

Marketingová strategie pro poskytovatele služeb

Bc. Ludmila Vašková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila Vašková**
Osobní číslo: **K13442**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová strategie pro poskytovatele služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice marketingové strategie, jejích analýz a metod sestavení. Pozornost věnujte specifikům zvoleného odvětví.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Na základě sběru sekundárních zdrojů dat zpracujte analýzy prostředí, postavení firmy na trhu, analýzu konkurence, mapu tržního bojiště, příp. sestavte benchmarking služeb vybraného poskytovatele. Dílčí závěry sestavte do SWOT analýzy.
4. Zpracujte projekt marketingové strategie s konkrétním nastavením marketingového plánu.
5. Formulujte závěry, doporučení, limity a možnosti realizace projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H., 2014. Marketingové strategie. 1. vyd. Praha : Idea servis, 2014. s. 103. ISBN 978-80-85970-81-4.

CHERNEV, A., 2012. Strategic marketing management. 7th ed. Chicago : Cerebellum Press, 2012. s. 246. ISBN 978-1-936572-15-1.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Preha : Grada, 2013. s. 362. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P.; LANE K.; L., 2006. Marketing Management. 12th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2006. s. 733. ISBN 0-13-145757-8.

McDONALD, M.; WILSON, H., 2012. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2012. s. 575. ISBN 978-80-265-0014-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

dne

6.4.2015

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.


ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4. 2015

Eudmila Vastová 
.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je výber vhodnej marketingovej stratégie pre malého poskytovateľa služieb, konkrétne poskytovateľa prístupu k internetu. K tomu smeruje vymedzenie teórie týkajúcej sa marketingovej stratégie. Vybraná marketingová stratégia je ďalej preta-vená do strategického marketingového plánu. Ako podklad k strategickému marketingo-vému plánu slúži praktická časť práce naplnená analýzami situačnej analýzy podniku.

Klíčová slova: marketingová stratégia, strategický marketingový plán, situačná analýza

ABSTRACT

The objective of the thesis is a selection of appropriate marketing strategy for a small ser-vice provider - internet service provider. The basis for the selection are set in the theoreti-cal part about marketing strategy. The selected marketing strategy is then implemented into strategic marketing plan. Resources for the marketing plan are presented in practical part of the thesis filled with analysis.

Keywords: marketing strategy, strategic marketing plan, situation analysis

Na tomto mieste by som chcela poďakovať vedúcej práce Ing. Martine Juříkovej Ph.D. za cenné rady a rýchlu pomoc kedykoľvek som ju potrebovala. Moje poďakovanie ďalej patrí celému Ústavu marketingových komunikácií za skvelé podmienky pri štúdiu a obrovské množstvo príležitostí pre osobný rozvoj.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

20. apríla 2015

Bc. Ľudmila Vašková

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	11
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	11
1.2 STRATÉGIA DIFERNCIÁCIE A STRATÉGIA SEGMENTÁCIE	16
1.3 STRATÉGIA SKIMMINGU A PENETRÁCIE	18
1.4 ANSOFFOVE RASTOVÉ STRATÉGIE	19
1.5 PORTEROVE GENERICKÉ STRATÉGIE A V SÚČASNOSTI POUŽÍVANÉ TAKTIKY	20
2 RÁMCE PRE ROZHODOVANIE O MARKETINGOVEJ STRATÉGIÍ.....	25
2.1 PLC - ŽIVOTNÝ CYKLUS PRODUKTU.....	25
2.2 SWOT.....	26
3 PROCES STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA A OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	27
3.1 SITUAČNÁ ANALÝZA	29
4 CIELE, VÝSKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA	31
4.1 CIELE PRÁCE	31
4.2 VÝSKUMNÉ OTÁZKY.....	31
4.3 METODIKA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 STEP ANALÝZA	34
5.1 SOCIÁLNE A EKONOMICKÉ PROSTREDIE.....	34
5.2 LEGISLATÍVNE A POLITICKÉ PROSTREDIE, REGULÁCIA	34
5.3 TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE.....	35
5.4 ZÁVERY A ODPORÚČANIA.....	36
6 CHARAKTERISTIKA ODVETVIA A TECHNOLOGÍÍ	38
6.1 ODVETVIE SLUŽIEB ALEBO ODVETVIE PRODUKTOV?	38
6.2 TECHNOLÓGIE VYUŽÍVANÉ V ODVETVÍ POSKYTOVANIA PEVNÉHO PRÍSTUPU K INTERNETU	40
7 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	42
7.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	42
8 ANALÝZA HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI.....	43
9 ANALÝZA PREDAJOV	47
10 ANALÝZA PRODUKTOV	58
10.1 ANALÝZA NÁKLADOV A ZISKOV VYBRANÝCH PRODUKTOV.....	58
10.2 DOPYT NOVÝCH KLIENTOV.....	61
10.3 PRODUKTY	62
10.3.1 Produkt 1	62
10.3.2 Produkt 2	63
10.3.3 Produkt 3	64
10.3.4 Produkt 4	65
10.3.5 Produkt 8	65

10.3.6	Produkt 9	66
10.3.7	Produkt 5 a Produkt 6.....	66
11	ANALÝZA KLIENTOV, TRŽNÉ SEGMENTY, CIEĽOVÉ SKUPINY.....	68
11.1	FIREMNÍ KLIENTI	68
11.2	DOMÁCNOSTI	69
11.3	VERNOSŤ KLIENTOV	70
11.4	ŠPECIFICKÉ OBCE	71
11.4.1	Skupina "Jasná voľba"	71
11.4.2	Skupina "Najlacnejšie nechceme"	71
11.4.3	Skupina "Jasná voľba - najlacnejšie nechceme"	72
11.4.4	Skupina "Lojálni"	72
11.4.5	Skupina "Cena pred rýchlosťou"	73
12	ANALÝZA KONKURENCIE.....	76
12.1	KONKURENT A	76
12.2	KONKURENT B	76
12.3	KONKURENT C	77
12.4	KONKURENT D	77
12.5	KONKURENT E	78
12.6	KONKURENT F.....	78
12.7	KONKURENT G	78
12.8	KONKURENTI H, I, J, K, L	79
12.9	KONKURENT M	79
12.10	STRATEGICKÉ SKUPINY KONKURENTOV	79
12.10.1	Strategická skupina A: Konkurenti na optike	79
12.10.2	Strategická skupina B: Konkurenti na DSL a bezdrôtoví	79
12.10.3	Strategická skupina C: Konkurenti s veľkou komunikačnou silou	79
12.11	PORTEROVA 5 - SILOVÁ ANALÝZA	80
12.11.1	Ohrozenie zo strany nových potenciálnych konkurentov	80
12.11.2	Konkurenčná rivalita	82
12.11.3	Sila dodávateľov.....	83
12.11.4	Hrozba substitúcie	84
12.11.5	Sila na strane kupujúcich	84
12.11.6	Záver a odporúčania	85
12.12	MAPA TRŽNÉHO BOJISKA.....	86
13	SWOT ANALÝZA	88

13.1	SILNÉ STRÁNKY S.....	88
13.2	SLABÉ STRÁNKY W	89
13.3	PRÍLEŽITOSTI O	90
13.4	OHROZENIA T.....	91
13.5	W-T ANALÝZA	91
13.6	W-O ANALÝZA.....	94
13.7	SLABÉ STRÁNKY PODĽA WO A W-T ANALÝZY	95
13.8	S-T ANALÝZA.....	96
13.9	S-O ANALÝZA	98
13.10	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV SWOT ANALÝZY	99
III PROJEKTOVÁ ČASŤ		103
14	STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLOČNOSTI NA ROK 2015.....	104
14.1	EXECUTIVE SUMMARY	105
14.2	ZHRNUTIE SITUAČNEJ ANALÝZY	105
14.2.1	Vybrané ukazovatele a ich predikcie pri súčasných trendoch pre obdobie 2015	117
14.3	CIELE	117
14.4	STRATÉGIA.....	117
14.5	TAKTIKY	119
14.5.1	Cieľové skupiny	119
14.5.2	Marketingový mix	120
14.5.2.1	Produkt (vrátane ceny)	120
14.5.2.2	Place - distribúcia	122
14.5.2.3	Promotion - marketingová komunikácia	122
14.5.2.4	Procesy	124
14.5.2.5	People - ľudské zdroje.....	124
14.6	ROZPOČET A FINANČNÉ PROJEKcie.....	124
15	ZÁVERY, DOPORUČENIA, LIMITY A MOŽNOSTI REALIZÁCIE PROJEKTU	126
	ZÁVER	127
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NIE JE DEFINOVANÁ.
16	BIBLIOGRAFIA	CHYBA! ZÁLOŽKA NIE JE DEFINOVANÁ.
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	133
	SEZNAM OBRÁZKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NIE JE DEFINOVANÁ.
	SEZNAM TABULEK.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NIE JE DEFINOVANÁ.
	SEZNAM PŘÍLOH.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NIE JE DEFINOVANÁ.

ÚVOD

Tému marketingovej stratégie a spracovanie analýz a strategického marketingového plánu som si vybrala preto, lebo chcem, aby to, čo robím, malo zmysel a niekomu to pomohlo. Dostala som príležitosť spolupracovať s malým poskytovateľom služieb, ktorého dlhé roky poznám a tak som sa rozhodla pre túto spoločnosť vytvoriť plán. Vytvorenie plánu bude pre mňa výzvou, lebo doteraz spoločnosť nikdy strategicky neplánovala a teda nemám k dispozícii podklad žiadneho predošlého marketingového plánu.

Táto práca si dáva za cieľ nájsť no najlepšie riešenie pre malého poskytovateľa služieb prístupu k internetu. I keď je Spoločnosť na trhu už viac ako 10 rokov a v mnohých oblastiach bola na trhu prvá, má stále malý tržný podiel a rastie vzhľadom na územie, na ktorom podniká, pomaly. Spoločnosť nikdy nebola riadená strategicky a toto je prvý strategický plán, aký bol pre ňu vypracovaný.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA

Historik marketingu Eric H. Shaw uvádza, že prvým, kto zaznamenal prenos konceptu stratégie z milície do biznisu, bol Xenophon z Atén, uznávaný historik a legendárny generál. Spozorovanie analógie medzi generálom a biznismenom, ktorí obaja musia uvažovať o efektívnej alokácii zdrojov, organizovaní aktivít a uplatňovaní stratégií pre dosiahnutie svojich cieľov - víťazstva alebo profitu - pripisuje Socratovi. Analógia o stratégii bola dlho nepovšimnutá až do polovice dvadsiateho storočia, kedy pojem marketingová stratégia zaznamenal svoj debut. (Shaw, 2012)

Mnoho starších autorov používa pojmy marketingová stratégia a marketing management ako synonymá, niektorí považujú marketing a marketing management za to isté. Tieto pojmy však nie sú synonymami. Najširší pojem je marketing, ktorý pokrýva celú disciplínu obsahujúcu micro (napr. marketing management, spotrebiteľská psychológia, správanie zákazníkov) a makro (napr. odvetvie, distribučné kanály) perspektívy (Jones, a iní, 2002) (Wilkie, a iní, 2002). Jednou z perspektív je marketing management, ktorý zahŕňa plánovanie medzi niekoľko ďalších oblastí. Plánovanie pozostáva zo stanovenia cieľov a vytvorenia marketingovej stratégie; stratégie, ktorá je súhrnom vybraných spôsobov na dosiahnutie stanoveného cieľa. (Shaw, 2012)

Od polovice dvadsiateho storočia bolo vymyslené početné množstvo prístupov k marketingovej stratégii. Alfred Oxenfeldt (Oxenfeldt, 1958), ktorý nasledoval prácu Wroea Aldersona (Alderson, 1937) (Alderson, 1957) o segmentácii a diferenciacii, definoval marketingovú stratégiu v dvoch častiach: (1) definícia cieľových trhov a (2) zostavenie marketingového mixu. Tieto dve časti sú základom, pretože pokrývajú obe strany trhu - prvá časť stranu dopytu a druhá časť stranu ponuky. Na tomto koncepte stavajú marketingový myslitelia doteraz.

1.1 Marketingový mix

Prvý, kto začal používať pojem marketingový mix, bol profesor Harvard Business School Neil H. Borden. Ako sám priznáva (Borden, 1984), nápad získal zo štúdie napísanej Jamesom Cullitonom v roku 1948, v ktorej Culliton popisuje business executive ako umelca a toho, kto rozhoduje, aké ingrediencie použiť, aké ingrediencie namixovať podľa cudzieho alebo vlastného receptu. K vytvoreniu marketingového mixu viedla potreba vytvorenia štúdie nákladov marketingu a hlavne reklamy a jej prínosu firmám. Borden si uvedomil, že

reklama nemôže byť posudzovaná ako operačná metóda sama o sebe. Jej účinok a náklady na ňu úzko súvisia s ďalšími zložkami, o ktorých manažér rozhoduje, ako sú napr. výrobné metódy a procesy, forma produktu, obal, cena atď. Borden dospel k zoznamu 12 ingrediencií - oblastí, na ktoré má manažér pozerat' a na ktoré má manažér dbat'. Zoznam ingrediencií si však každý môže vytvorit' vlastný podľa potrieb svojho podnikania. Môže byť dlhší alebo kratší podľa toho, ako chce ísť manažér v triedení a klasifikácii do hĺbky. Bordenov mix bol vytvorený pre výrobné odvetvia.

