

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Eva Líbenková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Konkurenční výhoda a pozice daného
podniku**

Vedoucí diplomové práce

Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Autor

Eva Líbenková

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma konkurenční výhoda a pozice daného 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 – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Ve Strakonících 22. 4. 2009

Eva Líbenková

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Marii Bunešové, Ph.D. za podmětné připomínky a návrhy při zpracování mé diplomové práce.

Zároveň děkuji za spolupráci majiteli firmy AB - plus TM, s.r.o. panu Tomášu Malečovi a vedoucí kanceláře Ing. Elišce Volákové.

Obsah:

Úvod a cíl	1
1.Literární rešerše.....	2
1.1 Pojmy.....	2
1.1.1 Pojem konkurence a konkurent.....	2
1.1.2 Pojem konkurenceschopnost.....	2
1.1.3 Pojem konkurenční výhoda.....	3
1.1.4 Pojem vertikální integrace.....	5
1.1.5 Pojem hodnotový řetězec	6
1.2 Firma a její okolí.....	6
1.3 Firma a konkurence	8
1.3.1 Typy konkurence	8
1.3.2 Poznávání konkurence.....	11
1.3.2.1 Identifikace konkurentů	11
1.3.2.2 Identifikace strategií konkurentů	14
1.3.2.3 Odhalení cílů konkurence	15
1.3.2.4 Odhad předností a slabin konkurence	16
1.3.2.5 Odhad pravděpodobné reakce konkurenta.....	16
1.3.2.6 Tvorba informačního systému	16
1.3.2.7 Výběr konkurentů pro útok.....	18
1.3.3 Druhy konkurenční výhody.....	18
1.3.3.1 Odlišení výrobku.....	19
1.3.3.2 Odlišení služeb.....	20
1.3.3.3 Odlišení personálu	20
1.3.3.4 Odlišení image	21
1.4 Firma a spotřebitelé	21
1.4.1 Model chování spotřebitele	22
1.4.2 Hlavní faktory ovlivňující chování spotřebitele.....	24
1.4.2.1 Kulturní faktory	24

1.4.2.2	Sociální faktory.....	25
1.4.2.3	Osobní faktory	25
1.4.2.4	Psychologické faktory.....	26
1.4.3	Kupní rozhodování.....	26
1.4.3.1	Kupní role	27
1.4.3.2	Typy kupního jednání	27
1.4.3.3	Zkoumání kupního rozhodování.....	28
1.4.3.4	Etapy kupního rozhodovacího procesu.....	28
1.4.4	Cílové trhy.....	29
2.	Metodika a hypotézy.....	30
2.1	Metodika.....	30
2.1.1	Návštěva konkurentů a vyhodnocení potřebných faktorů.....	30
2.1.2	Úroveň významu daných faktorů	30
2.1.3	Dotazníkové šetření.....	32
2.2	Hypotézy.....	32
3.	Aplikační část	33
3.1	Firma AB - plus TM, s.r.o.....	33
3.1.1	Charakteristika firmy.....	33
3.1.2	Organizační struktura společnosti	35
3.1.3	Přehled služeb a zboží poskytovaných zákazníkům	37
3.1.4	Charakteristika analyzované prodejny	37
3.2	Charakteristika analyzované lokality.....	40
3.2.1	Charakteristika prodejen Telefónicy O2.....	41
3.2.2	Charakteristika prodejen T-mobile	42
3.2.3	Charakteristika prodejen Vodafone	43
3.2.4	Charakteristika ostatních provozoven	43
3.3	Analýza konkurence	43
3.3.1	Identifikace konkurentů.....	43
3.3.1.1	Počet prodejců a stupeň diferenciacce.....	45
3.3.1.2	Bariéry vstupu, pohyblivosti a výstupu	45
3.3.1.3	Mapa tržního bojiště	47

3.3.2	Identifikace strategií konkurentů.....	54
3.3.3	Odhalení cílů konkurence.....	57
3.3.4	Odhad předností a slabin konkurence	58
3.3.5	Odhad pravděpodobné reakce konkurenta	59
3.3.6	Tvorba informačního systému.....	60
3.4	Vymezení a analýza zákazníků	61
3.4.1	Vymezení zákazníků.....	61
3.4.2	Analýza zákazníků	61
3.5	Konkurenční výhody na trhu mobilních operátorů - obecně	72
3.6	Současná konkurenční výhoda firmy AB - plus TM, s.r.o.	73
3.7	Doporučení firmě AB – plus TM, s.r.o.	75
4.	Závěr	77
5.	Summary.....	79
6.	Přehled použité literatury	80
7.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	82
8.	Přílohy.....	84

Úvod a cíl

V současné době, kdy je trh naplněn mnoha různými výrobky a službami, je monitorování konkurence a hledání konkurenční výhody velice důležitým faktorem úspěšného podnikání. Společnost, která ve svém vývoji „zaspí“, nehledá nové možnosti, nezlepšuje výrobky, nerozšiřuje služby nebo nevyvíjí jiné aktivity k udržení stávajících a získání nových zákazníků, nemá na dnešním vysoce konkurenčním trhu šanci na dlouhodobou existenci. **Vědomost členů managementu o své konkurenční pozici na trhu je velice důležitá nejen z pohledu tvorby cen, ale i dalších strategických kroků a rozhodnutí.**

Téma analýzy konkurence bylo vybráno právě pro velice silně vnímanou důležitost sledování a následné reakce na pozice a jednání konkurentů. Při úzké spolupráci s analyzovanou společností a vykonávání určitých funkcí a činností se vyskytovaly problémy či nedostatky, které by bylo dobré vyřešit nebo zlepšit.

K vypracování této diplomové byla zvolena společnost, která je zaměřena na poskytování služeb a prodej výrobků. Její kompetence a možnosti jsou omezené, a tak zvýraznit své jméno na trhu není jednoduché. Může se zdát, že není mnoho možností jak svoji pozici mezi konkurenty posílit. Tato práce by měla pomoci analyzované firmě nové možnosti objevit.

Hlavním cílem této práce je poskytnout ucelený pohled na trh poskytovatelů telekomunikačních služeb, určit stávající konkurenční pozici analyzované společnosti na tomto trhu a odhalit možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti, tak aby byly realizovatelné a finančně příliš společnost nezatížily.

Mezi dílčí cíle patří například identifikace konkurentů, určení strategií a cílů konkurentů, určení konkurentů pro útok a výzkum podnětů, které zákazníka ovlivňují.

1. Literární rešerše

1.1 Pojmy

V následující části budou uvedeny některé pojmy, se kterými se bude dále pracovat. Cílem je uvést postoje několika autorů a porovnat jejich názory na daný výraz.

1.1.1 Pojem konkurence a konkurent

Dle L. Klimeše (1995) je **konkurence** hospodářská soutěž, soutěžení. Je to proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Veber a kolektiv (2001) vidí konkurenci jako ekonomickou soutěž, při které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky.

P. Kotler (1991) uvádí o **konkurenci a konkurentech**: „Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těch konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je možné nadále si udržet přízeň zákazníků“.

1.1.2 Pojem konkurenceschopnost

Výklad pojmu „konkurenceschopnost“ není v ekonomických teoriích jednoznačný. Záleží na úhlu pohledu na tento pojem. Lze na ní nahlížet z makroekonomického nebo mikroekonomického hlediska, lze se řídit podle potřeb praktické hospodářské politiky. Výklad významu konkurenceschopnosti je různý pro různé skupiny lidí. Rozlišujeme konkurenceschopnost na úrovni firmy, na úrovni odvětví a jejich skupin, na úrovni regionů a na úrovni zemí a jejich skupin.

M. Porter (1993) definuje **konkurenceschopnost** jako hlavní prostředek, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem: „Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě

z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.“ A. Kadeřábková (2003) definuje **konkurenceschopnost** v širším pojetí. Označuje ji jako souhrn předpokladů pro kontinuální dosahování udržitelné růstové výkonnosti. Jako nejdůležitější ukazatel celkové ekonomické aktivity považuje Kadeřábková hrubý domácí produkt. L. Čichovský (2002): „**Konkurenceschopnost** je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“

Z. Pitra (2001) říká: „**Konkurenceschopnost** je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou konkurenční výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji, než soupeři stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody.

A. Jirásek (2001) ve své knize uvádí definici **konkurenceschopnosti**, tak jak ji přijal lausannský Mezinárodní ústav pro rozvoj managementu (International Institute for Management Development): „Konkurenceschopnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.“ Jirásek používá pojem konkurenčnost. Je to schopnost dosahovat dobré postavení na trhu. Jedná se o výsledek trvalejšího charakteru.

1.1.3 Pojem konkurenční výhoda

M Porter (1993) uvádí: „**Konkurenční výhoda** vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou

užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ Rozpoznává základní dva typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci. Je nutné zahrnout sem silné i slabé stránky, protože jejich účinek na poměrné náklady a diferenciaci je velmi významný.

P. Kotler (1997) vidí **konkurenční výhodu** v poskytování větší hodnoty zákazníkovi. Toto je možné učinit třemi způsoby: účtováním nižších cen, pomocí při snižování ostatních zákaznickových nákladů, doplněním nabídky o další výhody pro zákazníka. Kotlerova konkurenční výhoda účtování nižších cen je svou podstatou stejná jako Porterova výhoda nízkých nákladů.

A. Kadeřábková (2003) rozlišuje dvě konkurenční výhody a to:

- a) cenově nákladově založenou – existuje spíše v méně rozvinutých zemích, je zde velký důraz na nízké mzdy a podhodnocenou měnu, vyjadřuje se zvyšováním podílu na světovém trhu,
- b) kvalitativně založenou – existuje ve vyspělých zemích, zde se jedná o zvyšování technologických znalostí a ekonomických aktivit. Negativní vliv má rychlé zhodnocování domácích měn, což znevýhodňuje cenově citlivé exportní komodity na mezinárodních trzích.

Z. Pitra (2001) říká, že představitelé firmy se při volbě svého podnikání musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke konkurenceschopnosti:

- a) nabízených produktů,
- b) firmy na daných trzích a v daném oboru,
- c) oboru jako zdroje pro hodnocení kapitálových vkladů.

L. Čichovský (2002) vidí v souvislosti s konkurenčností dva spojitě body a to schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty a schopnost čelit náporu konkurentů. Ofenzivní složka představuje rozvoj a obnovu konkurenční výhody. Být konkurenční

znamená mít dostatečnou konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu je ale nutné rozvíjet a to zejména v těchto směrech:

- a) posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími podpůrnými výhodami,
- b) vytvářet celý systém konkurenčních výhod, které se navzájem doplňují a posilují a mohou působit ve vzájemném spojení,
- c) vyvíjet náhradní konkurenční výhodu, kterou by bylo možno použít při oslabení hlavní konkurenční výhody,
- d) neustále vyvíjet a připravovat stále mocnější konkurenční výhodu.

Shrnutí poznatků o konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě:

Porter (1993) i Kotler (1997) definují konkurenční výhodu, která má základ v hodnotě. Jedná se o poskytování vyššího užítku pro zákazníka, než mohou poskytnout ostatní společnosti. Pouze ty společnosti, kterým se toto povede, uspějí. Mohou využít výhody nižších cen pro zákazníka nebo poskytnout jiné úlevy.

Pitra (2001), Jirásek (2001) a Čichovský (2002) se shodují v názoru, že konkurenceschopnost vznikla z tržní rivality, tedy při soutěži většího počtu subjektů. Vítězem je ten, kdo vhodně využije konkurenční výhodu a tím získá převahu na trhu.

Kadeřábková (2003) jako jediná nahlíží na konkurenceschopnost z makroekonomického hlediska.

1.1.4 Pojem vertikální integrace

P. Kotler (1991) o vertikální integraci říká: „V některých průmyslech se firmám vyplatí integrovat. Dobrým příkladem integrace je naftařský průmysl, který zahrnuje vyhledávání nalezišť, těžbu, rafinaci a chemické zpracování. Vertikální integrace snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Kromě toho tyto

firmy mohou uplatňovat v různých oblastech různou cenovou politiku a mít zisk tam, kde jsou nejnižší daně. Firmy, které nejsou schopny vertikální integrace, jsou v nevýhodě.“

1.1.5 Pojem hodnotový řetězec

M. Porter (1993) uvádí, že: „Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciace. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.“ Poukazuje i na hodnotový řetězec kupujícího, přičemž výrobek daného podniku představuje pro řetězec kupujícího koupený vstup. Hodnotový řetězec domácností odráží zvyklosti a potřeby jejich členů.

D. Vaněček (2008) uvádí, že se jedná o rozdíl mezi hodnotou prodeje za určité období, od kterých je odečtena hodnota vstupů. Výsledkem je čistý přínos, tedy přidaná hodnota podniku. Protože cesta ke snížení vstupů je poměrně omezená, zůstává největším zdrojem pro zvýšení přidané hodnoty vyšší cena prodeje. „Tu je ale zákazník ochoten zaplatit jen tehdy, když nakoupený výrobek nebo poskytnutá služba mu přináší něco navíc, než nabízí konkurence.“

1.2 Firma a její okolí

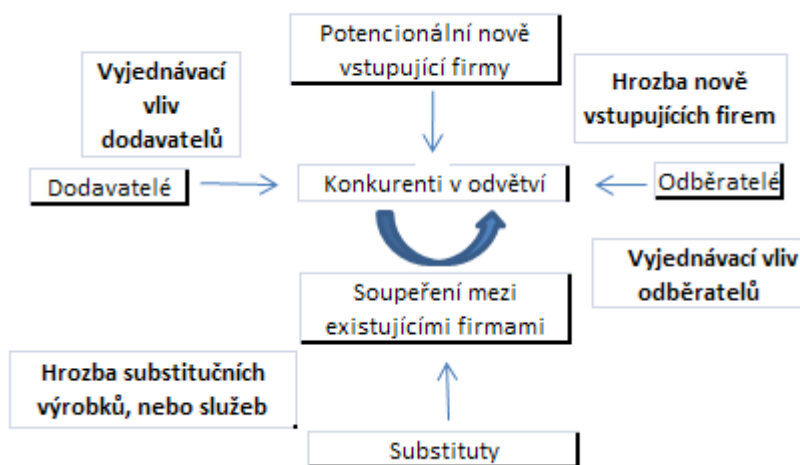
Konkurenční prostředí neovlivňují pouze další firmy definované jako konkurenti, ale i mnoho jiných faktorů, které mohou mít na fungování společnosti významný vliv.

P. Kotler (1991) rozlišuje účastníky mikroprostředí a síly makroprostředí. Do mikroprostředí zařazuje společnost, dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost. Jako síly v makroprostředí uvádí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly.

I. Horáková (1992) uvádí, že cíle organizace jsou ovlivňovány vnějšími a vnitřními činiteli.

Vnější činitelé jsou takové faktory, které „působí vně firmy a ovlivňují její činnost málo kontrolovatelným způsobem. Jsou jimi zejména činitele demografické, ekonomické, politicko-právní, přírodní a technologické.“ Odhalení vnějších činitelů, které mají vliv na konkurenční firmu, probíhá prostřednictvím O-T analýzy (Opportunities and Threats). O-T analýza poskytuje informace o atraktivní příležitosti, které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také poukazuje na problémy, kterým by management společnosti měl věnovat svoji pozornost.

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: M. Porter (1993)

Jako vnitřní činitele označuje I. Horáková (1992) vnitropodnikové faktory, které souvisejí s hospodářskou činností firmy a jsou ovlivnitelné. Vnitřními faktory jsou zejména souvislosti finanční, technologické, personální a organizační. Nástroj pro odhalení vnitřních činitelů, které mají určitý vliv na konkrétní firmu se děje pomocí

S-W analýzy (Strengths and Weaknesses). Jejím cílem je vymezit silná a slabá místa firmy. Její výsledky zásadním způsobem ovlivňují další rozhodování spojené s řízením společnosti (stanovení cílů, rozmístění zdrojů...).

Mikroprostředí firmy, o kterém se zmiňuje P. Kotler (1991), uvádí též M. Porter (1993) ve svém modelu nazvaném „Hybné síly konkurence v odvětví“. Jedná se o pět základních konkurenčních sil, které jsou uvedeny na obrázku 1 (strana 7). M. Porter (1993): „Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

1.3 Firma a konkurence

1.3.1 Typy konkurence

Na konkurenci lze nahlížet z několika pohledů. P. Kotler (1991) rozlišuje dvě odlišné skupiny typů konkurence. **Z pohledu průmyslu a kupujícího.**

Z pohledu průmyslu existuje pět typů konkurence:

- 1) **ryzí monopolie** – jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti. Tento monopol může být výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Takový monopol, není-li regulován, si může dovolit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, neboť zákazníci nemají jinou volbu.
- 2) **ryzí oligopolie** – sestává z několika firem, které nabízejí tentýž výrobek. Zde může být obtížné rozlišit výrobky jinak než cenou, pokud se nepodaří nabízet jiné služby. Když jsou nabízené služby u všech konkurentů na stejné úrovni, jediným způsobem jak získat výhodu, je dosáhnout nižších nákladů. Nižších nákladů lze docílit rozvíjením vyšší úrovně strategie.
- 3) **diferencovaná oligopolie** – sestává z několika firem, nabízejících

částečně rozdílné výrobky. Rozdíly mohou být v kvalitě, vlastnostech, nebo službách. Každý z konkurentů se snaží získat vedení alespoň v jednom z těchto atributů, zaujmout zákazníky a na základě toho získat mimořádný zisk.

- 4) **monopolistická konkurence** – sestává z mnoha konkurentů, z nichž každý je schopen odlišit své služby od ostatních úplně nebo částečně. Často se podnikatelé v těchto oblastech zaměřují jen na určitou tržní skupinu zákazníků, jejichž potřebám a požadavkům se plně přizpůsobují a díky tomu realizují mimořádný zisk.
- 5) **dokonalá konkurence** – je zde mnoho subjektů, nabízejících v podstatě stejný výrobek či služby. Jelikož zde není žádný základ pro diferenciaci, ceny všech výrobců budou stejné. Žádný z konkurentů nebude používat reklamu, pokud reklama není prostředkem, jak dosáhnout psychologické diferenciace. Mimořádný zisk lze dosáhnout pouze snížením nákladů na produkci či distribuci.

Tabulka 1: Typy konkurence

	Jeden prodejce	Několik prodávajících	Mnoho prodávajících
Nediferencované výrobky	Ryzí monopolie	Ryzí oligopolie	Dokonalá konkurence
Diferencované výrobky		Diferencovaná oligopolie	Monopolistická soutěž

Zdroj: P. Kotler (1991)

Podobně rozděluje konkurenci i L. Čichovský (2002), který se shoduje v označení dokonalá konkurence, monopolistická konkurence a ryzí monopol. Doplnuje ale typy o **oligomonopolii**, což je takový typ konkurence, kdy jeden subjekt ovládá

v daném čase spektrum diferencovaných produktů (např. OPEC – ovládá trh s ropou a plynem). M. Synek (2003) rozděluje konkurenční trh na dokonalý a nedokonalý. Nedokonalou konkurenci dále rozděluje na monopolní konkurenci, oligopolní konkurenci a čistý monopol.

Čtyři typy konkurence **z pohledu kupujícího** dle P. Kotlera (1991):

- 1) Konkurence přání (co bych si přál) – zábava, cvičení, jídlo...
- 2) Konkurence druhů (co bych chtěl jíst) – brambůrky, cukrovinky, limonáda...
- 3) Konkurence forem (jaký typ cukrovinek chci) – čokoláda, bonbón, lékořice...
- 4) Konkurence značek (jakou chci značku) – Nestlé, Hershey, Mars...

K tomuto rozdělení se přiklání i L. Čichovský (2002), který pouze konkurenci druhů nazývá odvětvovou a konkurenci značek označuje jako konkurenci rodu. Čtyři typy konkurence z pohledu kupujícího jsou uvedeny v obrázku 2 (strana 10).

Obrázek 2: Čtyři typy konkurence

Co bych si tak přál?	Co bych chtěl jíst?	Jaký typ cukrovinek chci?	Jakou značku chci?
<u>Konkurence přání</u> Zábava Cvičení Jídlo ...	<u>Konkurence druhů</u> Brambůrky Cukrovinky Limonáda ...	<u>Konkurence forem</u> Čokoláda Lékořice Bonbóny ...	<u>Konkurence značek</u> Nestlé Hershey Mars ...

Zdroj: P. Kotler (1991)

1.3.2 Poznávání konkurence

Firem, které působí na trhu samy a jsou označovány jako ryzí monopolie (viz obrázek 1, strana 7) je velice málo. Většina firem se setkává s mnoha konkurenty, které by měla identifikovat, aby bylo možné určit jejich konkurenční strategii, cíle, přednosti a slabé stránky a odhadnout reakci konkurence na určitý úkon. Cílem těchto aktivit je vytvoření informačního systému a vybrat ty konkurenty, na které je třeba zaútočit.

Teorii poznávání konkurence budu čerpat především od P. Kotlera (1991), protože jeho poznatky a postupy jsou mi nejbližší. Jeho metody ale budu doplňovat o poznámky od jiných autorů.

1.3.2.1 Identifikace konkurentů

Každý management podniku vnímá konkurenty jako určitou možnost ohrožení plánovaných výsledků společnosti. Pro konečné zákazníky na trhu je ale silná konkurence velice pozitivním znakem. Mezi firmami vznikají soupeřivé vztahy, ať už se jedná o cenu, kvalitu, servis, komunikaci či prodejní jednání. Identifikace konkurentů je prvním krokem k aktivním a cílevědomým zásahům do určitých procesů firmy s cílem minimalizovat možnosti konkurence ohrozit fungování firmy.

