

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**
Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský



**Analýza služeb zákazníkům na příkladu
zvoleného podniku**

Vedoucí diplomové práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:
Petra Danielová

2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra DANIELOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza služeb zákazníkům na příkladu zvoleného podniku**

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

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesu poskytování služeb a vztahů se zákazníky ve zvolené firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro její budoucí rozvoj.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, jednak soudobou kvalitu procesů poskytování služeb ve vztahu ke kapacitám a k požadavkům zákazníků. Dalším cílem je zjištění soudobých požadavků klientů a jejich komparace s plánovanými kapacitami zvolené firmy. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění konkurenceschopnosti.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

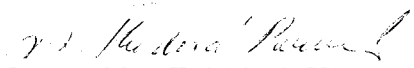
Seznam odborné literatury:

- Veber, J. a kol.: Management : základy, prosperita, globalizace... 1. vyd..
Praha : Management Press, 2000 2003. 700 s.
Anthony R. N. - Young, D. W.: Management control in nonprofit organizations, 4. ed. Homewood : Richard D. Irwin, 1988. 918 s.
Kotler, Ph. - Armstrong, G.: Marketing. [přeložili Hana Machková ... et al.]. - Praha : Grada Publishing, c2004 - 855 s.
Dohnal, J.: Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002
Storbacka, K. - Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002
Parmová, D.: Řízení služeb. Přednášky. ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96 s.
Grünwald, R. - Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 2.. - Praha : Oeconomica, 2004. 180 s.

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Štepaňská 10
370 00 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza služeb zákazníkům na příkladu zvoleného podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích , 17. dubna 2007

.....
Petra Danielová

Poděkování

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	9
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	11
2.1 HISTORIE SLUŽEB.....	11
2.2 DEFINICE SLUŽEB.....	12
2.3 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB.....	12
2.3.1 <i>Vlastnosti služeb</i>	13
Nehmotnost služeb.....	13
Neoddělitelnost služeb.....	14
Heterogenita (proměnlivost) služeb.....	14
Zničitelnost (pomíjivost) služeb.....	15
Nemožnost vlastnictví služeb.....	16
2.3.2 <i>Funkční rozdíly služeb</i>	16
2.4 KLASIFIKACE SLUŽEB.....	17
2.5 PROPAGACE A KOMUNIKACE SLUŽEB.....	20
2.5.1 <i>Komunikační mix</i>	21
Reklama.....	21
Osobní prodej.....	22
Podpora prodeje.....	23
Styk s veřejností (PR).....	23
Ústní podání.....	24
Přímý marketing.....	24
2.6 KVALITA SLUŽEB.....	25
2.6.1 <i>Technická a funkční kvalita</i>	25
Technická kvalita.....	26
Funkční kvalita.....	26
2.6.2 <i>Kvalita služeb dle Hesketta</i>	27
2.6.3 <i>Vnímaná kvalita služby a očekávání zákazníky</i>	27
Rozpor mezi očekáváním spotřebitele a vnímáním managementu.....	27
Rozpor mezi vnímáním managementu a očekávanou kvalitou služby.....	28
Rozpor mezi specifickou kvalitou služby a jejím poskytováním.....	28
Rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací.....	28
Rozpor mezi očekávanou službou a vnímanou službou.....	28
2.6.4 <i>Aspekty ovlivňující kvalitu služeb</i>	29
2.7 HODNOCENÍ SLUŽEB.....	29
Optimální úroveň služeb.....	29
Hodnocení služeb dle Hesketta.....	30
Hodnocení úrovně služeb.....	31
3. CÍLE PRÁCE A METODIKA.....	33
3.1 CÍL PRÁCE.....	33
3.2 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	34
4. ANALYTICKÁ ČÁST.....	36
4.1 HISTORIE T-MOBILE CZECH REPUBLIC A.S.	36
4.2 SOUČASNÝ STAV T-MOBILE CZECH REPUBLIC, A.S.	39
Založení a charakteristika společnosti.....	39
Vlastnická struktura společnosti.....	39
Zaměstnanci a řídicí pracovníci.....	40

Péče o zaměstnance	41
Konkurenční prostředí a zákazníci	41
Prodejní místa	42
Péče o zákazníka	42
Sortiment služeb	43
4.3 SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC, A.S. A VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S.	45
Charakteristika T-Mobile Czech Republic, a.s.	45
T-Mobile byl vyhlášen nejžádanějším Zaměstnavatelem roku 2005	46
Základní principy T-Mobile	48
Jak pomáhá T-Mobile	48
Charakteristika Vodafone Czech Republic, a.s.	49
Historie Vodafone Czech Republic a.s.	50
4.4 SEGMENTACE TRHU	53
Prodejní místa	53
Zákazník společnosti T-Mobile	53
5. NÁVRHY ŘEŠENÍ	59
Centrální nákup	59
Budování povědomí	60
Vizualita	60
Televizní reklama	60
Komunikace se zákazníkem	61
6. ZÁVĚR	62
7. SUMMARY	64
<i>KEYWORDS</i>	64
8. POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE	65
PŘÍLOHY	

1 Úvod

Díky vzrůstající dostupnosti moderních technologií je pro podniky v dnešní době relativně snadné dosáhnout konkurenceschopnosti u samotných výrobků. Mnohem složitější pro ně však je dobře konkurovat ve službách, protože ty nezávisí pouze na moderní technologii, ale také na přístupu pracovníků a tedy i na schopnostech manažerů.

Služby zákazníkům jsou pojmem vztahujícím se na všechna odvětví a organizace a všechny jejich zaměstnance. Není dobré zužovat tedy problematiku služeb pouze na pracovníky „první linie“ styku se zákazníkem, kteří například obsluhují v obchodech, restauracích či hotelech. Vztahují se i na zaměstnance podporující tyto první linie, na ty, kteří tím slouží zákazníkovi nepřímo.

Služby se vztahují ve stejné míře jak na podniky veřejného a státního sektoru, tak na soukromé firmy. Ať jde o místní či vládní orgány, státní zdravotnictví nebo policii, všichni ještě mají co zlepšovat na svém přístupu ke službě klientům.

Existuje totiž stále ještě mnoho firem, které budou muset dát do pořádku i ty naprosto nejbanálnější aspekty svých služeb zákazníkům. Snad nejrozšířenějším jevem, se kterým se zákazník setkává, je nedostatek pozitivního, srdečného a přátelského jednání, kterého se mu dostává, nebo lépe řečeno nedostává, ze strany personálu. A přitom k dobrým službám zákazníkům není třeba žádných kouzel. Jde vlastně o skutečně základní věci. Problém je v tom, že mnoho firem tyto základní požadavky styku se zákazníkem ignoruje. Spíše soustřeďuje svou energii na výrobu, marketing a finanční výkonnost, a to na úkor zákazníka.

Služby zákazníkům by měly být základní součástí jakéhokoli podnikání a měly by mít své pevné místo mezi strategickými úvahami o budoucnosti podniku.

Ve službách je ukryt obrovský, zatím ne zcela využívaný, potenciál pro získání konkurenční výhody. Dobrá firma si klade za cíl uspokojit očekávání zákazníka, ale

vynikající firma hledá, čím udělat na zákazníka nezapomenutelný dojem. Každý si ale musí uvědomit, že výjimečné služby a firmy se nerodí, ale budují.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala právě toto prostředí, prostředí poskytování služeb. Rozhodla jsem se podrobit analýze služeb společnost T-Mobile Czech Republic a.s., porovnat ji s konkurencí která je v tomto prostředí obzvlášť nemalá. Zhodnotit její postavení na trhu, jak ji vnímají zákazníci a případně nabídnout společnosti možné návrhy na vylepšení stávajících podmínek a upevnění tohoto postavení.

2 Literární rešerše

2.1 Historie služeb

Služby jsou staré jako lidstvo samo. Pohled na ně se však postupem času měnil. Hodně dlouho byla za jedinou formu bohatství považována půda, proto se také na zemědělství pohlíželo jako na jedinou produktivní činnost. Význam služeb v národním hospodářství byl velmi dlouho podceňován.

Tento přístup ke službám měl hluboké kořeny a pocházel již od Adama Smith (18.st.), který tvrdil, že výroba výrobků je zemědělství rovnocenná při tvorbě zisku. Rozlišoval však mezi produktivní a neproduktivní prací. A protože používal kritéria hmotnosti, považoval služby za neproduktivní a neplodné, protože jsou spotřebovány ve stejném okamžiku, ve kterém jsou vyprodukovány.

Jean Batiste Saly tento názor odmítal. Věřil, že některé činnosti, jako například léčení pacienta, jsou užitečné a dávají uspokojení a tudíž jsou produktivní. Ani on ale nepovažoval služby za bohatství, protože je nelze skladovat.

Alfréd Marschall (19.st.) dokonce prohlašoval, že není rozdíl mezi výrobou zboží a poskytováním služeb, protože obě tyto činnosti přinášejí užitek.

S tímto se shodují i dnešní názory, které říkají, že jediným rozdílem mezi službami a zbožím je to, že služba nevede ke změně formy zboží (**Janečková, 1996**).

Obrovským mezníkem ve vývoji služeb i pohledu na ně, byla pak druhá světová válka. Její konec přinesl velké sociální a ekonomické změny. Restrukturalizace válkou zničených ekonomik kladla nároky především na investiční projektování a finanční služby.

Měnící se životní úroveň a styl sebou přináší také měnící se poptávku po službách. Lidé začali utrácet stále větší část svých příjmů za cestování, stravování a další služby související s trávením volného času. Stále výrazněji se také zvyšuje poptávka po vzdělání, komunikaci atd. Služby se stávají dominantní sférou ekonomiky. Konec 20. století je pak charakterizován příchodem netrpělivých zákazníků, pro které je významným rozhodovacím kritériem čas. Měřítkem kvality už proto nejsou pouze výkonnostní charakteristiky produktu, ale i dodavatelské schopnosti – čas (**Christopher, 2000**).

Také podnikatelské prostředí prochází v posledních letech závažnými změnami. Nejenže nabídka převyšuje poptávku, ale konkurenční prostředí se stále více globalizuje. Na počátku nového tisíciletí musí tedy úspěšná firma vyvíjet takové aktivity, které povedou k rozšíření jejích výkonů. Namísto úsilí o úspornost, upřednostňující podniky často rozvoj svých tržeb formou „extra přínosu“ pro zákazníka – nabídkou „extra přidané hodnoty“ (Storbacka, Lehtinen, 2002).

2.2 Definice služeb

Služby jsou velice heterogenní činností, proto neexistuje žádná obecně uznávaná, vyčerpávající definice služeb.

První „moderní“ pokusy o definici služeb se objevují kolem roku 1960. Americká marketingová asociace definuje služby jako aktivity, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej a nebo poskytované ve spojení s prodejem zboží. Později byla tato definice upřesněna: „ Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobků nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží“.

Kotler (2005) o službách uvádí: „ Služby jsou jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou nabízí jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví čehokoliv. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

2.3 Charakteristika služeb

Služby obecně lze chápat z následujících třech hledisek (**Vaněček, 2002**):

- Služby jako určitá činnost poskytovaná zákazníkům.
- Služby jako snaha po dosažení určitých výkonů. Pod pojmem služby zde máme na mysli takové činnosti nebo jejich výsledky, které lze určitým

- způsobem kvantifikovat, například je vyjádřit v % úspěšně vyřízených objednávek.
- Služby jako hodnototvorný proces. Vycházíme z toho, že výsledkem služby je přidaná hodnota, kterou sdílejí účastníci transakce. Po ukončení procesu by na tom měla být každá strana lépe než před jeho započítím.

2.3.1 Vlastnosti služeb

Mezi typické vlastnosti služeb patří (**Kaláb, 1999**):

- Nehmotnost;
- Neoddělitelnost;
- Heterogenita (proměnlivost);
- Zničitelnost (pomíjivost);
- Vlastnictví.

Nehmotnost služeb

Velký důraz je kladen především na nehmotnost. Je tou nejcharakterističtější vlastností služeb od níž se odvíjejí další vlastnosti.

Služby jsou do značné míry abstraktní a nehmatatelné. Nelze je před koupí vidět, cítit, slyšet, nahmatat ani ochutnat, jen v málo případech je lze vyzkoušet. Můžeme se orientovat dle cizích doporučení či vlastní předchozí zkušenosti.

Neoddělitelnost služeb

Zde je myšlena neoddělitelnost výroby a spotřeby služby. Důsledkem toho je, že k vytvoření (provedení) služby dochází zároveň s její spotřebou. Zde cítíme výrazný rozdíl mezi zbožím a službou. Zatímco zboží je nejprve vyrobeno, potom prodáno a následně zkonzumováno, služba je nejprve prodána a teprve pak vyprodukována a zároveň spotřebována.

Producent služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována (**Janečková, 1996**).

Heterogenita (proměnlivost) služeb

Protože je služba ve své podstatě nehmotná, nelze ji dost dobře změřit či ohodnotit nějakou stupnicí. Naprosto stejná služba může mít pro každého jinou kvalitu. A právě se standardem kvality služby souvisí variabilita služeb.

V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování (**Janečková, 1996**) (přesto jsou u mnoha typů služeb tyto normy stanoveny, například pravidla chování cestujících hromadnou dopravou).

U služeb nelze provádět výstupní kontroly kvality tak, jako tomu jde u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v rámci jedné firmy (každá kadeřnice nabízí jinou kvalitu obsluhy i konečný výsledek-kvalitu účesu). Nežádka dochází i k tomu, že jeden a týž člověk může poskytnout tentýž den rozdílnou kvalitu jím nabízené služby.

A právě variabilita výstupů procesů poskytování služeb zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má také vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky.

Zničitelnost (pomíjivost) služeb

Nehmotnost služeb vede k tomu, že je nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Vždyť například sedadlo v divadle, místo v zájezdu či schopnosti marketingového poradce, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a

prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené (**Janečková, 1996**). To ale v žádném případě neznamená, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Většinou lze náhradou vrátit zaplacenou cenu služby, popřípadě poskytnout slevu z ceny.