Bordenov marketingový mix¹:

1. Plánovanie produktu - postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
 - (a) ponúkané produktové rady - kvality, dizajn, atď.
 - (b) trhy, na ktorých sa budú predávať - komu, kde, kedy, v akom množstve
 - (c) zásady pre nový produkt – program výskumu a vývoja
2. Stanovenie ceny – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
 - (a) cenové hladiny
 - (b) konkrétne ceny
 - (c) cenová politika, napr. jednotná cena alebo pohyblivá cena, správa cien, použitie cenníkov
3. Branding – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
 - (a) Výber trade marks (ochranných známk)

¹ Elements of the Marketing Mix of Manufacturers 1. Product Planning—policies and procedures relating to: a) Product lines to be offered—qualities, design, etc. b) Markets to sell: whom, where, when, and in what quantity. c) New product policy—research and development program. 2. Pricing—policies and procedures relating to: a) Price level to adopt. b) Specific prices to adopt (odd-even, etc.) . c) Price policy, e.g., one-price or varying price, price maintenance, use of list prices, etc. d) Margins to adopt—for company; for the trade. 3. Branding—policies and procedures relating to: a) Selection of trade marks. b) Brand policy—individualized or family brand. c) Sale under private label or unbranded. 4. Channels of Distribution—policies and procedures relating to: a) Channels to use between plant and consumer. b) Degree of selectivity among wholesalers and retailers. c) Efforts to gain cooperation of the trade. 5. Personal Selling—policies and procedures relating to: a) Burden to be (placed on personal selling and the methods to be employed in: 1. Manufacturer's organization. 2. Wholesale segment of the trade. 3. Retail segment of the trade. 6. Advertising—policies and procedures relating to: a) Amount to spend—i.e., the burden to be placed on advertising. b) Copy platform to adopt: 1. Product image desired. 2. Corporate image desired. c) Mix of advertising: to the trade; through the trade; to consumers. 7. Promotions—policies and procedures relating to: a) Burden to place on special selling plans or devices directed at or through the trade. b) Form of these devices for consumer promotions, for trade promotions. 8. Packaging—policies and procedures relating to: a) Formulation of package and label. 9. Display—policies and procedures relating to: a) Burden to be put on display to help effect sale. b) Methods to adopt to secure display. 10. Servicing—policies and procedures relating to: a) Providing service needed. 11. Physical Handling—policies and procedures relating to: a) Warehousing. b) Transportation. c) Inventories. 12. Fact Finding and Analysis—policies and procedures relating to: a) Securing, analysis, and use of facts in marketing operations.

- (b) Brandová politika – individuálne značky alebo rodina značiek
 - (c) Predaj pod privátnou značkou alebo bez značky
4. Distribučné cesty – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Použitie distribučných ciest medzi továrňou a spotrebiteľom
 - (b) Stupeň selektivity medzi veľkoobchodníkmi a maloobchodníkmi
 - (c) Snahy o získanie spolupráce v odvetví
5. Osobný predaj – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Zát'az naloženú na osobný predaj a metódy použité v:
 - 1. Výrobnej organizácii
 - 2. Veľkoobchodnom segmente odvetvia
 - 3. Maloobchodnom segmente odvetvia
6. Reklama – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Množstvo na míňanie – napríklad ťarcha naložená na reklamu – čo sa od nej očakáva
 - (b) Aplikovaná copy platforma
 - 1. Želaný image produktu
 - 2. Želaný firemný image
 - (c) Reklamný mix: k trhu; cez trh; k spotrebiteľovi
7. Propagácia / podpora predaja – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Zat'aženie mierené na špeciálne predajné plány alebo vymoženosti na trhu alebo naprieč trhom
 - (b) Forma týchto vymožeností pre podporu predaja spotrebiteľom, podporu predaja sprostredkovateľom
8. Balenie – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Formulácia obalu a značky
9. Prezentácia/vystavenie – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Váha priradená vystaveniu produktov pre efektívny predaj
 - (b) Metódy na zabezpečenie vystavenia
10. Služby – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Poskytovanie potrebných služieb
11. Fyzické zaobchádzanie – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:
- (a) Skladovanie
 - (b) Transport

(c) Zásoby tovaru na sklade

12. Hľadanie faktov a analýzy – postupy a procedúry vzťahujúce sa na:

(a) Zabezpečenie, analyzovanie a použitie faktov v marketingových operáciách

Samotný marketingový mix na vytvorenie úspešnej stratégie nestačí. Borden (Borden, 1984) uvádza 4 sily pôsobiace na firmu, ktoré musí manažér zvážiť. Úspešný marketingový manažér vie predpovedať správanie sa týchto 4 síl a ich reakciu na navrhnutý mix. Medzi tieto sily patrí **nákupné správanie spotrebiteľov** determinované ich motiváciou, nákupnými zvykmi, životným štýlom, prostredím, kúpnu silou a počtom; **správanie trhu – veľkoobchodníkov a maloobchodníkov** – ovplyvnené ich motiváciou, štruktúrou, praktickými a postojmi, trendmi v štruktúre a procedúrach, ktoré naznačujú zmenu; **pozícia a správanie sa konkurencie** ovplyvnené štruktúrou odvetvia (veľkosťou a silou konkurencie, počtom konkurentov a stupňom koncentrácie v odvetví, nepriamou konkurenciou), vzťahom ponuky a dopytu; produktovými možnosťami poskytnutými na výber spotrebiteľom; stupňom, na ktorom konkurenti súťažia cenovo i necenovo; motiváciou a postojmi konkurencie; sociálnymi a technologickými trendmi ovplyvňujúcimi dodávky a dopyt a posledná štvrtá sila **správanie sa štátu**, ktoré má vplyv na marketing, ako regulácia ovplyvňujúca produkty, ceny, konkurenčnú súťaž a reklamu a propagáciu. Pri budovaní marketingového programu, ktorý firme sadne, musí manažment firmy zvážiť vyššie uvedené sily a ich správanie a namixovať marketingový mix s ohľadom na zdroje, ktoré má firma k dispozícii.

Na prácu Cullitona a Bordena týkajúcu sa marketingového mixu naviazal Albert Wesley Frey (Frey, 1956). Vyslovil, že marketingový program (plánovaný sled činností), začína s pochopením trhu, vedomosťami o konkurencii a o odhadovaných výsledkoch daného roku, v ktorom sa program pripravuje. Marketingový manažér sa musí pozerať na súčasnú ponuku firmy a nástroje a metódy, ktoré sú uplatňované pri tvorbe tejto ponuky. Pod ponukou Frey vidí kombináciu produktu, obalu, značky, ceny a služieb. Nástrojmi a metódami sú: distribučné cesty, osobný predaj, reklama, podpora predaja a publicita. Dalo by sa povedať, že Frey zostručnil marketingový mix do dvoch kategórií a 10 podkategórií, niečo ubral a niečo pridal do Bordenovho marketingového mixu. Pre vytvorenie efektívneho marketingového mixu je dôležité nielen poznať súčasný stav ponuky, nástrojov a metód, čiže kde firma je, ale zistiť a analyzovať ako a prečo sa firma do súčasného stavu dostala. Frey navrhol 5 analýz minulosti pre pochopenie zmien, ktoré nastali v (1) povahe trhu, (2) výbere

distribučných ciest a v spôsobe ich používania, (3) ponuke, (4) marketingových metódach a nástrojoch a (5) konkurencii. (Silverman, 1995) Len na základe poznania súčasnosti a minulosti môžu manažéri stanoviť ciele a postupy pre dosiahnutie týchto cieľov. Takto navrhnutý marketingový program alebo plán slúži ako dohoda o tom, aké marketingové snahy sa budú vyvíjať. Šetrí čas, prácu a peniaze, lebo všetci vedia za aký koniec a kam ísť.

V 1958 Kelley a Lazer predstavili nový prístup k marketingovým aktivitám. Oddelili nekontrolovateľné externé vplyvy, vzťahy medzi firmou a dílmi a marketingový program ako elementy systému. Spotrebiteľ bol umiestnený do srdca tohto systému ako najvyšší cieľ všetkých marketingových aktivít. (Silverman, 1995) V 1962 Kelley a Lazer (Lazer, a iní, 1962) roztriedili marketingový mix do 3 pod-mixov: (1) mix produktov a služieb (produkt, cena, obal, značka, záruka, servis atď.), (2) distribučný mix (ako distribútori, tak aj fyzická distribúcia), (3) komunikačný mix (všetky spôsoby presvedčania a informovania, akými sú napr. osobný predaj, reklama, podpora predaja).

K marketingovému mixu, aký sa popisuje v dnešných marketingových učebniciach, dospel McCarthy (McCarthy, 1960). Známe "4P" elementy marketingového mixu - product, price, place, promotion - dosiahli úspech vďaka svojej jednoduchosti a mnemotechnickej zapamätateľnosti. Tieto elementy sú kontrolovateľnými faktormi v rukách organizácie alebo firmy, ktorá ich musí riadiť v kontexte a prostredí nekontrolovateľných faktorov, medzi ktoré radíme kultúrne a sociálne prostredie, zdroje a ciele firmy, súčasnú situáciu firmy, ekonomické, politické a legislatívne prostredie. McCarthy v podstate premenoval Kelleyho a Lazarov marketingový mix (mix produktov a služieb na product, distribučný mix na place, a komunikačný mix na promotion) a z mixu produktov a služieb vytiahol cenu ako samostatný element mixu. V súčasnosti sa k "4P" podľa potreby pridávajú ďalšie "P", napr. people - ľudské zdroje, podstatné hlavne v oblasti služieb a procesy.

1.2 Stratégia diferenciácie a stratégia segmentácie

V časoch, keď na trhu prevládali výrobková², výrobná³ a začínala predajná⁴ podnikateľská koncepcia, napísal Smith (Smith, 1956) odborný článok do uznávaného Journal of Marketing nadväzujúci na myšlienky Aldersona (Alderson, 1937) (Alderson, 1936) o diferenciacii a segmentácii a predstavil ich ako alternatívne marketingové stratégie. Diferenciáciu a segmentáciu definoval nasledovne:

*"Diferenciácia sa zaoberá ohýbaním dopytu podľa želaní ponuky. Je to pokus posunúť alebo zmeniť kopec krivky dopytu po trhovej ponuke jedného dodávateľa."*⁵ (Smith, 1956 s. 5)

Snaží sa krivku posunúť doprava (väčšie požadované množstvo za danú cenu) a spraviť dopyt neelastickým (znižit' hrozbu substitúcie). Často vychádza z prirodzenej heterogenity ponuky (náhodná a neúmyselná rozdielnosť produktov od produktov konkurencie na základe rozdielnych výrobných postupov, technológií, dizajnu a pod.) ale aj zo sledovania ponuky konkurentov a zámerného odlišenia svojej ponuky od ponuky konkurentov a to či už reálnym alebo komunikovaným. Je to stratégia pre získanie zákazníkov konkurencie na základe odlišenia sa od konkurencie. Uplatňuje sa v prípadoch, keď chce predajca získať pevnú tržnú pozíciu. Diferenciácia má sklony používať veľa reklamy a podpory predaja. Môže byť klasifikovaná ako promotional strategy. (Smith, 1956)

*"Segmentácia je založená na vývoji strany dopytu na trhu a reprezentuje racionálne a precíznejšie upravenie produktu a marketingového úsilia podľa požiadaviek spotrebiteľa."*⁶

(Smith, 1956 s. 5) Segmentácia je rozpoznanie niekoľkých rozdielnych dopytových kriviek spotrebiteľov tam, kde bola doteraz rozpoznaná len jedna krivka. Je to rozpoznanie a roz-

² Výrobová koncepcia znamená filozofiu firmy, ktorá sa snaží na trhu súťažiť kvalitou výrobku. Verí, že keď dokáže vyrobiť ten najkvalitnejší výrobok na trhu, stane sa tento výrobok aj najpredávanejším výrobkom.

³ Výrobná koncepcia je filozofia, ktorá si uvedomuje naplnenie trhu dostatočným množstvom výrobkov a verí, že zákazník si vyberá podľa ceny. Firma aplikujúca výrobnú koncepciu sa snaží vyrobiť čo najviac výrobkov za čo najmenej peňazí, snaží sa znižovať výrobné náklady na 1 vyrobený kus.

⁴ Predajná koncepcia je postavená na tom, že na trhu je dostatočné množstvo výrobkov, v dostatočnej kvalite a prijateľnej cene, ale zákazníci sú pasívni a nenakupujú dostatočné množstvo, preto sa snaží zvýšiť dopyt po tom a predaje toho, čo už je vyrobené.

⁵ Vlastný preklad z originálu: "In its simplest terms, product differentiation is concerned with bending of demand to the will of supply. It is an attempt to shift or change the slope of the demand curve for the market offering of an individual supplier." (Smith, 1956)

⁶ Vlastný preklad z originálu: "Segmentation is based upon developments on the demand side of the market and represents a rational and more precise adjustment of product and marketing effort to consumer or user requirements." (Smith, 1956)

delenie spotrebiteľov do navzájom heterogénnych ale vnútorne homogénnych skupín na základe ich vlastností, potrieb, požiadaviek, životných štýlov atp. Je to stratégia na získanie zákazníkov na základe vytvorenia ponuky pre každý dostatočne zaujímavý (profitabilný) segment.