Dle P. Kotlera (1991) lze rozlišovat čtyři úrovně konkurence podle nahraditelnosti výrobku. Konkurenty v rozšiřujícím se způsobu pohledu je možné považovat za ty, co:

- 1) nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny,
- 2) vyrábí podobné výrobky všech tříd bez ohledu na rozdíly v ceně,
- 3) nabízejí podobnou službu (zákazník dosáhne stejného výsledku i s jiným výrobkem),
- 4) soupeří o tytéž zákaznickovy peníze (zaměření se pouze na finance, co jiného by si zákazník za peníze mohl pořídit).

Odlišným pohledem na konkurenty je, dle P. Kotlera (1991), průmyslové vnímání konkurence. „Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat.“ Tento jev se v ekonomické praxi nazývá též vysoká vzájemná elasticita poptávky. Jedná se o výrobky s podobnými vlastnostmi, které jsou spotřebitelé ochotni v případě změny cen nahradit jeden druhým.

Počet prodejců a stupeň diferenciac

Velmi důležitými informacemi jsou data o množství subjektů podnikajících ve stejném oboru, a zda je produkt homogenní nebo vysoce diferenciovaný. Tyto údaje pak slouží k rozdělení průmyslu do typů konkurence dle tabulky 1 (strana 9). Důležitý je ale fakt, že počet prodejců v odvětví se může v čase měnit. Většina firem, které přicházejí na trh s novinkou, jsou v monopolním postavení. Po určité době ale na trh zavedou i ostatní firmy produkty s podobnými vlastnostmi, a tak se pozice mění na monopolistickou konkurenci.

Bariéry vstupu a pohyblivosti

Téměř v každém odvětví existují nějaké bariéry vstupu. Podle typu odvětví průmyslu se ale odvíjí velikost a rozsah těchto bariér. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví malé, může na trh vstoupit mnoho jiných firem, což vede ke zvýšení nabídky a snížení zisku dosavadních firem.

Základní překážky vstupu jsou: vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, územní podmíněnost, suroviny, nutnost pověsti apod.

M. Porter (1994) definoval 7 hlavních zdrojů překážek vstupu a to: **úspory z rozsahu, diferenciac produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika.**

Bariéry zmenšení a výstupu

Pro začínající firmu může být velkou překážkou nějaká bariéra vstupu. Pokud chce ale společnost z nějakého důvodu svoji činnost ukončit, také to nemusí být úplně bezproblémové. Může se jednat například o morální závazky vůči zákazníkům, zaměstnancům či věřitelům, vládní opatření, vysokou vertikální integraci, nebo citové pouto.

Mnoho společností tak existuje, dokud jsou schopny pokrýt variabilní náklady a část, nebo všechny fixní náklady. Fungování těchto firem ale snižuje zisk všem. Proto chtějí i ostatní firmy co nejrychleji odstranit výstupní bariéry. Může se jednat o odkup firmy nebo jejího zařízení, převzetí závazků vůči zákazníkům apod.

Mapa tržního bojiště

Dle P. Kotlera (1991), způsob jak identifikovat konkurenty je tržní analýza průmyslu s pomocí mapy tržního bojiště. Podstatou je určit důležité parametry či výrobky pro podnikání, analyzovat, zda je určitá společnost vyrábí, věkovou skupinu zákazníků a posléze shrnout působnost konkrétní firmy. Věková skupina může být nahrazena jiným faktorem, například integrací na zahraniční trhy (domácí, evropské, celosvětové). Konkrétní příklad je uveden v příloze č. 1 Mapa tržního bojiště u zubní pasty.

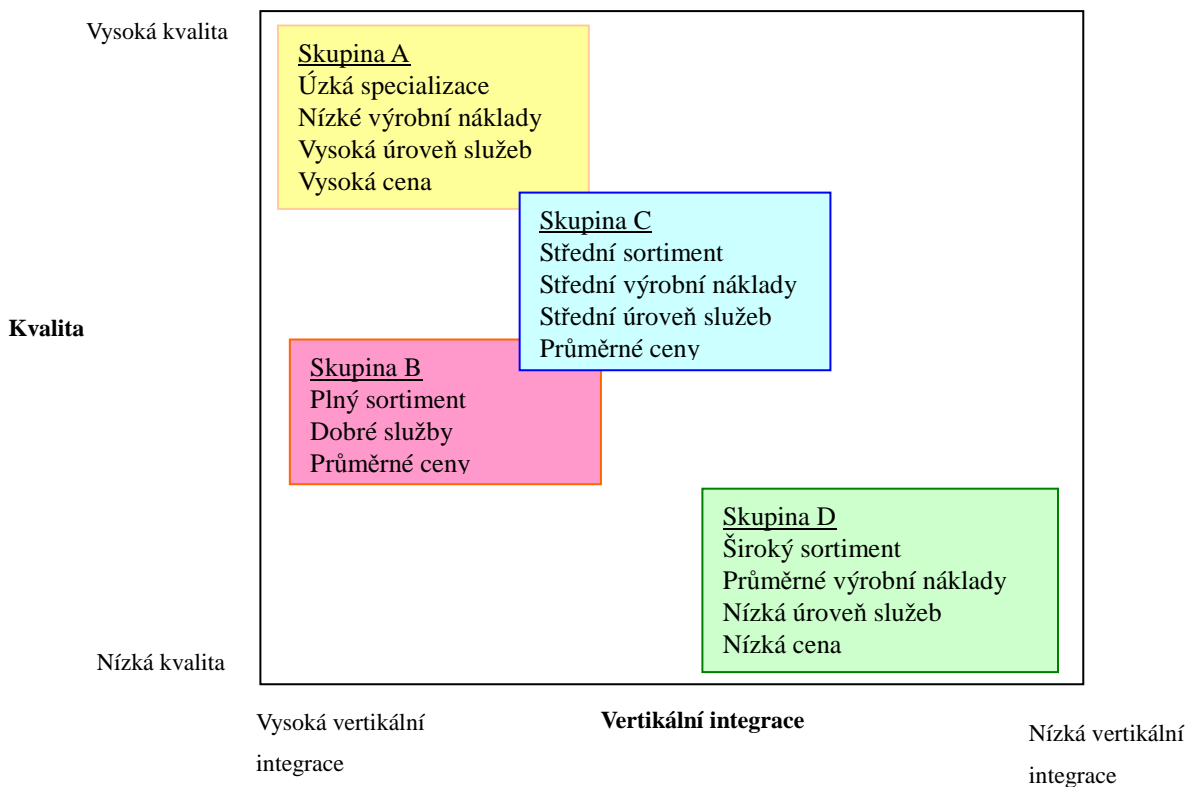
M. Porter (1993) se při identifikaci konkurentů zaměřuje spíše na existenci správného konkurenta. Taková konkurence může přinést rozličné strategické výhody. Rozděluje je do čtyř kategorií: zvýšení konkurenční výhody, zlepšení současné struktury odvětví, pomoc rozvoji trhu a zamezení vstupu do odvětví. Říká, že dobrý je takový konkurent, „který nutí daný podnik, aby nebyl sebeuspokojený, ale je konkurentem, s nímž může podnik dosáhnout v odvětví stabilní a výnosné rovnováhy bez rozvleklého válčení.“ Naopak za špatného konkurenta považuje M. Porter společnost s opačnými charakteristickými vlastnostmi.

Při výběru konkurenta se budu v praktické části odvolávat na teorie a metody P. Kotlera, jelikož jeho metody jsou mi bližší a dle mého názoru jsou přehlednější a jasnější.

1.3.2.2 Identifikace strategií konkurentů

Prvním bodem pro identifikaci strategií konkurentů je určení hlavních rysů strategií v daném odvětví. Může to být například kvalita, cena, obchodní strategie, výzkum a vývoj, vertikální integrace, marketing, lidský faktor apod.

Obrázek 3: Strategické skupiny v průmyslu základního strojírenství



Zdroj: P. Kotler (1991)

Hlavní rys může být jeden, dva i mnohem více. Záleží na typu průmyslu, na který identifikaci budeme aplikovat. Identifikované konkurenty potom ohodnotíme dle jednotlivých bodů a rozdělíme do skupin se stejnými rysy. Na obrázku 3 (strana 14) je znázorněná analýza strategické skupiny v průmyslu základního strojírenství. Hlavní rysy strategie jsou kvalita a vertikální integrace.

Takováto identifikace strategických skupin přináší několik užitečných poznatků:

- 1) síla vstupních bariér pro každou skupinu (požadavky na kvalitu),
- 2) jak se připravit na vstup do určité skupiny (členové stávající skupiny se stanou klíčovými konkurenty), pokud má být vstup na trh úspěšný,
- 3) každá skupina může chtít rozšířit své tržní spektrum, zvláště jsou-li firmy v podstatě rovnocenné co do velikosti a síly, a bariéry pohyblivosti mezi skupinami jsou nízké.

1.3.2.3 Odhalení cílů konkurence

Může se zdát, že cílem každé firmy bude maximalizovat zisk. Nemusí to být ale vždy pravdou. **Cílem může být i dlouhodobé udržení určité výše zisku, udržení si podílu na trhu, zvyšování úrovně poskytovaných služeb nebo využívání předních technologií.** Každá firma má ale několik cílů, kterým přikládá různou váhu. Poznání konkurentových cílů, pohnutek a jejich vah, umožňuje zjistit, zda je konkurent spokojen se stávajícími finančními výsledky, a jak bude reagovat na různé typy konkurenčního útoku. Například firma orientující se na nejnižší náklady bude reagovat mnohem aktivněji na vývoj výrobního procesu konkurenční firmy, než na rozšíření reklamy u stejné společnosti.

Cíl konkurenta může být ovlivňován mnoha faktory. Nejčastěji se jedná o velikost, historii, ekonomiku a současné řízení.

1.3.2.4 Odhad předností a slabin konkurence

Schopnosti a zdroje společnosti jsou předpoklady k dosažení stanovených cílů. Firma musí určit přednosti a slabiny svých konkurentů. **Prvním krokem musí být sběr informací o podnikání konkurenčních firem a to hlavně o prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu peněz, nových investicích a využití kapacit.**

Někdy není jednoduché získat potřebná data. Firmy se většinou dozvídají informace ze sekundárních zdrojů, osobních zkušeností a z doslechu.

1.3.2.5 Odhad pravděpodobné reakce konkurenta

Každá společnost má určitou filozofii podnikání, určitou vnitřní kulturu a určité vnitřní přesvědčení. **Pro odhad jakým způsobem bude konkurent jednat a reagovat, je třeba znát konkurentův myšlenkový potenciál.**

P. Kotler (1991) uvádí čtyři skupiny typů konkurentů podle reakcí:

- 1) **Laxní konkurent** - nereaguje rychle nebo výrazně.
- 2) **Vybíravý konkurent** – reaguje na určité formy útoku.
- 3) **Konkurent – tygr** – reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení svého trhu.
- 4) **Scholastický konkurent** – jednání nelze předvídat, protože tento konkurent nevykazuje předvídatelný způsob reakce. Někdy reaguje a někdy ne.

1.3.2.6 Tvorba informačního systému

Získané informace o konkurentech je nutné rozšiřovat a hlavně použít. P. Kotler (1991) říká: „Sběr informací o konkurenci stojí mnoho peněz, ale neshírání informací je ještě dražší.“ Aby mohly být informace dobře a účelně zpracovány, je nutné vytvořit informační systém efektivně. Existují čtyři kroky:

- 1) **Založení systému** - identifikace typů informací, vytipování zdrojů a jmenování osoby, která bude řídit celý systém a jeho služby.
- 2) **Sběr informací** – získávání dat z „terénu“ (obchodníci, zákazníci, dodavatelé, tištěné zdroje...).
- 3) **Hodnocení a analýza** – prověření spolehlivosti získaných informací a rozřídění.
- 4) **Předávání a zpětná reakce** – manažerům jsou předávány důležité informace a stěžejní body o konkurenci jsou analyzovány.

V tabulce 2 (strana 17) jsou uvedeny informace o konkurenci, které by měl vědět každý manažer společnosti.

Tabulka 2: Profilové informace o konkurenci

	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Popis (sortiment, trh, podíl na trhu, zisk, tržby, návratnost investic, nové investice apod.)				
Strategie (výzkum a vývoj, výrobní, marketingová, finanční, personální) (v rámci marketingu: cena, výrobek, distribuce, propagace)				
Cíle (marketingové, finanční apod.)				
Slabiny/přednosti				
Způsob reakce				
Užití v marketingu				

Zdroj: P. Kotler (1991)

1.3.2.7 Výběr konkurentů pro útok

Pokud má vedení společnosti kvalitní informace o konkurenci, může snadněji a efektivněji určit konkurenční strategii. Manažer musí určit koho atakovat a koho ne. Firma může zaměřit svůj útok na některou skupinu konkurentů:

- 1) **SILNÍ KONKURENTI VERSUS SLABÍ.** Vyžaduje méně času i zdrojů na jednotku získaného tržního podílu.
- 2) **BLÍZCÍ KONKURENTI VERSUS VZDÁLENÍ KONKURENTI.** Firma soupeří s těmi konkurenty, kteří se jí nejvíce podobají.
- 3) **DOBŘÍ VERSUS ŠPATNÍ KONKURENTI.** Dle M. Portera (1993) existují v každém odvětví dobří a špatní konkurenti. Dobrý konkurent hraje fair-play, dodržuje pravidla a určuje si rozumnou cenu vzhledem k nákladům. Špatný konkurent nehraje fair-play, nedodržuje zásady průmyslu, podniká se značným rizikem a porušuje konkurenční rovnováhu.

1.3.3 Druhy konkurenční výhody

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.1.3 Pojem konkurenční výhoda, M. Porter (1993) rozlišuje dva hlavní typy konkurenční výhody. Výhodu nízkých nákladů a diferenciaci. Výhodu nízkých nákladů může firma uplatnit pro snížení cen (příloha 2). Metodu diferenciaci spojuje s čímkoliv, co vytváří vyšší hodnotu pro kupujícího. Porterova metoda diferenciaci je podrobně popsána v příloze 3.

P. Kotler (1991) rozlišuje konkurenční výhodu pomocí odlišení výrobku, služeb, personálu a image. Důležitá je ale celková vnímaná hodnota spotřebitelem. Oproti tomu L. Čichovský (2002) uvádí, že nositelem konkurenční výhody může být samotný produkt (cena, systém koupě, jakost, ekologie, služby, informace), nebo dodavatel produktu (cena, systém koupě, kvalita, ekologie, balení, doprava, informace...).

1.3.3.1 Odlišení výrobku

Jedná se o odlišení hmotných výrobků, kdy hypotézou je existence dvou extrémních situací. Jeden extrém představují vysoce homogenní výrobky, které umožňují pouze velmi malé obměny (kuře, aspirin, ocel). Druhý extrém představují výrobky s vysokou schopností diferenciací (automobily, nábytek...). Odlišení takových výrobků může probíhat pomocí vlastností, provedení, přizpůsobení, trvanlivosti, spolehlivosti, opravitelnosti nebo stylu.

Vlastnosti jsou charakteristické znaky, které udávají základní funkce výrobku. Vlastnosti jsou konkurenčním nástrojem pro diferenciaci výrobků a některé firmy jsou, ve směru přidávání nových vlastností, mimořádně inovační. **Provedení** udává, jaká je úroveň základních charakteristických vlastností výrobku. Většina komodit na trhu existuje ve čtyřech úrovních provedení (nízkém, průměrném, vysokém a špičkovém). Zde je na místě otázka, zda vyšší úrovní provedení výrobku získá firma vyšší zisk. **Přizpůsobení** je stupeň shodnosti projektovaných a provozních vlastností výrobku s cílovým požadavkem. Problém nízkého přizpůsobení je v tom, že mnoho zákazníků bude zklamáno, vzhledem ke slibovaným vlastnostem výrobku. **Trvanlivost** je míra očekávané životnosti výrobku. Zákazníci jsou ochotni většinou zaplatit více za trvanlivější výrobky. Platí to však jen do určité míry. Vyšší cena nesmí být přehnaná a nesmí se jednat o módní výrobky, nebo výrobky s rychlým technickým zastaráváním. **Spolehlivost** je míra pravděpodobnosti, že se neobjeví v průběhu určitého časového období porucha či selhání. **Opravitelnost** je míra snadnosti opravy výrobku v případě poruchy. **Styl** vyjadřuje, jaký dojem zanechá výrobek v zákazníkovi. Mnoho zákazníků je ochotno zaplatit vyšší cenu za určitou značku automobilu, protože vzbuzuje mimořádný dojem. Do stylu patří také balení, které má silný efekt, zvláště u potravin, kosmetiky, toaletních potřeb a drobných spotřebitelských zařízení.

1.3.3.2 Odlišení služeb

Produkt může na zákazníka zapůsobit nejen svými fyzickými vlastnostmi, ale i službami, které výrobek doprovází. Jestliže je obtížné dosáhnout odlišení u výrobku, pak klíčem k dosažení konkurenčního úspěchu je rozšíření a zkvalitnění služeb.

Dodání se týká rychlosti, přesnosti a opatrnosti dodání výrobku či služby zákazníkovi. **Instalace** se týká prací, které je nutné vykonat, aby byl výrobek funkční na potřebném místě. **Zákaznická instruktáž** se týká zaměstnanců zákazníka, kteří jsou školeni v tom, aby byl výrobek správně, účinně a bezpečně používán. **Poradenské služby** zahrnují údaje, poradenské služby a informační systémy, které prodejce nabízí kupujícím. Tyto mohou být buď zdarma či za úplatu. **Opravy** vyjadřují kvalitu a rychlost opravárenských služeb, které jsou k dispozici pro výrobky firmy. **Rozmanité služby** vyjadřují jakoukoli službu, která přinese zákazníkovi vyšší hodnotu. Může se jednat o lepší záruční podmínky, možnost platit platební kartou, možnost nákupu na splátky atd.

1.3.3.3 Odlišení personálu

Firmy mohou získat silnou konkurenční výhodu pomocí kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Mohou si najímat odborníky a školit personál, tak aby měli lepší zaměstnance než konkurenti. Lépe školený personál se vyznačuje vlastnostmi, jako jsou:

Kvalifikace – zaměstnanci mají potřebné dovednosti a znalosti.

Zdvořilost – zaměstnanci jsou přátelští, zdvořilí a pozorní.

Důvěryhodnost – zaměstnanci vzbuzují pocit důvěry.

Spolehlivost – zaměstnanci vykonávají vše přesně a důsledně.

Komunikativnost – zaměstnanci se snaží pochopit zákazníka pomocí komunikace.

Vnímavost – zaměstnanci umí reagovat rychle a přesně na problém zákazníka, řeší zákaznické problémy.

1.3.3.4 Odlišení image

Image se musí vyznačovat určitými typickými vlastnostmi. Musí sdělovat jednoduchou zprávu, vyjadřující hlavní přednost výrobku a jeho postavení na trhu. Musí sdělit tuto zprávu s odlišným způsobem, aby nemohla být zaměněna s podobným sdělením konkurence. Musí obsahovat citový náboj, který si získá srdce i mysl zákazníka. Vybudování silného image značky vyžaduje tvořivost a vytrvalost. Hlavní prostředky pro vytváření image jsou symboly, psaná a audiovizuální média, atmosféra a události.

Výrazný image je tvořen jedním nebo více **symboly**, které umožňují identifikaci značky či firmy. Symbol může představovat slovo, objekt, písmeno, známá osobnost, barva, nebo dokonce zvuky či hudba. Zvolené symboly by měly být použity v reklamách tak, aby vyjadřovaly osobnost firmy nebo značky. Může se jednat o **reklamu psanou či audiovizuální**. Reklama by měla navodit náladu, dojem, pocit, nebo něco co zákazníka zaujme. Prostředí, ve kterém firma vyrábí a prodává své výrobky či služby, je dalším důležitým zdrojem image. Musí být zvolena správná architektura budovy, příjemný interiér, barvy, materiály a vybavení. Toto vše by mělo navodit příjemnou, sladěnou a pro firmu typickou **atmosféru**. Image si firma může vytvářet také podporováním různých **akcí a událostí**. Může například sponzorovat různé akce (sportovní, kulturní, akce pro zdraví,...). Velkým zviditelněním je také přispívání na charitativní akce, nemocnice či podporu nemocných dětí.

1.4 Firma a spotřebitelé

Dále je dle P. Kotlera (2001) důležitým úkolem marketingových manažerů při vytváření marketingové koncepce porozumět kupnímu chování na cílovém trhu. Spotřební trh zahrnuje všechny jednotlivce a domácnosti, které nakupují zboží nebo služby pro osobní spotřebu. Spotřebitelé se navzájem liší svým věkem, vzděláním, zkušenostmi, zvyky, příjmem a dalšími faktory, které je ovlivňují. Pro obchodníky je důležité, aby rozlišovali spotřebitelské skupiny, výrobky a služby přizpůsobovali

jejich potřebám. Je důležité pochopit, jak si spotřebitelé vybírají mezi zbožím a službami.

1.4.1 Model chování spotřebitele

Manažeři firem musí provádět průzkum trhu, aby našli odpovědi na základní otázky trhu, kterými jsou:

Kdo tvoří trh?	Držitel
Co trh kupuje?	Předměty
Proč trh kupuje?	Cíle a potřeby
Kdo se podílí na kupování?	Organizace
Jak trh kupuje?	Provoz
Kdy trh kupuje?	Příležitosti
Kde trh kupuje?	Odbytiště

Důležitá otázka ale je, jak budou spotřebitelé reagovat na různé obchodní stimuly. Pokud bude prodejce vědět, jak spotřebitel zareaguje, bude mít před svými konkurenty výhodu. Většinou je ale velice problematické odhadnout, jak spotřebitel bude na stimuly reagovat. Na obrázku 4 (strana 22) je znázorněna propojenost marketingových a ostatních stimulů, vstupujících do spotřebitelovy „černé skříňky“ a vytvářející reakce. Stimuly se rozdělují do dvou skupin (tržní stimuly a vliv prostředí). Všechny stimuly procházejí černou skříňkou spotřebitele a formují jeho kupní rozhodnutí. Cílem obchodníka je zjistit, co se odehrává ve spotřebitelově černé skříňce.