U většiny služeb se vyskytuje nerovnoměrná poptávka. Proto je nutné snažit se o vyrovnání „špičky“ a „sedla“. Snažit se nějakým způsobem zasáhnout do načasování nákupů spotřebitele. Snahou je „řídít“ zákazníka tak, aby byl pro společnost ziskovější, ale zároveň sám spokojenější.

Kromě snahy průběžně řídit rovnoměrnost nabídky s poptávkou, lze v období s nižší poptávkou uplatnit různá opatření, která vedou ke zvýšení její rovnoměrnosti. Tato opatření mohou být jak na straně nabídky, tak na straně poptávky (**Kaláb, 1999**).

Z hlediska nabídky

- využití zaměstnanců na částečný úvazek, tj. pouze na dobu špičky najmou zvláštní pracovníky
- efektivní rutiny, tj. zaměstnanci v době špičky dělají pouze základní úkony
- zvýšená spoluúčast spotřebitelů, která může být vyžadována při určitých úkonech (vyplnění žádosti)
- služby se spoluužíváním (několik zemědělců využívá jeden stroj)

Z hlediska poptávky

- cenová diferenciacie, která nám pomůže přesunout část poptávky z období špičky do doby méně frekventované
- pěstování poptávky mimo špičku (např. poskytování snídaní)
- doplňkové služby, které lze poskytovat zákazníkům v době špičky jako další služba pro čekající zákazníky (př. Výběr peněz z automatu místo výběru u přepážky, kde je fronta)

Nemožnost vlastnictví služeb

Pro službu je charakteristické, že ji nelze vlastnit, souvisí to s její nehmotností a zničitelností.

Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo vlastnit ho. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby (**Janečková, 1996**). V případě veřejných služeb je mu toto právo využívat služby produkované státem nabízeno směnou za jím placené daně nebo sociální či zdravotní pojištění.

Fakt, že službu nelze vlastnit, má vliv také na volbu a konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkovi. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké.

2.3.2 Funkční rozdíly služeb

Při řízení je nutné rozlišovat mezi službou a zbožím. Mezi službou a zbožím existuje několik funkčních rozdílů, které vycházejí především z vlastností služeb. (**Janečková, 1996**).

- službu nelze skladovat;
- pokud u služby existují distribuční kanály, tak jsou krátké;

- neexistuje patentová ochrana;
- službu nelze balit;
- nelze poskytovat vzorky služby;
- hodnota služby se vyjadřuje v jiných termínech než v cenách (kvalita, ochota, záruka).

2.4 Klasifikace služeb

Sektor služeb je značně rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností, od jednoduchých procesů po složité, počítači řízené operace. V sektoru působí různé typy organizací – od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní organizace typu hotelových sítí (Four Season), mezinárodních cestovních kanceláří, po auditorské a poradenské firmy (Pricewaterhouse Coopers).

V důsledku různorodosti je vhodné roztrždit služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Takový přístup umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb.

Odvětvové třídění služeb

Podle odvětvové příslušnosti členíme služby na:

- dopravu;
- telekomunikace;
- ubytovací a hotelové služby;
- finanční a bankovní služby;
- pojišťovací služby;

- poradenské a advokátní služby;
- opravárenské a osobní služby.

Další odvětví služeb jsou spíše zaměřena na člověka např.

- zdravotnické služby;
- vzdělávací a kulturní služby;
- sociální služby.

Odvětvové členění je pro potřeby marketingu příliš obecné. Vzhledem k tomu, že je obtížné začlenit služby do několika málo „příhrádek“ bylo vytvořeno mnoho základen pro klasifikace služeb. Nejčastěji se používají následující kategorie služeb:

Tržní a netržní služby

Tato kategorie rozlišuje služby, které lze směnit na trhu za peníze a služby, které v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí představují výhody, které je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů. Patří sem veřejné služby –služby produkované vládou a místní správou, popř. Neziskovými organizacemi (př. bezpečnost, obrana, justiční služby).

Služby pro spotřebitele a služby pro organizace

Spotřebitelské služby se poskytují domácnostem a jednotlivcům, kteří využívají službu pro svůj vlastní užitek, a že spotřeba služby neplyne zpravidla žádná ekonomická výhoda.

Služby pro organizace jsou poskytovány podnikům a dalším organizacím a slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků.

Mnohé služby jsou poskytovány jak spotřebitelům, tak organizacím, např. softwarové programy, opravárenské služby, poradenské a auditorské služby, dopravní a telekomunikační služby.

Služby z hlediska závislosti na lidech či zařízeních

Služby můžeme členit také podle toho, zda jejich poskytování vyžaduje přítomnost lidí, či zda postačí fungující zařízení. V prvním případě lze dále rozlišovat, zda vyžadují od lidí:

- profesionální kvalifikaci – např. účetní, právníci;
- odbornou, řemeslnou kvalifikaci – např. instalatéri;
- nekvalifikovanou sílu – např. domovníkové služby;

U služeb, u kterých je lidská práce nahrazena stroji, lze rozlišovat:

- služby s obsluhou;
- plně automatizované služby.

Míra zhmotnění služby

V důsledku sílící konkurence si v posledních desetiletích nelze představit účinný marketing zboží bez doprovodných služeb. Doprovodné služby jsou prvkem, který zboží odlišuje na trhu od konkurence a představuje dodatečnou výhodu pro zákazníka. Na druhé straně jsou mnohé služby doprovázeny zbožím, které službu pro zákazníka zhmotňuje **(Bednář, 2002)**.

2.5 Propagace a komunikace služeb

Propagace jako základní prvek marketingového mixu služeb zajišťuje komunikaci umístění služby zákazníkům a ostatním klíčovými trhy. Propagace zvyšuje významnost služeb a může též přispět k jejich hmatatelnosti. Tím napomáhá spotřebitelům lépe se orientovat na trhu a hodnotit nabídku služeb. Propagace služeb pokrývá oblasti známé jako komunikační či propagační mix a obsahuje tyto prvky:

- *Reklamu;*
- *Osobní prodej;*
- *Podporu prodeje;*
- *Styk s veřejností (Public relations) ;*
- *Ústní podání;*
- *Přímou rozesílku.*

Komunikační programy

Propagace je prostředkem komunikace s jeho cílovými trhy. V rámci komunikačních programů lze využít celou řadu alternativních nástrojů komunikačního mixu. Integrace s propagačními programy vyžaduje řešení těchto problémů:

- *Identifikace cílové skupiny* – jasná specifikace na niž bude propagační úsilí zaměřeno;
- *Stanovení cílů propagace* – propagace má informovat, přesvědčit, či připomenout
- *Příprava sdělení* – sdělení se opírá o znalost reakcí zákazníka. Nejznámější model reakce je model AIDA (pozornost, zájem, přání, akce), který říká že zákazník postupně prochází výše uvedenými stádii;

- *Výběr komunikačního mixu* – výběr vhodných komunikačních nástrojů (osobní a neosobní komunikace)

(Payne, 1996)

2.5.1 Komunikační mix

V současné době si producenti nevystačí pouze s ústní reklamou, byť by byla sebezpozitivnější. Musí se naučit komunikovat se svými současnými i potencionálními zákazníky a dokonce se širokou veřejností. K tomu musí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co, komu a kdy sdělit (Janečková, Vašíková, 2000).

Reklama

Jako placená forma neosobní, masové komunikace je reklama uskutečňována prostřednictvím tiskových medií, rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd. Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů se záměrem ovlivnění jejich kupního chování. Hlavním rysem reklamy je možnost ovlivnění široké vrstvy obyvatelstva (Janečková, Vašíková, 2000).

Výběr vhodných medií a určení poměru jejich využití jsou základními předpoklady pro dosažení efektivní návratnosti vložených prostředků. K úspěšnému zvládnutí tohoto procesu je třeba předem stanovit cíle, kterých má být v reklamě dosaženo. Při výběru medií je třeba se zaměřit na:

- *vlastnosti médií* – geografický dosah, typ posluchačstva, frekvence;
- *atmosféra média* – musí být v souladu s podnikovými image;
- *dosah média* – velikost a typ obecnstva, které je médium schopno oslovit;
- *komparativní náklady* – náklady na dosažení specifického vzorku posluchačstva (např. náklady na oslovení jednoho tisíce diváků, či čtenářů).

(Payne, 1996).

Reklamní aktivity musí být vždy integrovány s ostatními prvky komunikačního mixu. Reklama by měla například pomáhat vytvářet pozitivní image, který je důležitý z hlediska činnosti obchodních zástupců podniku, neboť zvyšuje jejich šance na úspěch při jednání se zákazníky (Payne, 1996).

Osobní prodej

Mnoho zákazníků ve službách má se svými dodavateli úzké a trvalé vztahy. V některých službách je osobní prodej dokonce nejvýznamnějším prvkem komunikačního mixu. Osobní prodej nabízí ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu řadu výhod (např.: osobní kontakt, posílení vztahu, Cross-selling) (Payne, 1996).

Pro úspěch osobního prodeje je vhodné uplatňovat následující zásady:

- *harmonizovat nákup pomocí identifikace přání a očekávání zákazníka;*
- *usnadnit zákazníkovi hodnocení kvality zavedením standardů očekávaného výkonu;*
- *zhmotnění služby;*
- *zdůraznění image organizace;*
- *využívání zdrojů z externích zdrojů – využití tzv. „ústní reklamy“ ;*
- *pochopit význam kontaktních zaměstnanců – minimalizace počtu lidí kteří přicházejí do interakce se zákazníkem;*
- *pochopit význam zapojení zákazníky do vytváření koncepce služby.*

(Janečková, Vašítková, 2000).

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje celou řadu stimulačních aktivit. Patří sem programy zvýhodňující věrné zákazníky, nebo veškeré propagační materiály – brožury, informační letáky atd. Podpora může být zaměřena na tři cílové skupiny:

1. zákazníci – nabídky bezplatného odběru, vzorky, demonstrace, kupóny, ochutnávky, odměny, soutěže a záruky;
2. prostředníky – zboží zdarma, slevy, finanční reklamy, spoluúčast na reklamě, soutěže, odměny;
3. prodejní síly – bonusy, odměny, soutěže a ceny pro nejlepšího prodejce.

(Payne, 1996).

Propagační předměty by neměly sloužit jako nástroj podpory prodeje, ale měly by být nástrojem komunikace se zákazníkem. Je žádoucí, aby byly speciálně vybírány s ohledem na konkrétní cílové skupiny klientů, tudíž zaměřeny na podtržení osobnosti klienta **(Janečková, Vašíková, 2000).**

Styk s veřejností (PR)

Představuje neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. To potom vyvolá zájem ze strany zákazníků. „Public relations“ je funkcí managementu, vycházející z dlouhodobé strategie organizace a jejich působnost je rovněž dlouhodobá. Úkolem PR je budování důvěryhodnosti organizace **(Janečková, Vašíková, 2000).**

Styk s veřejností zahrnuje řadu marketingových úkolů:

- sledování a udržování image;
- podpora ostatních komunikačních aktivit;
- řešení aktuálních problémů a otázek;
- podpora umístování;

- ovlivňování konkrétní spotřebitelské skupiny;
- pomoc při zavedení nových služeb.

(Payne, 1996).

Image podniku tvoří jeho zkušenosti, názory, přístupy a přesvědčování. Cílem image je zajistit, aby byl podnik viděn v příznivějším světle a byl zákazníkům bližší než jeho konkurence v daném tržním segmentu **(Payne, 1996)**.

Ústní podání

Jedním z důležitých rysů propagace je daleko větší význam referenčních zdrojů a ústního podání. Zákazníci bývají často intenzivně zapojeni do procesu poskytování služby a o své zážitky a zkušenosti se dělí s ostatními potencionálními zákazníky. Osobní podání formou verbální reklamy je odbornou veřejností považováno za jeden z nejdůležitějších informačních zdrojů. Multiplikační efekt ústního jednání závisí na typu odvětví a na konkrétní situaci. Negativní zkušenosti mají obecně větší tendenci být šířeny a jejich dopad je tudíž daleko závažnější. Negativní informace mohou výrazně snížit efektivnost reklamy a ostatních prvků komunikačního mixu, zatímco šíření pozitivních informací může naopak snížit náklady na formální komunikační programy.

Přímý marketing

Přímý marketing je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena na prodej zboží a služeb a je založeno na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního, či rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Se zákazníkem se pracuje adresně. V přímém marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím **(Janečková, Vašítková, 2000)**.

Přímý marketing je posledním prvkem marketingového mixu. Rozlišujeme šest hlavních oblastí přímého marketingu:

- přímá rozesílka;
- objednávka poštou;
- přímá odezva;

- přímý prodej;
- tele-marketing;
- digitální marketing (s využitím elektronických médií).

(Payne, 1996).

Mezi výhody přímého marketingu patří:

- zaměření na jasně vymezený a smysluplný segment;
- efektivnost cílené komunikace, která umožňuje vytvoření osobního vztahu;
- kontrolovatelnost, měřitelnost reakcí na naši nabídku;
- operativnost reakce;
- názornost předvedení produktu;
- dlouhodobost využívání.

(Janečková, Vašítková, 2000).

Činnost přímého marketingu se neomezily jen na marketing spotřebitele. Přímý marketing je též považován za finančně nenáročnou a efektivní metodu komunikace s průmyslovými trhy. Nové poznatky v oblasti elektronických médií, komunikačních systémů a počítačů přinášejí další příležitosti pro rozvoj integrovaných programů přímých marketingových aktivit. Kombinovaným využitím těchto možností lze posílit též osobní prodej, reklamu a ostatní nástroje propagace (Payne, 1996).

2.6 Kvalita služeb

2.6.1 Technická a funkční kvalita

Další možný pohled na kvalitu služeb (Payne, 1996) rozlišuje dva základní druhy kvality. Jedná se o:

- technickou kvalitu;
- funkční kvalitu.