Aby bol segment dostatočne zaujímavý, musí spĺňať určité kritéria. Kotler (Kotler, a iní, 2006) ich zhrnul nasledovne. Segment, by mal byť merateľný; významný - dostatočne veľký a ziskový, aby stálo za to ho obsluhovať; dostupný; odlišiteľný - segmenty by mali rozdielne reagovať na rozdielne body marketingového mixu; akcieschopný.

*"Ten, kto uplatňuje stratégiu diferenciacie, snaží sa zabezpečiť vrstvu trhovej torty, zatiaľ čo ten, ktorý uplatňuje stratégiu segmentácie, túži po zabezpečení jedného alebo viacerých výsekov torty."*⁷ (Smith, 1956 s. 5)

Smith v článku poukázal na často sa objavujúce situácie, kedy ani dostatočné odlišenie produktov od produktov konkurencie a ani intenzívna propagácia nezdvihli predaje (uplatnená stratégia diferenciacie) a firmy dokonca stratili tržné pozície. Podľa Smitha za tým stála neschopnosť rozpoznať jednotlivé segmenty a ich požiadavky a preniknúť tak trh do hĺbky.

Stratégia diferenciacie a segmentácie síce môžu fungovať simultánne, ale častejšie sú použité v sekvencii. V určitom zmysle je segmentácia dočasný stav. Keď sa segmentácia ustáli na určitých segmentoch, tieto segmenty bývajú redefinované ako jednotlivé trhy. Redefinícia môže viesť k prechodu na stratégiu diferenciacie. Tento proces sa môže znovu opakovať v reakcii na podmienky trhu.

Stratégia segmentácie bola ďalej rozšírená do niekoľkých foriem ako cielenie na niku (len 1 segment), na multi-segment (niekoľko segmentov) a across-the-board (všetky segmenty) (Alderson, 1957) (Kotler, 1980) (McCarthy, 1978). Dalo by sa zhrnúť, že stratégia segmentácie má za cieľ svojráznym marketingovým mixom zasiahnuť cieľový segment (od niky po across-the-board) a slúžiť tak výnimočne dobre každému zacielenému malému súboru zákazníkov. Naopak, stratégia diferenciacie má zacieliť čo najviac zákaz-

⁷ Vlastný preklad z originálu: "The differentiator seeks to secure a layer of the market cake, whereas one, who employs market segmentation strives to secure one or more wedge-shaped pieces." (Smith, 1956)

níkov dostatočne dobre, marketingový mix je odlišený od konkurencie je vytvorený pre masový trh alebo veľký zákaznícky segment. (Shaw, 2012)

1.3 Stratégia skimmingu a penetrácie

Stratégia skimmingu (zbierania smotany) a penetrácie bola podľa Shawa (Shaw, 2012) predstavená Joelom Deanom v 1950 v článku a v 1951 v učebnici Managerial Economics (Dean, 1951). Obe stratégie sa pôvodne vzťahovali na nastavenie cien pri uvádzaní nových produktov na nové trhy. Dean píše: *"Strategickým rozhodnutím pri určovaní ceny je výber medzi: (1) politikou iniciačných vysokých cien, ktoré stiahnu smotanu dopytu; a (2) politikou od počiatku nízkych cien, ktoré slúžia ako katalyzátor pre penetráciu trhu."*⁸ (Dean, 1951)

Stratégia skimmingu vlastne nadväzuje na stratégiu segmentácie. Sú vytvorené segmenty, ktoré sa líšia elasticitou dopytu. Firma si vyberie segment zákazníkov, ktorí sú najmenej cenovo citliví, lebo je pre nich napr. dôležitý status, či byť v niečom prví a nastaví cenu čo najvyššie. Produkt je predávaný s vysokou maržou a i keď segment nie je veľký, firma má veľký príjem. Po tom, čo vyčerpá segment - zozbiera smotanu - môže nasledovať zameranie na ďalší, na cenu trochu citlivejší segment, až kým postupne nezozbiera smotanu zo všetkých zaujímavých segmentov. Stratégia zbierania smotany je pomalá a vzhľadom na vysoko nastavené ceny je trh pre konkurentov atraktívny, preto je tu hrozba vstupu konkurencie. Stratégia skimmingu však generuje väčší zisk než stratégia penetrácie.

Stratégia penetrácie je zase stratégiou pre čo najrýchlejšie obsadenie trhu. Už úvodné ceny produktov sú nastavené nízko, aby zabezpečili predaj čo najväčšieho počtu kusov. Marža je nastavená nízko, ale firma má dostatočný zisk vďaka predanému objemu. Nízke predajné ceny a z toho vyplývajúca neatraktivita trhu sú bariérou pre vstup nových konkurentov.

I keď obe stratégie využívajú z marketingového mixu najmä cenu, pre stratégie sú využiteľné aj ostatné položky marketingového mixu. Stratégia penetrácie je napr. spravidla sprevádzaná výraznou propagáciou.

⁸ Vlastný preklad z originálu: "The strategic decision in pricing is the choice between: (1) a policy of initial high prices that skim the cream of demand; and (2) a policy of low prices from the outset serving as an active agent for market penetration." (Dean, 1951)

Kotler v edícii Marketing Managementu (Kotler, 1976) umiestnil obe stratégie do matice v súvislosti s propagáciou. Vysoké a nízke ceny postavil oproti nízkym a vysokým nákladom na propagáciu a vytvoril 4 stratégie vstupu na trh. Kombinácia vysokých cien a vysokých nákladov charakterizovala stratégiu (1) rýchleho skimmingu, kombinácia vysokých cien a nízkych nákladov (2) pomalý skimming, nízkych cien a vysokých nákladov na propagáciu (3) rýchlu penetráciu a kombinácia nízkych cien a nízkych nákladov (4) pomalú penetráciu. Od edície Marketing Managementu z roku 2003 sa už však táto matica v knihe nevykytuje, i keď je stále možné ju nájsť v mnohých marketingových učebniciach. Domnievame sa, že Kotler prestal o rýchlom skimmingu a pomalej penetrácii písať z dôvodu, že popierajú podstatu vlastného zámeru. Účelom penetrácie je dosiahnuť čo najväčší podiel na trhu a logicky, keďže sú ceny a marža nízka, má firma záujem dosiahnuť toho čo najskôr. Účelom skimmingu je zase "vydojiť", čo sa dá z každého segmentu. Rýchly prechod k inému segmentu a s tým súvisiaca zmena ceny by mohla kanibalizovať predchádzajúcu otváraciu ponuku firmy. I keď sú obe spochybnené stratégie v reálnom prostredí využívané, pravdepodobne nie sú veľmi účinné.

1.4 Ansoffove rastové stratégie

Rastové stratégie sú pripisované Ansoffovi, ktorý v roku 1957 v článku (Ansoff, 1957) publikoval maticu zobrazujúcu možnosti firmy pre dosiahnutie rastu využitím 4 stratégií používajúcich kombináciu produktu a trhu. Pre existujúce produkty na existujúcich trhoch zavádza **stratégiu penetrácie**, pre existujúce produkty na nových trhoch **stratégiu rozvoja trhu**, pre nové produkty na súčasných trhoch **stratégiu rozvoja produktu** a pre nové produkty na nových trhoch **stratégiu diverzifikácie**.

V tomto prípade sa **stratégia penetrácie** líši od Deanovej v tom, že Dean ju uvádza ako možnosť pre nové produkty na nových trhoch - účelom je čo najskôr získať čo najväčší podiel na trhu nízkymi cenami a spravidla použitím agresívnej propagácie. Podľa Ansoffa je stratégia penetrácie "*snahou o zvýšenie predajov spoločnosti bez toho, aby spoločnosť opustila svoju pôvodnú produkt-trh stratégiu.*" (Ansoff, 1957 s. 114) Ansoff však nepíše o tom, ako zvýšiť predaje, píše len o tom, že stratégia nepracuje ani so zmenou produktu, ani so zmenou trhu. Môžeme sa nazdávať, že na dosiahnutie nárastu predaja by spoločnosť mala použiť ostatné nástroje marketingového mixu. Ansoffova stratégia je problematická v tom, že nemôžeme nazvať stratégiou niečo, čo neuvádza, čo má firma spraviť, ale uvádza len to, čo nemá firma spraviť.

Stratégia rozvoja trhu je snahou firmy nájsť pre produkt alebo produkt s menšími úpravami ďalšie využitie zaujímavé pre ďalší trh (Ansoff, 1957) alebo tržný segment. Takto spoločnosť so súčasným mierne upraveným produktom dosiahne rast predajov z nového trhu. I keď Ansoff uvádza len modifikáciu produktu, navrhujeme, aby sa mierne zmeny týkali celého marketingového mixu. V konečnom dôsledku je táto stratégia podobná Smithovej stratégii segmentácie alebo, ako ju Smith pomenoval (Smith, 1956), "product expansion stratégií" a jej formám - multi-segment stratégií a across-the-board stratégií popísaným v predchádzajúcich kapitolách.

Stratégia rozvoja produktu pracuje s vytvorením nových produktov (uspokojujúcich tú istú potrebu) pre súčasný trh (Ansoff, 1957). Opäť tu nachádzame až takmer identickú podobnosť so Smithovou stratégiou diferenciácie. Vzhľadom na nepresnosť pojmu "produkt", ktorý dostatočne nevyjadruje aj oblasť služieb, navrhol Shaw (Shaw, 2012) použitie termínu "brand extension strategy" - stratégia rozšírenia značky.

Stratégia diverzifikácie je najviac popísanou stratégiou v Ansoffovom článku. Táto stratégia znamená opustenie súčasných produktových rád a súčasnej trhovej štruktúry vytvorením úplne nových produktov pre nové trhy. Kým predchádzajúce stratégie nevyžadujú výrazné zmeny v zdrojoch firmy (technológie, know-how, finančné zdroje atď.), stratégia diverzifikácie žiada nové zručnosti, nové techniky a technológie, zariadenie a organizačné zmeny. Táto stratégia je využiteľná skôr v manažmente firmy než v marketingovom manažmente, pretože by vyžadovala od tvorca marketingovej stratégie rozhodnutia, ktoré často nie sú v jeho kompetencii. Na druhej strane, ak by stratégia diverzifikácie mala znamenať len vytvorenie nových produktov ušitých na mieru novým segmentom, potom je táto stratégia opäť verziou na Smithovu stratégiu segmentácie.

1.5 Porterove generické stratégie a v súčasnosti používané taktiky

Porterove generické stratégie hľadajú a využívajú konkurenčnú výhodu, ktorú môže firma získať v strategickej skupine, ktorú si vyberie. Na rozdiel od Ansoffa, ktorý si vybral do matice pre stratégie produkt a trh, Porter sa zameriava na 2 P (product a price) z marketingového mixu, ktoré používa na celý trh alebo na segment. Firma má podľa Portera dve možnosti získania konkurenčnej výhody: buď sa bude snažiť o čo najnižšie náklady alebo o čo najvplyvnejšiu unikátnosť svojej ponuky. Tým, že získa prvenstvo v najnižších nákladoch, získa 2 výhody (I keď Porter mal na mysli hlavne jednu výhodu vyššej marže pri rovnakej cene ako konkurent). Buď môže za svoje produkty a služby pýtať priemerné ceny

a tým pádom má vyššiu maržu ako jej konkurenti alebo môže s konkurenciou bojovať cenou (čo už je vlastne ďalšia stratégia - stratégia diferenciacie).

Druhou možnosťou firmy je zameranie sa na unikátnosť svojej ponuky. Tým firma získa možnosť pýtať si za svoj produkt vyššiu cenu, podľa logiky, že čo je unikátne, to je cennejšie.

Vyššie uvedené výhody sa môže firma snažiť uplatniť buď v celom odvetví, celom trhu alebo zacielením na úzky segment.

Keď firma používa **stratégiu diferenciacie**, sústreďí všetky svoje snahy na vytvorenie produktu a ponuky, ktoré naplňajú potreby zákazníka unikátnym spôsobom a majú pre zákazníka vysokú hodnotu. Tým môžu byť skutočné alebo vnímané kvality produktu, jeho vlastnosti, ale aj služby spojené s nákupom a používaním produktu (pozáručný servis, zákaznícky servis, distribúcia atď.) Túto stratégiu je vhodné uplatňovať pre spotrebiteľov, ktorí sú ochotní za unikátnosť, kvalitu a služby si priplatiť. V širšom zmysle diferenciacie, než uvádzal Porter, je možné diferenciaciu rozšíriť na všetky položky marketingového mixu. Vtedy by sme mohli vyjadriť stratégiu diferenciacie tak, že firma sa nesnaží hľadať spôsoby na zníženie nákladov, ale hľadá inovácie a spôsoby, ako robiť niečo lepšie a efektívnejšie než konkurencia. V tomto rozšírenom zmysle je stratégia diferenciacie podobnou Ansoffovej stratégii diverzifikácie uvádzanej vyššie. V modernom ponímaní nie je cieľom diferenciacie, len fyzicky odlíšiť svoj produkt od konkurencie, ale vytvoriť pre zákazníka jedinečnú a vysokú hodnotu a umiestniť ho v mysliach zákazníkov na špecifické jedinečné miesto, odlišné od konkurencie.