Obrázek 4: Model chování spotřebitele



Zdroj: P. Kotler (1991)

Podobně jako P. Kotler (1991) popisuje chování spotřebitele I. Horáková (1992), která na rozdíl od P. Kotlera označuje vnější stimuly jako **podnět** a kupní rozhodnutí jako **odezvu**. Pro srovnání je uvedeno i schéma dle I. Horákové (2002) na obrázku 5 (strana 23), kde jsou patrné drobné rozdíly od schématu P. Kotlera (1991).

Obrázek 5: Chování spotřebitele podle modelu odezvy na podněty marketingu

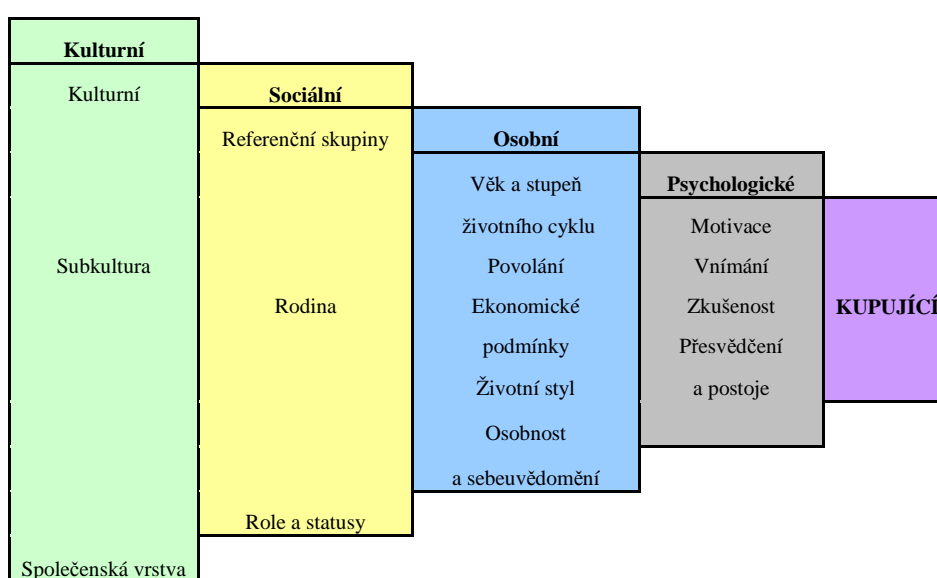


Zdroj: I. Horáková (1992)

1.4.2 Hlavní faktory ovlivňující chování spotřebitele

Rozhodnutí spotřebitele o koupi je závislé na jeho kulturních, sociálních, osobních a psychologických faktorech. Tyto faktory lze dále rozdělit, což je znázorněno na obrázku 6 (strana 24). Většinu z těchto faktorů nemůže obchodník ovlivnit, ale musí je brát v úvahu.

Obrázek 6: Model faktorů ovlivňujících chování kupujícího



Zdroj: P. Kotler (1991)

1.4.2.1 Kulturní faktory

Jak dále autor uvádí (Kotler, 2001) kulturní faktory mají nejširší a nejhlubší vliv na spotřebitelovo chování. **Kultura** přímo ovlivňuje to, co člověk chce a jak se chová. Jinak se při koupi bude rozhodovat Američan, Čech a Japonec. Různé národy jsou obklopeny různými hodnotami (úspěch, aktivita, pokrok, hmotné pohodlí, svoboda...) a chováním a tyto faktory ovlivňují vývoj osobnosti. Každá kultura se skládá z několika **subkultur**, které umožňují jedincům více možností pro začlenění. Je možné rozeznávat

čtyři skupiny subkultur a to *národnostní skupiny* (mohou to být např. Irové, Poláci, Italové, kteří vytvářejí v USA větší skupiny a jsou u nich patrné určité sklony), *náboženské skupiny* (katolíci, židé, hinduisti...), *rasové skupiny* (černoši, orientálci, u kterých jsou jasné určité kulturní styly a přístupy) a *zeměpisné oblasti* (Jih, Kalifornie, Nová Anglie, zde jsou patrné odlišné životní styly). **Společenské vrstvy** jsou relativně trvalé a stejnorodé skupiny lidí. Lidé ze stejné společenské vrstvy mají podobné názory, zájmy a jednání. Vyšší vrstvy dávají většinou přednost knihám a časopisům, kdežto nižší vrstvy tráví více času sledováním televize. Různé společenské vrstvy preferují různé značky a výrobky (oblékání, využití volného času, vybavení bytů, výběr automobilu).

1.4.2.2 Sociální faktory

Rozhodování spotřebitele je také ovlivněno takovými faktory, jako jsou referenční skupiny, rodina, společenské role a statuty. Do **referenční skupiny** patří ti, kteří mají přímý (tváří v tvář) nebo nepřímý vliv na chování a postoje spotřebitele. **Rodina** tvoří nejvýznamnější referenční skupinu, která ovlivňuje jednání kupujícího. Vliv muže a ženy se obvykle liší podle druhu výrobku. Manželka většinou samostatně rozhoduje a nakupuje takové věci jako jídlo, ošacení a běžné potřeby pro domácnost. V případě větších investic dochází ke společnému rozhodování. Obchodník musí vědět, kdo má rozhodující slovo. V průběhu života se každý člověk začleňuje do nějaké skupiny (organizace, kluby, rodina...). Jeho pozici ve skupině lze definovat pomocí **rolí a statusů**. Role se skládá z mnoha činností, o nichž se předpokládá, že je bude daná osoba vykonávat. Jedna osoba může být zároveň dcerou, matkou i manažerkou. Každá tato role ale bude ovlivňovat nákupní chování.

1.4.2.3 Osobní faktory

Věk a životní cyklus má vliv na měnící se potřeby během lidského života. Jiné potřeby bude mít malé dítě a člověk v důchodovém věku. Obchodníci musí brát v úvahu mezníky v lidském životě (rozvody, ovdovění, nový sňatek) a jejich vliv na marketingové chování. Jistý vliv na nákupní chování má **povolání**. Jinak se bude

rozhodovat dělník a jinak manažer. Firmy se mohou zaměřit na určitou, specifickou skupinu. Lze například vytvářet software pro lékaře, účetní, právníky či jiné profese. **Ekonomické podmínky** se skládají z čistých **příjmů, úspor a jmění**, možnosti vypůjčit si a vztahu k výdajům peněz v poměru ke spoření. Obchodníci se zbožím, které je citlivé na velikost příjmů, si trvale všimají trendu příjmů, úspor a výši úrokových sazeb. Je nutné reagovat na tyto změny, předěláním koncepce a přeceněním, aby nedošlo ke ztrátě kontaktu s kupujícími. Lidé mohou pocházet ze stejné společenské vrstvy, subkultury, můžou mít stejné zaměstnání, a i přesto mohou mít naprosto odlišný **životní styl**. Je to způsob života, odrážející se v lidské činnosti, zájmech a názorech. **Osobností a sebeuvědoměním** se rozumí zřetelné vlastnosti člověka, které vedou k relativně pevnému a stálému vztahu k jeho okolí. Typ osobnosti bývá často popisován jako sebevědomý, společenský, nedůvěřivý a adaptabilní.

1.4.2.4 Psychologické faktory

Lidé pociťují neustále celou řadu potřeb. Některé jsou biogenní (žízeň, hlad, nepohodlí...), jiné psychogenní (touha po uznání, vysoké sociální postavení...). Potřeba se stává **motivem**, pokud je intenzivní. Motiv je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat. Motivovaný člověk je připraven nějak jednat. Jaké bude jeho jednání, záleží na **vnímání** situace. Dva stejně motivovaní jednotlivci mohou za stejné situace jednat odlišně, protože každý zhodnotí situaci jinak. Lidé mohou vnímat stejnou věc různě vlivem tří procesů: pozornosti, zkreslení a zapamatování. Prostřednictvím získávání zkušeností lidé zaujímají **postoje a víry**. Víra je stálý názor člověka a postoj vyjadřuje kladný nebo záporný vztah člověka vůči nějaké věci, člověku či názoru.

1.4.3 Kupní rozhodování

Rozumět vlivům, které ovlivňují spotřebitele, ale nestačí. Prodejce musí vědět, jak spotřebitel dochází ke svému rozhodnutí o koupi a kdo o koupi rozhoduje.

1.4.3.1 Kupní role

Dle P. Kotlera (2001) u některých výrobků není těžké určit, kdo rozhoduje o koupi (auto – muž, kuchyně – žena). Na druhé straně ale existuje řada výrobků, při jejichž pořízování působí rozhodovací jednotka, která je tvořena více osobami. Existuje pět kupních rolí:

- 1) **Iniciátor** – první navrhne koupit určitou věc.
- 2) **Ovlivňovatel** – názory a rady mají vliv na konečné rozhodnutí.
- 3) **Rozhodovatel** – učiní konečné rozhodnutí.
- 4) **Kupující** – provede vlastní nákup.
- 5) **Uživatel** – používá koupený výrobek či službu.

Firmy musí tyto role rozlišovat, protože jich může využít při tvorbě reklamy, návrhu výrobku či ceny.

1.4.3.2 Typy kupního jednání

Rozhodnutí o koupi výrobku či služby záleží na typu rozhodnutí. Je rozdíl, jestli spotřebitel nakupuje určitý druh zboží pravidelně (jídlo, hygienické potřeby), nebo nárazově či výjimečně (oblečení, elektronika). Velké a nákladné koupě vyžadují více úvah a účastníků. Dle P. Kotlera (1991) jsou rozlišovány čtyři typy kupního jednání podle stupně spotřebitelovy zainteresovanosti a stupně rozdílnosti značek. Jedná se o:

- 1) **komplexní kupní chování** – lidé jsou na koupi vysoce zainteresováni a spatřují významné rozdíly mezi značkami. Vysoká zainteresovanost znamená, že koupě je nákladná, riskantní nebo neobvyklá. Mnohdy nemají potřebné znalosti a musí je nejprve získat. Vhodnou strategií je pomáhat kupujícímu získávat vědomosti o jednotlivých attributech a jejich důležitosti.

- 2) **disonančně-redukční kupní chování** – spotřebitel je vysoce zainteresován, ale rozdíly mezi značkami se mu nezdají příliš důležité. Spotřebitel nejprve zjišťuje co je na trhu, zboží si prohlíží, ale koupí celkem rychle, neboť dlouho nevybírá mezi značkami.
- 3) **zvykové kupní chování** – mnoho výrobků lidé nakupují bez zvláštní zainteresovanosti a nepřikládají význam značce. Jedná se o velice homogenní výrobky (sůl, mouka, vejčeka). U těchto výrobků se efektivně uplatňují různá cenová zvýhodnění a v reklamě nejlépe působí krátká a výstižná sdělení.
- 4) **kupní chování hledající rozmanitost** – nízká zainteresovanost, ale velký důraz na značku. Spotřebitel může být zcela spokojen a zvolí jinou značku jen proto, aby měl změnu.

S tímto rozdělením se shoduje i I. Horáková (1992), která pouze nazývá některé skupiny odlišně. Kotlerovo disonančně-redukční kupní chování nazývá **chování redukující nesoulad** a zvykové kupní chování pak **stereotypní chování spotřebitele**. Synek M. (2003) se také přiklání k tomuto rozdělení, ale jednotlivé skupiny nazývá jinak (**impulzivní, zvykové, extenzivní a limitované** kupní rozhodování).

1.4.3.3 Zkoumání kupního rozhodování

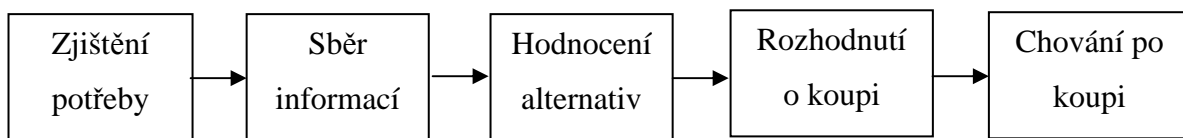
Dobrý obchodník bude zkoumat kupní rozhodování, které souvisí s jeho výrobkem. Bude se tázat spotřebitele, kdy se poprvé setkal s výrobkem a značkou, jaké je jeho mínění o značce, jak je zainteresován na výrobku, jak si vybírá svou značku a jak se cítí spokojen po zakoupení výrobku.

1.4.3.4 Etapy kupního rozhodovacího procesu

Etapy kupního rozhodovacího procesu se hlavně vztahují ke komplexnímu kupnímu chování, tj. k nákupu drahých výrobků s vysokou zainteresovaností. Takový nákup může být zachycen pomocí tzv. „stupňovitého modelu“ Porter (1991). Model

zdůrazňuje, že kupní proces začíná před vlastním nákupem a pokračuje dlouho po něm. Model kupního procesu je znázorněn na obrázku 7 (strana 29). Obchodník by se tedy měl zaměřit na celý nákupní proces a ne pouze na kupní rozhodnutí.

Obrázek 7: Pětietapový model kupního procesu



Zdroj: P. Kotler (1991)

1.4.4 Cílové trhy

Dle P. Kotlera (1991) existuje pět typů cílových trhů:

- 1) Spotřebitelské trhy: jednotlivci, domácnosti (nakupují zboží pro osobní spotřebu),
- 2) Průmyslové trhy: organizace (nakupují zboží pro výrobu jiných výrobků, za účelem dosažení zisku, nebo dalších cílů),
- 3) Překupnické trhy: organizace (nakoupené zboží znovu se ziskem prodávají),
- 4) Vládní a nevýdělečné trhy: vládní a nevýdělečné agentury (nakoupeným zbožím zabezpečují veřejné služby, anebo poskytují nakoupené zboží těm, kteří je potřebují),
- 5) Mezinárodní trhy: kupující v zahraničí (spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády).

Zákazníci různých cílových trhů různě reagují. Mají jiný postup rozhodování o koupi, ovlivňují je jiné faktory a působí na ně různé vlivy. Aby společnost mohla úspěšně svůj produkt prodat, musí znát svého zákazníka, jeho potřeby a vlivy, které na něj působí.

2. Metodika a hypotézy

2.1 Metodika

Pro naplnění cíle diplomové práce byla stanovena následující metodika:

1. Studium odborné literatury.
2. Analýza prostředí ve vybrané lokalitě.
3. Definování konkurentů analyzované firmy.
4. Návštěva konkurentů a vyhodnocení potřebných faktorů (fiktivní nákup¹).
5. Dotazníkové šetření spotřebitelů o úrovni významu daných faktorů.
6. Dotazníkové šetření na Strakonicku o povědomí spotřebitelů o službách a preferencích.
7. Zhodnocení dané situace.
8. Zhodnocení současné pozice analyzované společnosti.
9. Návrhy na zlepšení konkurenční pozice společnosti.

2.1.1 Návštěva konkurentů a vyhodnocení potřebných faktorů

Pro vytvoření mapy tržního bojiště byly stanoveny různé faktory. Získání aktuálních informací probíhalo formou návštěvy jednotlivých obchodů, přibližně ve stejnou dobu, stejný den a pozorováním či pomocí fiktivního nákupu byly získány jednotlivé hodnoty. Údaje byly zaznamenávány do tabulky a následně vyhodnocovány. Zjištěná data byla zpracována pomocí tabulek či slovní interpretace.

2.1.2 Úroveň významu daných faktorů

Toto malé, orientační, dotazníkové šetření probíhalo formou dotazování skupiny náhodně vybraných osob. Cílem bylo získat objektivní data o preferencích různých faktorů, které mohou ovlivnit rozhodnutí o výběru obchodu pro absolvování nákupu.

¹ Fiktivní nákup je forma výzkumu kvality služeb, prováděná metodou předstíraného nákupu.

Vyhodnocování faktorů probíhalo srovnáváním (komparativní metodou), kdy každý faktor byl srovnáván s každým. Nejjednodušší metodou je tzv. **trojúhelníková matice** Rolínek (2003), která je znázorněná v tabulce 3 (strana 31). Jednotlivé zkoumané faktory se označí číslem, které jsou dále v trojúhelníkové analýze pod tímto číslem porovnávány. Začíná se v levém horním rohu prvním řádkem, který se porovnává s řádkem druhým. Je důležitější pro rozhodnutí zákazníka faktor pod číslem 1 nebo je důležitější faktor číslo 2? Vyšší vnímanou hodnotu faktoru označí tazatel zakroužkováním čísla či vyznačení jinou barvou (červenou). Výsledky této analýzy se používají dále ve vyhodnocení vah jednotlivých faktorů – tabulka 4 (strana 31).

Tabulka 3: Trojúhelníková matice

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

Zdroj: Rolínek (2003)

Tabulka 4: Určení vah jednotlivých faktorů

Faktor	Četnost	Pořadí dle četností	Váha
1. ...			
2. ...			
3. ...			
4. ...			
5. ...			
Součet			100

Zdroj: Rolínek (2003)

Do sloupečku „četnost“ se uvede počet výskytu označených jednotlivých faktorů. Tj. pokud byl v trojúhelníkové matici označen faktor číslo 1 třikrát jako významný, uvede se trojka jako četnost. Po dokončení četností lze uvést údaj o pořadí dle četností. Tento údaj vyjadřuje, na jakém místě jsou dle četností jednotlivé faktory. Faktor s nejvyšší četností bude první v pořadí a faktor s nejnižší četností bude poslední.

Poslední sloupec „váha“ se vypočte jako podíl 100 a součet četností vynásobený četností určitého faktoru. Vypočtením váhy se zjistí jak důležitý je ve výsledku daný faktor pro spotřebitele. Údaj lze vnímat jako procento nebo bodovou hodnotu.

2.1.3 Dotazníkové šetření

Hlavní a nejdůležitější informace pro tuto práci budou získány formou dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na konečné spotřebitele a na získání informací o jejich preferencích. Byly stanoveny předpoklady pro vyplnění dotazníku a to:

- 1) používat mobilní telefon,
- 2) bydlet ve Strakonících, nebo přilehlých obcích,
- 3) počet dotazovaných 100 – 130.

Toto šetření bude vyhodnoceno pomocí grafů, tabulek a schémat, přičemž veškeré informace budou shrnuty a výsledky použity pro **návrh kroků ke zlepšení konkurenční pozice** pro společnost AB – plus TM, s. r. o.

Metody použité pro vypracování této práce byly především dotazování, pozorování, metoda analýzy a syntézy a fiktivní nákup.

2.2 Hypotézy

Pro tuto práci byly stanoveny následující hypotézy:

1. Obchody mají stejného dodavatele, který je jediný možný.
2. Sledované společnosti nemají výhodu z velkého objemu zboží, od dodavatelů mají stejné podmínky odběru a prodejní ceny a služby jsou dány.
3. Analyzované obchody nespolupracují s jinými. V rámci analýzy se na ně pohlíží jako na samostatně uzavřené celky.
4. Firmám není předepsáno (od dodávající firmy – Telefónicy O2) oblečení které musí prodejci nosit, doplňkové zboží, které mohou prodávat a ani služby, které mohou poskytovat. O těchto činnostech rozhoduje vedení firem či sami prodejci.

3. Aplikační část

3.1 Firma AB - plus TM, s.r.o.

3.1.1 Charakteristika firmy

Firma AB - plus, s.r.o. je autorizovaná společnost renomovaných světových značek Telefónica O2, Canon, Kyocera a Panasonic. Má oprávnění na instalace, aktivace a servis. Firma vznikla v roce 1991 a už od této doby se snaží prosadit na českém trhu filosofií osobního vztahu ke klientům.

Hlavním zaměřením společnosti je kooperace s firmou Telefónica O2 (firemní zákazníci i jednotlivci). Spolupráce s dalšími, výše uvedenými firmami je pouze okrajová.

Společnost má několik obchodních míst téměř po celé České republice (Praha, Beroun, Blatná, Písek, Prachatice, Klatovy, Strakonice, Plzeň, Příbram, Domažlice, Tachov, Český Krumlov) a na mnoha dalších místech má obchodní zastoupení (České Budějovice, Jihlava, Karlovy Vary, Pardubice, Příbram, Tábor, Ústí nad Labem). Společnost má své logo, které používá zejména na razítkách, reklamních předmětech či v letácích. Logo lze vidět na obrázku 8 (strana 34). **Obchodní místo** představuje prodejna umístěná většinou na náměstí nebo blízko náměstí. **Obchodní zastoupení** představují obvykle jeden nebo dva obchodní zástupci, kteří buď mají kancelář (využívají k občasným obchodním schůzkám mimo společnost zákazníka, nebo sklad zboží), nebo pracují „z domova“ (neboli „home office“). Hlavní náplní obchodních zástupců je ale navštěvovat zákazníky přímo v jejich společnostech či jim dovést zboží až do domu.

Obchodníci na prodejnách obsluhují většinou nefiremní zákazníky a jen malý podíl firemních zákazníků (na službu spěchají). Většinu firemních zákazníků obsluhují obchodní zástupci, kteří jezdí za klienty do jejich firem, kam jim dopravují objednané

zboží (do 24 hodin) a zde podepisují veškeré smlouvy a kontrakty.

Získané certifikáty prodeje:

- nejlepší dealer za rok 2005,
- 1. místo v kategorii dealer za rok 2006,
- 1. místo v kategorii dealer za rok 2007.

Pro společnost pracují v současné době čtyři odborníci na techniku a servis (Plzeň, Praha a 2x Strakonice). Jelikož společnost zaručuje 100% kvalitu instalované telekomunikační kancelářské techniky a jejich servis, zajišťuje těmto „servismenům“ odborné vyškolení v zahraničí a tyto zaměstnanci mají dlouholetou praxi v oboru.