Technická kvalita

Tato kvalita je výsledkem výrobního procesu služby. Souvisí s tím, co obdrží zákazník v průběhu své interakce s organizací služeb.

Jedná se například o jídlo v restauraci, zařízení pokoje v hotelu či autobus přepravující cestující. Tuto kvalitu lze změřit pomocí objektivních ukazatelů a je důležitým prvkem hodnocení služby zákazníkem.

Funkční kvalita

Funkční kvalita vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. Souvisí se způsobem přenosu technických prvků služby. Tento přenos zabezpečují jednak určité procesy a jednak lidé.

Funkční kvalitu není dost dobře možné měřit pomocí objektivních ukazatelů. Je však rovněž velmi důležitou součástí hodnocení služby zákazníkem. Skládá se z následujících prvků. (Kaláb,1999):

- postoje a názory zaměstnanců;
- chování zaměstnanců;
- vztahy mezi zaměstnanci;
- význam zaměstnanců, kteří mají kontakt se zákazníkem;
- vzhled zaměstnanců;
- znalost služby kontaktním personálem.

2.6.2 Kvalita služeb dle Hesketta

Podle **Hesketta** jsou výsledek a proces, ve kterém jsou služby poskytovány, součástími tzv. kvality služeb. Proto vynikající firmy věnují stejně tolik pozornosti způsobu dodání služby jako dosažení žádoucích výsledků.

Kvalita = skutečná služba – očekávaná služba

Zákazníci hodnotí výsledky a proces směřující k jejich dosažení tudíž kvalitu, podle toho, co skutečně obdrželi ve vztahu k tomu, co očekávali.

Protože potřeby a očekávání se liší podle zákazníků a situace, je kvalita služeb, z tohoto hlediska, velmi subjektivní záležitostí.

Kvalita je samozřejmě definovaná zákazníkem. Jedná se tedy o subjektivní pojem, definovaný jednotlivými zákazníky.

2.6.3 Vnímaná kvalita služby a očekávání zákazníky

Je zřejmé, že s kvalitou je velmi úzce spojeno očekávání zákazníka. Odborníky byl navržen postup, který identifikuje rozpor mezi vnímanou kvalitou služby a očekáváním zákazníka. Model zahrnuje pět rozporů (**Payne, 1996**).

Rozpor mezi očekáváním spotřebitele a vnímáním managementu

Z výzkumu vyplynulo, že mnoho podniků finančních služeb nepřikládá velkou důležitost diskrétnímu jednání a zachování tajemství, přestože zákazníci považují tuto vlastnost finanční služby za jednu z nejdůležitějších.

Právě informace o špatné kvalitě svých služeb získává podnik formou stížností. Je to pro něj velmi přínosné bez této zpětné vazby by žil nadále v domnění, že splnil všechna očekávání trhu.

Rozpor mezi vnímáním managementu a očekávanou kvalitou služby

Často se stává, že manažerové určují kvalitu služeb podle toho, jak oni sami vnímají požadavky spotřebitele. To však není zcela přesné. Zatímco podniky služeb většinou kladou důraz na technickou stránku kvality, zákazníci naopak považují za důležitější kvalitu poskytované služby.

Rozpor mezi specifickou kvalitou služby a jejím poskytováním

Tato otázka je důležitá především tam, kde poskytování služeb silně závisí na lidském faktoru. Často totiž bývá obtížné splnit očekávanou kvalitu služby, která je poskytována na počkání a za aktivní účasti klienta. K této situaci však dochází v mnoha odvětvích služeb.

Rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací

Komunikace vzbuzuje očekávání zákazníka, která musí být vždy splněna. Tento rozpor bývá důsledkem neadekvátní komunikace ze strany poskytovatele služeb.

Důvěryhodnost organizace je v sázce, pokud něco splňuje a není schopna slib dodržet. A velmi často se stává, že jakmile je zákazník zklamán, organizace ho ztrácí. (Freemantle, 1996).

Rozpor mezi očekávanou službou a vnímanou službou

Na subjektivní hodnocení kvality služby má vliv mnoho faktorů, které mohou změnit celkové vnímání poskytované služby.

Kvalita služeb vyplývá ze schopnosti podniku uspokojit či dokonce předčít očekávání zákazníků. Měřítkem úspěchu je pak kvalita vnímaná zákazníkem (Payne, 1996).

Posledně jmenovaný rozpor vyjadřuje nedostatečnou kvalitu z pohledu zákazníka. Rozpory 1 – 4 odrážejí chybné řídicí procesy v podniku, způsobují tedy rozpor 5.

2.6.4 Aspekty ovlivňující kvalitu služeb

Payne je přesvědčen, že kvalita služeb – jak je vnímána zákazníkem – závisí spíše na spolehlivosti, vnímavosti, jistotě a empatii, než na hmatatelných faktorech.

Uvádí také nejdůležitější aspekty, které ovlivňují kvalitu služeb. Patří mezi ně:

- hmatatelné aspekty;
- spolehlivost;
- vnímavost;
- jistota;
- empatie.

2.7 Hodnocení služeb

Je podstatné si uvědomit, že konečná podoba služeb by měla být ponechána na rozhodnutí zákazníka (**Christopher, 2000**). Z jeho pohledu by se také mělo přistupovat ke stanovení měřítek úrovně služeb.

Nejprve je tedy velmi důležité zjistit, jaké jsou požadavky a očekávání zákazníků na úroveň služeb.

Optimální úroveň služeb

U služeb nelze oddělovat jejich úroveň do nákladů. Dnes není prakticky problém zajistit jakoukoli úroveň služeb, pokud si to bude zákazník přát. Tím se však zvyšují náklady, zvyšuje se cena a klesá konkurenceschopnost.

Proto je třeba zaměřit se na optimální úroveň služeb, nikoliv na úroveň maximální (Vaněček, 2002).

Úroveň služeb je třeba stanovit na základě analýzy. V této analýze se zaměřujeme na srovnávání nákladů na plánované služby s očekávanými výnosy. Především se posuzuje závislost mezi výnosy, vyplývajícími z dostupnosti zásob a mezi náklady na jejich udržování.

Máme-li totiž k dispozici vysoké zásoby, můžeme zákazníky uspokojovat lépe, dá se tedy předpokládat, že u nás budou nakupovat pravidelně a že se časem přidají i další, budeme mít tedy vyšší výnosy. Na druhé straně však vysoké zásoby zvyšují náklady na jejich skladování.

(Vaněček, 2002).

Hodnocení služeb dle Hesketta

Podle **Hesketta** je kvalita služby vyjádřena zákaznickovou spokojeností.

To co zákazník dostává za zaplacenou cenu, je základem pro měření hodnoty služby či výrobku. Zákaznickovo vnímání služeb je založeno nejen na výsledku samotném, ale také na způsobu, jímž bylo tohoto výsledku dosaženo.

Z toho vyplývá, že součástí tzv. kvality služeb jsou jak výsledky, tak také proces, ve kterém jsou poskytovány. Nevýhodou ovšem je, že výsledky služeb jsou často obtížné definovatelné. Zákazníci hodnotí kvalitu podle toho, co skutečně obdrželi, ve vztahu k tomu, co očekávali.

Potřeby a očekávání se liší podle zákazníků a situace, je tedy více než zřejmé, že kvalita služeb je vysoce subjektivní záležitostí. Proto bývá hodnocení kvality služeb velmi obtížné.

Hodnocení úrovně služeb

Trochu příznivější situace je v oblasti služeb, které lze nějakým způsobem kvantifikovat – logistické služby.

Pokud chceme u těchto služeb stanovit určitou požadovanou úroveň, musíme služby nějakým způsobem měřit. Při hodnocení služeb se zaměřujeme především na hodnocení. (Vaněček, 2002):

- dostupnosti výrobků;
- schopnosti poskytovat služby;
- objednáciho období bez vyčerpání zásoby;
- kvality služeb.

➤ Dostupnost výrobků

Jde o procento objednávek nebo položek (jednotlivých řádků objednávek), které je podnik schopen napoprvé pokrýt z existujících zásob. Sledovány jsou následující ukazatele:

- Procentní podíl zcela vykrytých objednávek.
- Procentní podíl včas splněných řádků objednávek.
- Procentní podíl včas dodané hodnoty z hodnoty objednávky.

➤ Schopnost poskytovat služby

Zde nás bude zajímat délka dodacího cyklu ve dnech. To znamená čas od přijetí objednávky, přes její zpracování, vyřízení a dodání zboží.

Mnozí odběratelé, preferují dodržování termínů dodávek před „krátkostí“ dodacích lhůt. Pokud totiž existuje jistota, že dodávka přijde ve stanoveném termínu, nemusí odběratel držet vysokou pojistnou zásobu.

➤ **Objednací období bez vyčerpání zásoby**

Jedná se o metodu, která nám udává, v kolika % objednacích obdobích se podařilo uspokojit všechny požadavky odběratelů.

➤ **Kvalita služeb**

Pod tímto pojmem rozumíme především aktivity před a po uzavření transakce. To znamená například informace pro potencionální budoucí zákazníky, dostupnost náhradních dílů, poradenství, rychlost záručních oprav atd.

3. Cíle práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu poskytování služeb zákazníkům různých cílových skupin. Jako názorný příklad podniku, fungujícím v provozování mobilní sítě byl zvolen T-Mobile Czech Republic, a.s.

Dílčí cíle práce:

- Segmentace trhu podle zastoupení ve spotřebním procesu.
- Marketingový průzkum zaměřený na jednotlivé cílové zákazníky dle předchozí typizace.
- Rozbor procesů řízení služeb v podniku.
- Porovnání s nabídkou služeb u konkurenční společnosti Vodafone Czech Republic a.s.
- Vyhodnocení získaných dat a na základě tohoto výzkumu návrh řešení, které by pomohlo upevnit postavení společnosti na trhu, a které zároveň povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku v oblastech:
 - marketingové koncepce;
 - personálních a organizačních změn;
 - průniku na nové trhy, oslovování nových zákazníků.

3.2 Metodika diplomové práce

Metodika diplomové práce byla navržena tak, aby umožnila naplnění stanoveného cíle. K základním postupům použitým při zpracování této práce patří metody:

- statistické a matematické;
- historicko-logické;
- komparativní;
- analogie;
- indukce a dedukce;
- analytické a syntetické.

V úvodní části práce jsou vymezeny základní pojmy, spolu se segmentací trhu na funkční skupiny, se kterými dále pracuji individuálně. V závěru a při návrhu řešení dojde k syntéze a opatření jsou navrhována, jako jeden logický celek, jako strategie pro danou firmu. Návrh segmentace vychází ze studie, Marketing služeb (**A. Payne, 1996**).

V této části je rovněž představena konkrétní firma, její moderní historie, jenž do určité míry objasňuje postavení společnosti na trhu. Pro srovnání byla zvolena společnost Vodafone Czech Republic a.s., která svou nabídkou nejvíce odpovídá obrazu konkurenční společnosti působící na stejný trh i stejnou cílovou skupinu.

Stěžejní bod samotného výzkumu je marketingový průzkum. Ten proběhne formou dotazníků, nebo řízených rozhovorů. **Počet dotazníků: 60 exemplářů.**

Konstrukce otázek, koncept a struktur dotazníků bude sestavena z modelových dotazníků dle publikace Marketingový výzkum v praxi (**M. Příbová a kol., 1996**). K analýze dat, interpretaci a formě prezentace výsledků budou použity metody řešení rovněž z publikace Marketingový výzkum v praxi uvedené výše.

Syntetická část práce je prováděna formou indukce a dedukce, resp. vyhodnocením aktuálně získaných dat, ze kterých je pak vytvořena celková koncepce navrhovaných opatření.

Testovaná firma nestagnuje, naopak vyvíjí se v čase i prostoru, přichází s vlastními více, či méně inovativními přístupy marketingových koncepcí, navrhuje vlastní řešení problémů, tudíž nedílnou součástí této práce je neustálá aktualizace všech skutečností, analýza nových přístupů případné hodnocení plánovaných, či již uskutečněných aktivit.

4. Analytická část

4.1 Historie T-Mobile Czech Republic a.s.

➔ 1996

Dne 14. března 1996 se stal vítězem nabídkového řízení ministerstva hospodářství na mezinárodního partnera Českých radiokomunikací konsorcium CMobil. Společnost RadioMobil byla u obchodního soudu registrována v červnu a provoz sítě mobilních telefonů Paegas zahájila 30. září. ***Ke konci roku překročil počet majitelů mobilních telefonů Paegas 30 000.***

➔ 1997

Z prestižní soutěže CZECH TOP 100 si RadioMobil odnesl první místo jako nejdynamičtěji se rozvíjející společnost. Nové služby, připojení k internetu a vůbec první předplacené karty u nás využívalo ***koncem roku již 173 000 zákazníků.***

➔ 1998

Bylo představeno mnoho převratných novinek (např. Paegas Internet Call, Paegas Info, GSM Banking). V soutěži Českých 100 nejlepších se RadioMobil umístil jako první v anketě nejobdivovanějších telekomunikačních firem v ČR. ***Služeb sítě Paegas využívalo již 373 000 zákazníků – o celých 115% více než v roce 1997.***

➔ 1999

Z mezinárodního kongresu operátorů GSM v Cannes se společnost vrátila s titulem nejlepšího světového operátora GSM v kategorii technické inovace. Jako jedna z prvních sítí na světě umožnila síť Paegas uživatelům předplacených karet Twist odesílat a přijímat krátké textové zprávy. Provoz zahájilo nové call centrum v Lounech, které ***koncem roku poskytovalo služby již 875 000 zákazníků***

➔ 2000

Síť Paegas začala využívat vysílače i v pásmu 1800 MHz. Spojením služeb internetu a možností mobilního telefonu vznikl nový komplexní portál Paegas Click. Jako první na světě (spolu s německou sítí D1 operátora T-Mobile) nabídla společnost teistovým zákazníkům přímé volání v zahraničních sítích. **Počet uživatelů sítě Paegas se ke konci roku přiblížil hranici 1 865 000.**

➔ 2001

Byl zahájen provoz vysokorychlostních datových přenosů GPRS a získaná licence na provozování technologií sítě třetí generace UMTS. Na veletrhu Index obdržela společnost dvě ocenění: titul The Best of Index za službu Paegas Navigátor a Křišťálový disk za službu ClickBox. **Služeb sítě Paegas využívalo 2,85 milionů zákazníků.**

Obrázek č.1: Logo společnosti T-Mobile a.s.