Akan a iní (Akan, a iní, 2006) v roku 2006 realizovali štúdiu využívania generických stratégií a taktík pre tieto stratégie súčasnými firmami, ktorej výsledky ukázali nasledujúce **taktiky stratégie diferenciacie** využívané firmami:

- 1) inováciu v marketingovej technológii a metódach (napr. efektívne využitie zákazníckych databáz pre zvýšenie predajov a budovanie vzťahu so zákazníkmi),
- 2) podporu inovácie a kreativity (napr. vývoj nových produktov na udržanie pozornosti zákazníkov a inovácie produktov predĺženie zrelosti produktov - pozri životný cyklus produktu v nasledujúcej kapitole),
- 3) zameranie na budovanie vysokého tržného podielu.

Snahou **stratégie nákladového vodcovstva** je zabezpečiť čo najnižšie náklady na predaný produkt alebo službu vo svojej strategickej skupine (často firmy orientované na nízke ceny

pre zákazníkov). Spoločnosť musí byť schopná outsourcovať tie aktivity, v ktorých nemá výhodu nízkych nákladov na spoločnosti, ktoré túto výhodu majú. Existuje mnoho spôsobov a taktík, ako získať nákladové vodcovstvo, ako je masová produkcia, masová distribúcia, úspora z veľkosériovej výroby, technológia, dizajn produktov, cena vstupov, prispôsobenie kapacít a zdrojov, prístup k surovinám. Ponuku nákladových lídrov často tvoria štandardizované produkty, ktorých vlastnosti sú akceptovateľné veľkým počtom zákazníkov a ktoré sú predávané za nízke konkurencieschopné ceny. (Akan, a iní, 2006)

Generickou stratégiou zacielenia (focus strategy) sa firma snaží zacieliť na špecifický, často úzky tržný segment. Takýmto segmentom môže byť špecifická cieľová skupina (mladí, dôchodcovia), tržní segment (profesionáli alebo domácnosti), geografická oblasť (vidiek, mesto, okres) atď. Spoločnosť využívajúca túto stratégiu sa môže zamerať na takú sféru, ktorá je veľkými spoločnosťami nepovšimnutá alebo je pre veľkých konkurentov neatraktívna. Aby bolo zameranie firmy úspešné, mala by sa zamerať na taký segment odvetvia, ktorý má dobrý potenciál rastu, ale je dosť malý na to, aby bol dôležitý pre veľkých konkurentov. Stratégia zacielenia je vhodnou stratégiou pre malé spoločnosti. Spoločnosť musí túto stratégiu skombinovať s jednou z dvoch predošlých generických stratégií a uplatniť tak buď **zacielenú stratégiu diferenciacie** alebo **zacielenú stratégiu nákladového vodcovstva**.

Podľa štúdie (Akan, a iní, 2006) využívajú firmy pri **zacielenej stratégii nákladového vodcovstva** nasledujúce najdôležitejšie taktiky:

- 1) poskytovanie skvelého zákazníckeho servisu (redukovanie sťažností, a vyriešenie sťažností k spokojnosti zákazníka hneď pri prvom kontakte znižuje časové a v konečnom dôsledku finančné náklady)
- 2) zlepšovanie racionalizácie práce a efektivity operácií
- 3) kontrola kvality produktov alebo služieb (kontrola kvality napr. prispieva k zníženiu množstva odpadu pri výrobe alebo poruchám, ktoré vedú k strate zákazníkov)
- 4) rozsiahly tréning personálu v prvej línii (trénovanie štandardizovaných procesov a najefektívnejších metód šetrí čas a náklady)

Pre stratégiu zacielenej diferenciacie sú dôležité nasledujúce taktiky (Akan, a iní, 2006):

- 1) produkovanie osobitých produktov a služieb
- 2) produkovanie produktov a služieb pre tržné segmenty s vysokými cenami

Porter (Porter, 2004) uvádza, aké nároky majú jednotlivé stratégie na firmu. Aby si firma mohla vybrať **stratégiu nákladového vodcovstva**, musí mať nasledujúce zdroje, schopnosti a požiadavky na organizáciu:

- 1) prístup ku kapitálu
- 2) schopnosti a zručnosti v oblasti inžinierstva procesov
- 3) intenzívny dohľad nad pracovnou silou
- 4) produkt navrhnutý tak, aby uľahčoval výrobu
- 5) nízko nákladový distribučný systém
- 6) tesnú kontrolu nákladov
- 7) časté a detailné podávanie správ o kontrole
- 8) štruktúrované riadenie a jasne určené zodpovednosti
- 9) podporu predaja zameranú na dosahovanie striktne určených kvantitatívnych cieľov

Pre **stratégiu diferenciacie** Porter (Porter, 2004) stanovil nasledujúce podmienky, ktoré vo firme fungujú:

- 1) silné marketingové vlohy a schopnosti
- 2) dobré produktové inžinierstvo
- 3) kreatívne nadanie
- 4) silné schopnosti v základnom výskume
- 5) firemnú reputáciu pre vodcovstvo v kvalite alebo technológii
- 6) dlhú tradíciu v odvetví alebo unikátnu kombináciu schopností získaných z iných podnikateľských činností
- 7) silnú spoluprácu s distribúciou

Stratégia diferenciacie ďalej vyžaduje:

- 1) výbornú koordináciu medzi funkciami oddelenia výskumu a vývoja, vývoja produktu a marketingu
- 2) subjektívne merania a stimuly namiesto kvantitatívnych mier
- 3) výhody na prilákanie vysoko zručnej a schopnej pracovnej sily, vedcov alebo kreatívcov

Stratégia zacielenia vyžaduje kombináciu vyššie zmienených zdrojov a požiadaviek prispôbených na úzky strategický segment.

Porter (Porter, 2004 s. 41 -42) tvrdí, že životaschopné prístupy na vysporiadanie sa s konkurenciou sú len tri uvedené vyššie. Ak si firma nevie vybrať aspoň jeden z tých troch, ostáva zaseknutá uprostred a je odsúdená na nízku ziskovosť. Buď stráca objemné množstvo zákazníkov orientovaných na nízke ceny alebo musí obetovať zisk na to, aby ich odlákala od nízko-nákladových firiem. A pritom zároveň stráca predaje s vysokou maržou (smotanu) firmám, ktoré sú orientované na vysokú maržu alebo dosiahli vysokú úroveň diferenciácie.

V konečnom dôsledku výber stratégie nezávisí len na možnostiach firmy, ale aj na odvetví, v ktorom podniká. Sú odvetvia, kde sú rozdiely medzi produktmi takmer nedosiahnuteľné (napr. komodity) a všetky firmy sú nútené uplatňovať stratégiu nízkych nákladov. Sú odvetvia, kde je cena produktov nedôležitá kvôli druhu zákazníkov a kvôli špecifickým produktom. Ďalej sú odvetvia, na ktorých je taká konkurencia, že jediným spôsobom, ako dosiahnuť nadpriemernú návratnosť nákladov (ROI) je cez stratégiu zacielenia a diferenciácie.

Pri stanovovaní stratégie si ďalej treba uvedomiť, že neexistuje jednoznačný vzťah medzi profitabilitou a veľkosťou tržného podielu. Niekedy je možné dosiahnuť vyššiu profitabilitu pri menšom tržnom podiele než pri väčšom. V niektorých odvetviach je medzi profitabilitou a tržným podielom priama úmera, v niektorých sa krivka funkcie podobá písmenu U a firmy dosahujú najväčšiu návratnosť investícií pri malom alebo veľkom podiele, s najmenšou návratnosťou pri strednom podiele.

2 RÁMCE PRE ROZHODOVANIE O MARKETINGOVEJ STRATÉGII

Existuje mnoho teórií a metód pre vytvorenie opôr pre rozhodovanie o tej správnej marketingovej stratégii. V tejto kapitole sa nebudeme venovať obšírnemu pohľadu na ne, ale popíšeme tie, ktoré sú pre túto prácu relevantné a najdôležitejšie.

2.1 PLC - Životný cyklus produktu

PLC je skratkou z anglického Product Life Cycle, čiže životný cyklus produktu. I keď koncept životného cyklu produktu zmienilo viacero autorov, dodnes používaným v nezmenenej forme a najviac spopularizovaným je Forresterov PLC (Forrester, 1959). Hlavnou myšlienkou PLC je to, že predaje sú závislou premennou krivky životného cyklu, ktorá je funkciou niekoľkých premenných o zákazníkoch (veľkosť trhu, tempo rastu atď.) a premenných o konkurentoch (počet, bariéry vstupu do odvetvia, marketingové mixy atď.). Forrester (Forrester, 1959) použil PLC na modelovanie vplyvu reklamy na predaje prostredníctvom počítačovej simulácie a predstavil 4 bežné fázy: predstavenie, rast, zrelosť a pokles, ktoré dnes nepoužívame len na posúdenie vplyvov reklamy a vhodnosť investícií do nej.

V prvej fáze predstavenia je produkt predstavený na trh. Predaje rastú pomaly, pretože zákazníci najprv musia získať povedomie o produkte. Ak majú pionieri úspech, vstupuje na trh konkurencia. Noví konkurenti spôsobia rýchly rast (druhú fázu cyklu), konkurencia vytvorí širšiu variáciu produktov a stlačí ceny dole za použitia veľkej propagácie. Povedomie zákazníkov sa zvyšuje, navzájom si o produkte hovoria a s tým sa zvyšujú aj predaje. Dopyt po produktoch v tejto fáze dôjde do bodu, kedy sa zmení zo zrýchľujúco rastúceho na spomaľujúco rastúci - zmení sa pomer nových nákupov a nákupov pre výmenu produktu, ktorý zákazník už vlastní. Ako náhle rast dosiahne vrchol potenciálu trhu (tí, čo produkt chceli, už si ho kúpili), rast sa spomaľuje, ale rastie vďaka nákupom pre obmieňanie produktu alebo vďaka novozaloženým domácnostiam/spoločnostiam. V tejto fáze sa často stabilizujú tržné podiely konkurentov a produkt vstupuje do fázy zrelosti. Pre firmy je najželanejšie udržať fázu zrelosti čo najdlhšie, pretože výdaje na reklamu už nie sú také vysoké, lebo firma má stabilizovaný tržný podiel, základňu verných zákazníkov a zákazníci o nej vedia, procesy vo firme sa tiež ustálili na efektívnej úrovni a firma má najnižšie náklady na predaný kus. K predĺženiu fázy zrelosti často napomáha predstavenie novej

"vylepšenej" varianty produktu (napr. šampóny s novým vylepšeným zložením). Nakoniec produkt začína strácať zákaznícku základňu, zákazníci namiesto neho začínajú nakupovať nový produkt až kým produkt nenakupujú už len "nostalgici".

2.2 SWOT

SWOT analýza je analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, ktorá dokáže manažérovi poskytnúť obraz o tom, kde firma stojí, aké silné zdroje má, aké ohrozenia na ňu číhajú a kam by sa mala uberať, na ktoré ohrozenia si dať pozor, ktoré slabé stránky eliminovať ktoré silné stránky využiť pre využitie príležitostí. Skratka SWOT vychádza z anglických názvov strengths - silné stránky podniku, weaknesses - slabé stránky podniku, oportunities - príležitosti a threats - ohrozenia. Príležitosti a ohrozenia sú vonkajšie vplyvy na spoločnosť, na ktoré firma nemá dosah, ale sú v čase prevedenia analýzy reálne. Silné a slabé stránky zase vychádzajú z vnútorného prostredia spoločnosti a spoločnosť na nich dosah má. SWOT analýza sa často používa ako zhrňujúca analýza sumarizujúca výsledky situačných analýz spoločnosti a slúžiaca ako podklad k výberu stratégie na základe posúdenia vzťahov medzi kvadrantmi analýzy.

Podľa Horákovej (Horáková, 2014) by mal SWOT analýzu vykonávať skúsený manažér, pretože ak mu hodnotiteľovi chýbajú znalosti a skúsenosti, výsledkom práce môže byť len súpis problematických otázok, ktoré nevedú k ujasneniu situácie a hľadaniu riešení.

Existuje viacero spôsobov, ako k analýze pristupovať, ako do nej nazbierať dáta a ako ju vyhodnotiť. Jakubíková (Jakubíková, 2013) uvádza ako jeden zo spôsobov zozbieranie kritérií pomocou rôznych techník a ich následné ohodnotenie prisúdením váhy a škálovaním. Potom sa SWOT matica vyhodnotí určením toho, či sú početné príležitosti alebo hrozby alebo silné stránky alebo slabé stránky a podľa toho je odporúčaná stratégia.