Získané certifikáty servisu:

- autorizované servisní středisko CANON,
- servisní a obchodní partner KYOCERA,
- servisní partner PANASONIC.

Obrázek 8: Logo společnosti AB – plus TM, s.r.o.



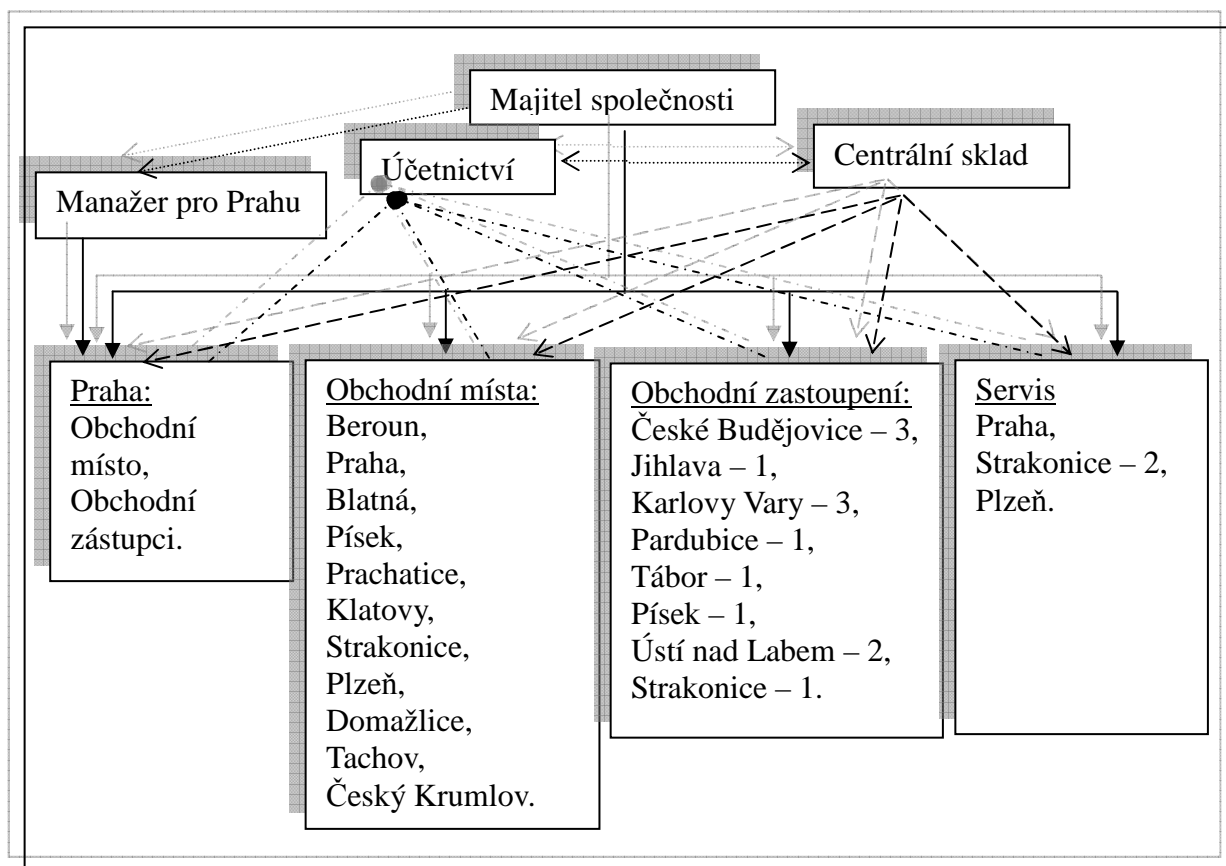
Zdroj: <http://www.abplus.cz/>

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Celá společnost je složena z několika organizačních jednotek, přičemž každá jednotka funguje samostatně, má určité povinnosti a kompetence. Organizační struktura společnosti je vyobrazena na obrázku 9 (strana 35).

Majitel společnosti má vliv na všechny organizační jednotky. K některým jednotkám má přímý vztah (obchodní místa a obchodní zastoupení – manažer zadává pravidla, podmínky, kontroluje výstupy, motivuje – vytváří přímo hodnotu pro zákazníka), k jiným nepřímý vztah (manažer pro Prahu, účetnictví a centrální sklad – kontroluje a motivuje – nevytváří přímo žádnou hodnotu pro zákazníka).

Obrázek 9: Organizační struktura společnosti



Zdroj: <http://www.abplus.cz/>, vlastní znalosti

Manažer pro Prahu působí výhradně na prodejce v Praze. Jelikož je zde výrazným faktorem vysoké stresové zatížení (na rozdíl od jiných míst – více zákazníků, vyšší časová náročnost, odlišné telekomunikační technologie), rozhodl se majitel společnosti posílit motivační a kontrolní článek v tomto místě.

Úsek **účetnictví** zajišťuje evidenci, zpracování a vykazování výkonů, příjmů, zisků a dalších potřebných ukazatelů. Probíhají zde ale i další „kancelářské“ záležitosti svázané se společností (personalistika, údaje o automobilech, komunikace s Telefónicou O2 ohledně proplácení provizí, vymáhání pohledávek,...).

Centrální sklad je umístěn v přízemí Strakonické prodejny. Všichni obchodníci (prodejny i obchodní zástupci) posílají každý den objednávku zboží (elektronicky), které je podporováno Telefónicou O2 (netýká se příslušenství). Skladník zboží hromadně objedná a již druhý den je zboží dodáno. Sklad tedy funguje i jako konsolidační sklad (vytváří zásilky, podle objednávek zboží v jednotlivých prodejnách). Obchod či obchodník tak dostane zboží do dvou dnů po objednání.

Stálé **servisní místo** je pouze ve Strakonících. Je určeno místo v prodejně, kde zaměstnanec servisu přijímá objednávky, provádí opravy a vydává opravené zboží. Ostatní tři pracovníci servisu nekomunikují se zákazníky, ale objednávky jsou jim předávány nepřímo přes prodejny či obchodní zástupce. Jedná se především o opravy mobilních zařízení, někdy i kopírek a tiskáren. Druhý odborník na servis ve Strakonících se profiluje především montáží speciálních zařízení do automobilů (navigace, hands free, sledování spotřeby paliva, ...). Dojíždí za zákazníky prakticky kamkoliv, je ale nutná domluva předem. Běžné u této činnosti jsou i práce o víkendu – záleží jen na zákazníkovi.

3.1.3 Přehled služeb a zboží poskytovaných zákazníkům

Servis:

- mobily (opravy v záruce i po záruce),
- navigace,
- ostatní (instalace programů do notebooků, koordinace s mobilními zařízeními, servis kopírek, tiskáren ...).

Prodejny a prodejci:

- zboží (mobily, navigace, příslušenství),
- služby (aktivace nových služeb, změny stávajících služeb, uzavírání rámcových smluv...).

3.1.4 Charakteristika analyzované prodejny

Jelikož je vybraná společnost velice rozsáhlá a celková analýza by značně převyšovala rozsah této práce, budu se zabývat podrobnou analýzou pouze strakonické prodejny a budu analyzovat konkurenty, kteří určitým způsobem ovlivňují tuto prodejnu.

Umístění

Prodejna je umístěna na Velkém náměstí a to od března 2007. Před tím byl obchod také na Velkém náměstí, ale v jiných místech, kde prostory byly nedostatečné (pro zákazníky i zaměstnance). Přímo na náměstí je několik parkovacích míst, která jsou placená a většinou obsazená. V okolí tohoto místa je jen jedno větší parkoviště (pod nemocnicí), to je ale také placené. Parkování přímo před prodejnou je při zastižení městskými policisty pokutováno (s výjimkou zásobování).

Zaměstnanci

Analyzovaná prodejna má dva zaměstnance. Je zde **prodavačka** (21 let, vyučena jako cukrářka, žádné zkušenosti s prodejem), která se stará o obsluhu zákazníků a fungování prodejny (objednávání zboží, komunikace s Telefónicou O2, komunikace s dodavatelem mobilních telefonů, atd.) a **technik** (26 let, vyučen jako elektrotechnik, má zkušenosti s opravami), který zajišťuje servisní služby zákazníkům.

Prostor a vybavení

Prodejna je velká, čistá a je rozdělena do dvou částí, pro servis a úsek prodeje. Do prostoru prodejny lze zařadit i skrytá místa jako je horní část, určená pro obchodního zástupce a dolní část (centrální sklad). V prodejně je umístěn malý stolek a dvě židle pro potřeby zákazníků. Mobilní telefony si mohou sami zákazníci prohlédnout v prosklených výkladních skříních a doprovodné příslušenství jen při asistenci prodavačky. Pro zaměstnance je k dispozici kuchyňka a sociální zařízení, které je umístěné v chodbě mezi prodejním prostorem a skladem.

Zabezpečení

Celý prostor prodejny je zabezpečen kamerovým systémem a zabezpečovacím systémem. Kamera snímá celý prostor prodejní plochy, stolku, vstupních dveří a oblast servisu. Obraz je přenášen digitálně a ukládán. Při vzniku krizové situace si lze přehrát záznam a poučit se z případných chyb zaměstnanců. Pokud je vše v pořádku, záznam se s dvoudenním intervalem přehrává. Zabezpečovací systém je spouštěn individuálním kódem (každý zaměstnanec má svůj osobní zabezpečovací kód) při odchodu všech zaměstnanců z prodejny. Podrobnější informace o zabezpečení nebudou z bezpečnostních důvodů uvedeny.

Komunikace

Zaměstnanci si vyměňují informace primárně formou vnitřní telefonické sítě

nebo služby Skype². Pokud data potřebují uchovat, používají interní e-mail či fax. Došlá pošta a balíky jsou přijímány prodavačkou v prodejně a dále je přebírají zaměstnanci z kanceláře, která je umístěna v patře nad prodejnou.

Služby a zboží

Prodejna poskytuje svým zákazníkům široké portfolio služeb. Některé jsou považovány za hlavní, jiné za vedlejší.

Hlavní služby:

- aktivace (internet, služby, mobilní tarify),
- změny (tarifů, identifikačních údajů, uživatele tarifu, přidružené služby).

Přidružené služby:

- poradenství,
- kopírování.

Zboží:

- mobilní telefony,
- příslušenství k mobilním telefonům (obaly, nabíječky, baterie, kryty, ozdobné doplňky, ochranné fólie na display, pouzdra, sady hands free³, navigace, sluchátka, stojánky, atd.)
- dobíjecí karty pro netarifní zákazníky,
- nové SIM karty,
- stolní mobilní telefony (jablotron⁴),
- modemy.

² Služba Skype, je pro uživatele počítačů a internetu, kdy si zdarma mohou napsat zprávu či si zavolat. Podmínkou je, aby příjemce zprávy měl též připojení k internetu.

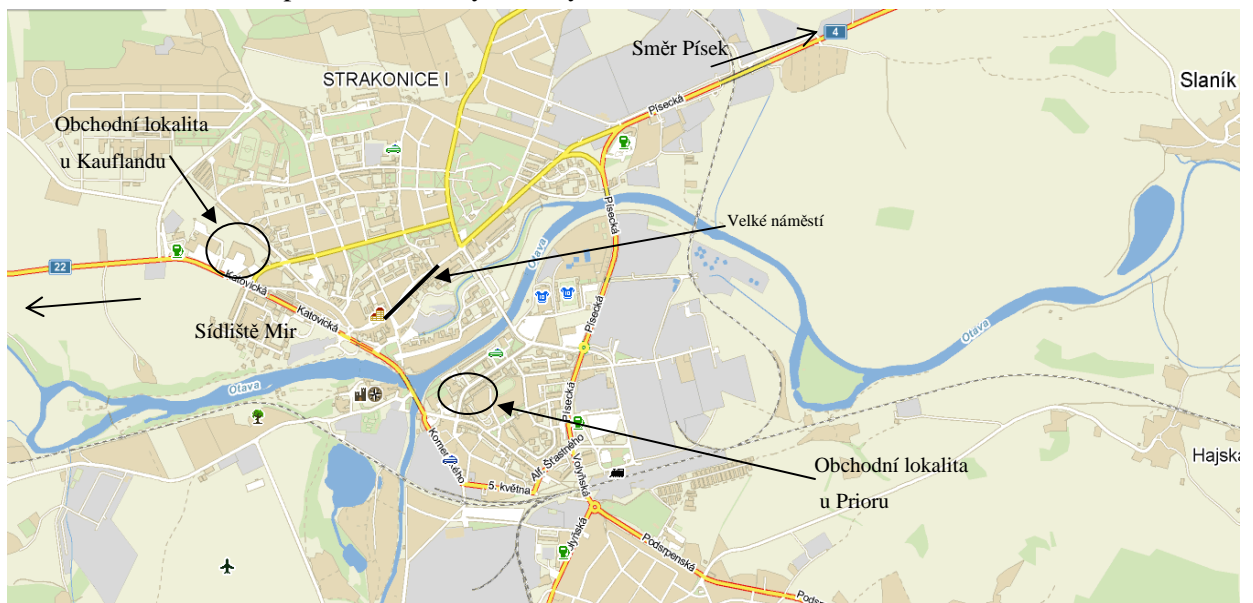
³ Funkce hands free umožňuje volajícím komunikovat bez použití rukou. Zvuk se šíří hlasitým reproduktorem a je přijímán mikrofonom. Tuto technologii využívají především řidiči.

⁴ Jablotron je typ stolního, mobilního telefonu.

3.2 Charakteristika analyzované lokality

Pro město Strakonice je charakteristickým faktorem tvar **náměstí**. Není čtvercové, či obdélníkové (jako ve většině měst), ale je to dlouhá, širší ulice s malými krámkami. Soustřeďuje se zde především oděvní průmysl ale obchod s potravinami, či pohostinstvím zde není v dostatečném množství. Dalším důležitým obchodním místem je okolí obchodu **Prior** ve Strakonících, kde existuje obchod s potravinami, spotřebním zbožím, drogerií a dalšími komoditami. Třetí obchodní lokalita je umístěna v **Katovické ulici** směrem na Plzeň. Zde je koncentrace velkých supermarketů (Kaufland, Plus, Penny) a obchodního centra, kde lze koupit veškeré spotřební zboží (oblečení, sport, hračky, knihy, boty). Tyto tři hlavní obchodní lokality Strakonice jsou znázorněny na obrázku 10 (strana 40).

Obrázek 10: Mapa Strakonice s vyznačenými obchodními lokalitami



Zdroj: www.mapy.cz, vlastní doplnění údajů o obchodních lokalitách

3.2.1 Charakteristika prodejen Telefónicy O2

Ve Strakonících jsou celkem 4 prodejny, které se specializují na produkty firmy Telefónica O2. Všechny uvedené lokality jsou znázorněny na obrázku 10 (strana 40).

Jsou to:

- 1) **AB - plus TM, s.r.o.** (Velké náměstí). Podrobný popis viz kapitola 3.1.4 .
- 2) **Globe Invest, spol. s r.o.** (Velké náměstí). Prodejna má asi o ½ menší prodejní prostor než prodejna firmy AB - plus TM. Stejně jako u prodejny AB - plus TM, jsou makety mobilních telefonů vystaveny ve skleněných vitrínách. Příslušenství je ale umístěno volně v prostoru na stojácích, takže si jej mohou zákazníci prohlédnout bez asistence prodavače. I když prostor je poměrně malý, nabízí prodejna velice široký výběr doplňkového zboží (příslušenství) a další elektroniky (počítače, notebooky, tiskárny,...).
- 3) **Značková prodejna v Kauflandu.** Svou prodejní plochou je velice podobná prodejně Globe Invest. Vybavení je ale modernější a makety telefonů nejsou vystaveny v uzamčených vitrínkách, ale jsou umístěny na výstavních panelech s podrobným popisem. Zákazník si tak může přístroj sám „osahat“ a vyzkoušet (jak padne do ruky, váha, tlačítka, ...). Prostor je velice dobře osvětlen a u prodejního pultu je i barová stolička pro zákazníka. Jelikož je to značková prodejna, specializuje se výhradně na služby pro firmu Telefónica O2 a příslušenství lze zde koupit jen ve velmi omezeném výběru. Tato prodejna je umístěna přímo v areálu obchodu Kaufland, takže lze řešení problému s telefonem spojit s nákupem.
- 4) **Značková prodejna na sídlišti Mír.** Velikost prodejní plochy této prodejny je srovnatelná s prodejní plochou prodejny AB - plus TM, s.r.o. Prodejna je umístěna na sídlišti Mír, kde z přilehlé silnice není vůbec vidět. Existence prodejny je při příchodu do budovy zřejmá pouze při důkladném prohlédnutí tabule se seznamem všech firem, nacházejících se v budově. V prodejně

se nachází velký, moderně vypadající stůl s několika židličkami. Veškeré přístroje jsou, podobně jako v prodejně v Kauflandu, umístěny na výstavních panelech. Jsou zde vystaveny i větší přístroje jako například pevné telefony (využívající ale mobilní síť – výhodné pro starší zákazníky – velká písmena, jednoduchost ovládání). Doplnkové zboží je, stejně jako v prodejně v Kauflandu, opět v omezeném rozsahu.

3.2.2 Charakteristika prodejen T-mobile

Poskytovatel telefonních služeb T-mobile (dříve Paegas), má ve Strakonících celkem dvě prodejní místa a to jsou:

- 1) **T-mobile na Velkém náměstí.** Tento obchod téměř sousedí s prodejnou AB - plus TM, s.r.o. Velikost prodejní plochy je téměř stejná jako v prodejně Globe. Tento obchod je ve vlastnictví soukromého majitele, který jej také obsluhuje a pomáhá mu v tom také jeho syn. Již takto malý prostor je hodně naplněn velkým množstvím reklamních a propagačních letáků, umístěných v reklamních stojanech. Makety telefonů je možno si pouze prohlédnout ve výstavních vitrínách. Velice zvýrazněny jsou zde různé dočasné nabídky od společnosti T-mobile a to pomocí plakátů na zdech a ve vitrínách.
- 2) **T-mobile v obchodním domě Labuť** (v blízkosti nákupní lokality u Prioru). Prodejna je umístěna na vysoce frekventovaném místě, které spojuje tzv. „dolní část Strakonic“ (na jedné straně řeky), s druhou částí. Denně tudy prochází mnoho lidí nejen do přilehlých továren ČZ, a.s. a FEZKO THIERRY a.s. (dříve pouze Fezko, a.s.). Obchod je svou prodejní plochou podobný prodejně Globe, T-mobile na náměstí či provozovně Telefónicy O2 v Kauflandu. Zákazník má možnost se zde posadit (jsou k dispozici 2 židličky) a prodejna poskytuje velké množství doplňkového příslušenství. Poskytuje i možnost **opravy telefonního přístroje, pouze však zařízení od firmy Sonny Ericsson.** Makety telefonních přístrojů je možno si prohlédnout ve vitrínách.

3.2.3 Charakteristika prodejen Vodafone

Společnost **Vodafone nemá ve Strakonících obchodní místo**. Nejbližší pobočka je v Českých Budějovicích, což je od Strakonice asi 57 km.

3.2.4 Charakteristika ostatních provozoven

V nákupní lokalitě „Prior“ se vyskytuje malý stánek (podobný novinovému), ve kterém je umístěn bazar mobilních telefonů, kde lze koupit přístroj za nižší cenu než v běžném obchodě. Také je zde prodáván doplňkový sortiment (SIM karty, dobíjecí kupóny) a zákazník má možnost nechat si zde opravit mobilní přístroj jakéhokoliv typu. Nevýhodou tohoto krámků je pro zákazníka nutnost stát na nekrytém prostoru.

3.3 Analýza konkurence

3.3.1 Identifikace konkurentů

Dle P. Kotlera (1991) jsou čtyři skupiny konkurentů, dle kterých budou vymezeni konkurenti pro další analýzy.

- 1) Firmy, které nabízejí **podobné výrobky či služby stejným zákazníkům za podobné ceny**. Do této skupiny firem zařadím pouze poskytovatele služeb a prodejce zboží pro firmu Telefónica O2. Ostatní poskytovatelé mobilních sítí se liší cenou.

Lze je rozdělit do dvou skupin:

- a. dealery (mají omezené pravomoci, nejsou uvedeny na internetových stránkách Telefónicy O2:

<http://www.cz.o2.com/welcome/cz/index.html>),

- b. značkové prodejny (mají všechny pravomoci, mají všechny dostupné systémy, zákazníkovi můžou podat veškeré informace, jejich provozovny jsou uvedeny na webových stránkách Telefónicy O2).
- 2) Firmy, které **nabízejí podobné výrobky či služby všech tříd bez ohledu na rozdíly v ceně:**
- a. Telefónica O2
 - b. Vodafone
 - c. T-mobile
 - d. Ufon
- 3) Firmy, které **nabízejí podobnou službu**. Těmito firmami jsou například poskytovatelé internetu. Je to také neosobní způsob komunikace, dnes je možné pomocí internetu volat (aplikace Skype), posílat SMS a samozřejmě provádět další činnosti, které jsou dosažitelné s mobilním telefonem.
- 4) Firmy, které **soupeří o tytéž zákaznickovy peníze**. Dle pozorování utratí většina nefiremních zákazníků za použití telefonu od 300 do 1200 Kč měsíčně. Jen malá skupina klientů utrací více než 1200 Kč za měsíc. V této nejrozšířenější skupině jsou zařazeny všechny společnosti, u kterých by tyto finance mohl zákazník utracet (spotřební zboží, potravinářství, sport, zájmy...)

Za **konkurenty firmy AB - plus** budou pro tuto práci považováni pouze společnosti z nejužšího rozdělení firem, tedy **společnosti, které poskytují služby a prodávají výrobky podporované firmou Telefónica O2**.