Zdroj: <http://www.t-mobile.cz> (březen, 2007)

➔ 2002

Tento rok se stal rokem přelomovým: Paegas se změnil v T-Mobile. Za nejatraktivnější image získal cenu Rhodos. Společnost otevřela regionální centrum v Hradci Králové a položila základní kámen nového sídla v Praze-Roztylech. Síť obstála během srpnových povodní, přečíslování telefonních sítí v ČR a listopadového summitu NATO v Praze. **Počet zákazníků překročil hranici 3,5 milionu.**

➔ 2003

Plně v barvách T-Mobile: společnost přijala název T-Mobile Czech Republic a.s. Nastoupil mobilní portál t-zones, multimediální zprávy MMS a přístroje určené exkluzivně pro zákazníky T-Mobile. Byl vytyčen cíl stát se jedničkou na českém trhu. V nabídce se objevily speciální tarify pro různé cílové skupiny (např. studenty, cizince) a nejvýhodnější mobilní připojení k internetu. Druhý

rok po sobě získal T-Mobile nejvíce nových klientů. ***K 31. prosinci překročil počet uživatelů hranici 3,9 milionu.***

➔ **2004**

Novým sídlem společnosti se stala administrativní budova v Praze-Rožtylech. Pod záštitou T-Mobile proběhl evropský šampionát ve fotbale. Nové tarifní programy pro paušální zákazníky přinesly nejvýhodnější ceny za minutu volání do všech sítí. Nejrychlejší internet v mobilu umožnila technologie EDGE a spuštění se dočkala služba T-Mobile HotSpot. T-Mobile se stal generálním partnerem hudebního pořadu t-music: na jeho podporu vznikl i stejnojmenný internetový portál. V dubnu byla překonána magická hranice 4 milionů zákazníků. ***Ke konci roku se počet zákazníků vyšplhal na 4,36 milionu*** a třetí rok po sobě získala společnost nejvíce nových klientů. Nejvíce firem spoléhalo na T-Mobile.

➔ **2005**

K poslednímu červnu evidovala společnost v porovnání s ostatními mobilními operátory nejvíce zákazníků. Pod názvem Internet 4G spustil v říjnu T-Mobile první síť UMTS v České republice, a dále tak rozšířil portfolio datových služeb. Cyklistická stáj T-Mobile si dojela pro celkové prvenství v soutěži družstev na Tour de France. Hudbu nejen v mobilu ovládla skupina Chinaski, jejíž turné podpořil T-Mobile, a v mezinárodním měřítku operátor ohlásil výhradní partnerství s Robbiem Williamsem. ***Ke konci roku se počet zákazníků vyšplhal na 4,36 milionu a třetí rok po sobě získala společnost nejvíce nových klientů.***

➔ **2006**

Počet zákazníků T-Mobile Czech Republic, a.s.: 4,823 milionu (údaj platný ke 30.9. 2006)

4.2 Současný stav T-Mobile Czech Republic, a.s.

Založení a charakteristika společnosti

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. (dále jen „Společnost“) se sídlem Tomíčkova 2144/1, Praha 4, byla založena dne 15. února 1996 jako akciová společnost působící v České republice.

Společnost provozuje veřejnou mobilní komunikační síť a poskytuje mobilní komunikační služby v rozsahu a podle podmínek uvedených v osvědčení Českého telekomunikačního úřadu („ČTÚ“) č. 310 ze dne 29. srpna 2005, opravňujícím k podnikání V elektronických komunikacích, resp. k výkonu komunikačních činností spočívajících v zajišťování veřejných mobilních sítí a k poskytování služeb elektronických komunikací.

Název společnosti:	T-Mobile Czech Republic, a.s.
Sídlo:	Tomíčkova 2144/1, Praha 4, 149 00
Právní forma:	akciová společnost
IČO:	64949681
Zápis v obchodním rejstříku	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 3787

Vlastnická struktura společnosti

Tabulka č.1: Vlastnická struktura společnosti T-Mobile a.s.

Akcionář	Počet akcií tis. Kčs	Splacený základní kapitál	
		tis. Kč	%
CMobil B.V.	316	316 000	60,77
RADIOKOMUNIKACE, a.s.	204	204 000	39,23
Celkem	520	520 000	100,00

Zdroj: <http://www.t-mobile.cz> (březen, 2007)

Vlastnická struktura společnosti se řídí ustanoveními akcionářské smlouvy ze dne 3. prosince 2002, která nahradila akcionářskou smlouvu ze dne 19. října 2000 ve znění dodatku ze dne 22. července 2002. Konečnou mateřskou společností majoritního akcionáře CMobil B.V. je Deutsche Telekom AG, která ovládá CMobil B.V. prostřednictvím společnosti T-Mobile International AG&Co.KG.

Zaměstnanci a řídicí pracovníci

Vývoj osobních nákladů (údaje v tis. Kč, pokud není uvedeno jinak).

Tabulka č.2: Vývoj osobních nákladů

	Celkem 2006	Z toho řídicí pracovníci 2006
Průměrný počet zaměstnanců	2 449	48
Mzdové náklady	1 324 396	186 280
Odměny členům statutárních orgánů	1 694	
Sociální a zdravotní pojištění	498 358	66 320
Ostatní osobní náklady	86 895	3 109
Celkem osobní náklady	1 911 343	

Zdroj: <http://www.t-mobile.cz> (březen, 2007)

Počet zaměstnanců vychází z průměrného přepočteného stavu pracovníků za celý rok. Pod pojmem „řídicí pracovníci“ se rozumí výkonní ředitelé a ředitelé Společnosti.

Společnost od roku 2002 poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění, v roce 2005 dosáhl výše 31 712 tis. Kč.

Společnost poskytuje členům vedení automobily ke služebním a i osobním účelům. Celková hodnota vozidel, které vedení Společnosti používalo k 31. prosinci 2005, je 57 115 tis. Kč. Od roku 2004 Společnost poskytuje užšímu vedení společnosti úhradu benzínu pro soukromé účely. V roce 2005 dosáhl tento příspěvek výše 1 566 tis. Kč.

Péče o zaměstnance

T-Mobile umožňuje každému zaměstnanci rozvinout jeho talent a schopnosti. Proto klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj, který lze rozdělit do pěti oblastí:

- osobní efektivita;
- týmová efektivita;
- obchodní a provozní řízení;
- zákaznická orientace;
- manažerské dovednosti.

Důležitým motivačním nástrojem společnosti jsou také zaměstnanecké výhody nabízené pracovníkům nad rámec mzdy: patří mezi ne např. příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, aktivity ve volném čase, slevové poukazy a řada dalších.

Každoročně pořádá T-Mobile velká setkání zástupců vedení společnosti se zaměstnanci, a to ve všech regionech, v nichž působí. Také loňskými zastávkami těchto tzv. roadshow se staly Hradec Králové, Louny, Brno, Ostrava a Praha.

Konkurenční prostředí a zákazníci

Každá společnost věnuje velkou pozornost budování stabilní a široké základny spokojených zákazníků. Čím větší je tato základna, tím výhodnější služby může firma nabízet. Společnost T-Mobile myslí na budoucnost, a proto vynakládá velké úsilí nejen na získávání nových zákazníků, ale také na zajištění spokojenosti těch stávajících. S tím, jak se zvyšuje počet zákazníků, zvyšují se i nároky na kvalitu péče o zákazníky. Této oblasti proto T-Mobile věnuje velkou pozornost.

Prodejní místa

T-Mobile nabízí zákazníkům své služby prostřednictvím 56 značkových prodejen ve všech větších českých městech. Srovnatelnou úroveň služeb jako *značkové prodejny nabízejí tzv. partnerské prodejny*, zakládané od roku 2003; ke konci loňského roku jich bylo v provozu již **68**. Součástí distribuční sítě je dalších téměř **1 770 prodejních míst**. Prodejní a servisní síť T-Mobile zajišťuje maximální kvalitu poskytovaných služeb a je základem dobrých vztahů se zákazníky. Prodejní síť T-Mobile nabízí pouze nejnovější modely telefonů a značková příslušenství. Všechny provozovny a smluvní partneři poskytují zákazníkům podrobné informace a odbornou pomoc.

Péče o zákazníka

Péče o zákazníka je nedílnou součástí podnikání. Na úrovni zákaznického servisu často závisí celková spokojenost klientů. V T-Mobile přijde většina zákazníků nejčastěji do styku se Zákaznickým centrem, které je *připraveno vyřizovat dotazy 24 hodin denně sedm dní v týdnu*. Individuální přístup k zákazníkovi se odráží také v koncepci prezentačních místností, tzv. Data Showrooms. ***Prezentační místnost T-Mobile v Praze-Roztylech nabízí zákazníkům zdarma specializovaná školení, možnost vyzkoušet si nejnovější zařízení mobilní komunikace nebo například získat informace o řešeních vhodných pro nejrůznější obory podnikání.***

O dění ve společnosti jsou klienti i partneři informováni prostřednictvím několika publikací. Patří mezi ně měsíčník Dialog, čtvrtletník lifestylový časopis Impuls, magazíny pro firemní klientelu Professional a Professional a také měsíčník pro novináře Media Navigátor, který je součástí speciálního webu t-press.

O magazínu Impuls rozhodně nelze tvrdit, že by byl katalogem nových produktů a služeb T-Mobile. A to i přesto, že novinkám v mobilních komunikacích věnuje část svého obsahu. V Impulsu tak najdete **rozhovory se známými osobnostmi**, navštívíte s ním známé i neznámé kraje **doma a v zahraničí**, můžete si přečíst články věnované **životnímu stylu** či **sportovně zaměřené**. Nedílnou součástí jsou dále například **recenze filmů, hudby a knih**. Impuls dostávají do svých schránek jednou za čtvrt roku zákazníci, kteří jsou členy TOP programu, a najdete jej i ve Značkových prodejnách.

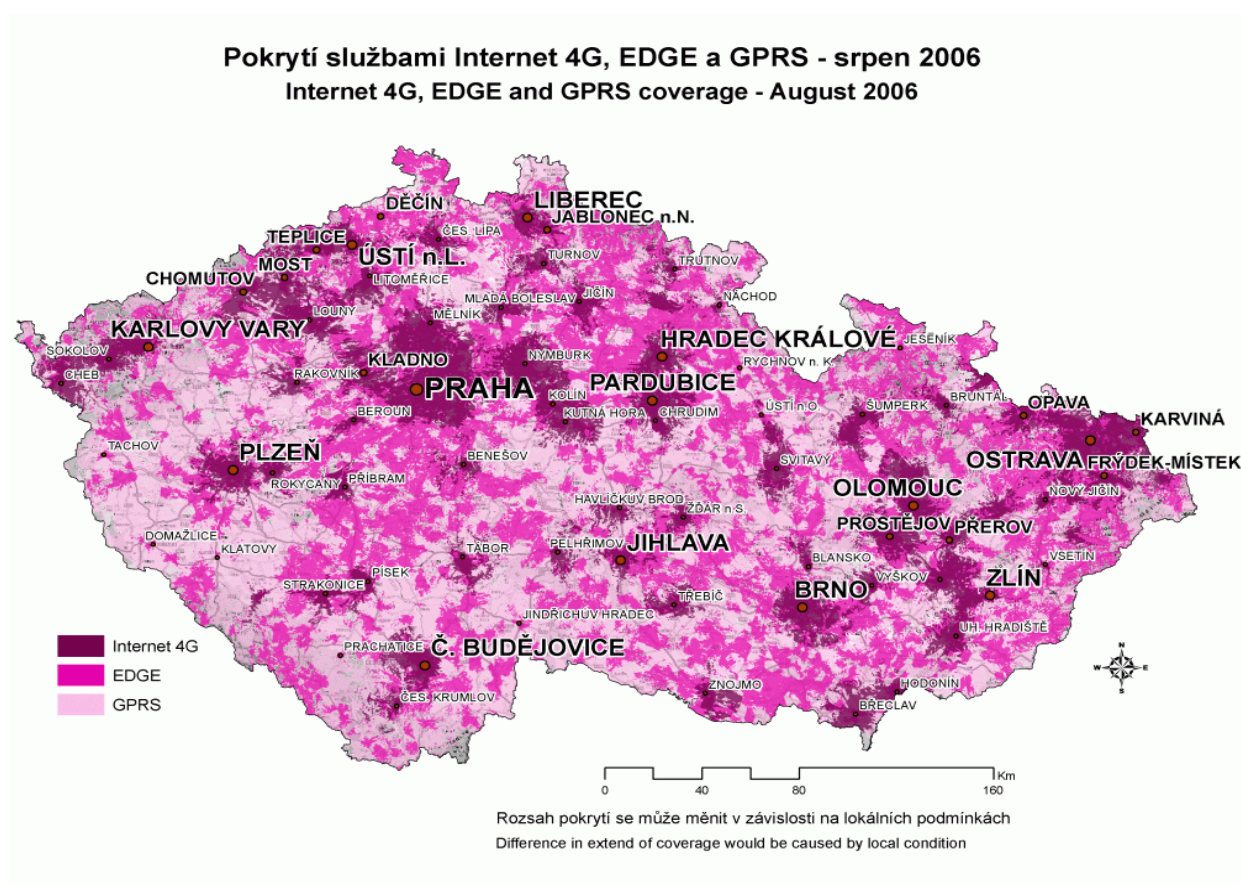
Tištěný čtvrtletník T-Mobile Professional je určený především firemní klientele a od toho se také odvíjí jeho zaměření. T-Mobile Professional ovšem není jako většina firemních tiskovin pouze nosičem reklamy. Snaží se být **pomocníkem managementu firem**, a to ze všech úhlů pohledu. Soustředí se na **nové trendy** v telekomunikacích a technologiích, ale na jeho stránkách čtenáři pravidelně najdou i další témata, která se týkají **řízení a chodu firem**, například personální poradenství, **tipy na odborná školení** či **profily zákazníků**, kteří se s námi dělí o své zkušenosti s mobilními komunikacemi.