Takýto prístup má však riziko v tom, kto vypracúva analýzu a v akom rozpolžení boli respondenti pri zbere údajov (napr. brainstorming). Váženie a škálovanie je veľmi subjektívne a môže tak veľmi ovplyvniť výsledok analýzy. Vzhľadom na to, že Spoločnosť nemá k dispozícii veľký tím k hodnoteniu analýzy, aby bola eliminovaná subjektívnosť, vytvorili sme vlastný spôsob vyhodnotenia SWOT analýzy, ktorý budeme v praktickej časti aplikovať. SWOT analýza nám pomôže nájsť cestu, akými spôsobmi eliminovať hrozby a využiť príležitosti a pomôže nám identifikovať slabé stránky Spoločnosti, na odstraňovaní ktorých je potrebné sa zamerať.

3 PROCES STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA A OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Marketingové strategické plánovanie vychádza z podnikového strategického plánovania a malo by implementovať misiu a víziu podniku a ciele marketingového plánu by mali byť v súlade s podnikovými cieľmi. Marketingové strategické plánovanie je súčasťou strategického plánovania firmy. Strategický marketingový plán preto musí byť prepojený s ostatnými strategickými plánmi firmy. Podľa Jakubíkovej (Jakubíková, 2013) obsahuje strategické marketingové plánovanie nasledujúce kroky:

- 1) situačnú analýzu doplnenú o predpovede budúceho vývoja prostredia (prognózovanie)
- 2) stanovenie marketingových cieľov
- 3) formulovanie marketingových stratégií vedúcich k dosiahnutiu stanovených marketingových cieľov
- 4) zostavenie marketingových programov
- 5) zostavenie rozpočtov
- 6) preskúvanie výsledkov, revidovanie cieľov, stratégií a programov

Horáková (Horáková, 2014) zahrňuje do plánovania tieto kroky:

- 1) marketingovú situačnú analýzu
- 2) stanovenie marketingových cieľov
- 3) formulovanie marketingových stratégií
- 4) zostavenie marketingového plánu

Blažková (Blažková, 2007) uvádza prístup, v ktorom radí do strategického marketingového plánovania komplexnú analýzu organizácie, marketingové ciele a marketingové stratégie. Marketingový plán s rozpočtom a detailným plánom akcií a zodpovedností radí až do marketingového operatívneho plánovania. Vzhľadom na predchádzajúcu kapitolu sa v názore prikláňame k Blažkovej a myslíme si, že marketingová stratégia by mala byť stanovená dlhodobou vzhľadom na víziu podniku, kým marketingový plán by mal byť vypracovaný za účelom sledovania merateľných cieľov podniku aj s detailným akčným plánom.

Podľa Kotlera (Kotler, a iní, 2013) marketingový plán obvykle obsahuje nasledujúce časti:

- 1) Executive summary a obsah - zhrnutie pre najvyššie vedenie
- 2) Situačná analýza

- 3) Marketingové strategie
- 4) Finančné projekcie

Podľa Cherneva (Chernev, 2012) pozostáva marketingový plán z nasledujúcich častí:

- 1) Executive summary
- 2) Situačná analýza, ktorá pozostáva z troch dôležitých častí a to z prehľadu o spoločnosti, prehľadu o trhu a z identifikácie cieľových zákazníkov
- 3) Cieľ - s kvantitatívnymi benchmarks (meradlami / normálmi)
- 4) Stratégia - plán pre dosiahnutie cieľov firmy. Táto sekcia obsahuje 2 dôležité časti a to popis cieľového trhu (cieľoví zákazníci, konkurencia, spolupracovníci, spoločnosť a celkový kontext) a návrh value proposition ponuky firmy (vytvorenie hodnoty funkčnej, peňažnej alebo psychologickej, ktorá je väčšia než hodnota, ktorú ponúka konkurent)
- 5) Taktiky - marketingová stratégia rozkúskovaná do jednotlivých špecifických akcií, ktorá obsahuje sekcie definujúce 7 kľúčových oblastí: produkt, služby, značka, cena, stimuly (incentívy, pobídky), komunikáciu a distribúciu
- 6) Implementácia - náčrt infraštruktúry, biznis procesu, a rozvrhovanie aspektov pre vykonanie stratégie a taktík ponuky
- 7) Kontrola - akčný plán, ktorý indikuje procedúry použité v hodnotení výsledkov firmy a analýzy prostredia, v ktorom operuje
- 8) Prílohy

Z vyššie uvedených prístupov je zrejmé, aké kroky je pri marketingovom plánovaní nutné uskutočniť a čo by mal konečný marketingový plán obsahovať. Keďže strategický marketingový plán navrhujeme pre malú spoločnosť, ktorá ho použije aj ako podnikový plán, pri výbere krokov sa zameriame na jej potreby. Z množstva prístupov si teraz zhrnieme postup plánovania, ktorý sa stane teoretickou predlohou k projektovej časti práce. Kroky plánovania použijeme nasledovné:

- 1) situačná analýza a predikcie vývoja pri neimplementovaní navrhovaného plánu
- 2) vytýčenie cieľov podniku
- 3) výber vhodnej marketingovej stratégie vzhľadom na výsledky situačnej analýzy a stanovené ciele podniku
- 4) popis taktík marketingovej stratégie podľa pre firmu špecifického marketingového mixu

- 5) rozpočet a prognózy vývoja pri implementovaní marketingového plánu
- 6) vytvorenie dokumentu strategického marketingového plánu

Po vytvorení strategického marketingového plánu by na neho mal nadväzovať akčný plán s uvedením konkrétnych činností, zdrojov na činnosti, harmonogramu a pridelením zodpovedností za činnosti. Zostavenie akčného plánu už nie je cieľom tejto diplomovej práce.

3.1 Situačná analýza

Všetky vyššie uvedené postupy strategického marketingového plánovania sa zhodujú v potrebe situačnej analýzy podniku. Ako už názov napovedá, situačná analýza sa venuje situácii podniku na trhu. Sleduje vonkajšie a vnútorné prostredie. Ukazuje situáciu, v akej sa podnik nachádza. "*Situační analýza se soustřeďuje na definici trhu a stávající schopnost firmy obsloužit daný trh.*" (Kotler, a iní, 2007 s. 770)

Pre určenie situácie a teda vykonanie situačnej analýzy existuje nepreberné množstvo rozličných analýz.

Jakubíková (Jakubíková, 2013) uvádza SWOT analýzu, portfolio matice BCG a GE, portfolio matice životného cyklu odvetvia, analýzu skúsenostnej krivky, analýzu konkurenčnej výhody, analýzu štruktúry sortimentu podľa Druckera, analýzu Gap, ABC analýzu, analýzu hodnotenia priebehu cyklu tržnej životnosti, analýzu strategických skupín, benchmarking.

Podľa Vašítkovej (Vašítková, 2008 s. 135) body situačnej analýzy tvoria:

- charakteristika vlastnej spoločnosti (pozícia firmy, finančné možnosti)
- vyhodnotenie služby (existencia a postavenie značky, kvalita, jedinečnosť)
- hodnotenie spotrebiteľa (segmentácia spotrebiteľov, analýza ABC, lojalita spotrebiteľov)
- hodnotenie konkurencie
- externé faktory

Vhodným nástrojom na obsiahnutie makroprostredia je PEST analýza. Skúma faktory politicko-právne, ekonomické, sociokultúrne a technologické, ktoré môžu ovplyvniť činnosť firmy. Pri analýze sa snažíme identifikovať všetky vplyvy pôsobiace na podnikanie spoločnosti na určitom trhu, výber významných vplyvov, odhad trendov, intenzity pôsobenia vplyvov a posúdenie časového horizontu. (Kozel, a iní, 2011)

Do mikroprostredia zahŕňame okolnosti, ktoré môže svojimi aktivitami firma ovplyvniť. Do mikroprostredia firmy teda patrí verejnosť, konkurenti, dodávatelia, partneri a zákazníci. ideálnym nástrojom pre obsiahnutie mikroprostredia je Pozrterova analýza 5 síl.

Vnútorne prostredie firmy potom tvoria jej zdroje - materiálové, finančné, ľudské.

Vzhľadom na obrovské množstvo možných analýz by si firma mala vybrať tie, na uskutočnenie ktorých má zdroje a tie, ktoré jej prinesú najväčší oboh.

4 CIELE, VÝSKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA

4.1 Ciele práce

Cieľom práce je nájsť vhodnú stratégiu pre Spoločnosť a vytvorenie strategického marketingového plánu s ohľadom na zdroje a možnosti firmy. Tento cieľ chceme dosiahnuť pomocou nasledujúcich čiastkových cieľov:

1. Vymedzenie teoretických východísk k marketingovej stratégii a plánovaniu.
2. Vypracovanie analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia Spoločnosti pre zabezpečenie dostatočnej informačnej bázy pre rozhodovanie o marketingovej stratégii a nastavení marketingového plánu.
3. Výber marketingovej stratégie a vytvorenie životaschopného strategického marketingového plánu.

4.2 Výskumné otázky

1. Aké je postavenie Spoločnosti v oborovom prostredí?
2. Ako efektívne je nastavený marketingový mix smerom k cieľom Spoločnosti a smerom ku klientom?

4.3 Metodika

Kvôli utajeniu identity Spoločnosti a zachovaniu firemného tajomstva budú po dohode s vedúcou práce prijaté nasledovné opatrenia:

- 1) Spoločnosť bude v práci nazývaná Spoločnosťou.
- 2) Nebudú uvádzané zdroje údajov o konkurencii, ako sú ich firemné weby, pretože by bola identita firmy ľahko odhalená vylučovacou metódou.
- 3) Číselné údaje v grafoch budú buď vyjadrené percentuálne alebo budú z grafov odstránené.
- 4) Ostatné číselné údaje budú buď uvádzané v percentách alebo budú prepočítané koeficientom.
- 5) Namiesto mien konkurentov sa použijú písmená abecedy.
- 6) Namiesto skutočných názvov produktov sa použijú vymyslené názvy.

Pre zodpovedanie na výskumné otázky a vytvorenie bázy pre rozhodovanie o marketingovej stratégii a marketingovom pláne bude realizovaná situačná analýza Spoločnosti. Tá bude pozostávať z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti.

Pre analýzu markoprostredia bola vybraná STEP analýza. STEP analýzou identifikujeme dôležité vývoje v makroprostredí firmy, ktoré môžu firmu ovplyvniť.

Pre analýzu mikroprostredia spoločnosti sme vybrali Porterovu analýzu 5 síl. Ako zdroje pre túto analýzu budú použité interné materiály Spoločnosti, ako sú databáze klientov a účtovné údaje, ďalej budú použité znalosti získané z rozhovorov s vedením a poznatky získané vďaka STEP analýze. Veľkosť a sila jednotlivých síl bude posúdená na základe ohodnotenia vybraných faktorov. Bližšie bude spôsob hodnotenia priblížený na začiatku analýzy.

Vnútorné prostredie Spoločnosti bude analyzované na základe dostupných dát Spoločnosti ako sú účtovná závierka a súvaha, výkaz ziskov a strát, záznamy o predajoch a databáza klientov. Dáta budú analyzované z pohľadu hospodárenia spoločnosti, aby sme zistili efektivitu jej hospodárenia. K analýze hospodárenia bude použitá metóda ekonomického normálu. Ďalej budú analyzované predaje, produkty a klienti, aby sme identifikovali potrebu zmeny marketingového mixu. Analýza predajov nám pomôže zistiť, akým spôsobom sa predaje vyvíjajú, čo môžeme očakávať v budúcom období a čo sú najžiadanejšie produkty a naopak ktoré produkty už sú v závere svojho životného cyklu. Analýza produktov a klientov nám pomôže odhaliť tržné segmenty, na ktoré sa Spoločnosť v súčasnosti zameriava a v ktorých segmentoch úspešná je a v ktorých nie je.

Porterova analýza 5 síl a analýza konkurencie nám pomôžu odhaliť v čom má Spoločnosť oproti konkurencii konkurenčnú výhodu alebo čo by mala spraviť, aby konkurenčnú výhodu získala a zároveň nám pomôže identifikovať tých konkurentov, s ktorými dokáže Spoločnosť súperiť. Prehľad o konkurenčnej ponuke získame mapou tržného bojiska, do ktorej bude následne zaznačená aj ponuka Spoločnosti vytvorená na základe konkurenčnej metódy.

Zistenia z jednotlivých analýz spolu so zisteniami brainstormingu budú použité pre vytvorenie SWOT matice.

Vzhľadom na obmedzené zdroje budú k analýzám použité sekundárne dáta. Výpovedná hodnota analýz zo sekundárnych dát však bude posilnená počtom analýz.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 STEP ANALÝZA

STEP analýza slúži na zhodnotenie okolitého prostredia, ktoré na firmu pôsobí. Skúma, sociálne, politické a legislatívne, ekonomické a technologické hľadisko. Zaoberá sa tým, akými zmenami jednotlivé hľadiská prechádzajú, aký môže byť ich vývin a ako to môže ovplyvniť firmu.

5.1 Sociálne a ekonomické prostredie

Podľa Štatistického úradu SR (ŠÚSR) malo v roku 2013 78,3% obyvateľov Prešovskom kraji a 80,2% obyvateľov Košickom kraji prístup k informačno-komunikačným technológiám. Podľa štatistiky INFOSTAT (Šprocha, a iní, 2014) mala priemerná slovenská domácnosť v roku 2011 2,59 osôb. Na území, na ktorom spoločnosť ponúka svoje služby žilo v roku 2013 171 004 obyvateľov.