3.3.1.1 Počet prodejců a stupeň diferenciaci

Ve Strakonících jsou celkem 4 prodejci služeb a zboží od společnosti Telefónica O2 a to jsou:

- 1) **AB - plus TM, s.r.o.,**
- 2) **Značková prodejna umístěná v Kauflandu,**
- 3) **Globe-invest, spol. s r.o.**
- 4) **Značková prodejna na sídlišti Mír v blízkosti nákupní zóny „Kaufland“.**

Jelikož ceny všech služeb jsou stejné (ujednáno ve smlouvě s Telefónicou O2) bylo by možné posuzovat tuto oblast podnikání jako **dokonalou konkurenci**. Jediné, kde se ceny liší, jsou ceny příslušenství, protože tato kategorie nespadá pod kompetenci společnosti Telefónica O2. Jelikož ale existují poměrně veliké bariéry vstupu (viz další kapitola) jedná se spíše o **diferencovanou oligopolii**.

3.3.1.2 Bariéry vstupu, pohyblivosti a výstupu

Pokud by na trh chtěl vstoupit další poskytovatel služeb pro firmu Telefónica O2, je nutné, aby splňoval několik předpokladů. Jsou to zejména:

- 1) Zajištění prodejních prostor a kvalifikovaných zaměstnanců.
- 2) Získání licence od Telefónicy O2 (úspěšné absolvování certifikace), což je nutnost pro prodejce, aby mohl provozovat svou činnost (prokáže tak odborné znalosti).
- 3) Koupě programů nutných pro komunikaci se serverem Telefónicy O2 (POS – pro aktivace, deaktivace, změny, službu M+⁵, atd.).

⁵ Jako M+ (neboli mobil plus) je označována služba zákazníkům telekomunikačních společností, kdy při uplynutí určité

- 4) Počítačové vybavení a zabezpečení.
- 5) Nastavení procesů a systému odměňování (budou zaměstnanci hodnoceni paušálně, nebo provizně), komunikace a vyúčtování provizí s Telefónicou O2, komunikace o objednávání a dodávání zboží.
- 6) Vybavení prodejny nábytkem, vitrínami, stojany a zbožím.
- 7) Úspory z rozsahu (bude společnost moci prodávat výrobky a doplňkového zboží za ceny srovnatelné s konkurencí, nebo bude muset nasadit cenu vyšší).

Pokud by existující společnost chtěla z trhu odejít, je nutné vyřešit mnoho otázek a to zejména:

- 1) Závazky vůči svým zákazníkům (dořešení reklamací, zrušení dobře fungujících vztahů).
- 2) Nájemní smlouva na nebytové prostory (bude firma platit penále za případné nedodržení délky nájmu).
- 3) Jak bude realizován prodej vybavení prodejny (nábytku, zboží, skladových zásob).
- 4) Bude mít společnost finanční prostředky na vyplacení zaměstnanců.

Každá společnost, která by chtěla vstoupit na trh jako prodejce služeb a zboží pro Telefónicu O2, by si měla zodpovědět alespoň výše uvedené otázky a vyřešit problémy, které s nimi souvisí. Jelikož zaškolení zaměstnanců, získání všech potřebných licencí, vybavení prodejny a nastavení všech potřebných procesů je nejen složité, ale i velice kapitálově náročné, je nutné věnovat se nejprve průzkumu trhu a následně zhodnotit možnosti a přínosy. Jelikož jsou ve Strakonících již čtyři

doby (většinou 24 měsíců) mají nárok na nový mobilní telefon za zvýhodněnou cenu. Ceny levnějších přístrojů se pohybují i od Kč 1,---. Podmínkou je využívat paušální službu.

společnosti zabývající se touto činností, je velice nepravděpodobné, že by v blízké budoucnosti přibyla na tento trh další.

3.3.1.3 Mapa tržního bojiště

Analyzovaná společnost a její konkurenti budou posouzeni z různých pohledů. Velkou skupinu faktorů bude určovat samotná prodejna, její umístění, prostředí, obsluha atd. Dalším důležitým faktorem je v dnešní době internet. Proto bude hodnocena např. přehlednost a rozsah informací uvedený na internetových stránkách firmy a jejích konkurentů. Konečný seznam stěžejních faktorů byl určen ve spolupráci s firmou AB – plus TM, s. r. o. jsou to:

- 1) **Pozice umístění prodejny.**
- 2) **Šíře sortimentu v prodejně.**
- 3) **Obsluha v prodejně** (úroveň oblečení, znalost informací, zákazník se cítí být důležitým, zanechaný kladný dojem).
- 4) **Poskytovaný servis.**
- 5) **Prostředí** (dostatečný prostor, čistota prostředí, vůně v obchodě, dostatečné osvětlení, možnost posadit se, možnost prohlédnout si zboží bez obsluhy, uklizenost prodejního pultu, pocity z prostředí).
- 6) **Čekací doba na obsluhu.**
- 7) **Otevírací doba.**
- 8) **Možnost parkování.**
- 9) **Internetové stránky** (možnost najít stránky firmy, přehlednost informací, grafika, rozsah informací, možnost objednávky on-line, aktuální informace).

Mapa tržního bojiště je uvedena v tabulce 5 (strana 48): Mapa tržního bojiště poskytovatelů služeb pro Telefónicu O2 ve Strakoniciích. Jednotlivá čísla uvnitř tabulky

označují společnosti (1 = AB - plus, 2 = značková prodejna v Kauflandu („Kaufland“), 3= Globe invest („Globe“), 4 = značková prodejna na Míru („Mír“)).

Tabulka 5: Mapa tržního bojiště poskytovatelů služeb pro Telefonícu O2 ve Strakonících

Posuzovaný faktor	Dosažená úroveň daného faktoru				
	Velmi špatná	Špatná	Průměrná	Dobrá	Výborná
<u>Prodejna</u>					
1. Pozice umístění		4	3	1	2
2. Šíře sortimentu			2,4	1	3
3. Obsluha*			1	2,3	4
4. Poskytovaný servis		2,3,4			1
5. Prostředí*		3		1,2	4
6. Čekací doba na obsluhu	2			1,3	4
7. Otevírací doba			3,4	1	2
<u>8. Možnost parkování</u>	1	3		4	2
<u>9. Internetové stránky*</u>		3	2,4	1	

Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: *podrobnější analýzy těchto faktorů jsou uvedeny v tabulkách 6, 7 a 8.

Komentář k tabulce 5:

Ohodnocení prodejen uvedené také v tabulkách 5, 6, 7 a 8 bylo vytvořeno na základě pozorování, které probíhalo nejen pomocí pozorování, ale i pomocí fiktivního nákupu. Obě metody výzkumu byly provedeny ve všech analyzovaných obchodech ve dvou fázích, aby byl vyloučen vliv náhod a omylů.

Tabulka 6: Analýza obsluhy prodejny

Hodnocený faktor	AB - plus	Kaufland	Globe	Mír
Úroveň oblečení	7	8	9	8
Znalost informací	6	9	7	8
Zákazník se cítí být důležitým	3	5	3	8
Zanechaný kladný dojem	6	4	8	7
Celkové hodnocení	22	26	27	31

Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Hodnocení je v rozmezí 1-10 bodů (1 min. a 10 max. ohodnocení). Dle celkového hodnocení byla umístěna do tabulky č. 5 prodejna AB - plus jako průměrná, Globe a Kaufland jako dobrá a prodejna na Míru jako výborná.

Tabulka 7: Analýza prostředí prodejny

Hodnocení faktor	AB - plus	Kaufland	Globe	Mír
Dostatečný prostor	10	3	2	10
Čistota prostředí	6	8	5	9
Vůně v obchodě	7	2	3	6
Dostatečné osvětlení	8	6	7	8
Možnost posadit se	6	3	0	3
Možnost prohlédnout si zboží bez obsluhy	2	4	7	8
Uklizenost na prodejním pultu	0	6	4	8
Pocity z prostředí	4	7	5	8
Celkové hodnocení	43	44	33	60

Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Hodnocení je v rozmezí 1-10 bodů (1 min. a 10 max. ohodnocení). Odpověď na možnost posadit se je pouze ano, nebo ne (ano = 6 bodů, ne = 0 bodů, ano pouze pokud hovořím s obsluhou = 3). Prodejna na Míru má jednoznačně výborně vyřešené prostředí prodejny. Kaufland a AB - plus byly posouzeny jako dobré a Globe špatné prostředí.

Tabulka 8: Analýza internetových stránek firem

Hodnocení faktor	AB - plus	Kaufland	Globe	Mír
Možnost najít stránky firmy	10	7	10	5
Přehlednost informací	9	7	4	7
Grafika	8	7	6	7
Rozsah informací	7	8	0	8
Možnost objednávky on-line	6	0	0	0
Aktuálnost informací	0	8	5	8
Celkové hodnocení	40	37	25	35

Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Hodnocení je v rozmezí 1-10 bodů (1 min. a 10 max. ohodnocení). Odpověď na možnost objednávky on-line je pouze ano, nebo ne (ano = 6 bodů, ne = 0 bodů). Prodejna v Kauflandu a na Míru mají velice podobné hodnocení z toho důvodu, že obě to jsou značkové prodejny a tudíž mají stejně konstruované internetové stránky. AB - plus byla zhodnocena z pohledu internetových stránek jako dobrá úroveň. Jediným nedostatkem, za to ale dost významným nezadávání aktuálních informací. Prodejny v Kauflandu a na Míru byly vyhodnoceny jako průměrné a prodejna Globe jako špatná z pohledu internetových stránek.

Tabulka 9: Trojúhelníková matice zhodnocení důležitosti faktorů

1 – 6	1 – 8	1 – 2	1 – 10	1 – 8	1 – 6	1 – 14	1 – 14
2 – 24	3 – 22	4 – 28	5 – 20	6 – 22	7 – 24	8 – 16	9 – 16
	2 – 12	2 – 10	2 – 26	2 – 20	2 – 24	2 – 28	2 – 20
	3 – 18	4 – 20	5 – 4	6 – 10	7 – 6	8 – 2	9 – 10
		3 – 12	3 – 28	3 – 20	3 – 20	3 – 20	3 – 24
		4 – 18	5 – 2	6 – 10	7 – 10	8 – 10	9 – 6
			4 – 26	4 – 26	4 – 24	4 – 26	4 – 24
			5 – 4	6 – 4	7 – 6	8 – 4	9 – 6
				5 – 12	5 – 12	5 – 14	5 – 14
				6 – 18	7 – 18	8 – 16	9 – 16
					6 – 16	6 – 22	6 – 20
					7 – 14	8 – 8	9 – 10
						7 – 20	7 – 12
						8 – 10	9 – 17
							8 – 8
							9 – 12

Zdroj: vlastní šetření

Pro správné ohodnocení výsledků z tabulky 5 (strana 48) je **nutné určit priority** (tj. který faktor bude pro spotřebitele důležitější – bude upřednostňovat úroveň obsluhy, nebo se bude řídit dobou čekání). Priority byly určeny pomocí trojúhelníkové matice. Pro objektivní posouzení důležitosti faktorů byl proveden **orientační dotazníkový průzkum** (na 30 občanech), kdy byli dotazováni, který faktor je pro ně důležitější. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 9 (strana 50), přičemž první číslo v jednotlivých kolonkách udává posuzovaný faktor a druhé číslo je hodnotový údaj o tom, kolikrát byl tento faktor zvolen jako důležitější. Srovnávány byly vždy dva řádky pod sebou (šedý s bílým).

Komentář k tabulce 9:

V trojúhelníkové matici vzniklo několik odlišných situací. Srovnáním faktorů 1 a 4 dali zákazníci najevo, že jen pro dva z 30 je **důležitější pozice umístění prodejny než poskytovaný servis**. Podobný výsledek se vyskytl při srovnávání faktorů **šíře**

nabízeného sortimentu a možnosti parkování. Parkování by dali přednost dva dotazovaní, ale šíří nabízeného sortimentu se řídí 28 zákazníků z 30. Poslední případ tohoto druhu je u faktorů úrovně obsluhy a prostředí. Pouze **dva zákazníci preferují prostředí před úrovní obsluhy.** Všechny analyzované faktory, mezi kterými byly takto výrazné rozdíly, jsou označeny v trojúhelníkové matici oválem.

Opačný případ, tedy velice vyrovnané faktory jsou označeny obdélníkem. Zákazníci tedy nerozlišují, nebo je pro ně **stejně důležitý faktor možnosti zaparkovat, úroveň prostředí, pozice umístění prodejny a úroveň internetových stránek.** Dotazovatelé také **nerozlišují důležitost mezi otevírací dobou a možností zaparkovat.**

Údaje zjištěné v trojúhelníkové matici byly použity k určení vah (relativních četností) pro jednotlivé faktory. Výsledky pak slouží pro vytvoření tabulky 11 – posouzení jednotlivých firem dle významných faktorů a vah určených zákazníky.

Analyzované faktory dle tabulky č. 5 a dále použité v tabulce 10 jsou: 1. pozice umístění prodejny, 2. šíře nabízeného sortimentu, 3. úroveň obsluhy, 4. poskytovaný servis, 5. úroveň prostředí, 6. čekací doba na obsluhu, 7. otevírací doba, 8. možnost parkování, 9. úroveň internetových stránek.

Tabulka 10: Celkové vyhodnocení analýzy tržního bojiště

Faktor	Četnost	Pořadí dle četností	Váha
1. Pozice umístění prodejny	0	8	0,00
2. Šíře sortimentu	6	2	17,14
3. Obsluha	7	1	20,00
4. Poskytovaný servis	7	1	20,00
5. Prostředí	1	7	2,86
6. Čekací doba na obsluhu	5	3	14,29
7. Otevírací doba	4	4	11,43
8. Možnost parkování	2	6	5,71
9. Internetové stránky	3	5	8,57
Součet	35	X	100

Zdroj: vlastní šetření

Pozn: X – údaj nemá význam

Komentář k tabulce 10:

Pozice umístění prodejny nemá žádný vliv na rozhodování zákazníků o tom, do jaké prodejny půjdou, proto tento faktor nebude dále uveden v dalších analýzách. Nejsilnějšími motivy, proč zákazníci navštěvují danou prodejnu je úroveň obsluhy a poskytovaného servisu. Šíře sortimentu a čekací doba na obsluhu má také významný vliv.

Ve výsledné tabulce 11 (strana 53) jsou použity výsledky z tabulek 5 a 10. Z tabulky 10 (strana 51) jsou to zjištěné váhy jednotlivých faktorů a z tabulky 5 (strana 48) zjištěný počet získaných bodů jednotlivých faktorů (velmi špatný = 0 bodů, špatný = 2 b., průměrný = 4b., dobrý = 6 b., výborný = 8b.).

Komentář k tabulce 11:

výsledky této analýzy jsou závislé na dvou významných faktorech:

- 1) bodovém ohodnocení daného faktoru,
- 2) váze daného faktoru.

Nejlepší posuzovanou firmou je AB - plus s tím, že prodejna na Míru získala v celkovém hodnocení pouze o 60 bodů méně. Firma AB - plus získala prvenství hlavně díky úrovni **poskytovaného servisu a vysoké váze tohoto faktoru**. Skutečnost, že tato firma poskytuje jako jediná ve Strakonících kompletní servis na mobilní telefony a tento servis je přímo na prodejně, je v současné době silnou konkurenční výhodou.

Prodejna na Míru dosáhla velký počet bodů díky **kvalifikované obsluze a hlavně krátké čekací době**. Tento faktor je spotřebiteli vnímán jako velmi důležitý a umístění prodejny mimo obchodní zónu má za následek malou návštěvnost zákazníků. Tato společnost by měla na svoji existenci upozornit poutavou reklamou.

Tabulka 11: Posouzení jednotlivých firem dle významných faktorů a vah určených zákazníky

Faktor	Společnost	Váha	Počet bodů dle tab. 5	Výsledek (váha*počet bodů)	Celkem za společnost
2. Šíře sortimentu	AB – plus	17,14	6	102,84	565,74
3. Obsluha		20,00	4	80,00	
4. Poskytovaný servis		20,00	8	160,00	
5. Prostředí		2,86	6	17,16	
6. Čekací doba na obsluhu		14,29	6	85,74	
7. Otevírací doba		11,43	6	68,58	
8. Možnost parkování		5,71	0	0,00	
9. Internetové stránky		8,57	6	51,42	
2. Šíře sortimentu		Kaufland	17,14	4	
3. Obsluha	20,00		6	120,00	
4. Poskytovaný servis	20,00		2	40,00	
5. Prostředí	2,86		6	17,16	
6. Čekací doba na obsluhu	14,29		0	0,00	
7. Otevírací doba	11,43		8	91,44	
8. Možnost parkování	5,71		8	45,68	
9. Internetové stránky	8,57		4	34,28	
2. Šíře sortimentu	Globe		17,14	8	137,12
3. Obsluha		20,00	6	120,00	
4. Poskytovaný servis		20,00	2	40,00	
5. Prostředí		2,86	2	5,72	
6. Čekací doba na obsluhu		14,29	6	85,74	
7. Otevírací doba		11,43	4	45,72	
8. Možnost parkování		5,71	2	11,42	
9. Internetové stránky		8,57	2	17,14	
2. Šíře sortimentu		Mír	17,14	2	34,28
3. Obsluha	20,00		8	160,00	
4. Poskytovaný servis	20,00		2	40,00	
5. Prostředí	2,86		8	22,88	
6. Čekací doba na obsluhu	14,29		8	114,32	
7. Otevírací doba	11,43		4	45,72	
8. Možnost parkování	5,71		6	34,26	
9. Internetové stránky	8,57		4	34,28	

Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: maximální možný počet dosažených celkových bodů je 800.

Společnost Globe, získala poměrně vysoký počet bodů díky širší sortimentu, dobré úrovni obsluhy a poměrně krátké čekací době na obsluhu. Měla by se ale zaměřit

na úroveň prostředí a vhodné by bylo i zavedení firemního technika s orientací pouze na mobilní telefony.

Prodejna v Kauflandu má velkou výhodu svého umístění, na druhou stranu velkou nevýhodu dlouhého čekání na obsluhu.

Zhodnocení mapy tržního bojiště

Dle provedené analýzy je pro spotřebitele nejdůležitější úroveň obsluhy a poskytovaný servis. Důležitá je i šíře sortimentu a doba, kterou zákazník stráví čekáním na obsluhu.

Při hodnocení firem získala nejvyšší počet bodů firma AB – plus servis, a to zejména díky šíři sortimentu a kvalitě poskytovaného servisu. Velké mezery má tato firma nejvíce s obsluhou (profesionalita, odborné znalosti), dobrým krokem by také bylo zlepšit prostředí prodejny a aktuálnost internetových stránek.

3.3.2 Identifikace strategií konkurentů

Mezi hlavní rysy strategií patří nabízený sortiment, servis a obchodní strategie. Všechny analyzované faktory jsou uvedeny v tabulce 12 (strana 55). Mezi vlivy které působí na zákazníka určitě nelze zařadit cenu, jelikož cenu (s výjimkou příslušenství) určuje Telefónica O2.

Analýza strategických skupin je udělána pomocí tabulky, jelikož bylo potřeba zhodnotit více faktorů.

Tabulka 12: Strategické skupiny v průmyslu základního strojírenství

Strategie	AB - plus	Kaufland	Globe	Mír
Sortiment	Široký sortiment, velký výběr doplňkového zboží, sledování novinek a jejich okamžitý prodej.	Omezený sortiment, malý výběr doplňkového zboží.	Široký sortiment nejen zboží O2, ale i kopírky, tiskárny, počítačové sestavy, atd...	Omezený sortiment, malý výběr doplňkového zboží.
Podpůrný program	Program Beneplus (při nákupu sbírání bodů a pak je lze vyměnit za nějaký dárek).	X	X	X
Servis	Servis mobilů (všechny typy oprav), opravy možné i na počkání, přítomnost technika, montáž zařízení do automobilů.	Pouze servis v záruce přístroje	Servis pozáručních oprav nutno domluvit s externím pracovníkem – není stále přítomen na prodejně. Opravy orientované na kopírky, tiskárny a větší zařízení. Pozáruční mobilní opravy neposkytují.	Pouze servis v záruce přístroje
Obchodní strategie	Dlouhodobá spolupráce se zákazníkem, tvorba vztahu se zákazníkem.	Zákaznické místo Telefónicy O2	Maximální rozsah zboží pro zákazníka.	Místo pro podporu prodejny v Kauflandu
Promotion	Promotion formou billboardu, upoutávek v rádiu a letáků až do domu (viz příloha 6). Program Beneplus. Vánoční perníčky na prodejně, celoročně drobné sladkosti pro děti.	Promotion podporovaná přímo Telefónicou O2. Stejně oblečení všech zaměstnanců prodejny.	Promotion formou letáků až do domu, loga firmy na automobilech a prodejně (viz obrázek 13, strana 59).	Promotion podporovaná přímo Telefónicou O2. Stejně oblečení všech zaměstnanců prodejny.

Zdroj: vlastní šetření

Komentář k tabulce 12:

Uvedené společnosti lze rozčlenit do tří diferentních skupin:

- 1) **Omezená šíře sortimentu, nízká úroveň servisu**, majitelem obchodů je přímo Telefónica O2. (prodejna v Kauflandu a na Míru)

- 2) **Zaměření se na velkou šíři sortimentu** i nad rámec služeb a zboží podporovaných Telefónicou O2. Tuto strategii uplatňuje prodejna Globe.
- 3) **Zaměření se pouze na produkty a doplňkové zboží podporovaných Telefónicou O2** a zajištění kompletního servisu těchto produktů. Tuto strategii lze pozorovat u prodejny firmy AB - plus.

Na obrázcích 11 (strana 56) a 12 (strana 57) jsou viditelné rozdíly v použití názvu společnosti při tvorbě promotion. Na obrázku 11 je prodejna společnosti Globe Invest, kde je již při prvním pohledu na prodejnu velmi zřetelně rozeznatelné logo firmy Globe. Společnost AB – plus svoji značku na obchodě nepoužívá a na první pohled není jasné, jestli se jedná o dealera nebo značkovou prodejnu.