Sortiment služeb

- **twist** – předplacená služba, s níž plně kontrolujete své výdaje ze používání mobilního telefonu;
- **připojení k internetu** – internet v mobilu, internet na cestách (připojení pro notebook), internet na stole (připojení pro počítač bez potřeby kabelů) ;
- **internet** – 4G (rychlost až 1 Mb/s), GPRS (v celé síti T-Mobile), EDGE (pro 70% populace), HotSpot (rychlé připojení k internetu na letištích, nádražích v hotelích aj.), WAP, t-zones (zábava, informace a osobní nastavení služeb), Internet via T-Mobile (klasické vytáčené připojení k internetu) ;
- **SMS** – krátké textové zprávy;
- **MMS** – Multimedia Messaging Service (multimediální zprávy), přijímání a odesílání zprávy kombinující obraz (foto), zvuk a text;
- **Informační služby** – SMS Info, MMS Info, T-Mobile Asistent 1183, T-Mobile navigátor, Informace o vyúčtování, Kde je....(přehled o tom, kde jsou zadaná telefonní čísla – SIM karty vašich zaměstnanců, vašich rodinných příslušníků nebo ve vašich automobilech, Můj limit (pro nastavení částky, kterou chcete provolat a dle toho budete informováni prostřednictvím SMS od operátora) ;
- **E-mail služby** – pomocí SMS zpráv, prostřednictvím MMS zpráv, přes mobilní telefon s e-mailovým klientem, přes wapové rozhraní v mobilním telefonu, pomocí přenosného počítače a připojení k internetu přes GPRS;

- **Platby mobilem** – pomocí svého mobilního přístroje můžete platit za zboží i služby na Internetu či WAPu, zjistit zůstatek svého bankovního účtu nebo například zadávat platební příkazy: GSM Banking, m –platba;
- **Zábava a hry** – zvonění, obrázky, balíčky, video, hry, aplikace, uvítací pozdravy, uvítací tóny, dohazovač, SMS Chat, videozona;
- **Záznamové služby** – umožňují zaznamenávat hovory i hlasové zprávy, e-maily i faxy;
- **MMS hlasový kurýr** - vzkazy od volajících MMS hlasový kurýr doručí zdarma přímo na mobil;
- **Hlasová schránka** – zaznamenává hlasové vzkazy;
- **Registr zmeškaných hovorů** – zaregistruje zmeškané hovory;
- **MobileBox** - univerzální záznamová schránka pro e-maily, faxy i hlasové zprávy;
- **MobileBox Easy** – záznamová schránka dostupná přes web i WAP;
- **T-Mobile Recepce** – představuje hlasový informační systém;
- Fax – s mobilním telefonem a službami T-Mobile můžete preposílat a přijímat faxové zprávy.

Obrázek č. 1: Mapa pokrytí službami Internet



Zdroj: <http://www.t-mobile.cz> (březen, 2007)

4.3 Srovnání společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. a Vodafone Czech Republic, a.s.

Charakteristika T-Mobile Czech Republic, a.s.

T-Mobile Czech Republic je součástí skupiny T-Mobile – strategické divize společnosti Deutsche Telekom. Deutsche Telekom je jedním z předních světových poskytovatelů služeb v oblasti telekomunikací a informačních technologií a jde příkladem ostatním firmám v tomto oboru. Značka „T“ je na celém světě symbolem kvality, efektivity a inovace.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. byla *založena v roce 1996* (tehdy nesla název RadioMobil) a v téže roce začala nabízet služby mobilní komunikace pod názvem Paegas. Roku 2002 došlo ke změně značky a poté i názvu společnosti. ***T-Mobile je operátorem veřejné mobilní komunikační sítě standardu GSM*** a je oprávněn provozovat síť třetí generace UMTS. Vedle tarifních (paušálních) programů nabízí T-Mobile služby pro majitele předplacených karet pod značkou Twist či služby šité na míru firemní klientele i veřejným institucím. Zákazníci využívají kromě hlasových služeb a textových zpráv v čím dál větší míře nehlasové služby, jako jsou datové přenosy prostřednictvím technologií GPRS, WiFi, EDGE a nejnověji také UMTS. Rostoucí oblibu zaznamenávají i zprávy MMS či multimediální služby na mobilním portálu t-zones. ***Sít' T-Mobile dnes pokrývá přes 99% české populace a 99,98% silnic třídy E na území České republiky a v zahraničí mohou zákazníci společnosti T-Mobile volat v sítích téměř 400 operátorů ze 150 zemí.***

Přední pozici T-Mobile v oblasti inovací a jeho přínos k rozvoji mobilního trhu v minulosti potvrdila řada domácích i mezinárodních ocenění. Od svého založení přitom společnost klade důraz na kvalitu nabízených služeb. Také za tento přístup získala v poslední době několik uznání. Na konci roku 2003 T-Mobile jako jediný český mobilní operátor obdržel ocenění kvality dle evropských měřítek – Committed to Excellence (Odhodlání k úspěchu). Na sklonku roku 2004 společnost dosáhla druhého stupně, nazvaného **Recognised for Excellence** (Uznání za úspěch), poté, co jí Rada ČR pro jakost udělila nejvýznamnější ocenění za management kvality – Národní cenu České republiky za jakost.

T-Mobile je členem mezinárodní telekomunikační skupiny T-Mobile International. Hlavní přínosy tohoto členství spočívají ve světoznámé globální značce, v možnosti sdílení cenných znalostí a zkušeností a v neposlední řadě v efektivním postupu při společném nákupu, vývoji a uvedení nových služeb.

T-Mobile byl vyhlášen nejžádanějším Zaměstnavatelem roku 2005

V prestižní soutěži Zaměstnavatel roku získala společnost T-Mobile hlavní cenu v kategorii Nejžádanější zaměstnavatel roku 2005 v české republice. Hlasující označili T-

Mobile jako společnost, „ve které by nejvíce chtěli pracovat“, přičemž měli možnost vybírat společnosti ze seznamu již nominovaných nebo doplnit jiné.

Spolupráce s univerzitami

Oblast mobilních komunikací se rychle vyvíjí. T-Mobile chce být stále špičkou v tomto oboru, a proto spolupracuje s předními technickými univerzitami na studiu a rozvoji nejmodernější technologií. Podílí se například na budování výzkumných laboratoří, vydávání skript či přednáškách. Studenti u společnosti získají informace o mobilních komunikacích, o společnosti T-Mobile a jejich službách, ale také o možnostech spolupráce či zaměstnání u T-Mobile.

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro společnost vysokou prioritou. Po nástupu do zaměstnání absolvují všichni zaměstnanci vstupní „*Orientační dny*“, které jsou prvním seznámením se společností, s firemní kulturou, pravidly, organizační strukturou apod. Získají tak základní přehled o tom, jak se žije v mezinárodní společnosti.

Zaměstnancům se zajišťují mnohá školení rozvíjející jejich osobní rozvoj, odborné znalosti a dovednosti, je jim nabízena možnost externího vzdělávání a mají podporu ve zvyšování a prohlubování kvalifikace studiem vysokých škol (například úhradou studia nebo příspěvkem na něj a poskytováním studijního volna).

Všem zaměstnancům je dostupné studium anglického jazyka, ať už formou e-learningu, nadstandardních a intenzivních kurzů nebo v podobě příspěvku na studium v rámci Cafeterie. Zaměstnanci také mohou využít knihovnu v budově na Roztylech.

Akademie interních trenérů

T-Mobile využívá zkušeností vlastních zaměstnanců pro rozvoj ostatních. Akademie zastřešuje cca čtyřicetku našich interních trenérů. Akademie se stará o jejich trénink, „koučink“, hodnocení a další růst a především pak o zajištění optimálních podmínek

k trenérské práci, o vysokou kvalitu interně realizovaných tréninků a o dobré jméno interních trenérů ve společnosti.

Základní principy T-Mobile

Základní principy jsou společné pro všechny členy skupiny T-Mobile, vychází z globální mise a dělí se do šesti oblastí.

- Klademe důraz na jednoduchost.
- ***We value simplicity.***
 - Spokojenost zákazníků je naší hnací silou.
- ***Customer delight drives action.***
 - Jednotná společnost – jediná strategie vedoucí k vítězství.
- ***One Company – the only winning strategy.***
 - Rozvíjíme svůj lidský potenciál.
- ***Grow our people.***
 - Pravdu říkejte nahlas, a to celou.
- ***Be vocal about the truth – the whole truth.***
 - Já jsem T-Mobile – se mnou můžete počítat.
- ***I am T-Mobile – count on me.***

Jak pomáhá T-Mobile

Víme, že mobilní telefony mají ohromný vliv na fungování společnosti a na život každého z nás. Jedním z pozitivních příkladů tohoto vlivu může být například DMS, díky níž společnost v roce 2004 zásadním způsobem ovlivnila drobné dárcovství v České republice. Za první rok fungování této služby byly odeslány více než 3 miliony rádcovských SMS – což znamená, že do neziskovém sektoru nově přiteklo přibližně 90 milionů korun! Společnost T-Mobile stejně jako její konkurenti provozuje službu DMS na nekomerční bázi. Jen pro připomenutí nejznámější hesla: **DMS ASIE, DMS SRILANKA, DMS TATRY, DMS PARAPLE, DMS KURE.**

Ačkoliv jde o společný projekt všech tří mobilních operátorů, je fér říci, že jeho zrod v České republice inicioval právě T-Mobil. Rádcovská SMS je dnes absolutně nejjednodušší způsob jak přispět na charitativní účely. Proto byla DMS v Cannes jedním z pěti kandidátů na prestižní cenu za nejlepší počín v oblasti mobilních telekomunikací GSM Awards 2005.

Charakteristika Vodafone Czech Republic, a.s.

Vodafone je největší mobilní operátor na světě. Působí v 28 zemích pěti kontinentů, a to nezapočítávám 14 dalších partnerských sítí po celém světě. Na konci června 2005 měla skupina Vodafone už 165 milionů zákazníků.

Vodafone získal britskou mobilní licenci už v roce 1983. Velké věci se začaly dít v lednu 1985, kdy se v jeho síti uskutečnil první hovor. Nic víc tehdy telefony neuměly, ale i tak působily impozantním dojmem - už proto, že velikostí připomínaly spíš malé auto.

Obrázek č. 2: Logo společnosti Vodafone a.s.



Zdroj: <http://www.vodafone.cz> (březen, 2007)

Založení firmy:	GSM licence udělena v říjnu 1999 Zahájení komerčního provozu: 1 března 2000
Počet zákazníků:	2.263 milionů

Hlavní výhody služeb sítě Vodafone:

- Žádný aktivační poplatek
- Žádný smluvní závazek
- Jenda cena do všech sítí
- SMS za 1 Kč do všech sítí
- Účtování hovorného po vteřinách po první minutě

- Převod neprovolaných volných minut do následujícího měsíce
- FlexLimit – nastavení vlastního limitu volání

Akcionáři: Vodafone Czech Republic a.s. je 100% vlastněn skupinou Vodafone Group Plc.

Skupina Vodafone:
Globální mobilní operátor se základnou ve Velké Británii, který působí v 28 zemích a služby poskytuje 165 milionům zákazníků.

Pokrytí: Síť Vodafone pokrývá 99% populace

Počet zaměstnanců: 2 079

Sídlo společnosti: VODAFONE
Vodafone Czech Republic a.s.
Vinohradská 167
100 00 Praha 10

Historie Vodafone Czech Republic a.s.

➔ **1999**

Získává licenci na provoz sítě GSM 900/1800 (8. října 1999)

➔ **2000**

Stala se nejrychleji se rozvíjejícím operátorem ve střední a východní Evropě startujícím ze třetí pozice. Rychlostí výstavby své sítě vytvořila nový rekord v historii GSM: během 9 měsíců pokryla 98% obyvatelstva. Představila revoluční model přímé distribuce mobilních telekomunikačních služeb v České

republice. Celkové podvědomí o značce má 98% obyvatelstva. Představuje předplacenou kartu, jednoduchou a cenově dostupnou cestu k mobilním službám bez písemného závazku, měsíčních faktur a aktivačních poplatků. Zahajuje komerční provoz sítě (1.března 2000).

➔ **2001**

Představuje novou generaci Hlasové samoobsluhy. Zajišťuje úplné pokrytí všech stanic pražského metra. Představuje novou službu na bázi WAPu, která dokáže určit polohu a navést zákazníka k cíli jeho cesty. Svou revoluční službou placení prostřednictvím mobilního telefonu otevíráme nový rozměr mobility. Jako první operátor ve střední a východní Evropě nabízí možnost úplné personalizace WAPu. Zahajuje provoz Hi-Tech Centra, tvořícího technické zázemí naší infrastruktury včetně zajištění provozu sítě. Splnili licenční požadavky s dvouletým předstihem. Nabízí úplný platební styk prostřednictvím široké sítě bankomatů v ČR. S Ericssonem a Českým vysokým učením technickým v Praze otevírá Výzkumné a vývojové centrum.

➔ **2002**

Věnuje celkem 4 570 271 Kč na opravu a rekonstrukci základním a středním školám ze čtyř regionů nejvíce postižených povodněmi. Má milion zákazníků. Vykazuje kladný provozní zisk za obě úvodní čtvrtletí roku 2002. V soutěži WCA nominována na nejlepšího mobilního operátora Evropy. Nabízí novou generaci internetové samoobsluhy. Společnost je vnímána jako nejpokrokovější a nejvstřícnější společnost v ČR podle výsledků průzkumu „Firemní Image Sensor“.