Priemerný disponibilný príjem domácnosti v Prešovskom kraji bol v roku 2013 535,32 € a v Košickom kraji 583,85 €. Priemerné mesačné výdavky domácností boli v roku 2013 280 € v Prešovskom a 290 € v Košickom kraji. Priemerné mesačné výdavky na poštu a telekomunikácie boli 16 € v Prešovskom a 15 € v Košickom kraji. Výdavky na poštu a telekomunikácie sa až do roku 2012 zvyšovali, kedy dosiahli svoj vrchol a v roku 2013 poklesli. Preto nemôžeme v nasledujúcich rokoch očakávať zvyšovanie výdavkov, ale naopak ich stagnáciu alebo znižovanie. Na rekreáciu a kultúru dala domácnosť v Prešovskom kraji priemerne 17 € mesačne a v Košickom kraji 19 € mesačne.

Veľkosť trhu, na ktorom spoločnosť ponúka svoje služby a produkty, sme na základe týchto informácií odhadli na 51 788 domácností a finančne na 784 499 € mesačne.

Miera nezamestnanosti v Prešovskom kraji od roku 2009 klesá a v roku 2014 bola 17,45% (19,35% v roku 2013). Miera nezamestnanosti v košickom kraji sa vyšplhala na maximum (19,58%) v roku 2012 a od vtedy klesá, v roku 2014 bola 15,92%.

5.2 Legislatívne a politické prostredie, regulácia

Spoločnosť podniká v regulovanom odvetví. Musí sa riadiť Zákonom o elektronických komunikáciách - Zákon 241/2012 Z.z., Zákon 547/2011 Z.z. a Zákon 351/2011 Z.z. (SR, 2012), ďalej len Zákon.

Zákon ustanovuje Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb (keďysi Telekomunikačný úrad), ďalej len Regulačný úrad, regulačným orgánom odvetvia.

V oblasti legislatívy a regulácie pôsobí ešte Výskumný ústav spojov, n.o., ktorého úlohou je pripravovať "podklady a návrhy pre strategické dokumenty, zákony, vyhlášky, nariadenia a iné legislatívne opatrenia pre elektronické komunikácie" (VÚS).

"Každý kto chce podnikat' v oblasti elektronických komunikácií musí predovšetkým splniť podmienky všeobecného povolenia VP č. 1/2014 na poskytovanie elektronických komunikačných sietí alebo elektronických komunikačných služieb" (ÚREKPS) a splniť oznamovaciu povinnosť Regulačnému úradu.

Tomu, kto chce budovať prístup účastníkom pomocou rádiových zariadení WAS/RLAN pracujúcich v pásme 2400 - 2483,5 MHz a v pásme 5470 - 5725 MHz, stačí dodržať podmienky uvedené vo všeobecnom povolení, avšak nie je chránený pred rušením inými zariadeniami pracujúcimi v týchto pásmach.

Ten, kto chce budovať prístup pre účastníkov prípadne chrbticu pre sieť a chce byť chránený pred rušením a pod., môže využívať aj iné frekvenčné pásma, ktoré určuje Plán využívania frekvenčného spektra, ale o práve využívať určité pásmo musí žiadať Regulačný úrad a za právo platiť.

Pre Spoločnosť to znamená riziko rušenia siete ku koncovému odberateľovi pri zahutnení siete konkurenciou alebo riziko zámerného rušenia konkurenciou. Ak sa chce riziku vyhnúť, znamená to pre ňu zvýšené náklady na technológiu a poplatky za právo využívať frekvenčné pásmo.

Podnik je ďalej povinný predkladať Regulačnému úradu technické špecifikácie ponúkaných rozhraní verejných sietí a poskytovať Regulačnému úradu potrebné informácie, ktoré si vyžiada.

5.3 Technologické prostredie

Do legislatívneho a politického a technologického prostredia ešte vstupuje Európska únia. Ako uvádza Výskumný ústav spojov (Murín, a iní, 2013), Digitálna agenda pre Európu si dala za cieľ do roku 2020 umožniť vysokorýchlostný prístup 30 Mbit/s k internetu pre všetkých obyvateľov EÚ a 50% domácností mať pripojenie s rýchlosťou aspoň 100 Mbit/s. Aby to umožnila, plánuje použiť 60 miliárd EUR na prvý a 270 miliárd EUR na druhý cieľ. Má tomu predchádzať Broadband mapping, ktorý bude pripravený v máji 2014. Štátom pomoc majú dostať len tie spoločnosti, ktoré budú budovať prístupové siete novej generácie (NGA). Za siete NGA sú v súčasnosti považované siete fungujúce na báze optických

vlákien alebo moderných zdokonalených káblových sieťach (minimálne štandard DOCSIS 3.0 pre káblový modem).

Na účely posudzovania štátnej pomoci sa však nebude pozerat' na to, aké rýchlosti majú domácnosti k dispozícii bez ohľadu na používanú technológiu, ale bude sa pozerat' len na to, či je v danej oblasti dostupná NGA sieť. Za biele miesta sa budú považovať miesta, kde NGA sieť nie je a ani sa v najbližších 3 rokoch neplánuje a šedými oblasťami budú miesta, kde je len jeden poskytovateľ na NGA a ďalší v najbližších 3 rokoch neplánuje vstup na trh.

Takéto nastavenie podmienok je pre Spoločnosť ohrozujúce a diskriminačné. Na účely posudzovania štátnej pomoci sa vôbec neberie ohľad na prítomnosť iných technológií dovoľujúcich dosiahnuť rýchlosť 30 Mbit/s u klienta, terén krajiny, hustotu osídlenia či záujem trhu o takýto internet. Prítom podľa dokumentu VÚS (Murín, a iní, 2013) má už 99,41% obyvateľov prístup k internetu, a 94,50% obyvateľov má prístup k internetu poskytovanému káblom (čiže mimo wifi a mobilné pripojenie). 80% obyvateľov má prístup k internetu s rýchlosťou pod 30 Mbit/s, približne 17% má prístup k internetu nad 30 Mbit/s ale pod 100 Mbit/s a približne 3% majú internet rýchlejší ako 100 Mbps. Európska únia tak zafinancuje vstup veľkých konkurentov, ktorí si obnovia súčasné káblové (metalické) vedenia, do oblastí, v ktorých pôsobili len malí bezdrôtoví poskytovatelia a uplatňovali tak stratégiu niky (medzi ktorých patrí aj Spoločnosť) a dokázali rýchlosťami prevyšovať staré metalické vedenia.

Odvetvie bezdrôtového pripojenia k internetu sa rýchlo vyvíja. V súčasnosti sú dostupné telekomunikačné zariadenia s normou IEEE 802.11 n, ktoré dokážu preniesť v 5 GHz pásme až 600 Mbps a zavádza sa norma IEEE 802.11 ac, ktorá už v súčasnosti dokáže preniesť 1,3 Gbps. Na normu IEEE 802.11 ac však ešte nie sú pripravené domáce klientské zariadenia ako notebooky alebo smartfóny, ale očakáva sa, že v priebehu pár rokov prejdú aj tieto zariadenia na normu IEEE 802.11 ac. (Rak, 2014)

5.4 Závěry a odporúčania

I keď sa disponibilný príjem domácností zvyšuje, výdavky na poštu a telekomunikácie sa znižujú. To môže byť spôsobené ako celkovým poklesom cien, tak aj poklesom cien hlasových služieb a zmenou návykov klientov (komunikácia sa presúva z telefonovania a sms na internet). Klesanie výdavkov však naznačuje zahusťujúce sa konkurenčné prostredie a

stláčanie cien poštových a telekomunikačných služieb nadol. Spoločnosť preto môže očakávať tlak trhu na zníženie cien. Na druhej strane, znižuje sa nezamestnanosť a preto sa dá očakávať zvýšenie počtu potenciálnych klientov, ktorí si doteraz služby nemohli dovoliť. Odhadované priemerné mesačné výdaje domácnosti na poštu a telekomunikácie pre rok 2015: 15 €.

SLEPT analýzou sa zistilo, že 80% obyvateľov má prístup k internetu s rýchlosťou pod 30 Mbps. Zámer EÚ je zvýšiť počet týchto obyvateľov na 100% do roku 2020 dotáciami na výstavbu NGA sietí (sieť na báze optických vlákien alebo zdokonalené káblové sieť). Pre Spoločnosť z toho vyplýva ohrozenie v podobe vstupu dotovaných konkurentov, na druhej strane je to pre Spoločnosť príležitosťou predbehnúť potenciálnych konkurentov, ponúknuť internet s rýchlosťou 30 Mbps a obsadiť tento tržný segment ako prvý. K tejto stratégii prispieva aj ďalšia informácia odhalená SLEPT analýzou - rýchly vývoj IEEE 802.11 normy, ktorá umožní rýchlosti až 1,3 Gbps v blízkej budúcnosti, avšak na rok 2015 očakávame možné teoretické rýchlosti do 600 Mbps a reálne do 300 Mbps na free-band 5 GHz.

6 CHARAKTERISTIKA ODVETVIA A TECHNOLOGIÍ

Odvetvie telekomunikačných služieb zaraďujeme do terciárneho sektoru ekonomiky.

Telekomunikačné odvetvie môžeme rozčleniť na pevné a mobilné poskytovanie telekomunikačných služieb. O tom, či je poskytovanie pevné alebo mobilné rozhoduje to, či je prijímacie zariadenie služby pevné alebo mobilné. Keďže je Spoločnosť poskytovateľom pevného pripojenia k internetu, budeme sa ďalej venovať len pevným poskytovateľom. Ďalej sa odvetvie delí na poskytovateľov hlasových služieb a služieb prístupu k internetu. Niektoré spoločnosti poskytujú vo svojej sieti obe služby, my sa však budeme venovať len oblasti poskytovania prístupu k internetu, pretože Spoločnosť podniká v oblasti poskytovania pevného prístupu k internetu.

Odvetvie funguje na regulovanom trhu, ako sme už uviedli v SLEPT analýze.

V odvetví je vysoká konkurencia. Na slovenskom trhu poskytuje pripojenie k internetu 971 subjektov (SR, 2013).

6.1 Odvetvie služieb alebo odvetvie produktov?

I keď sa pri poskytovaní prístupu k internetu jedná o službu, tieto služby tak úplne nespĺňajú všeobecné vlastnosti služieb (nehmotnosť, neoddeliteľnosť, heterogenitu, zničiteľnosť, vlastníctvo). Služba poskytovania prístupu k internetu je nehmotná - túto vlastnosť služieb spĺňa.

Služba poskytovania prístupu k internetu nie je tak úplne neoddeliteľná. Realizáciu prípojky vykonáva osoba a v tomto prípade sa jedná o neoddeliteľnosť služby, avšak samotné mesačné (hodinové, polročné atď.) pripojenie k internetu už nie je poskytované každému klientovi zvlášť určitou osobou. Týmto sa dostávame aj k heterogenite ako vlastnosti služby. Keďže je pripojenie k internetu obsluhované technologicky a nie osobou, štandard kvality môže byť stále na rovnakej úrovni ako to býva pri výrobe produktov.

Ako je napr. u kaderníka službou strihanie, ale produktom jeho práce účes, a práve to si jeho zákazník kupuje, tak je to i u služieb poskytovania prístupu k internetu. Poskytovanie pripojenia síce je služba, ale klienti si kupujú produkt - špecificky nastavený mesačný paušál.

Otázna v tomto odvetví je aj všeobecná vlastnosť služieb - zničiteľnosť a neskladovateľnosť. Klient si nemôže nakúpiť službu do zásoby, nemôže si počas ponuky zľavy nakúpiť

niekoľko zľavnených kusov a skladovať si ich doma a tak odvetvie nemá problémy s fluktuáciou dopytu ako výrobné odvetvia. Ale nemá problémy s fluktuáciou dopytu ako iné odvetvia poskytovateľov služieb, pretože služby poskytuje na zmluvy a často na dlhé časové obdobia. Len malá časť klientov potrebuje službu občasne (uvedené v analýze klientov), väčšina klientov potrebuje službu stále. ISP (internet service provider) tak vedia veľmi presne predvídať dopyt po službe. Toto je obrovskou výhodou odvetvia - vie predvídať predaje i obraty veľmi presne. Ako náhle získa klienta, má jeho nákup v budúcich obdobiach takmer istý a v prípade klientov s viazanosťou, je nákup istý.

Síce je služba z pohľadu klienta neskladovateľná, z pohľadu nákladov ISP však skladovateľná je. ISP akoby vyrába do skladu. Nemôže "vyrobiť" len toľko, koľko sa reálne spotrebuje. ISP musí vybudovať sieť a zásobovať a riadiť ju rovnako, či tam má y alebo x klientov a náklady mu skokovo stúpnu pri $x+1$ klientoch. ISP má teda kapacitu siete pre x klientov (plný sklad), ale reálne predá len x-i kapacity siete (nevyprázdni sklad). Náklady za "kus" služby teda závisia od vyrobeného množstva. Čím viac sa vyrobí-predá, tým nižšie sú náklady na kus, ako je to u výrobných odvetví.