Obrázek 11: Obchod Globe Invest, spol. s r.o.



Zdroj: Eva Líbenková 2. 4. 2009

Obrázek 12: Obchod AB – plus TM, s.r.o.



Zdroj: Eva Líbenková, 2.4.2009

3.3.3 Odhalení cílů konkurence

Dle analýzy v tabulce 12 (strana 55) lze vyčíst určité cíle jednotlivých firem. U každé společnosti je hlavním cílem zisk. Vedlejší cíle jsou ale velice odlišné. Prodejny v Kauflandu a na Míru jsou (jak již bylo uváděno dříve) značkové prodejny firmy Telefónica O2. Proto jejich cíle budou velice podobné. Lišit se ale budou od dvou dalších analyzovaných prodejen.

Cíle prodejen v Kauflandu a na Míru:

- kompletní servis služeb (ne servis mobilních zařízení) pro zákazníka,
- být blízko zákazníkovi (obchodní lokalita v Kauflandu je velice navštěvovanou zónou, nevýhoda je vysoká čekací doba na obsluhu; tento faktor se snaží zmírnit blízko umístěná prodejna na Míru, o jejíž existenci ale mnoho zákazníků neví, dle dále provedených analýz),

- podat zákazníkovi maximální informace o probíhajících akcích a výhodách,
- podat zákazníkovi veškeré informace o jeho účtu, fakturaci... (značkové prodejny mají přístup ke všem druhům systémů, na rozdíl od dealerů).

Cíle prodejny Globe:

- maximální nabídka zboží nejen produktů od Telefónicy O2,
- zviditelnit se u zákazníka (častá reklama formou inzerce v měsíčnících, nebo letáků do schránek).

Cíle prodejny AB - plus:

- profesionalita – zaměření se pouze na určitou oblast produktů – podporované Telefónicou O2,
- podat zákazníkovi kompletní servis – umístění servisu přímo v prostorách prodejny, stálá přítomnost technika, služby prováděné i na počkání,
- Dlouhodobý vztah se zákazníkem – věrnostní program „Beneplus“.

3.3.4 Odhad předností a slabín konkurence

Přednosti a slabiny konkurentů lze vysledovat z tabulky 5 (strana 48) – z mapy tržního bojiště. Pro přehlednost jsou uvedeny nejdůležitější přednosti a slabiny v tabulce 13 (strana 59).

Tabulka 13: Přednosti a slabiny konkurentů

	AB - plus	Kaufland	Globe	Mír
Přednosti	poskytovaný servis	parkování a pozice umístění	širší sortimentu	obsluha, prostředí a čekací doba na obsluhu
Slabiny	parkování	čekací doba na obsluhu a poskytovaný servis	poskytovaný servis	poskytovaný servis a umístění prodejny

Zdroj: vlastní šetření

3.3.5 Odhad pravděpodobné reakce konkurenta

Značkové prodejny (na Míru a v Kauflandu) se řídí pouze nařízením firmy Telefónica O2. Na jakékoli akce či činnosti dvou zbývajících prodejen nemohou nijak reagovat, tudíž se projevují jako **laxní konkurenti**. Telefónica O2 má velmi výrazné reklamní upoutávky v televizi a na billboardech. Zákazník ale nerozliší, pro jakou konkrétní prodejnu je reklama určena, protože tyto upoutávky jsou konstruovány pro všechny prodejny poskytující služby a výrobky pro společnost Telefónica O2. Výhodu z této reklamy čerpají tedy úplně všichni.

Obrázek 13: Logo firmy Globe Invest, spol. s r.o.



Zdroj: <http://www.globe-invest.cz/>

Prodejna **Globe a AB - plus** si ale navíc dělají reklamu samy a mohou také připojit dodatečnou akci formou drobných dáreků či slev. Tito dva konkurenti se z tohoto pohledu chovají jako **konkurent-tygr**, kdy reagují na reklamní kampaně, letáky či reklamu. Obě společnosti se snaží vyvinout takový reklamní mix, aby přilákaly co největší počet nových a stálých zákazníků. Na obrázku 13 (strana 59) je znázorněno logo firmy Globe Invest, spol. s r.o.

3.3.6 Tvorba informačního systému

V současnosti společnost AB-plus TM, s.r.o. nevede žádný informační systém o konkurentech. V analyzované společnosti není žádná osoba, která by analyzovala kroky konkurence a navrhovala činnosti, které by mohly dopady těchto aktivit zmírnit či zastavit. Manažerovi firmy tedy bylo **doporučeno zavést sledování, evidenci a hodnocení kroků konkurenta pro možnost rychlé reakce**. Jelikož prodejna v Kauflandu a na Míru žádné velké konkurenční rozhodnutí či konkurenční tahy uskutečnit nemohou, bude se informační konkurenční systém týkat pouze prodejny Globe. Otázkou ale zůstává, kdo bude tuto práci vykonávat. Je nutné sledovat všechny typy reklamy, změny v obchodě, v aktivitách a změny v prodejním chování prodejců a aktuální akce (uveřejněny většinou formou letáku).

3.4 Vymezení a analýza zákazníků

3.4.1 Vymezení zákazníků

Zákazníci prodejny jsou většinou fyzické osoby, které nepodnikají. Podnikatelé navštěvují prodejnu jen výjimečně při řešení právě vzniklého problému. Dle pozorování je jejich bydliště ve většině případů ve Strakonících, nebo jejich blízkém okolí (při identifikaci je nutností uvést adresu zákazníka). Zákazníků, kteří mají bydliště dále než 20 km je méně než 1%. Prováděná analýza bude tedy zaměřena na **fyzické osoby, které bydlí ve Strakonících či přilehlých obcích** (vesnicích).

Dle Statistických údajů (<http://www.strakonice.net/turista/statistiky.asp>) žilo k 31. 12. 2008 ve Strakonících 24 038 obyvatel. Z toho bylo 11 871 mužů a 12 167 žen.

3.4.2 Analýza zákazníků

Jak již bylo popsáno v literární rešerši, důležité pro získání zákazníka je dát mu něco navíc než konkurence, zvýšit tím jeho přidanou hodnotu a získat tak určitou konkurenční výhodu. Zákazníci se rozhodují při různých situacích a má na ně určité vliv i typ kupního jednání.

Typ kupního jednání

Pokud si zákazník chce koupit přístroj, který se vyrovná dnešní počítačové technologii (podporuje bluetooth⁶, má kvalitní fotoaparát a kameru, podporuje MP3, má dostatečnou paměť), jeho výdaje budou minimálně Kč 4.500,--. Tato hodnota je v dnešní době a ekonomické situaci pro většinu zákazníků vysoká, takže se zřejmě **nebudou rozhodovat v rámci zvykového kupního chování**. Pak záleží na preferenci značky. Dle zkušeností lze říci, že někteří spotřebitelé jsou věrni své značce (líbí se jim image značky, či mají zakoupeno mnoho doprovodných výrobků – nabíječka do auta,

⁶Bluetooth je bezdrátová komunikační technologie, která slouží k bezdrátovému propojení mezi dvěma a více zařízeními, jakými jsou například mobilní telefon, PDA, osobní počítač nebo náhlavní souprava.

hands free sada, aj.), jiným spotřebitelům na značce nezáleží a rozhodují se na základě vlastností výrobku.

Jiný případ ale představuje situace, kdy si spotřebitel bude chtít aktivovat nějakou službu, získat informace, nebo změnit telefonní tarif. Ve všech čtyřech prodejnách získá stejný výsledek, případně za stejnou cenu, pokud tato služba není zdarma. Podle jakých kritérií se bude rozhodovat a jaké faktory pro zákazníka budou nejdůležitější, již bylo vyhodnoceno při analýze tržního bojiště. Je ale nutné získat konkrétní informace od spotřebitelů pro návrh na zlepšení konkurenční výhody.

Pro hlubší poznání rozhodování a podnětů zákazníků při koupi a výběru obchodu k nákupu, byl vytvořen dotazník (uveden v příloze 5), pomocí kterého byly nalezeny odpovědi na otázky:

- 1) Jaké procento dotazovaných používá Telefónicu O2, jako svého operátora.
- 2) Sledují zákazníci pravidelně novinky od svých operátorů.
- 3) Jakým způsobem nejčastěji zákazníci vnímají nové informace.
- 4) Z jakého důvodu nejčastěji navštěvují zákazníci obchod.
- 5) Místo ve Strakonících, které by bylo pro dotazované nejvýhodnější pro umístění prodejního místa.
- 6) Kolik procent dotazovaných preferuje prodejnu AB - plus TM, s.r.o.
- 7) Jsou zákazníci spokojeni s obsluhou prodejen.
- 8) Znají dotazovaní všechny prodejny, které poskytují služby společnosti Telefónica O2. V jakém pořadí je uvádějí.
- 9) Vědí dotazovaní o servisu mobilních zařízení prodejny firmy AB – plus TM, s.r.o.

Toto jsou hlavní otázky, které byly pomocí dotazníku zodpovězeny. Analýza byla doplněna o další navazující, zajímavé ukazatele a porovnání. Předpoklady pro vyplnění dotazníku jsou uvedeny v metodice. Dotazování probíhalo na různých místech Strakonice v různých dnech v týdnu od 23. 3 do 30. 3. 2009.

Výsledky dotazování

Celkem bylo osloveno 112 obyvatel Strakonicka, přičemž 12 dotazovaných odmítlo poskytnout odpovědi. Ze sta respondentů bylo 44 mužů a 56 žen. Nejvíce dotazovaných se pohybovalo ve věkové kategorii od 21 do 35 let (bylo jich 48 %), 31 % odpovídajících bylo ve věkovém rozmezí 36 – 50 let. Podrobný přehled věkového složení dotazovaných poskytuje tabulka 14.

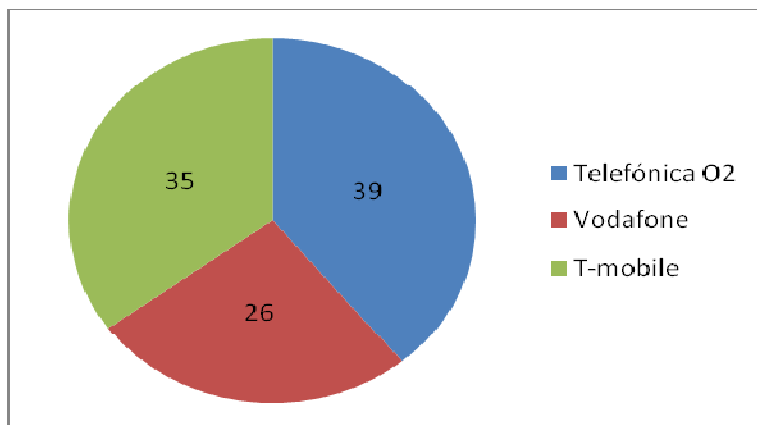
Tabulka 14: Věkové složení dotazovaných spotřebitelů

Věkové rozmezí (v letech)	Četnost výskytu
10 – 20	4
21 – 35	48
36 – 50	31
51 a více, ale pracující	12
Nepracující důchodce	5

Zdroj: vlastní šetření

- 1) Telefónicu O2 používá jako svého operátora 39 % dotazovaných.** 26 % používá Vodafone a 35 % T-mobile. Pro lepší znázornění jsou data uvedena v grafu 1 (strana 64).

Graf 1: Počet uživatelů různých mobilních operátorů



Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: čísla představují počet výskytu, ale mohou být vnímána i jako procenta.

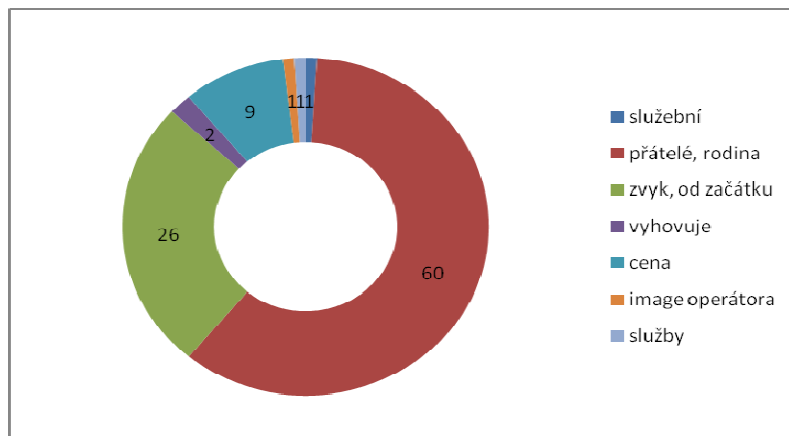
Tato otázka byla rozšířena o důvod, proč zákazník používá uvedeného operátora. Nejčastějším důvodem byla rodina, či přátelé, kteří mají stejného poskytovatele (výhodnější ceny za volání a SMS). Rodina a přátelé rozhodují dle analýzy v celých 60 %.

Dalším, často uváděným důvodem byl zvyk, uživatel má daného operátora od začátku užívání – uvedlo 26 %. Jen 9 % dotazovaných uvedlo, že používá daného poskytovatele pro výhodnou cenu. Pro přehlednost jsou důvody používání uvedeny v grafu 2 (strana 65).

Komentář k otázce 1

Mezi uživateli jednotlivých telekomunikačních sítí, nejsou vzhledem k počtu prodejen velké rozdíly. Ve Strakonících jsou čtyři prodejny operátora Telefónicy O2, ale Vodafone zde nemá žádné obchodní zastoupení. Přesto je mezi počtem uživatelů rozdíl pouhých třináct ze sta. Většina dotazovaných, kteří uvedli jako svého operátora Vodafone, zdůraznili, že prodejnu nepotřebují, protože řeší veškeré své problémy pomocí internetu nebo zákaznické linky. Počet zákazníků společnosti Telefónica O2 a T-mobile je srovnatelný.

Graf 2: Důvody používání uvedeného operátora



Zdroj: vlastní šetření

- 2) **Většina dotazovaných, a to 38 %, vůbec změny u operátora nesleduje.** Nepravidelně sleduje změny 29 % dotazovaných. Každý měsíc sleduje změny 20 % a jednou za půl roku 9 % dotazovaných. Přehled je uveden v tabulce 15.

Tabulka 15: Pravidelnost sledování změn u operátora

Pravidelnost sledování	Počet odpovědí (lze vnímat jako %)
Vůbec nesleduje	38
Nepravidelně	29
Každý měsíc	20
1x za půl roku	9
Na upozornění operátora	3
Každý týden	1
Celkem	100

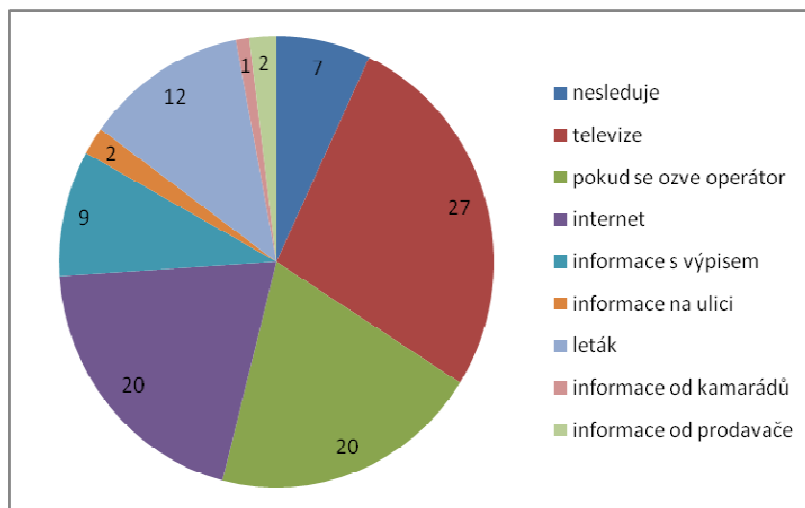
Zdroj: vlastní šetření

3) Zákazníci vnímají nové informace nejvíce prostřednictvím televize. Televize působí na 27 % dotazovaných. Velký podíl získala aktivita samotného operátora (pokud zákazníkovi zavolá nebo pošle SMS) a stejný počet sleduje nové informace na internetu. 7 % dotazovaných změny nesleduje vůbec. Celkový přehled je uveden v grafu 3 (strana 66).

Komentář k otázce 3

Velice důležitou informací je, že celých 20 % dotázaných sleduje informace na internetu. Tato cesta informovanosti není příliš nákladná a je možné oslovit tak velké množství zákazníků. Metoda oslovení zákazníků formou e-mailu, telefonátu či SMS je dle průzkumu též velice účinná a z pozice firmy AB-plus je možné jí využít.

Graf 3: Cesty, kterými jsou vnímány nové informace



Zdroj: vlastní šetření

4) **Zákazníci nejčastěji navštěvují obchod z důvodu potřeby informací o službách.** Informace o službách nejčastěji vyhledává 32 % zákazníků. 20 % dotázaných nepotřebuje navštěvovat obchod vůbec a 16 % navštěvuje obchod, pouze pokud chtějí prodloužit smlouvu a vzít si nový mobilní přístroj (služba nazvaná „mobil plus“ neboli M+). V tabulce 16 jsou uvedeny všechny odpovědi.

Tabulka 16: Důvody návštěvy prodejny

Důvod návštěvy prodejny	Počet (v %)
Informace o službách	32
Nepotřebuje prodejnu	20
M+	16
Koupě nového telefonu	13
Řešení problému	9
Reklamace	3
Využití bonusů	2
Informace o internetu	2
Dobití kreditu	2
Změna tarifu	1
CELKEM	100

Zdroj: vlastní šetření

Komentář k otázce 4

Jelikož nejvíce zákazníků navštěvuje prodejnu z důvodu potřeby informací, může se prodejce zaměřit na různé **dotazy a prodejní situace připravit**. Lze si připravit takové schéma otázek a informací, aby zákazník poznal odbornost prodejce a byl tak zainteresován na objednávce služby právě u tohoto obchodníka. Poskytnutí služby mobil plus předpokládá dostatečnou zásobu mobilních telefonů na skladě. Pokud si zákazník vybere u obchodníka mobilní přístroj, který ale bude dostupný až následující den, je velice pravděpodobné (na základě pozorování), že navštíví prodejnu jinou a pokud přístroj bude ihned k dispozici, zakoupí ho tady. Původní podání informací

prvním prodejcem tak pomáhá pouze druhému prodejci, který pouze službu a přístroj prodá, nemusí však vysvětlovat potřebné informace, jelikož ty má zákazník již od prvního prodavače.

- 5) **Nejvíce dotazovaných uvedlo, že by přivítali prodejnu blízko náměstí a to 43 %.** Lokalitu u Kauflandu by preferovalo 18 % a v blízkosti obchodní lokality Prior 16 %. Prodejnu nepotřebuje a nenavštěvuje 14 % dotázaných. Kompletní přehled odpovědí je uveden v tabulce 17.

Tabulka 17: Místo, kde by pro zákazníky bylo nejvýhodnější umístění prodejny

Místo	Počet odpovědí
Blízko náměstí	43
U Kauflandu	18
V blízkosti Prioru	16
Nenavštěvuji, nepotřebuji	14
Na Volyňské	5
Nerozhoduje	4
Celkem	100

Zdroj: vlastní šetření

- 6) **Prodejnu AB – plus TM, s.r.o. preferuje 7 % dotázaných.** Nejvíce zákazníků (28 %) upřednostňuje obchod v Kauflandu. Prodejna Globe, ani prodejna na sídlišti Mír uvedena nebyla vůbec.
- 7) **S obsluhou prodejen je spokojeno 41 % dotazovaných.** 28 % je spokojeno velice, dalších 28 % obchod nenavštěvuje, takže nemůže posoudit. 4 % dotazovaných uvedlo, že neví.

Doprovodná otázka byla, zda by zákazník chtěl v prodejně něco změnit, nebo mu něco vadí. Žádný dotazovaný neuvedl, že by mu v obchodě něco vadilo. **Fronty při**

čekání na obsloužení by změnilo 12 % dotazovaných, jeden zákazník by přivítal více květin a vůně a jeden by chtěl zkrátit dobu vyřizování např. při změně tarifu. Těch, co by nic neměnili, bylo 61 %. Zbýlých 25 % neví, jelikož obchod nenavštěvují.

- 8) **Pouze jeden zákazník uvedl všechny prodejny, které poskytují služby pro Telefónicu O2.** Nejvíce zákazníků (30 %) uvedlo Kaufland a náměstí (z pojmu náměstí není zřejmé, jestli byl myšlen obchod AB-plus či Globe). Jenom obchod AB-plus nebo Globe nevedl žádný dotazovaný, tyto obchody byly uváděny vždy ve spojení s jiným. Ani na jeden obchod, poskytující služby pro Telefónicu O2 si nevzpomnělo 8 % dotazovaných. Podrobné informace jsou uvedeny v tabulce 18.

Tabulka 18: Prodejny Telefónica O2, jak je mají v podvědomí zákazníci

Uvedené lokality	Počet četností (možno vnímat v %)
Kaufland, náměstí	30
Náměstí	23
Náměstí, Kaufland	17
Neví	8
Kaufland	6
Kaufland, AB – plus	6
AB - plus, Globe, Kaufland	4
Kaufland, AB - plus, Globe	3
Globe, AB - plus, Kaufland, Mír	1
Kaufland, Globe, AB – plus	1
AB - plus, Kaufland	1
AB – plus	0
CELKEM	100

Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Lokality jsou uvedeny v pořadí, jak je uvedli dotazovaní.

- 9) **O existenci servisu mobilních přístrojů ve firmě AB – plus TM, s.r.o. ví celkem 24 % dotazovaných.** 62 % neví vůbec, kde je možné nechat si opravit přístroj, 6 % by využilo stánek naproti obchodního domu Prior a 5 % uvedlo T-mobile

v obchodním domě Labuť. Jeden dotazovaný by hledal opravnu pomocí internetu a jeden by jel do opravny v Českých Budějovicích.