➔ **2003**

Představila službu VPN firma (zlevněné volání mezi firemními telefony) určenou pro malé a středně velké firmy. IMAX, první 3D kino v České republice, uvítalo své první diváky. Uvedla MMS, zvítězila v soutěži Nejlepší firemní image. Podíl tarifních zákazníků se vyšplhal na 41%. Společnost vyhlášena Mobilním operátorem roku 2003 (mobilmania.cz).

➔ 2004

V rámci žebříčku stovky nejvýznamnějších českých firem organizovaném sdružení Czech Top 100 byla společnost vyhlášena nejdynamičtější firmou. Představila novou předvolbu 775 a zahájila novou image kampaň Stačí říct.

➔ 2005

Získala UMTS licenci na síť třetí generace. Spustila rychlý internet EDGE a představila neomezené datové služby. Stala se členem světové mobilní rodiny Vodafone. Podíl tarifních zákazníků dosáhl 51%.

➔ 2006

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

Ukazatele**Tržní podíl (v %)**

Podíl zákazníků na českém mobilním trhu se neustále zvyšoval. Ze 17% na konci roku 2004 až na 18,7% k 31.12.2005.

Vývoj počtu zákazníků

I přes úctyhodný celkový počet uživatelů mobilních telefonů v České republice, zhruba 11,4 milionu, což představuje asi 112% penetraci trhu. Koncem roku 2005 jich bylo přesně 2 141 713.

Výnosy ze služeb

Oproti roku 2004 vzrostly výnosy ze služeb o 17,7%. Díky tomu se tržní podíl Vodafone – na základě výnosů – zvýšil na 22,7%.

Společnost Vodafone byla vybrána pro srovnání proto, že si vybrala správnou cestu. Buduje image společnosti na kvalitě a potřebám trhu, při hledání strategie počítá se spojením toho nejlepšího z obou světů. Oskar a Vodafone se navzájem dělí o všechny nejlepší nápady.

Nadšení pro věc, spojené s globálním know-how společnosti, to pomůže na mobilním trhu opravdu roztočit. Průměrný příjem za jedno telefonní číslo zůstal nejvyšší v ČR po celý rok a už 13 čtvrtletí po sobě zůstala společnost Vodafone nejlepší na trhu.

4.4 Segmentace trhu

Spotřební trh se dělí na dvě velké funkční skupiny – dodavatele výrobků, služeb a odběratele výrobků, služeb. Pro potřeby analýzy bylo nutno se zaměřit na skupinu odběratelů (spotřebitelů) služeb. Tato diplomová práce se zaměřuje především na služby zákazníkům, protože z hlediska „budování jména“ jsou pro společnost nejdůležitější.

Prodejní místa

T-Mobile nabízí zákazníkům své služby prostřednictvím 56 značkových prodejen ve všech větších českých městech. Srovnatelnou úroveň služeb jako značkové prodejny nabízejí také tzv. partnerské prodejny, zakládané od roku 2003; ke konci loňského roku jich bylo v provozu již 68. Součástí distribuční sítě je dalších téměř **1 1770 prodejních míst**. Prodejní a servisní síť T-Mobile zajišťuje maximální kvalitu poskytovaných služeb a je základem dobrých vztahů se zákazníky. Prodejní síť T-Mobile nabízí pouze nejnovější modely telefonů a značková příslušenství. Všechny provozovny a smluvní partneři poskytují zákazníkům podrobné informace a odbornou pomoc.

Zákazník společnosti T-Mobile

Při vyplňování dotazníku zaměřeného na společnost T-Mobile autor nenarazil na vážnější problémy. Ochota respondentů, podílet se na analýze služeb, nebyla ničím narušována.

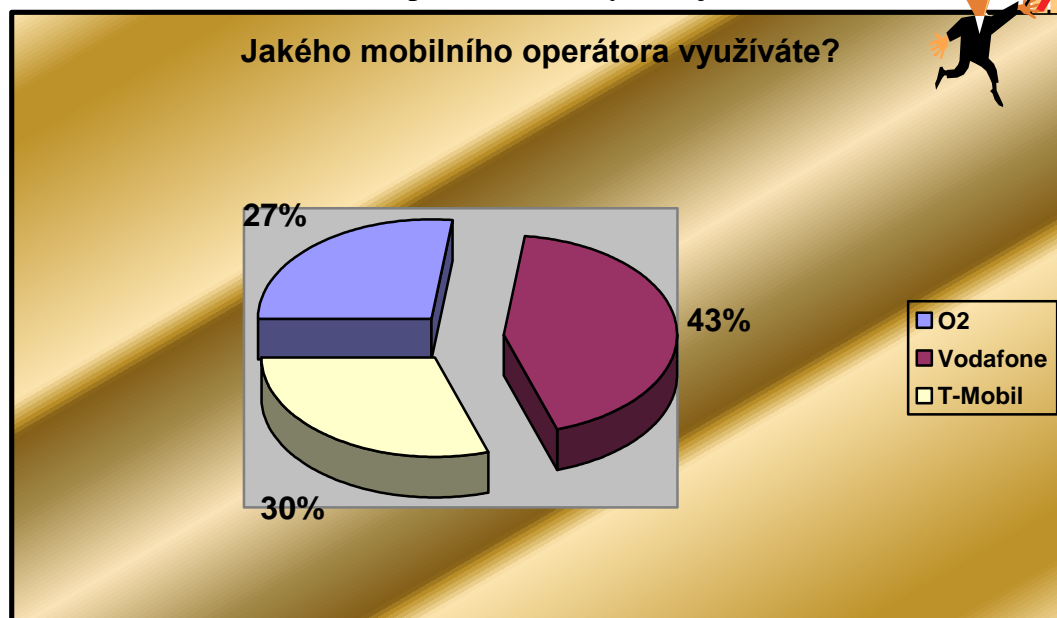
Jedna část dotazníku je zaměřena na trh s mobilními službami obecně, druhá část se věnuje konkrétně společnosti T-Mobile a.s. Dotazník byl koncipovaný tak, aby ukázal pohled zákazníka na mobilní trh. Jakým způsobem vnímá reklamní kampaň, jak se nechává ovlivnit, jaké má povědomí o společnosti T-Mobile a jak je informován.

Dotazování byli lidé ve věku od 25 do 50 let. Z dotazníků vyplynulo, že díky nižší kvalitě reklamních upoutávek a všeobecné péči o zákazníka si společnost oproti ostatním mobilním operátorům mírně pohoršila a to především vzhledem s příchodem společnosti Vodafone, která vstupuje do podvědomí zákazníků čím dál víc. Důvodem je tvůrčí kreativita při přejmenování společnosti Oskar na Vodafone, služby pro zákazníky mají výhodnější charakter a zákazníci jsou více lákáni vtipnými reklamními spoty. Výsledkem toho je rychlejší nárůst nových zákazníků Vodafone oproti společnosti T-Mobile. Většina současných zákazníků společnosti T-Mobile zůstává věrná, ale není to pravidlem.

Společnost Vodafone nabízí výhodnější služby a zákazníci jsou většinou vždy ovlivňováni cenou služeb. A tyto služby umí společnost Vodafone velmi dobře prodávat.

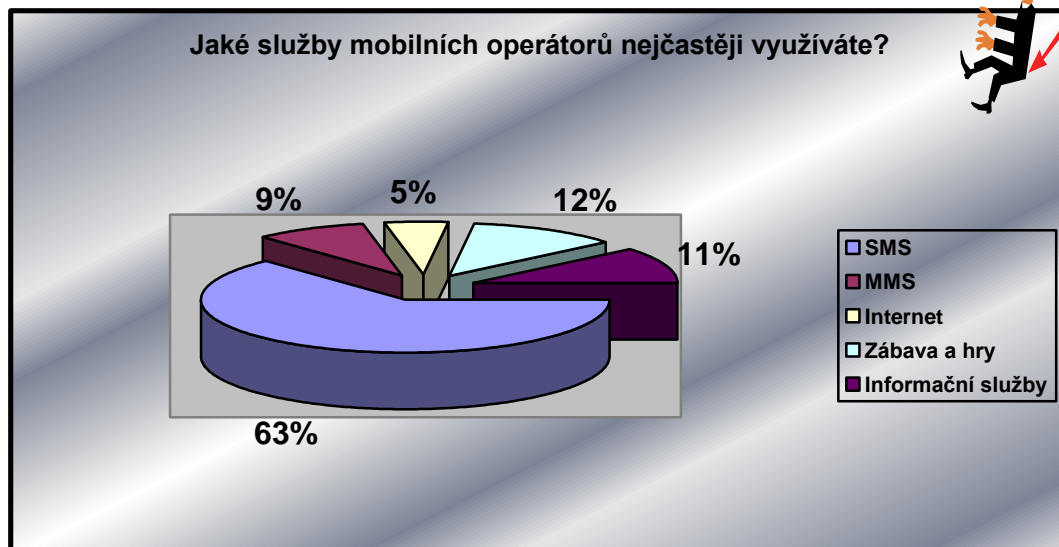
Respondenti byli dotazováni na to jakého mobilního operátora využívají a jaké nejčastější služby čerpají. *Výsledky dotazů demonstrují následující dva grafy:*

Graf č.1: Jakého mobilního operátora lidé využívají



Zdroj: Autorka

Graf č.2: Jaké služby mobilních operátorů lidé nejčastěji využívají

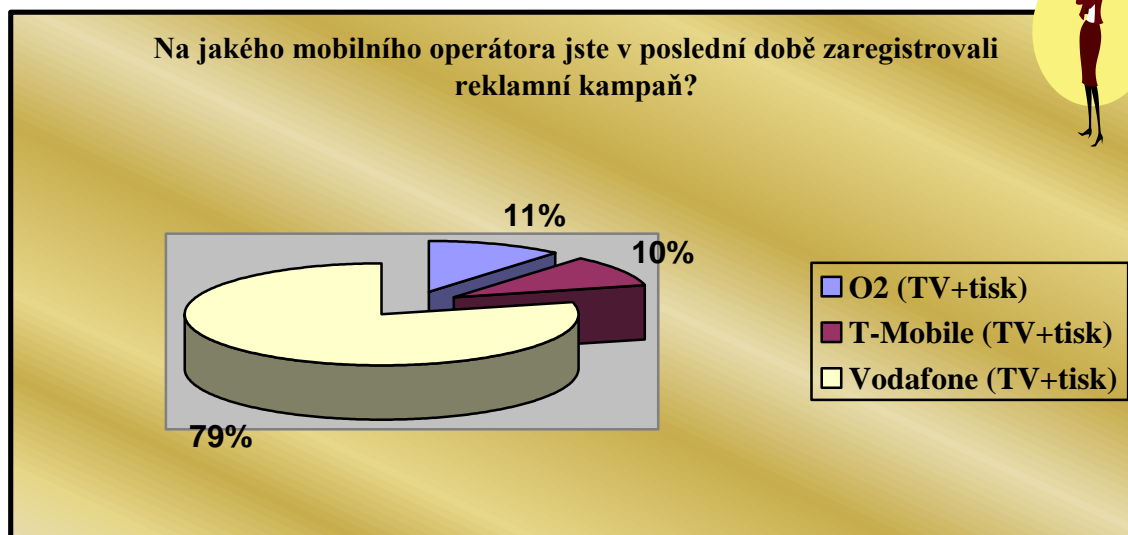


Zdroj: Autorka

Na otázku týkající se webových stránek společnosti všichni dotázaní odpověděli, že jsou si vědomi této skutečnosti a velmi často této služby využívají. Především v rámci zjišťování nových informací ohledně cen nabízených služeb.

Další dotaz měl prověřit, jestli finance vynakládané do reklamy nejsou zbytečnou investicí. Jestli je zákazník vůbec schopen reagovat na podněty. Podle Donalda Gunna na spotřebitele každou hodinu útočí 114 nových poprvé vysílaných televizních spotů, v ČR je to jeden reklamní zásah každou minutu. Uvedený graf demonstruje tuto skutečnost, jak vnímají čeští spotřebitelé reklamu na mobilní operátory.

Graf č. 3: Zaregistrování reklamní kampaně



Zdroj: Autorka

Z tohoto grafu můžeme vysledovat, že reklamní kampaň společnosti Vodafone utkvěla lidem v paměti. Je důležité tuto část podpory prodeje důkladně prostudovat a promyslet. Společnost Vodafone ve sféře reklam zaznamenávala i v předešlých letech velký úspěch: „Skokanem“ první poloviny roku 2005, tedy společností jejíž investice do televizní reklamy meziročně absolutně nejvíce narostly, se stal Vodafone, v jehož dynamice (v hrubém vyjádření nárůst o 270 mil. Kč) se výrazně projevil rebranding (Oskar – Vodafone) z počátku roku.

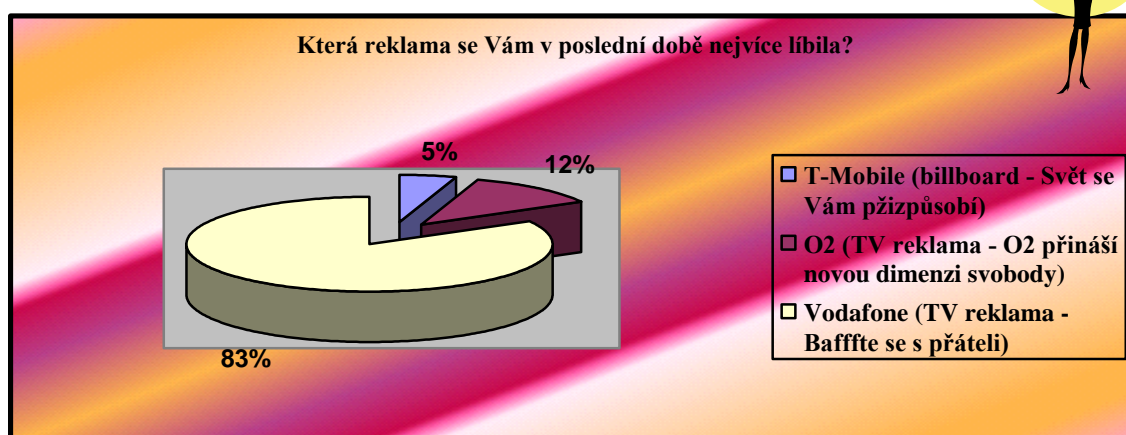
O výjimečné pozici Vodafone mezi televizními inzerenty první poloviny roku svědčí i fakt, že Vodafone je i nejčastěji inzerovanou značkou. Rebrandingový spot s označením „Vodafone“ se ve vysílání televizí objevil 1785krát.