Vlastnosťou služby je aj spôsob vlastníctva. Klient, ktorý si kúpi službu, ju nevlastní, kupuje si prístup k službe. V odvetví poskytovateľov prístupu k internetu však niektoré služby vyžadujú nákup produktu. Hlavne v odvetví bezdrôtových poskytovateľov si klient napr. musí kúpiť prípojné telekomunikačné zariadenia alebo ich dostáva do prenájmu. Po tom, čo do nákupu zariadení zainvestuje, chce, aby sa mu investícia vyplatila a preto u poskytovateľa služby ostáva a využíva jeho služby po určité časové obdobie.

Kvalita prípojných zariadení, ktoré vlastní klient, ovplyvňuje ním vnímanú kvalitu služby. ISP môže poskytovať službu prístupu k internetu všetkým klientom rovnako, ale doručená služba na počítač klienta už môže byť v rozdielnej kvalite práve vplyvom klienta (nesprávne zachádzanie s telekomunikačnými zariadeniami, staré a poškodené telekomunikačné zariadenia, zlé nastavenie zariadenia, zavírený počítač a pod.). Bezdrôtoví ISP poskytujú službu po príjmové zariadenie klienta - napr. prijímaciu anténu a zodpovedajú za kvalitu služby poskytnutej na prijímacej anténe, ktorú vlastní klient. Klient ale vníma kvalitu služby až na zariadení, na ktorom surfuje po internete. Pre ISP je teda takmer nemožné demonštrovať skutočnú kvalitu služby klientovi. Tento problém nemajú len bezdrôtoví ISP. Aj ostatní ISP zodpovedajú za kvalitu služby až po hranicu, ktorú vlastnia; za zariadenia vo vlastníctve klienta nemôžu zodpovedať. Klient môže vnímať službu ako nekvalitnú, pretože je chyba na strane zariadení, ktoré vlastní (zle nastavené, nevykonné domáce wi-fi; no-

tebook nezvláda rýchlosť, akú poskytuje optika; klient použije kábel s vysokými stratami alebo nízkou prenosovou rýchlosťou a pod.). Odvetvie je teda špecifické tým, že stráca kontrolu nad kvalitou služby v momente, keď je služba doručená na hranicu, keď je ďalej poskytovaná prostredníctvom zariadení vo vlastníctve klienta. Klient však vníma kvalitu až pri konzumácii služby - surfovaní po internete.

6.2 Technológie využívané v odvetví poskytovania pevného prístupu k internetu

Službu širokopásmového internetu je možné poskytovať na sieťach vybudovaných na rozličných technológiách.

Najstaršou v súčasnosti používanou technológiou je metalické pripojenie (v súčasnosti VDSL a ADSL), ktoré využíva telefónne rozvody. ADSL umožňuje teoretickú rýchlosť sťahovania až 24 Mbps, avšak táto rýchlosť je reálne dosiahnuteľná len tesne pri ústredni a vzdialenosťou od ústredne prudko klesá. (DSL.cz) Poskytovatelia internetových služieb (ďalej len ISP) tak koncovým klientom sľubujú rýchlosti do X Mbps, s podstatným slovíčkom do. Agregácia a fyzikálne zákony totiž neumožňujú reálne dosahovanie teoretickej rýchlosti u klienta. Priemerná rýchlosť u klienta je tak možno 6 Mbps (DSL.cz)

Rovnaký problém s fyzikou má aj VDSL pripojenie, ktoré teoreticky umožňuje symetrickú rýchlosť až 100 Mbps a tak reálne sľubovaná rýchlosť býva až 40 Mbps (Telekom, 2015) a priemerne dosiahnutá rýchlosť býva do 15 Mbps (DSL.cz).

Ďalšou technológiou je CATV, ktorá využíva pre dátové prenosy káblové rozvody káblovej televízie. Výhodou technológie je pomerne vysoká dosiahnuteľná rýchlosť, ktorá teoreticky sľubuje aj viac než 100 Mbps, na druhej strane je táto rýchlosť podmienená počtom pripojených účastníkov a spôsobom, ako je medzi nimi kapacita rozdelená. Nový štandard DOCSIS 3.1 do budúcnosti sľubuje rýchlosti až 10 Gbps. (Procházka, 2015) Nevýhodou technológie je jej dostupnosť, pretože je dostupná len tam, kde káblová televízia.

Rýchlo rozvíjajúcou sa technológiou je bezdrôtová technológia. Jej výhodou je, že je vytvorená pre prenosy dát pri pripojení k internetu a nevyužíva siete skonštruované pre iné účely ako u predchádzajúcich dvoch popísaných technológií. Jej výhodou je rýchlosť zavedenia internetu (netreba zakopávať káble a vybavovať stavebné povolenia). Ďalšou výhodou a nevýhodou v jednom je možnosť využitia voľných frekvenčných pásiem. Na jednej strane sú lacné, na druhej strane je u nich riziko rušenia. Výhodou technológie je aj to,

že sa ju oplátí zaviesť aj do riedko osídlených oblastí, kde by sa ostatné technológie zavádzať neoplatilo. Súčasné zariadenia sú schopné preniesť ku koncovému užívateľovi v domácnosti rýchlosť aj 300 Mbps (standard IEEE 802.11n). Pri platených spojoch (spoje na platených frekvenciách), ktoré sa však z dôvodu vysokej ceny oplátí robiť až pre firemných klientov, môžu byť rýchlosti aj vyššie. Reálne dosahovanie rýchlostí však závisí na tom, ako si ISP vybuduje sieť, aké použije zariadenia, ako vie po sieti distribuovať a pod. Bezdrôtoví konkurenti Spoločnosti klientom sľubujú rýchlosti najviac až 11 Mbps.

Ďalšou modernou technológiou je FTTx, inak označovaná ako optika. Technológia používa na poslednej míli optické káble. Keďže jej zavedenie si vyžaduje položenie káblov, kvôli návratnosti investícií sa používa v mestách a husto osídlených oblastiach, v bytových domoch skôr než v rodinných domoch. Umožňuje veľmi vysoké prenosové rýchlosti. Napr. Orange ponúka v Prešove rýchlosť až 250 Mbps za 25,32 € (ÚREKPS). Optická technológia je uprednostňovanou technológiou Digitálnej agendy EÚ.

Poslednou technológiou je satelitné pripojenie. Vzhľadom na vysoké ceny za pripojenie, prípojné zariadenia, latenciu a FUP je však vhodné skôr do oblastí, kde sa nedá dostať žiadna iná technológia. (Biel, 2014)

7 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Pre zachovanie anonymity spoločnosti ju budeme v tejto práci nazývať Spoločnosťou.

Spoločnosť je spoločnosťou s ručením obmedzeným. Na trhu pôsobí už viac ako 10 rokov. Na trhu bola medzi prvými a vo väčšine geografických oblastí aj prvým poskytovateľom pevného bezdrôtového prístupu k internetu.

Jej zakladatelia a konatelia sú súčasne vedúcimi pracovníkmi spoločnosti a technológmi. Je to malá spoločnosť. V súčasnosti okrem 2 konateľov zamestnáva 1 zamestnanca, 1 pracovníka na dohodu a spolupracuje s 2 živnostníkmi.

Hlavnou činnosťou spoločnosti je poskytovanie pevného bezdrôtového prístupu k internetu. Ďalšími činnosťami sú realizácie prípojok do internetu a len okrajovo štruktúrne kabeľáže. Pôsobí ako na B2C, tak aj na B2B trhu. Pre B2C trh ponúka štandardizované produkty. Na B2B trhu sú ponúkané a využívané ako štandardizované produkty, tak aj individuálne riešenia pre každého klienta.

Spoločnosť je od svojho založenia v neustálom raste geografického pokrytia službou poskytovania pevného bezdrôtového prístupu k internetu, počtu klientov i obratom. V súčasnosti má prístup k službám spoločnosti približne 120 obcí, pokrytím tak patrí k najväčším bezdrôtovým ISP v kraji.

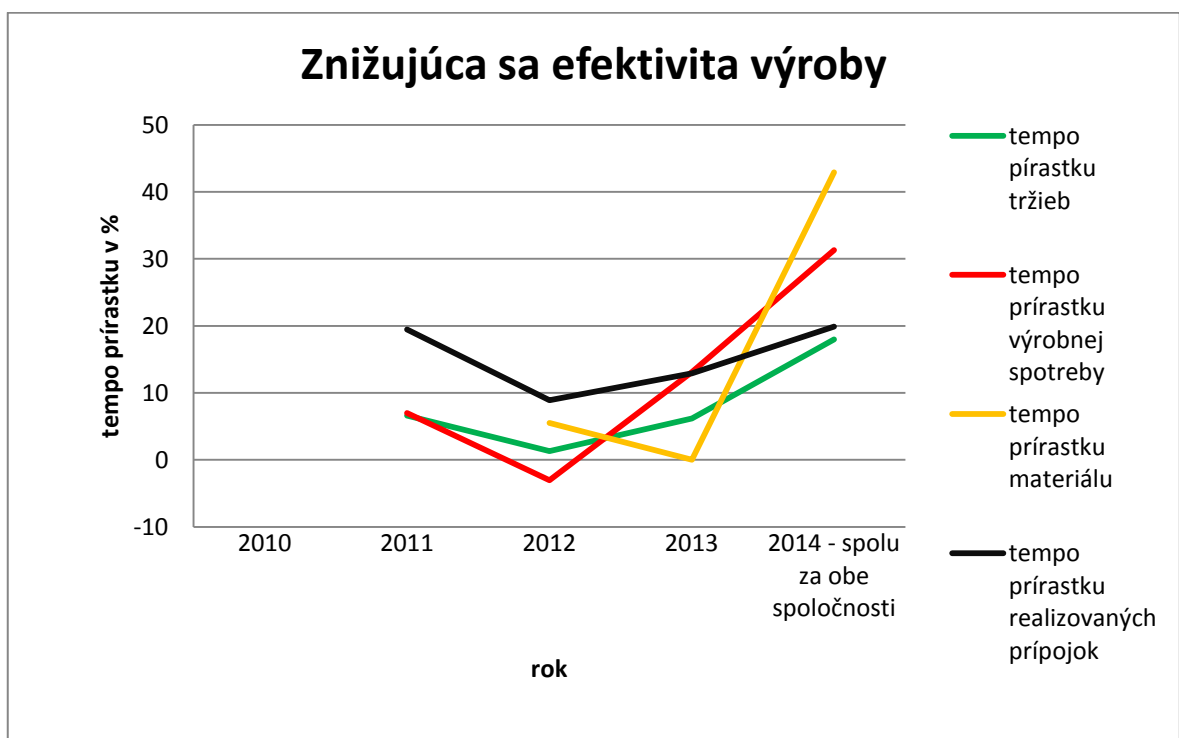
V roku 2013 vytvorila dcérsku spoločnosť, ktorá začala činnosť v roku 2014 a preto budú v tejto práci uvádzané údaje za rok 2014 pre obe spoločnosti spolu.

7.1 Marketingová komunikácia

Tejto oblasti venujeme v analýzach len malú časť, pretože Spoločnosť v roku 2014 v oblasti marketingovej komunikácie stagnovala. V roku 2014 využívala iba vlastné webové stránky, internetové porovnávače služieb porovnat.sk a databázy firiem ako zoznam.sk, zlatestranky.sk. Na pobočke používala produktové brožúry vyrobené v roku 2013.

8 ANALÝZA HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI

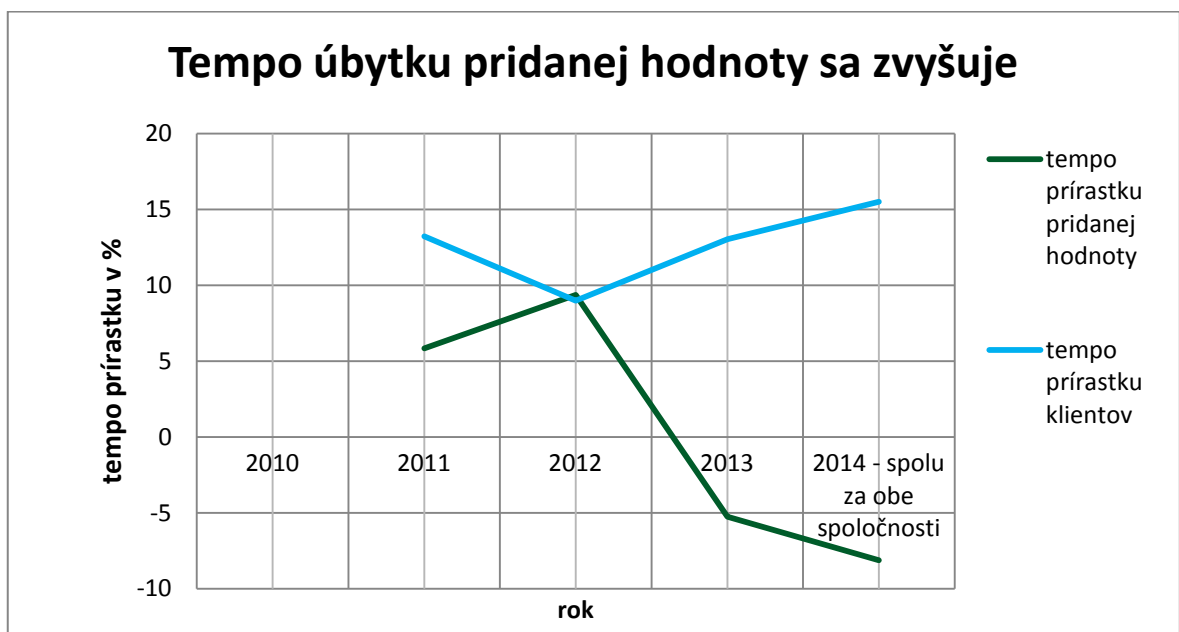
Analýza hospodárenia firmy bude prevedená pomocou metódy ekonomického normálu. *"Ekonomický normál je forma vyjadrenia vývoja ukazovateľov v čase, ktorá informuje o vzťahoch medzi čiastkovými ukazovateľmi pomocou medziročných indexov. Ekonomický normál sleduje súvislosti medzi jednotlivými ukazovateľmi pomocou sústavy nerovnic jednotlivých indexov."* (Kotulič, 2008 s. 249) Pre porovnanie ukazovateľov za jednotlivé roky bude použité tempo prírastku. Ako zdroje pre analýzu budú slúžiť záznamy účtovníctva a interná databáza klientov.