Doplňující informace

Při dotazování byly zjištěny informace, ze kterých je možné vyvodit určité závěry. V této části budou uvedena různá srovnání, která se u určité skupiny zákazníků shodují.

- 1) **Existuje závislost mezi vybraným operátorem a důvodem proč dotazovaný používá právě tohoto operátora?** Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce č. 19.

Tabulka 19: Důvody výběru daného operátora v rozlišení dle poskytovatelů

důvod výběru konkrétního operátora	Operátor					
	Telefónica O2	v %	T-mobile	v %	Vodafone	v %
Služební	1	3	0	0	0	0
Přátelé, rodina	19	49	30	86	11	42
Zvyk, od začátku	18	46	4	11	4	15
Cena	0	0	1	3	8	31
Služby	1	3	0	0	0	0
Vyhovuje	0	0	0	0	2	8
Image	0	0	0	0	1	4
Celkem	39	100	35	100	26	100

Zdroj: vlastní šetření

Většina zákazníků společnosti **Telefónica** O2 uvedlo, že tohoto operátora používají, protože stejnou společnost mají i **přátelé a rodina** a volání je tedy levnější. Tento důvod uvedlo 49 % dotazovaných. Ze zvyku používá Telefónicu O2 46 %, a protože mobilní číslo u této společnosti mají vedené od začátku používání mobilního telefonu. Většina zákazníků (86 %) společnosti **T-mobile**

používá právě tohoto operátora také z důvodu **přátel a rodiny** a 11 % ze zvyku. Podstatný rozdíl je u poskytovatele telekomunikačních služeb, **Vodafone**. Většina uživatelů, a to 42%, uvedlo také jako důvod přátele a rodinu, ale **31 % dotazovaných uvedlo jako hlavní důvod cenu**. Tento faktor se u odpovědí Telefónicy O2 nevyskytl ani jednou a u společnosti T-mobile pouze jednou. **Je možné říci, že určitá závislost existuje.**

- 2) **Lze potvrdit, že zákazníci navštěvují obchod v lokalitě, kterou uvádějí jako pro ně nejvýhodnější k nákupu?** Všechny informace, vztahující se k této problematice, jsou uvedeny v tabulce 20 (strana 71). 18 % dotázaných udalo v odpovědi jiné místo jako ideální k nákupu, než kam chodí nakupovat, přičemž v udaném „ideálním“ místě existuje prodejna. Údaj neuvedlo 16 % zákazníků, jelikož obchod nepotřebují. Pro dalších 5 % dotazovaných by byl ideální obchod, umístěný v lokalitě „na Volyňské“ (směr Volyně), zde ale žádná konkurenční prodejna neexistuje. Tito většinou navštěvují obchodní místo v Kauflandu a spojují řešení tohoto problému s nákupem jiného zboží. Je zajímavé, že všichni dotazovaní, kteří uvedli nejvýhodnější místo k nákupu náměstí, ale problémy chodí řešit do Kauflandu, tak jednájí z důvodu spojení řešení problému s denními nákupy. **Lze tedy konstatovat, že téměř 1/5 dotazovaných navštěvuje prodejnu v jiné lokalitě, než jakou uvedli pro ně „ideální“.**

Tabulka 20: Srovnání lokalit pro nákup dle odpovědí nejvýhodnější a obchodů, kde zákazníci uskutečňují nákup

Nejvýhodnější místo k nákupu	Místo, kam chodí nákup uskutečňovat	Počet odpovědí
Blízko náměstí	Kaufland	8
Blízko náměstí	T-mobile v Labuti	7
Prior	Kaufland	2
Kaufland	AB-plus	1
Celkem		18

Zdroj: vlastní šetření

3.5 Konkurenční výhody na trhu mobilních operátorů - obecně

Trh mobilních operátorů se skládá z velké části z nabídky služeb a jen doplňkově z trhu mobilních zařízení a příslušenství (to si lze zakoupit i u jiného poskytovatele mobilních služeb). Je možné tedy říci, že **trh mobilních operátorů je čistě trhem služeb**, proto je možné sledovat následující konkurenční výhody:

Cena

Cena služeb u jednotlivých operátorů je ve všech obchodech stejná, protože ji určuje daný operátor. Zákazník tedy nerozlišuje, jestli bude službu objednávat u dealerské společnosti, nebo autorizované prodejny. **Cenu tedy nelze v tomto případě vnímat jako prostředek konkurenční výhody.**

Obsluha

Úroveň obsluhy je při poskytování služeb jeden z klíčových nástrojů úspěchu. Za pojmem „obsluha“ se skrývá mnoho aktivit a znalostí. Jedná se především o **odborné znalosti** spojené s nabízenými službami, **prodejní dovednosti**, **organizační schopnosti** (objednávání zboží, zboží na objednávku zákazníka, čistota prostředí,...), a **komunikační schopnosti**. Velký význam bude mít zajisté i **rychlost vyřízení objednávky**. Pokud si prodejce dokáže získat zákazníka dobrou radou, příjemným a profesionálním chováním a zároveň se zákazník cítí v prodejně příjemně, není důvod, proč by při řešení příštího problému neoslovil téhož prodejce. Nejdůležitějším faktorem by měl být pocit, že **prodejce řeší zákazníkovi problémy**.

Servis a podpora

V současné době elektronické komunikace je nezbytně nutné poskytnout zákazníkům kompletní servis telekomunikačních přístrojů. Přidruženým, ale velice důležitým faktorem, je **servis a opravy mobilních telefonů**, které by měly být vyřízeny co nejdříve a na profesionální úrovni. Důležité jsou ale i aktivity v oblasti **poradenství**

(poradenství s mobilními přístroji i službami), **dlouhodobé spolupráce** (věrnostní programy) a dalších podpůrných aktivit. Mezi ně lze uvést komunikaci se zákazníky pomocí **internetu**. Velké procento zákazníků (dle výzkumu 20 % spotřebitelů) reaguje na informace od operátora, pokud jsou předány formou SMS, mailu či telefonického rozhovoru.

Prodejní kanály

Uzavírání smluv o službách na prodejně, je v současné době standard. V budoucnu ale, bude určitě systém vyřizování pomocí internetu z pohodlí domova. Již dnes může prodejna využít internetovou komunikaci ve formě informací a případných objednávek.

Důvěra a povědomost značky

Důvěra a budování vztahu se zákazníkem by měl být jeden z hlavních cílů každé společnosti. Pokud je na trhu více poskytovatelů služeb pro stejného operátora, zákazník má na výběr a může si zvolit dle svých preferencí a pocitů. **Důvěra je v této oblasti velice důležitý faktor**, který se vztahuje k úrovni poskytovaných informací a služeb. (znalosti obsluhy).

3.6 Současná konkurenční výhoda firmy

AB - plus TM, s.r.o.

V současné době poskytuje společnost AB – plus TM svým zákazníkům mnoho výhod a bonusů, které jsou níže uvedeny dle vnímané důležitosti zákazníkem (dle průzkumu, tabulka 10 (strana 51), pořadí dle četností).

- **Obsluha.** Obsluha získala v provedeném orientačním průzkumu 20% důležitost, stejně jako poskytovaný servis. Jelikož prodejna AB – plus získala při analýze tohoto faktoru nejméně bodů ze všech uvedených prodejen, **nelze obsluhu považovat za část konkurenční výhody.**

- **Poskytovaný servis.** Prodejna analyzované společnosti ve Strakonících, poskytuje jako jediná v této lokalitě kompletní servis a opravy mobilních telefonů. Prodejna v obchodním domě Labuť (lokalita u Prioru) sice opravy poskytuje, ale pouze na přístroje značky Sonny Ericsson. Prodejní stánek, který poskytuje opravy, nemá licenční oprávnění, což společnost AB – plus má. Licenční oprávnění potvrzuje odbornou znalost technika k dané problematice. **Skutečnost, že firma AB – plus poskytuje opravy a servis na profesionální úrovni jako jediná v této lokalitě, je v současné době hlavní konkurenční výhoda.**
- **Šíře sortimentu.** Vzhledem ke konkurenčním firmám poskytuje společnost AB – plus dostatečný výběr dodatečného zboží a příslušenství. Jediná společnost, která je hodnocena lépe (dle analýzy, tab. 5, strana 48), je společnost Globe. Lze ale říci, že **šíře sortimentu je určitá konkurenční výhoda** firmy AB – plus.
- **Internetové stránky.** Dle provedené analýzy (tabulka 8, strana 49) má analyzovaná společnost nejlépe fungující internetové stránky ze všech konkurentů. Jsou zde ale výrazné mezery, **takže internetové stránky lze vnímat jako konkurenční výhodu jen částečně.**
- **Věrnostní program.** Analyzovaná společnost sice má pro zákazníky věrnostní program ve formě sbírání bodů za nakoupené zboží. Dle výsledků fiktivních nákupů ho aktivně nenabízí a zákazníkům nevysvětluje fungování a princip. Stručné informace jsou sice u pokladny uvedeny, ale pokud si zákazník sám o účast v programu neřekne, členem věrnostního systému se nestane. Proto **nelze za současného fungování uznat věrnostní program jako konkurenční výhodu.**

Nejsilnější částí konkurenční výhody společnosti AB – plus TM, s.r.o. je poskytovaný servis a opravy mobilních zařízení. Jako podpůrný faktor lze uvést širší nabízeného sortimentu.

3.7 Doporučení firmě AB – plus TM, s.r.o.

Doporučení bylo formulováno na základě vlastní zkušenosti s firmou AB – plus a provedených analýz. Možnosti pro zlepšení konkurenční pozice na trhu firem, které poskytují služby pro mobilního operátora Telefónicu O2, jsou uvedeny vzestupně, podle důležitosti uvedené zákazníkem.

Doporučení

1) Obsluha

- **Zajistit pro prodejce intenzivní školení prodejních a komunikačních dovedností.**
- Podpořit prodejce při studiu a návštěvě odborných kurzů z oblasti timingu⁷, organizace práce a studiu cizích jazyků.
- **Zajistit včasnou a důkladnou informovanost** obsluhy prodejny o aktuální nabídce služeb, cen a programů společnosti Telefónica O2.
- Zajistit účelnější uspořádání věcí a dokumentů na pracovišti a prodejním pultu.

2) Poskytovaný servis

- **Informovat obyvatele Strakonicka o existenci servisu mobilních telefonů a to prostřednictvím letáku** (promotion formou letáku vnímá přibližně 12 % zákazníků; dle analýzy; graf 3 (strana 66) i informačního e-mailu (elektronicky přijímá informace až 20 % zákazníků).

3) Internetové stránky

- **Zajistit aktuálnost informací** (nabídka mobilních telefonů pro službu M+ včetně cen doplatků, informace o aktuálních slevách a nabídkách).

⁷ Timing je načasování, časové rozvržení, volba správného okamžiku.

- **Umožnit objednání služby** (v současné době je možné objednat mobilní telefon), aby zákazník jen přišel do podesjny, formuláře s obsluhou zkontroloval, podepsal a nemusel čekat na zdlouhavé vyplnění formuláře.

4) Věrnostní program

- Zajistit aktivní nabídku věrnostního programu zákazníkům.
- Zvýraznit bonusy a výhody pro členy věrnostního programu (na internetu, podrobnou informací v obchodě).
- Zapojit všechny členy rodiny (60 % dotazovaných, dle grafu 2, používá svého mobilního poskytovatele z důvodu přátel či rodiny). Nabídnout zákazníkům rodinné karty (např. 3 kusy karet, které mají stejné číslo a tedy budou body sbírat na jeden účet) a nepřímo tak nalákat do obchodu všechny členy rodiny.

5) Promotion

- Nastavit systém tak, aby bylo možné při zadávání nového člena věrnostního programu, zadat také jeho e-mail. Na ten pak automaticky zasílat aktuální informace o cenách, programech a dočasných nabídkách. Tyto informace by měly být výstižné, krátké a výrazné, aby zákazníka nezahlcovaly a podaly mu jen potřebné informace.
- **Používat více logo společnosti** (na obchodě a propagačních předmětech; nákupní tašky a drobné reklamní předměty).
- Neumísťovat makety mobilních telefonů za sklo ale na výstavní panely.
- Využít střechu budovy chráněné dílny (která je spolupracující se společností AB – plus) k **umístění reklamního billboardu**. Budova je v majetku společnosti AB – plus TM, s.r.o. a je umístěna na velice frekventovaném místě (směr Písek).

4. Závěr

Diplomovou práci na téma „Konkurenční výhoda a pozice daného podniku“ jsem si vybrala na základě dvou motivů:

- Podat společnosti AB – plus TM, s.r.o. objektivní pohled na trh poskytovatelů služeb pro operátora Telefónica O2 a navrhnout kroky pro zlepšení fungování prodejny ve Strakonících.
- Jako spolupracovník analyzované společnosti, který má určitý názor a pohled na změny v zaběhlém systému jsem chtěla pomocí dotazníkového šetření, odhalit formu reklamy, která na zákazníky působí nejvíce a faktory, které jsou pro spotřebitele důležité.

V úvodu jsem si stanovila za **cíl určit současnou konkurenční výhodu dané společnosti a odhalit možné kroky ke zlepšení konkurenceschopnosti** na trhu poskytovatelů služeb pro operátora Telefónica O2.

Prvním krokem, na začátku práce důležitým, bylo objasnění základních pojmů z oblasti konkurence, při kterých jsem použila zejména poznatků Philipa Kotlera, jehož praktické zkušenosti stojí za vznikem množství marketingových teorií, které jsou používány mnoha společnostmi při jejich podnikání.

Teoretické poznatky z první části jsem využila k **identifikaci konkurentů, určení bariér vstupu, pohyblivosti a výstupu z odvětví a konstrukci mapy tržního bojiště konkurentů**. Dále jsem svou pozornost věnovala spotřebitelům, se kterými bylo uskutečněno dotazníkové šetření. To mělo odhalit motivy používání jednotlivých operátorů, informační zdroje, které spotřebitelé vnímají nejvíce a také zjistit hloubku znalostí spotřebitelů o množství prodejen a servisů na Strakonicku. **Do analýzy konkurence byly zařazeny celkem čtyři konkurenční společnosti**, mezi kterými se firma AB – plus TM vyjímalala především možností poskytnout svým zákazníkům kompletní servis provedený kvalifikovaným odborníkem. Konkurent, na jehož aktivity

je nejnnutnější se zaměřit, je společnost **Globe Invest, spol. s r.o.**

Na konci 3. kapitoly se nachází výčet doporučení pro společnost AB – plus TM, s.r.o., která této firmě mohou pomoci posílit konkurenční postavení na trhu, a mohla by být předmětem úvah, co dělat dál a lépe. Z těchto **doporučení považuji za nejdůležitější: odborné vzdělání prodejce prodejny** (prodejní a komunikační techniky), **posílit propagaci servisního místa, používat více logo společnosti a dbát na aktualizaci internetových stránek.**

Cílem práce bylo poskytnout ucelený pohled na trh poskytovatelů telekomunikačních služeb a identifikovat činnosti, které může analyzovaná společnost zlepšit či změnit pro posílení konkurenční pozice na trhu. Tohoto cíle se mi podařilo dosáhnout pomocí provedeného dotazování, pozorování a fiktivního nákupu.

Věřím, že pokud se bude společnost AB – plus TM, s.r.o. nadále zabývat doporučením, která byla v této práci navržena a alespoň některé z nich uplatní, její konkurenční síla se zvýší. Prvotně budou tyto změny zaznamenány prodavačkou v obchodě (více zákazníků), druhotně pak vyšším obratem a ziskem. Firmě AB – plus TM, s.r.o. zároveň doporučuji neustálý monitoring aktivit společnosti Globe Invest, která je nejvýraznějším a nejdůležitějším konkurentem společnosti. Je zároveň velice důležité neustále hledat nové podněty a možnosti na zlepšení chodu společnosti.

5. Summary

This thesis is focused on the analysis of competition between companies which are targeted on the rendition of services and selling goods for a telecommunication company (operator) called Telefónica O2 Czech Republic, a. s.

Principal aim of this thesis was to establish the contemporary level of competitive strength of the chosen company, and propose how to improve it. The chosen company is AB – plus TM, s. r. o. which is located in the town of Strakonice and has many branches in other towns. The analysis is fixed on the branch in Strakonice only.

Competitors were selected representing only the companies which are providing the same service as the chosen company in the same town. **The end users** had to fulfill two requirements. Firstly, they had to use a mobile phone; secondly they had to live in Strakonice or its surroundings.

In order for an objective examination, the wishes and needs of the customers were noted during orientation questioning. The customers were asked to contrast the importance of selected elements (for example: placing of shop, width of range or level of servicing). According to the answers, **the most important for end users is level of servicing and competence of shop assistants**. Service waiting time came in third place..

The main research was done by interviewing the end users. There were 100 people involved in this research. **The questions were for example:** how often they monitor changes by their operator, which way they perceive the information, in which shops in Strakonice they shop, how often they visit the shop, are they satisfied with the shop assistant or do they know where in Strakonice it is possible to repair their mobile phone. According to the answers, suggestions were made for improving the present status of competition possibility.

The most important **proposals for improvement** are a greater knowledge of shop assistants in their field of expertise, reinforcement of service publicity, a more visible use of the company's logo and to safeguard the topicality of web pages.

6. Přehled použité literatury

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*, 1.vyd. Praha; RADIX, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

GRETZ, K, STEVEN, D. *Psychologie prodeje*. Přel. Ing. J. Elman, Csc. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1992, 312 s. ISBN 80-85605-03-1.

HINGSTON, P. *Efektivní marketing*. Přel. Ing. J. Langmajer. 1. vyd. Praha: Euromedia Group- Knižní klub, 2002, 192 s. ISBN 80-242-0893-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost – vítězství a porážky na kolbišti trhu*, 1.vyd. Praha; Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KADERÁBKOVÁ, A. *Základy makroekonomické analýzy*, 1. vyd. Praha; Linde nakladatelství s.r.o., 2003. 175 s. ISBN 80-86131-36-X.

KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 7. vyd. Praha; SPN – Pedagogické nakladatelství, a s. 2005. 864 s. ISBN 80-7235-272-5.

KOTLER, P. *Marketing a management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Přel. V. Dolanský a kol. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.

PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*, 1. vyd. Praha; Ekopress s.r.o. 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. Dr. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc. PhDr. Vladimír Irg, CSc. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RICHARDSON, L. *Strategie úspěchu*. Přel. Mgr. B. Bušek. 1. vyd. Zlín: VICTORIA PUBLISHING, 1992, 134 s. ISBN 80-85605-21-1.

ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: ZF JU v Českých Budějovicích, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0505-2.

VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce*. České Budějovice: Vlastimil Johanus, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7394-078-2

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

http://195.122.208.9/eurotel-slevycz/cliento2/files/Seznam_prodejen_O2_a_dealeru.pdf

<http://www.abplus.cz/>

<http://www.cz.o2.com/welcome/cz/index.html>

<http://www.o2-prodejny.cz/>

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

7. Seznam obrázků, tabulek a grafů

OBRÁZKY

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	7
Obrázek 2: Čtyři typy konkurence.....	10
Obrázek 3: Strategické skupiny v průmyslu základního strojírenství	14
Obrázek 4: Model chování spotřebitele	23
Obrázek 5: Chování spotřebitele podle modelu odezvy na podněty marketingu	23
Obrázek 6: Model faktorů ovlivňujících chování kupujícího	24
Obrázek 7: Pětistapový model kupního procesu	29
Obrázek 8: Logo společnosti AB – plus TM, s.r.o.....	34
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek 10: Mapa Strakonice s vyznačenými obchodními lokalitami	40
Obrázek 11: Obchod Globe Invest, spol. s r.o.	56
Obrázek 12: Obchod AB – plus TM, s.r.o.	57
Obrázek 13: Logo firmy Globe Invest, spol. s r.o.....	59

TABULKY

Tabulka 1: Typy konkurence.....	9
Tabulka 2: Profilové informace o konkurenci	17
Tabulka 3: Trojúhelníková matice	31
Tabulka 4: Určení vah jednotlivých faktorů	31
Tabulka 5: Mapa tržního bojiště poskytovatelů služeb pro Telefónicu O2 ve Strakonících.....	48
Tabulka 6: Analýza obsluhy prodejny	48
Tabulka 7: Analýza prostředí prodejny	49
Tabulka 8: Analýza internetových stránek firem	49

Tabulka 9: Trojúhelníková matice zhodnocení důležitosti faktorů.....	50
Tabulka 10: Celkové vyhodnocení analýzy tržního bojiště	51
Tabulka 11: Posouzení jednotlivých firem dle významných faktorů a vah určených zákazníky	53
Tabulka 12: Strategické skupiny v průmyslu základního strojírenství	55
Tabulka 13: Přednosti a slabiny konkurentů	59
Tabulka 14: Věkové složení dotazovaných spotřebitelů.....	63
Tabulka 15: Pravidelnost sledování změn u operátora	65
Tabulka 16: Důvody návštěvy prodejny	67
Tabulka 17: Místo, kde by pro zákazníky bylo nejvýhodnější umístění prodejny	68
Tabulka 18: Prodejny Telefónica O2, jak je mají v podvědomí zákazníci	69
Tabulka 19: Důvody výběru daného operátora v rozlišení dle poskytovatelů.....	70
Tabulka 20: Srovnání lokalit pro nákup dle odpovědí nejvýhodnější a obchodů, kde zákazníci uskutečňují nákup	71

GRAFY

Graf 1: Počet uživatelů různých mobilních operátorů	64
Graf 2: Důvody používání uvedeného operátora	65
Graf 3: Cesty, kterými jsou vnímány nové informace	66

8. Přílohy

- Příloha 1 Mapa tržního bojiště u zubní pasty dle P. Kotlera (1991)
- Příloha 2 Výhoda nízkých nákladů dle Portera (1993)
- Příloha 3 Diferenciace dle Portera (1993)
- Příloha 4 Dotazník - průzkum významu daných faktorů
- Příloha 5 Dotazník – průzkum preferencí konečných spotřebitelů
- Příloha 6 Reklamní leták firmy AB - plus TM, s.r.o.
- Příloha 7 Reklamní leták Telefónicy O2

Mapa tržního bojiště u zubní pasty

Produkt	Děti	Dospělí	Důchodci
Prostá zubní pasta	Colgate-Palmolive Procter and Gamble	Colgate-Palmolive Procter and Gamble	Colgate-Palmolive Procter and Gamble
Zubní pasta s fluorem	Colgate-Palmolive Procter and Gamble	Colgate-Palmolive Procter and Gamble	Colgate-Palmolive Procter and Gamble
Gel	Colgate-Palmolive Procter and Gamble Lever Bros.	Colgate-Palmolive Procter and Gamble Lever Bros.	Colgate-Palmolive Procter and Gamble Lever Bros.
Proužkovaná	Beecham	Beecham	
Pro kuřáky		Topol	Topol

Zdroj: P. Kotler (1991)

Výhoda nízkých nákladů dle Portera (2003)

Manažeři uznávají důležitost nákladů nejen z pohledu nízkých nákladů, ale i z pohledu diferenciacce, protože podnik s diferenciací strategií musí udržovat určitou výši nákladů blízko konkurenčním firmám. Nákladové rozborů se mnohdy soustřeďují na výrobní náklady a přehlížejí dopad jiných činností jako marketingu, servisu a infrastruktury na relativní podíl v nákladech. U většiny firem neexistuje systematický rámec pro analýzu nákladů. Většina rozborů nákladů se zabývá úzkými problémy a zaujímá krátkodobé hledisko.