Podle ředitele Asociace komunikačních agentur Jiřího Janouška se obvyklé náklady na spot pohybují mezi **1 500 000 a 4 500 000 korunami**.

Ačkoliv firmy nerady komentují své náklady na reklamní kampaně, jejich cena se dá alespoň přibližně nejrůznějšími způsoby vyčíslit. Týdeník Strategie se o to pokusil a jako vítěz v hlavních typech inzerce vzešel mobilní operátor **Vodafone**. Podle průzkumu investovala společnost do svého zviditelnění zhruba **dvě miliardy korun**.

A tento graf ukazuje oblíbenost jednotlivých reklam:

Graf č. 4: Oblíbenost reklam



Zdroj: Autorka

Z tohoto grafu je patrné, že reklamní kampaň společnosti Vodafone oslovila i zákazníky ostatních operátorů. Díky vtipnému nápadu a promyšlenosti kampaně se společnost Vodafone dostala do podvědomí dalších potencionálních zákazníků. A jelikož má tento spot velký úspěch, může si společnost Vodafone polepšit o další věrné klienty. *Efektivní využití médií předpokládá podrobnou znalost dat o sledovanosti, poslechovosti či čtenosti, kvalitní know-how a velké zkušenosti.* Pro zadavatele reklamy je tak jedním z rozhodujících faktorů úspěšné komunikace úzká spolupráce s kvalifikovanými subjekty, specializovanými na optimální využití reklamního prostoru médií.

K uzavření smlouvy na čerpání služeb se zákazníci nechávali přesvědčovat opět reklamní kampaní pořádanou společností Vodafone „**Baffte se s přáteli**“. Jednalo se o podporu prodeje formou TV reklamy a akcemi pořádanými před prodejny Vodafone.

83% dotázaných nakupují výrobky, služby ve specializovaných prodejnách, 17% přes internet.

V hodnocení cenové dostupnosti dopadla společnost T-Mobile dobře. Servisní podmínky v prodejnách T-Mobile byly hodnoceny průměrnou známkou 1,5 (viz. příloha dotazník pro uživatele služeb mobilních operátorů), přístup k zákazníkovi byl oznámkován známkou 2 (kde toto hodnocení bylo snižováno přístupem k zákazníkovi na T-Mobile

lince). Dotázaní na otázku jak často si pořizují nový mobilní telefon odpověděli v průměru jednou za 3 roky.

Na otázku jestli i nadále budou využívat služeb T-Mobile, odpovídali většinou ANO. Jako důvod při odpovědi NE, vyjadřovali svou nespokojenost co se finanční stránky týče.

Ženy v dotazníku zastoupily 42% dotazovaných, věk tázaných se pohyboval v rozmezí 25 – 50 let (63% dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, 21% středoškolské zbytek je vyučen). Počet dotazníků: 60 exemplářů.

V části „návrhy“ přikládám možnosti řešení na zlepšení komunikace se zákazníky, podporu značky a budování povědomí o službách společnosti.

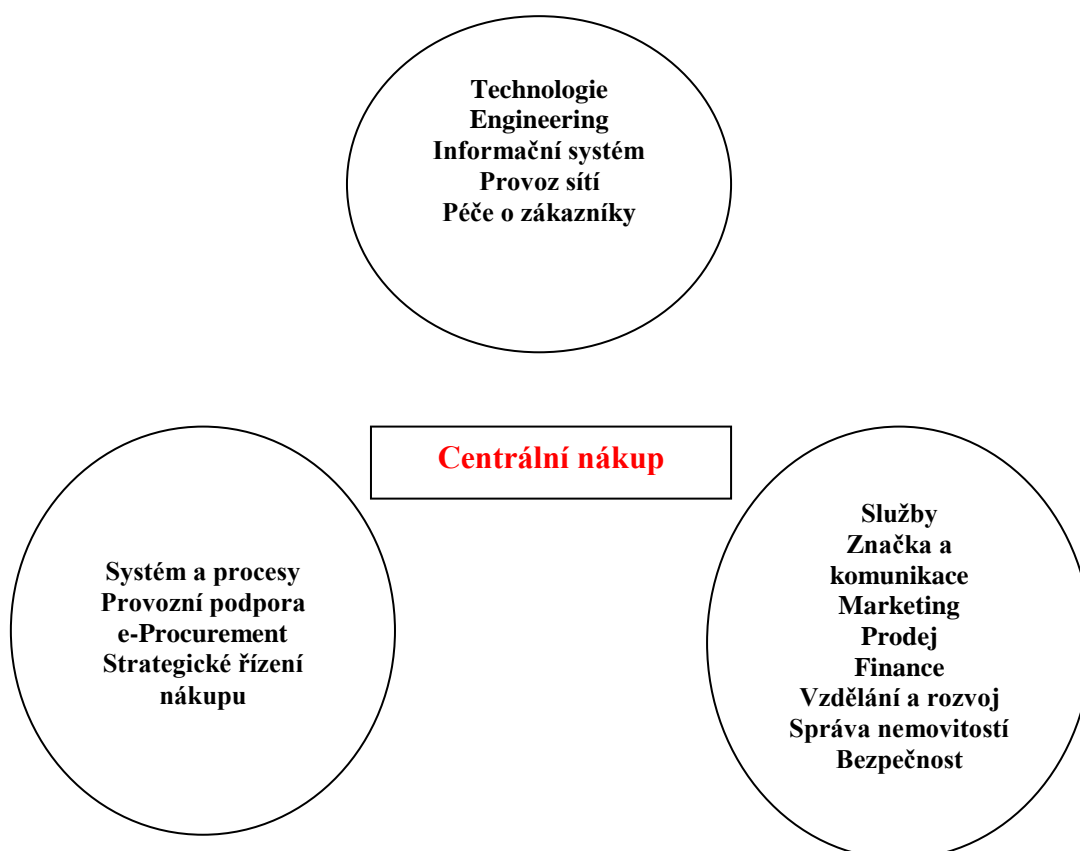
5. Návrhy řešení

„Český mobilní trh je žhavý jako žehlička.“ Jednu věc můžeme říci o Čěších s naprostou jistotou. Totiž, že mobily prostě zbožňují. Je ostatně holou skutečností, že poptávka a nabídka služeb mobilních operátorů rok od roku roste.

Klást důraz na poskytování spolehlivých a kvalitních služeb, které splní očekávání zákazníků. U zaměstnanců podporovat týmovou spolupráci a firemní kulturu zaměřenou na výsledky. Snažit se pracovat transparentně a efektivně.

Centrální nákup

Obrázek č. 3: Centrální nákup



Zdroj: Autorka

Centralizované procesy a postupy v oblasti nákupu a decentralizované nákupní týmy.

Jedním ze způsobů, jak dosáhnout „*Dokonalé efektivity*“ je správně motivovat všechny nákupčí při cestě za stejnými cíli.

Každé oddělení má svůj vlastní nákupní tým. Členové těchto týmů jsou na slovo vzaty odborníky. Činnost všech těchto týmů pak koordinuje Centralizovaný nákup. Jednotliví specialisté tak musí dodržovat stejná pravidla i postupy bez ohledu na to, jestli jsou z technického oddělení či z oddělení firemní komunikace.

Budování povědomí

Společnost T-Mobile nemění příliš často svou tvář. Dělá tzv. „mrtvého brouka“ a tím strádá na straně zákazníků. Až když je vyprovokována reklamní kampaní od konkurence začne probouzet svou kreativitu, ale nedosáhne takového úspěchu jako ti druzí. V této pozici je společnost v nevýhodě, protože promeškala příležitost a zákazníci mají v povědomí vždy toho úspěšnějšího, dravějšího.

Vizualita

Logo je to nejcennější co společnost má, proto s veškerými reklamními materiály musí být nakládáno obezřetně. Snažit se dostat značku do každého kousku vybavení i designových doplňků.

Televizní reklama

„Kdybych měl do podnikání jen dva dolary, jeden bych dal na reklamu.“

Henry Ford

Společnost s postavením na trhu, které má T-Mobile si rozhodně nemůže dovolit nespolupracovat s nejmasovějším médiem na našem trhu. Billboardy by měly být pouze doplněk pro televizní reklamní kampaně. Televizní reklama musí rovněž stavět na budování povědomí o značce. Na základě této skutečnosti bych navrhovala televizní reklamní kampaň. Televizní spoty by měly být zábavné a kampaň by měla být zároveň podpořena billboardy, které budou televizní reklamu připomínat. Reklama by měla být

postavena na budování povědomí o značce, měla by být zábavná, vzrušující a hlavně nesmí obtěžovat.

Existují speciální metodiky na testování inzerátů, televizních spotů, rozhlasových spotů, ale i logotypů a sloganů. Samotné testování, v závislosti na zvolené metodice, není laciná záležitost, ale v kontrastu s výdaji na samotnou reklamu v médiích se jedná o malou částku, která však může významně ovlivnit efektivitu kampaně a nebo odvrátit neskutečný krach. *Například řada nadnárodních společností spouští své super úspěšné reklamní kampaně z USA i na jiných kontinentech a s hrůzou zjišťují, že jinde to nefunguje.*

Stejně tak jako pretestování je důležitý výzkum po proběhnutí kampaně. Zde se pak vyhodnocuje jak byl splněn cíl (podvědomí o značce, zvýšení prodeje, ..) vytipovaný při plánování kampaně.

Tuto televizní kampaň bych rozdělila na několik částí. Představení společnosti, značky a informace o právě aktuálně nabízených službách . Každá část by měla mít společný výrazný jednotící prvek (heslo, větu).

Komunikace se zákazníkem

Všichni víme, že první dojem je sice důležitý, ale podstatou je, co se skrývá za ním. Každý pracovník z první linie by měl umět jednat se zákazníky. Aby dokázal dát najevo, že jsou pro nás důležití. Aby lidí z prodejen společnosti T-Mobile odcházeli spokojeni a v dobré náladě i díky nim. Nezáleží na tom, jestli pracují v oddělení péče o zákazníky, v obchodním oddělení nebo přímo v prodejnách.

Když všechno běží jako hodinky, šetříme čas a peníze všech. Jedna z věcí, která napomáhá tomu být odpovědnou firmou je kodex etického nákupu. Pro dodavatele kodex znamená jistotu férových obchodních podmínek a odpovědného přístupu životnímu prostředí a společnosti na všech úrovních.

Vylepšení péče o zákazníky na linkách T-Mobile by se zefektivnila buď změnou systému komunikace nebo příjmem dalších zaměstnanců na tuto pozici.

6. Závěr

Tato práce měla podat ucelenou zprávu o společnosti T-Mobile a.s. Analyzovat nabídku služeb, které společnost svým zákazníkům nabízí a provést srovnání se společností Vodafone a.s. působící na stejný trh v celorepublikovém měřítku.

Provedla jsem plánovaný marketingový výzkum. Na základě jeho vyhodnocení jsem se pokusila zanalyzovat současný stav ve kterém se společnost T-Mobile a.s. nachází. Výsledkem analýzy bylo zjištění, že společnost ve stávající konkurenci obstojí bez větších problémů, ale rozhodně by neměla v konkurenčním boji polevovat a využít kreativity svých zaměstnanců a dobrého postavení na trhu mobilních operátorů. Výběr jiné strategie není tedy v tomto případě nutný.

Mnou navrhované řešení centralizovaného postupu je komplex nezbytných podnětů, kterými by se společnost měla řídit. Jelikož tento systém už je zaveden v několika dalších větších společnostech, které potřebují mít pro bezproblémové zvládnutí společnosti přesně zavedená pravidla, nemusí mít společnost obavy z neúspěchu tohoto navrhovaného řešení. Nejedná se o žádné změny přístupu k budování značky, ale o vytvoření kvalitního týmu spolupracovníků a zvýšení komunikace mezi zákazníky a společností.

Stejně tak snažit se přistupovat individuálně k potřebám zaměstnanců společnosti. Kromě širokého systému benefitů nebo rozvoje zaměstnanců nezapomínat v rámci tzv. „Okamžiku pravdy“ ani na významné životní mezníky kolegů (dokončení školy, svatba, narození potomky apod.)

Základem dobře fungující společnosti jsou zaměstnanci a na ně by společnost měla soustředit největší pozornost. K docílení dokonalé efektivity je správná motivace zákazníků. Čím by se tedy společnost T-Mobile měla do budoucna řídit:

- hledat nejnižší celkové náklady;
- neustále sledovat výkon;
- pořád se snažit zefektivnit postupy;

- chtít zvyšovat produktivitu obou stran;
- snažit se dosáhnout co nejvyšší kvality za co nejnižší náklady;
- pozorně se dívat, jestli to někdo v oboru nedělá ještě lépe.

7. Summary

Within the scope of its business activities to which it is authorised, T-Mobile Czech Republic establishes and operates a public mobile communication network on the GSM standard in the 900 and 1800 MHz bands and provides mobile telecommunications services pertaining to this network. The comprehensive character of the services provided lies especially in the extensive range of products and possible combinations thereof. Customers can choose from a wide range of products, from standard services to special, above-standard services designed especially for demanding customers. In cooperation with its foreign partners, T-Mobile Czech Republic responds flexibly to the trends in technological development in this area and significantly keeps pace with the world-wide technological level and quality.

T-Mobile Czech Republic shareholders

- CMobil B.V. (60, 77 %)
- RADIOKOMUNIKACE, a.s. (39,23 %.)