Celý proces charakteristiky chování nákladů, určení činitelů relativního postavení z hlediska nákladů a způsob, jak mohou podniky získat udržitelnou výhodu, lze určit v několika bodech.

Hodnotový řetězec a rozbor nákladů

Cílevědomou analýzu nákladů podnik vykonává, pokud zkoumá náklady uvnitř všech činností, nikoli náklady podniku jako celku. Jedná se o činnosti, které nějakým způsobem přispívají k vyšší hodnotě výrobku či služby. „Výhodu nízkých nákladů získá podnik tehdy, jestliže dosáhne nižších souhrnných nákladů na výkon daných hodnototvorných činností než jeho konkurenti.“ M. Porter (1993).

Koncepce hnacích sil nákladů

Chování nákladů závisí na strukturálních faktorech, které mají vliv na náklady, a které se nazývají hnací síly nákladů (cost drivers).

HNACÍ SÍLY NÁKLADŮ

O chování nákladů hodnototvorných činností rozhoduje deset hlavních hnacích sil nákladů. Jsou to: úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit, vzájemné vazby, vzájemné vztahy, integrace, časové plánování akcí, uvážlivá volba politiky, geografická poloha a institucionální faktory.

Hnací síly nákladů jsou strukturálními příčinami nákladů na danou činnost a mohou být více či méně pod kontrolou firmy. Rozpoznání hnacích sil každé činnosti umožňuje podniku velmi podrobně a náročně poznat a pochopit zdroje jeho relativního postavení z hlediska nákladů a jak by toto postavení mohlo být změněno.

Výhoda nízkých nákladů

Podnik získá výhodu nízkých nákladů, pokud jeho souhrnné náklady na provozování všech hodnototvorných činností budou nižší než náklady konkurentů. Strategická hodnota výhody nízkých nákladů závisí na její udržitelnosti. Bude udržitelná, pokud bude pro konkurenty obtížné, aby zdroje výhody nízkých nákladů okopírovali nebo napodobili.

Existují dva významné způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů:

- 1) získat pod svou kontrolu hnací síly nákladů,
- 2) zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce.

Úspěšné firmy obvykle odvozují svou výhodu nízkých nákladů z několika zdrojů uvnitř hodnotového řetězce. Udržitelná výhoda nízkých nákladů pramení z mnoha činností a přestavba řetězce je mnohdy velice důležitá při vytváření výhody nízkých nákladů.

Pasti strategií nejnižších nákladů

Je důležité, aby firma, která chce aplikovat strategii nejnižších nákladů, plně chápala chování nákladů a využívala příležitost ke zlepšení svého postavení z hlediska nákladů. Nejčastější chyby, kterých se firmy dopouštějí jsou tyto:

- 1) Výhradní soustředění pozornosti na náklady výrobních činností.
- 2) Opomíjení obstaravatelské činnosti - (snižování nákladů na mzdy a současné vynaložení příliš vysokých nákladů na vedlejší materiál).
- 3) Přehlížení nepřímých a drobných činností.
- 4) Chybné rozpoznání hnacích sil nákladů.
- 5) Nevyužití vzájemných vazeb.
- 6) Protichůdné snižování nákladů.
- 7) Myšlení lpějící na postupném zavádění změn a zlepšení.
- 8) Podkopávání diference (snížení nákladů odstraní zdroj jedinečnosti podniku pro zákazníka).

Postupné kroky při strategickém rozboru nákladů

- 1) Určit správně patřičný hodnotový řetězec.
- 2) Stanovit správně hnací síly nákladů každé hodnototvorné činnosti a také, jak na sebe vzájemně působí.
- 3) Určit hodnotové řetězce konkurentů a stanovit relativní náklady konkurentů a zdroje rozdílů v nákladech.

- 4) Rozvinout strategii, která by zlepšila postavení v nákladech tím, že bude ovládat hnací síly nákladů nebo změnit složky i podobu hodnototvorného řetězce nebo hodnotu vytvářenou pro zákazníka.
- 5) Zajistit, aby snaha o snížení nákladů nesnížil a diferenciaci, a je-li to nutné, aby to bylo výsledkem cílevědomé volby.
- 6) Ověřit dlouhodobou udržitelnost své strategie snižování nákladů.

Diferenciace dle Portera (1993)

Podle M. Portera (1993) se podnik „od svých konkurentů diferencuje, jestliže může být v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jedinečný“. Velmi důležitou hodnotou je míra, do jaké se konkurenti v určitém odvětví dokáží od sebe diferencovat. Je nutné vnímat rozdíl mezi diferenciací a pouze odlišením. Odlišení je taková forma jedinečnosti, kterou zákazník neocení, nebo pro něj není důležitá.

Metoda diferenciace umožňuje docílit vyšší ceny, prodat více výrobků za danou cenu nebo získat ekvivalentní prospěch, například větší věrnost kupujících v obdobích cyklických nebo sezónních poklesů odbytu. Výhody a zisky z diferenciace se někdy souhrnně označují jako „price premium“.

Nadprůměrný výkon lze dosáhnout tehdy, pokud dosažená cenová přírážka převyší všechny náklady navíc, aby se podnik stal jedinečným. Diferenciace daného podniku může zapůsobit na širokou skupinu zákazníků anebo dílčí skupinu kupujících se specifickými potřebami.

S metodou diferenciace úzce souvisí fokální strategie. Ta spočívá v rozdílech mezi jednotlivými segmenty zákazníků. Může se jednat o rozdíly v optimálním hodnotovém řetězci podniku, anebo o rozdíly v hodnotovém řetězci kupujících, které vedou k odlišným nákupním kritériím.

Dle M. Portera (1993) často firmy zaměňují pojem „kvalita“ s pojmem „diferenciace“. Diferenciace sice zahrnuje kvalitu, ale je pojmem mnohem širším. Kvalita se spojuje pouze s fyzickým výrobkem, ale diferenciací strategie se snaží vytvořit určitou hodnotu pro kupujícího v celé širší hodnotového řetězce.

Zdroje diferenciace

Při použití metody diferenciace se nelze dívat na podnik jako celek. Diferenciace pramení ze specifických činností prováděných podnikem a z toho, jak tyto činnosti působí na kupujícího. Potenciálním zdrojem jedinečnosti je prakticky jakákoli hodnototvorná činnost.

Může se jednat o kvalitu a čistotu určitých přísad (potravinářství), kvalifikovanost techniků, nebo stupeň jakosti materiálu. Proces výroby a provozu může ovlivnit takové formy jedinečnosti jako vzhled výrobků, soulad s požadovanými parametry a spolehlivost. Marketingová a odbytová činnost má také mnohdy dopad na diferenciaci. Podnik se může diferencovat také šíří svých činností, neboli svým rozsahem. Z širokého konkurenčního rozsahu může vyplývat řada diferenciacních faktorů:

- Schopnost uspokojit požadavky zákazníka kdekoliv,
- Jedno místo, kde může zákazník koupit jakýkoliv výrobek,
- Jedno místo, kde bude zákazníkovi poskytnut servis k zakoupeným výrobkům,
- Vysoká kompatibilita mezi výrobky.

Výhoda diferenciacie může také pramenit z faktorů působících na cestě mezi podnikem a zákazníkem. Distribuční cesty mohou být silným zdrojem jedinečnosti.

Náklady na diferenciaci

Metoda diferenciacie vyžaduje, aby určité hodnototvorné činnosti firma vykonávala lépe než konkurenti. Získání a rozbor informací a následná aplikace procesů je obvykle nákladná. Velké rozdíly jsou ale ve výši nákladů. Diferenciacie, která je důsledkem lepší koordinace činností, nemusí náklady příliš zvyšovat. Výzkum a vývoj nového výrobku či postupů výroby bývá naopak velice nákladný.

Hodnota pro kupujícího

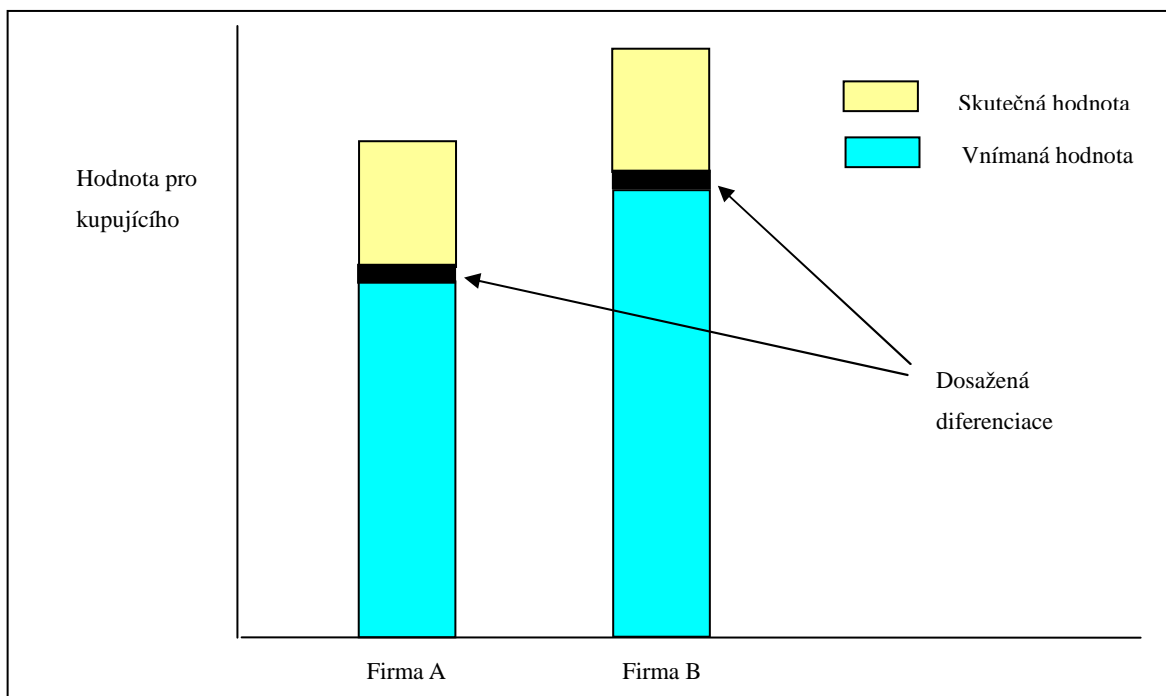
Diferenciacie je pouze taková jedinečnost, která má určitou hodnotu pro kupujícího. K poznání toho, jak výrobek zapadá do hodnotového řetězce určité domácnosti, je nutné identifikovat činnosti, jichž se daný výrobek přímo nebo nepřímo dotýká.

Hodnotu, která podnik opravňuje stanovit si vyšší cenu (nebo která upřednostňuje jeho výrobky při stejné ceně), vytváří podnik pro zákazníky dvěma způsoby:

- 1) sníží náklady kupujícího (ušetří čas, zvýší pohodlí nákupu, sníží dodatečné náklad, např. elektřina, voda, instalace, spotřeba PHM, nutnost oprav...),
- 2) zvýší výkonnost kupujícího (u individuálních zákazníků zvýší úroveň uspokojení).

Zákazník nebude ochoten platit za hodnotu, kterou nevidí. Proto bude cenová přírážka, které podnik docílí, odrážet jednak hodnotu skutečně kupujícímu předanou, jednak míru, do jaké si zákazník tu to hodnotu uvědomuje. Závislost mezi dosaženou a vnímanou hodnotou je vyjádřena pomocí obrázku níže.

Skutečná a vnímaná hodnota vytvořená pro kupujícího



Zdroj: M. Porter (1993)

Při diferenciaci je nutné vědět, že výrobek nekupuje ani podnik ani domácnost, ale kupují ho jednotlivci, kteří vyhodnocují jak skutečnou hodnotu, tak i signály hodnoty.

Diferenciační strategie

Významnou složkou diferenciační strategie je dlouhodobá udržitelnost. Ta vyžaduje, aby podnik vykonával jedinečným způsobem řadu hodnototvorných činností, jež mají na nákupní kritéria silný vliv.

Společnost může zvýšit svou jedinečnost při provozování svých stávajících hodnototvorných činností, nebo může svůj hodnotový řetězec přestavět způsobem, který jeho jedinečnost zvýší. Vždy ale musí řídit a kontrolovat náklady diferenciaci tak, aby se přeměnily ve vyšší výkon.

Diferenciační strategie jsou ukotveny hlavně ve:

- 1) zvýšení počtu zdrojů diferenciaci, (změna výrobku aby se usnadnilo jeho správné užívání, poskytnutí školení kupujícím, které by zlepšilo užívání výrobků, ...),
- 2) změně pravidel, pro vytvoření jedinečnosti, (nový typ pracovníka prodeje, změnit média a obsah reklamy, změnit pomocné prodejní materiály, ...),
- 3) představení hodnotového řetězce tak, aby firma dosáhla jedinečnosti úplně novým způsobem (nový způsob distribuce či prodeje, nové technologie výroby, nové komunikační cesty, nové motivační a stimulační prvky, ...)
- 4) umění udělat z nákladů na diferenciaci určitou výhodu (snížení vad výrobků, výběr jiných dodavatelů...).

Nástrahy a pasti diferenciaci

Pokud firma špatně pochopí základy diferenciaci, může nesprávně aplikovat tuto metodu. To může mít za následek neefektivnost zavedených změn. Problémy tohoto typu vznikají hlavně z několika důvodů a to:

- 1) Jedinečnost, která nevytváří hodnotu (nesnižuje náklady kupujícího nebo nezvyšuje jeho výkonnost). Dobrou zkouškou hodnoty jedinečnosti je to, zda daný podnik může cenové přírážky docílit a dlouhodobě si ji udržet při prodeji dobře informovaným zákazníkům.
- 2) Příliš mnoho diferenciaci. (například kvalita výrobku je vyšší než potřeby zákazníků).
- 3) Příliš vysoká cenová přírážka.
- 4) Ignorování potřeby signalizovat hodnotu.
- 5) Neznalost nákladů diferenciaci (diferenciaci nevede k nadprůměrnému výkonu, pokud hodnota vytvářená pro kupujícího a jím vnímaná není vyšší než náklady na ni).
- 6) Soustředění pozornosti na výrobek, místo na celý hodnotový řetězec.
- 7) Nerozpoznání segmentů kupujících.

Kroky při diferenciaci

- 1) Určit skutečného kupujícího.
- 2) Identifikovat hodnotový řetězec kupujícího a vliv podniku na tento řetězec.

- 3) Určit nákupní kritéria kupujícího a seřadit je podle důležitosti.
- 4) Určit stávající i potenciální zdroje jedinečnosti v hodnotovém řetězci podniku.
- 5) Zjistit náklady stávajících i potenciálních zdrojů diferenciaci.
- 6) Vybrat sestavu činností, která vytvoří diferenciaci pro kupujícího nejvhodnější v poměru k nákladům na ni vynaloženým.
- 7) Provéřit zda je zvolená diferenační strategie dlouhodobě udržitelná.
- 8) Snížit náklady v činnostech, které nemají vliv na zvolené formy diferenciaci.

Technologie a konkurenční výhoda

Změna v technologiích je jednou z hlavních hnacích sil konkurence. Mnohé z velkých firem vznikly z technologických změn, jichž dokázaly plně využít. Technologie má na konkurenční výhodu vliv, jestliže hraje významnou úlohu při rozhodování o relativním postavení podniku z hlediska nákladů nebo diferenciaci. Některé technologické změny mohou postavení podniku a přitažlivost odvětví i zhoršit.

Technologie se musí zabývat těmito základními otázkami:

- 1) jaké technologie rozvíjet (rozvíjet ty technologie, které budou pro strategii firmy největším přínosem),
- 2) zda usilovat o technologické prvenství v těchto technologiích,
- 3) úloha technologických licencí.

Jedná se o **průzkum priorit zákazníků** prodejny O2.

Použijte prosím nápovědu k vyplnění.

1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9
	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9
		3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9
			4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9
				5	5	5	5
				6	7	8	9
					6	6	6
					7	8	9
						7	7
						8	9
							8
							9

Nápověda k vyplnění:

Začněte od levého rohu nahoře srovnáváním 1. a 2. bodu v zelené tabulce.

Pokud pro vás bude důležitější pozice umístění obchodu před širší sortimentu, označte červeně 1. Pokud ale jdete do obchodu, protože tam toho mají víc na prodej, ale půjdete klidně do prodejny o kus dál, označte červeně 2.

Takto si projděte celý první řádek.

Pak děláte to samé, ale porovnáváte druhý faktor se třetím, druhý faktor se čtvrtým atd.

1. Pozice umístění obchodu
2. Šíře prodávaného sortimentu zboží a příslušenství
3. Obsluha*
4. Poskytovaný servis
5. Prostředí*
6. Čekací doba na obsluhu
7. Otevírací doba
8. Možnost parkování
9. Internetové stránky*

* tento faktor je složen z dalších dílčích faktorů, které jsou uvedeny níže – mohou vám napovědět, co se pod daným faktorem může skrývat.

Obsluha prodejny

Úroveň oblečení
Znalost informací
Zákazník se cítí být důležitým
Zanechaný kladný dojem

Prostředí prodejny

Dostatečný prostor
Čistota prostředí
Vůně v obchodě
Dostatečné osvětlení
Možnost posadit se
Možnost prohlédnout si zboží bez obsluhy
Uklizenost na prodejním pultu
Pocity z prostředí

Internetové stránky

Možnost najít stránky firmy
Přehlednost informací
Grafika
Rozsah informací
Možnost objednávky on-line
Aktuálnost informací

Dotazníkové šetření – průzkum preferencí konečných spotřebitelů

Tento dotazník byl vytvořen ve spolupráci s firmou AB - plus TM, s.r.o.

číslo: _____

Odpovědi jsou anonymní a budou sloužit pouze pro studenstské účely.

Předpoklady pro vyplnění dotazníku: 1) dotazovaný používá mobilní telefon

2) dotazovaný bydlí ve Strakonících či přilehlých obchodech

1. Jakého používáte operátora?Eurotel Vodafone T-mobile jiný: _____**2. Z jakých důvodů?**cena služby přátelé, rodina zvyk, mám ho od začátku Image operát.

jiné: _____

3. Jak často sledujete změny u operátora?každý týden každý měsíc 1x za půl roku ročně nepravidelně vůbec ne jinak: _____**4. Nové informace nejvíce vnímáte prostřednictvím:**Rádía Televize Bilboardu Novin Pokud mi zavolá operátor Internet Jiné: _____**5. Chybí Vám nějaká služba u vašeho operátora, kterou byste využívali? Pokud ano, jaká?****6. Nejčastěji navštěvujete obchod z jakého důvodu?**koupě nového telefonu získání informací o službách změna tarifu nákup příslušenství získání informací o telefonech aktivace služby jiné: _____ řešení problému **7. Jaká lokalita pro umístění prodejny, by pro vás byla nejvýhodnější:**Lokalita u Kauflandu Blízko náměstí Na Písecké Na Volyňské **8. Jakou prodejnu nejčastěji navštěvujete?**O2 V Kauflandu O2 Na náměstí - GLOBE O2 Na náměstí - AB PLUS T-mobile na náměstí T-mobile - Labuť Jinou: _____**9. Proč zrovna tuto prodejnu?****10. Jak často ji navštěvujete?**týdně měsíčně 1x za půl roku méně často hodně nepravidelně **11. Jste spokojeni s obsluhou?**ano - super ano - normálně spíš ne určitě ne nevím **12. Je něco co byste změnil v té prodejně? A co?****13. Je něco co vám vadí v té prodejně? A co?****14. Víte jaké jsou ve Strak. prodejny O2? Napište pořadí v jakém Vás napadly.****15. Víte kde vám ve Strakonících opraví mobilní telefon? ANO NE** Pohlaví: Muž Žena **Věková kategorie:**10-20 21-35 36-50 51 a více, ale pracující více než 51 - důchodce, nepracující **Vzdělání:**student výuční list maturita bakalář magisterské jiné

Tímto Vám děkuji za Váš čas, ochotu a upřímnost.

Eva Líbenková