Analysis

The analysis found that the company hasn't big problems. T-Mobile can have greater thrive yet. In comparison with Vodafone a.s. was sitting pretty.

Keywords

services - služby

analysis of services – analýza služeb

competitive advantage - konkurenceschopnost

advertising and promotion – reklama a propagace

marketplace - trh

8. Použité informační zdroje

1. BEDNÁŘ, F.: *Management a marketing služeb*. Brno, JAMU 2002, 45 s.
2. FREEMANTLE, D.: *Bezkonkurenční služby zákazníkům*, Management Press Praha, Ringier ČR, 1996, 162 s. ISBN 80 – 85943 - 263
3. HESKETT, J.L., et al.: *Služby – cesta k úspěchu*. Victoria Publishing, 1994, 273 s. ISBN 80 – 85605 – 36 -8
4. CHRISTOPHER: *Logistika v marketingu*, Management Press Praha, 2000, 166 s. ISBN 80 – 72610 - 074
5. JANEČKOVÁ, L.: *Marketing služeb*. Slezská univerzita, Karviná 1996, 155 s. ISBN 80 – 85879 - 344
6. JANEČKOVÁ, L. - VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. Grada Publishing, 2000, 179 s. ISBN 80 – 71699 - 950
7. KALÁB, D.: *Manažerství ve službách*, Jihočeská univerzita, České Budějovice, 1999
8. KOTLER, P.: *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno, Victoria Publishing, 2005, 130s. ISBN 80 – 251 – 0518 - 0
9. PAYNE, A.: *Marketing služeb*, Praha, Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80 – 7169 – 276 - X
10. PŘIBOVÁ, M a kol.: *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, 248 s. ISBN 80 – 7169 – 299 -9
11. STORBACKA, K. – LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky*, Grada Publishing, 2000, 167 s. ISBN 80 – 7169 – 813 - X

12. Webové stránky: <http://t-mobile.cz/> (březen, 2007)

<http://businessworld.cz/> (únor, 2007)

<http://arbomedia.cz/> (únor, 2007)

<http://vodafone.cz/> (březen, 2007)

Seznam příloh

- Příloha č. 1*** Dotazník pro uživatele služeb mobilních operátorů
- Příloha č. 2*** Rozvaha
- Příloha č. 3*** Výkaz zisku a ztráty, Výkaz změn vlastního kapitálu
- Příloha č. 4*** Zpráva nezávislých auditorů
- Příloha č. 5*** Titulní strana časopisu Impuls
- Příloha č. 6*** Titulní strana časopisu Professional

Příloha č. 1 Dotazník pro uživatele služeb mobilních operátorů

Dotazník pro uživatele služeb mobilních operátorů

datum:

místo:

- 1) Jakého mobilního operátora využíváte?
- 2) Jaké mobilní operátory znáte?
- 3) Jaké nejčastější služby mobilních operátorů využíváte (včetně telefonování)?

reklama

- 4) Zaregistrovali jste v poslední době nějakou reklamní kampaň na mobilního operátora?

Kdy?.....Kde?.....Jakou?.....

- 5) Která reklama se Vám v poslední době líbila nejvíce?
- 6) „Ovlivnila“ (přesvědčila) Vás některá reklama k nákupu produktu?
- 7) Víte o tom, že T-mobile a.s. má své webové stránky? (Ano x ne)

distribuce

- 8) Nakupujete:
 - a) ve specializované prodejně T-mobile
 - b) přes internet
- 9) Pokud byste měli hodnotit služby nabízené T-mobile a.s. (hodnoťte ve stupnici od 1 do 5, 1 = výborně, není co zlepšovat; 5 = naprosto nevyhovující)

cenová dostupnost
servis v prodejnách T-mobile a.s.
přístup k zákazníkovi

- 10) V jakém časovém rozhraní si obvykle pořizujete nový mobilní telefon?

Budete i nadále využívat služeb T-mobile a.s.?

Pokud ne, proč?.....v čem Vám stávající situace nevyhovuje?

Váš věk?

pohlaví:

povolání:

Příloha č. 2 **Rozvaha**

Rozvaha

lis. Kč	Poznámka	31. prosince 2005	31. prosince 2004
AKTIVA			
OBĚŽNÁ AKTIVA			
Peněžní prostředky a ekvivalenty	4	5 845 189	439 136
Obchodní a jiné pohledávky	5	3 351 825	2 990 438
Ostatní finanční aktiva	6	2 298 666	0
Zásoby	7	317 331	299 316
Náklady příštích období		194 795	190 493
Oběžná aktiva celkem		12 007 806	3 919 389
STÁLÁ AKTIVA			
Dlouhodobý hmotný majetek	8	18 527 921	20 784 738
Nehmotný majetek	10	6 025 733	6 169 691
Ostatní aktiva		8 267	7 303
Stálá aktiva celkem		24 561 921	26 961 732
AKTIVA CELKEM		36 569 727	30 881 121
PASIVA A VLASTNÍ KAPITÁL			
KRÁTKODOBÁ PASIVA			
Obchodní a jiné závazky	11	4 873 865	3 506 076
Finanční závazky	12	73 025	62 492
Rezervy	14	832 729	685 323
Závazek z titulu daně z příjmů		849 056	1 316 589
Výnosy příštích období	15	1 040 334	1 101 532
Krátkodobá pasiva celkem		7 669 009	6 672 012
DLOUHODOBÁ PASIVA			
Finanční závazky	12	52 714	51 832
Ostatní závazky	13	258 965	220 317
Rezervy	14	463 492	438 199
Odložené daňové závazky	16	1 691 739	1 886 310
Dlouhodobá pasiva celkem		2 466 910	2 596 658
PASIVA CELKEM		10 135 919	9 268 670
VLASTNÍ KAPITÁL			
Základní kapitál	19	520 000	520 000
Emisní ážio	19	5 344 110	5 344 110
Zákonný rezervní fond	19	104 000	104 000
Rezerva ze zajištění		- 7 141	- 10 788
Nerozdělený zisk		20 472 839	15 655 129
Vlastní kapitál celkem		26 433 808	21 612 451
VLASTNÍ KAPITÁL A PASIVA CELKEM		36 569 727	30 881 121

Finanční výkazy na stranách 5 až 21 byly schváleny představenstvem společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. k vydání dne 19. dubna 2006.

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty, Výkaz změn vlastního kapitálu

Výkaz zisku a ztráty

lis. Kč	poznámka	2005	2004
Tržby	20	27 957 875	26 390 630
Ostatní provozní výnosy		707 231	849 384
Náklady na prodej a služby	21	-9 202 795	-8 270 474
Osobní náklady	22	-2 026 670	-1 811 333
Odписы	23	-5 315 756	-5 132 604
Náklady na externí marketingové služby		-1 261 319	-1 120 053
Ostatní provozní náklady	24	-3 942 267	-4 321 671
Provozní výsledek		6 916 299	6 583 679
Finanční výnosy	25	238 621	251 041
Finanční náklady	25	-126 046	-603 909
Zisk před zdaněním		7 026 874	6 231 011
Daň z příjmů	26	-2 060 163	-1 833 409
Čistý zisk běžného období		4 966 711	4 397 602

Výkaz změn vlastního kapitálu

lis. Kč	Poznámka	Základní kapitál	Emisní úžio	Zákonny rezervní fond	Reserva ze zajištění	Nerozdělený zisk	Čekem
Zůstatek k 1. lednu 2004		520 000	5 344 110	104 000	0	11 257 527	17 225 637
Čistý zisk běžného roku		0	0	0	0	4 397 602	4 397 602
Ztráta ze zajištění, včetně odložené daně		0	0	0	-10 788	0	-10 788
Zůstatek k 31. prosinci 2004		520 000	5 344 110	104 000	-10 788	15 655 129	21 612 451
Čistý zisk běžného roku		0	0	0	0	4 966 711	4 966 711
Dividenda	27	0	0	0	0	-149 001	-149 001
Zisk ze zajištění, včetně odložené daně		0	0	0	3 647	0	3 647
Zůstatek k 31. prosinci 2005		520 000	5 344 110	104 000	-7 141	20 472 839	26 433 808

Příloha č. 4 Zpráva nezávislých auditorů

ZPRÁVA NEZÁVISLÝCH AUDITORŮ

AKCIONÁŘŮM SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC A.S.

Provedli jsme audit přiložené rozvahy společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. (dále „Společnost“) k 31. prosinci 2005 a souvisejících výkazů zisku a ztráty, změn vlastního kapitálu a peněžních toků za rok 2005 (dále „finanční výkazy“). Za sestavení finančních výkazů odpovídá vedení společnosti. Naší úlohou je vydat na základě auditu výrok o těchto finančních výkazech.

Audit jsme provedli v souladu s Mezinárodními standardy auditu. Tyto standardy požadují, aby byl audit naplánován a proveden tak, aby auditor získal přiměřenou jistotu, že finanční výkazy neobsahují významné nesprávnosti. Audit zahrnuje výběrovým způsobem provedená ověření průkaznosti částek a informací uvedených v finančních výkazech. Audit rovněž zahrnuje posouzení použitých účetních zásad a významných odhadů učiněných vedením společnosti a zhodnocení celkové prezentace finančních výkazů. Jsme přesvědčeni, že provedený audit poskytuje přiměřený podklad pro vyjádření výroku.

Podle našeho názoru přiložené finanční výkazy zobrazují ve všech významných ohledech věrně finanční pozici Společnosti k 31. prosinci 2005, výsledek jejího hospodaření a její peněžní toky za rok 2005 v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví.

19. dubna 2006

PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.

PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
Praha, Česká republika

Příloha č. 5 Titulní strana časopisu Impuls

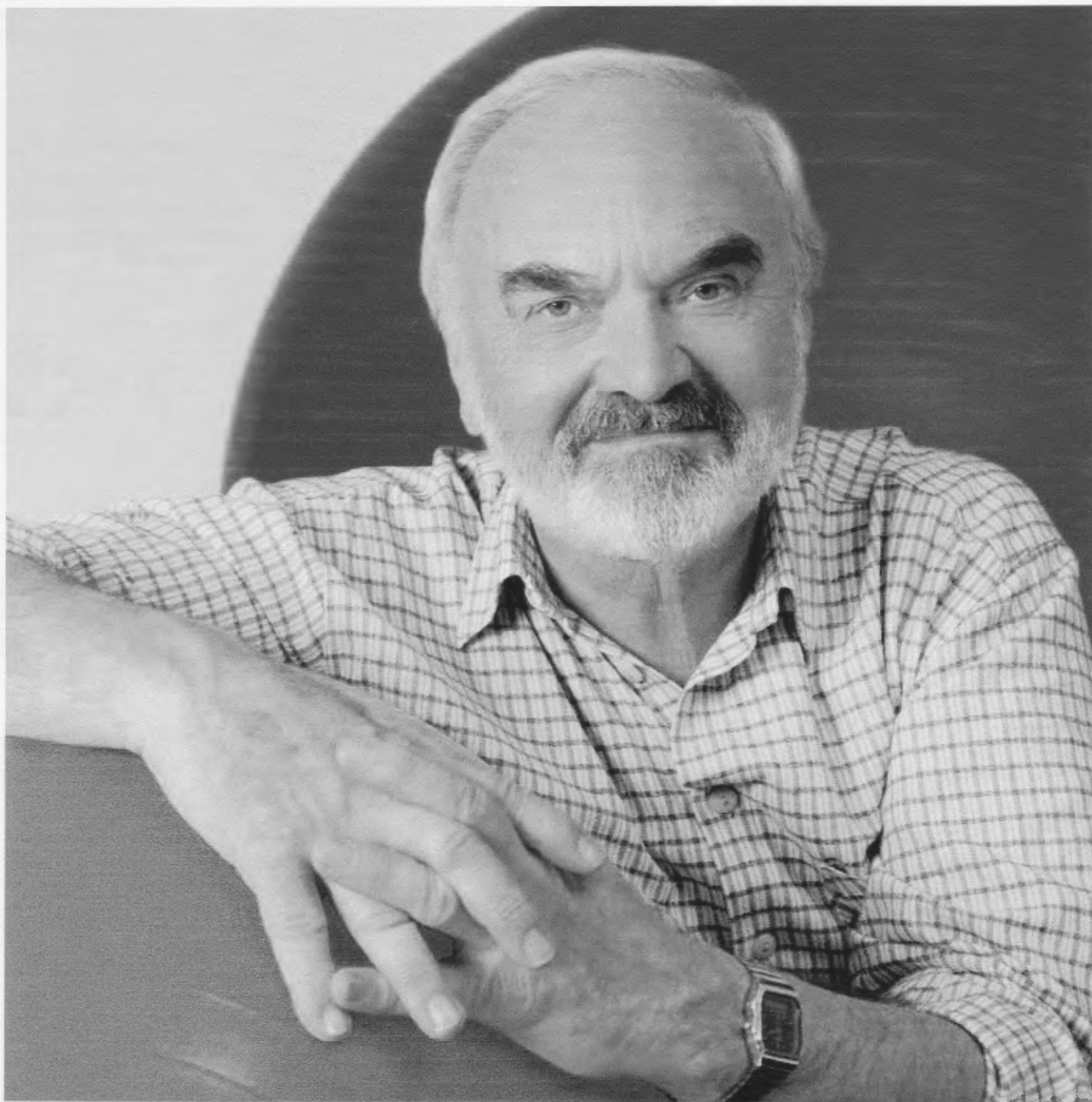
Impuls

1 | 05

zdarma pro zákazníky T-Mobile

T-Mobile

- Společenská odpovědnost firmy
- Rozhovor se Zdeňkem Svěrákem
- Kyklady – ostrovy posvátného kruhu
- Volání z mobilu na pevnou linku za korunu
- Jak slavíme Velikonoce



Příloha č. 6 Titulní strana časopisu Professional



T-Mobile
prostě blíž

Mobilní přístup
k e-mailům

Perlička BlackBerry

Řešení pro váš
vozový park

Professional

čtvrtletník pro firemní klientelu společnosti T-Mobile Czech Republic

číslo 1
duben 2007