Graf 1. Znižujúca sa efektivita výroby (graf vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)

I keď Spoločnosť nie je výrobnou spoločnosťou, ale podniká v oblasti služieb, používame slovo výroba, ako výroba služieb. Graf 1 porovnáva tempá prírastkov tržieb a výrobnéj spotreby. Vzhľadom na to, že tempo prírastku výrobnéj spotreby je vyššie než tempo prírastku tržieb, môžeme povedať, že **efektivita výroby má klesajúci charakter**. Nárast tempa spotreby spôsobil nákup materiálu pre modernizáciu a obnovenie technológií a od roku 2013 zvýšenie nákladov na služby - využitie služieb živnostníka. Vzhľadom na to, že materiál sa používa aj pri realizácii prípojok nových klientov, pozreli sme sa na porovnanie tempa prírastkov realizovaných prípojok a materiálu. Kým **tempo prírastku realizovaných prípojok je len mierne stúpajúce**, tempo prírastku materiálu sa od roku 2013 prud-

ko zvýšilo. Z analýzy grafu vyplýva, že je potrebné zamyslieť sa nad efektivitou využitia materiálu. Aby sa efektivita opäť zvýšila bude potrebné buď zvýšiť tržby alebo narábať s materiálom efektívnejšie. V žiadnom prípade by však spoločnosť nemala šetriť na modernizácii a obnove technológií alebo ľudí vykonávajúcich pre spoločnosť prácu, pretože z grafu taktiež vyplýva, že zvýšenie výrobnéj spotreby - čiže aj modernizácia a obnova, malo vplyv na zvýšenie tempa rastu tržieb, ktoré rástli aj napriek takmer nulovej propagácii (tempo prírastku nákladov na reklamu bolo v rokoch 2012, 2013 záporné a údaje za rok 2014 ešte nie sú kompletne).



Graf 2. Tempo úbytku pridanej hodnoty sa zvyšuje (vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)

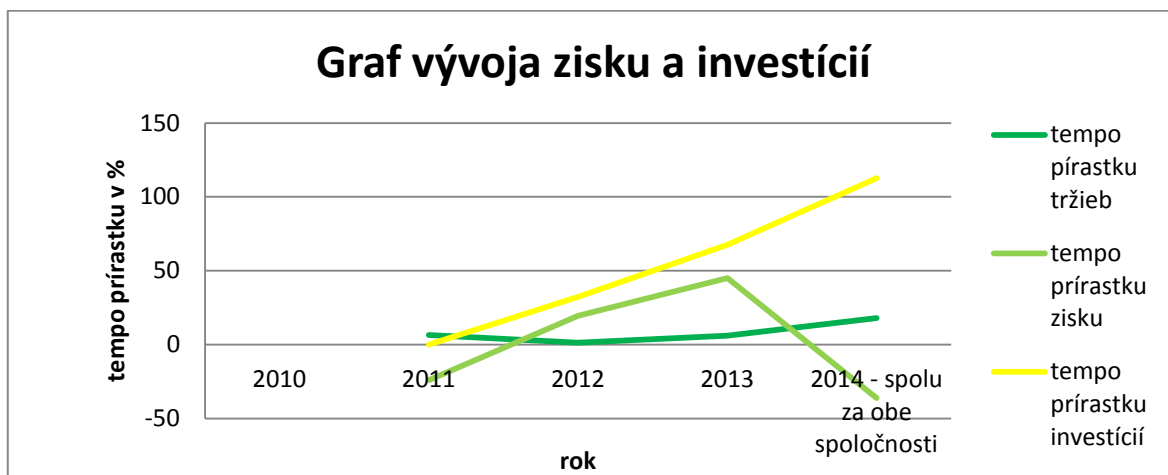
Ďalším dôležitým ukazovateľom výkonnosti podniku je pridaná hodnota. Z grafu 2 vyplýva, že tempo rastu pridanej hodnoty v minulých rokoch nielen klesalo, ale v roku 2013 sa dostalo do záporných hodnôt, takže sa stalo tempom úbytku. Klesajúce tempo prírastku a zvyšujúce sa tempo úbytku pridanej hodnoty znamená **znižovanie výkonnosti spoločnosti**. Toto mohlo byť opäť spôsobené neefektívnym zachádzaním s materiálom, ako sme ukázali vyššie pri analýze Grafu 1. Vzhľadom na to, že pridaná hodnota je v úbytku aj napriek zvyšujúcemu sa prírastku klientov, mali by sme sa v analýze produktov a klientov zamerať na to, ako sa zmenilo zloženie klientov vzhľadom na paušálne zmluvné služby - produkty (programy internetu) a analyzovať prínos jednotlivých produktov pre spoločnosť, pretože v Grafe 2 uvedené porovnanie tempa prírastku pridanej hodnoty a tempa prírastku klientov naznačuje **znižujúcu sa výťažnosť nastavenia produktovej línie**.



Graf 3. Zvyšujúce sa tempo prírastku tržieb (graf vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)

Aj napriek znižujúcej sa efektívite a výkonnosti Spoločnosť rastie. Tempo prírastku klientov sa každým rokom od roku 2012 zvyšuje. Tempo prírastku tržieb sa zvyšuje rýchlejšie než tempo prírastku klientov, čo mohlo byť spôsobené najmä zväčšujúcimi sa tržbami za mesačné paušály (tempo prírastku obratu z mesačných paušálov pripojenia k internetu dosiahlo v roku 2014 18% a Spoločnosť získala niekoľko firemných klientov, ktorí majú po viacero prípojok k internetu), zvyšujúcim sa počtom realizovaných montáží prípojok k internetu, ale i poskytovaním ďalších služieb okrem mesačných paušálov internetu a realizácií prípojok (napr. štruktúrne kabeláže). I keď tempo prírastku zisku sa v roku 2014 dostalo do negatívnych hodnôt, neznamená to, žeby spoločnosť zle hospodáril. Zníženie zisku je prechodné a bolo spôsobené veľkými investíciami. Tempo prírastku investícií v roku 2014 dosiahlo až 112,56% a v roku 2013 to bolo tiež veľmi vysokých 67,62%. Aj napriek grafu 3 teda môžeme povedať, že spoločnosť je vysoko zisková. Porovnanie tempa prírastku zisku a investícií je možné vidieť v nasledujúcom Grafe 4. Je dôležité si tiež všimnúť, že tempo prírastku tržieb nestúpa rovnakým spôsobom ako tempo prírastku investícií. Prudké zvýšenie investícií od roku 2011 nespôsobilo rovnako prudké zvýšenie tržieb v nasledujúcich rokoch. Na základe toho by sme Spoločnosti odporučili

narábať s investíciami efektívnejšie. Opäť upozorňujeme na klesajúce náklady na reklamu. Spoločnosť by teda nemala spoliehať na nárast tržieb len na základe investícií, ale mala by podporiť efektívne využitie investície (do nových zariadení a modernizácie) marketingovou komunikáciou.



Graf 4. Vývoj zisku a investícií (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

Spoločnosť má v súčasnosti tržný podiel (v počte pripojených domácností) 1,73% a tržný podiel (z výdavkov na poštu a telekomunikácie) 1,86%.

8.1 Závery a odporúčania

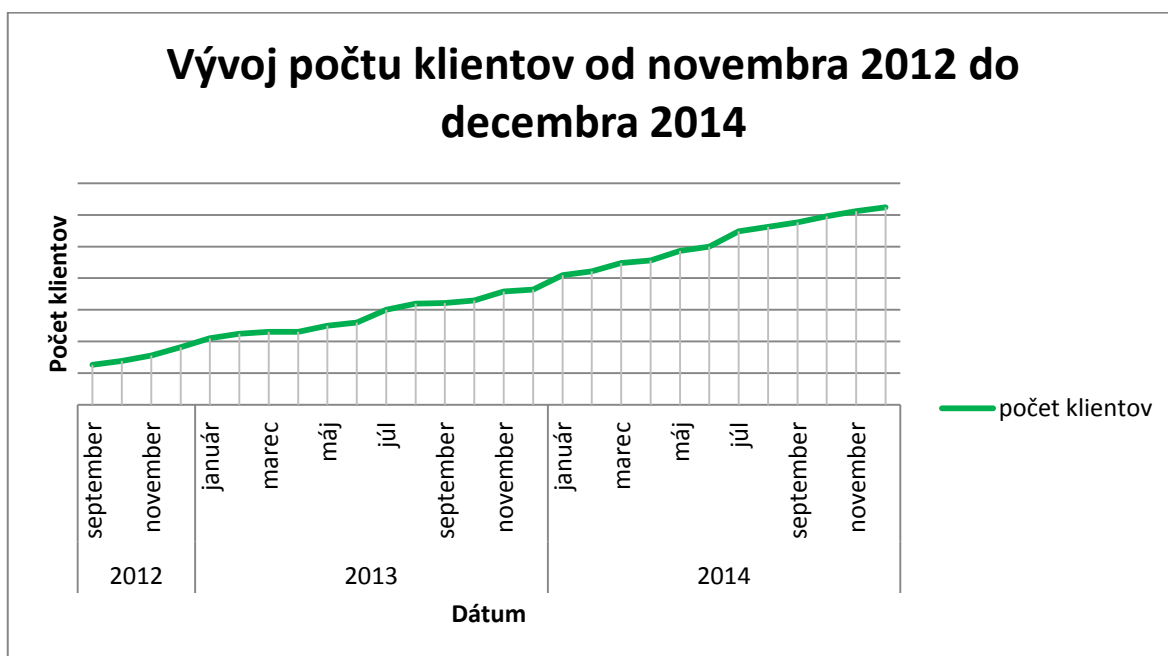
Analýza hospodárenia odhalila znižujúcu sa efektivitu výroby a efektivitu využitia materiálu. Ďalej odhalila znižujúce tempo prírastku pridanej hodnoty (čo znamená znižovanie výkonnosti) aj napriek zvyšujúcemu sa prírastku počtu klientov, čo naznačuje znižujúcu sa výťažnosť produktovej línie.

V uplynulých 2 rokoch Spoločnosť veľa investovala do obnovy siete a technológií (tempo prírastku investícií v roku 2014 112,56%). Avšak ako ukázala analýza hospodárenia, Spoločnosť nepracuje s investíciami dostatočne efektívne. Návratnosť investícií mohla byť okrem nepremyslených investícií negatívne ovplyvnená aj súčasným nastavením marketingového mixu - absentujúcou propagáciou (nedostatočnú propagáciu odhalila aj SWOT analýza). Spoločnosť by mala zmeniť marketingový mix.

9 ANALÝZA PREDAJOV

Vzhľadom na to, že spoločnosť ponúka služby a zmluvné služby, musíme pristupovať k analýze predajov prispôbeným spôsobom. Nemôžeme sledovať počet predaných kusov ako pri fyzických produktoch. I keď je spoločnosť poskytovateľom služieb, veľká časť poskytovaných služieb sa dá chápať ako nehmotný produkt. Služby pripojenia k internetu sú poskytované zmluvne pri uzavretí zmlúv na časové obdobia. Tieto služby by sme mohli chápať ako produkt s určitými špecifikáciami (rýchlosť pripojenia, agregácia, doba viazanosti, použitá technológia, objem dát, cena). Pri analýze by sme mohli chápať 1 zmluvu = jedného klienta ako jeden predaný kus a jeho predaj zaradiť do mesiaca, v ktorom bola zmluva uzavretá. Na druhej strane, keďže sa za pripojenie k internetu platí štandardne v mesačných intervaloch, mohli by sme ako na jeden predaný kus pozerieť na mesiac pripojenia konkrétneho klienta v konkrétnom produkte. Preto pri analýze predajov využijeme aj analýzu zloženia klientov. Pri analýze predajov sa zameriame na produkt/službu pripojenia k internetu a službu prípojky (montáž a nastavenie telekomunikačných zariadení u klienta).

Kvôli ochrane interných údajov Spoločnosti, boli všetky číselné údaje prepočítané koeficientom k, alebo budú uvedené v grafoch bez číselných hodnôt a v tejto analýze budú uvedené len tie údaje o produktoch a klientoch, ktoré neohrozia firemné tajomstvo.

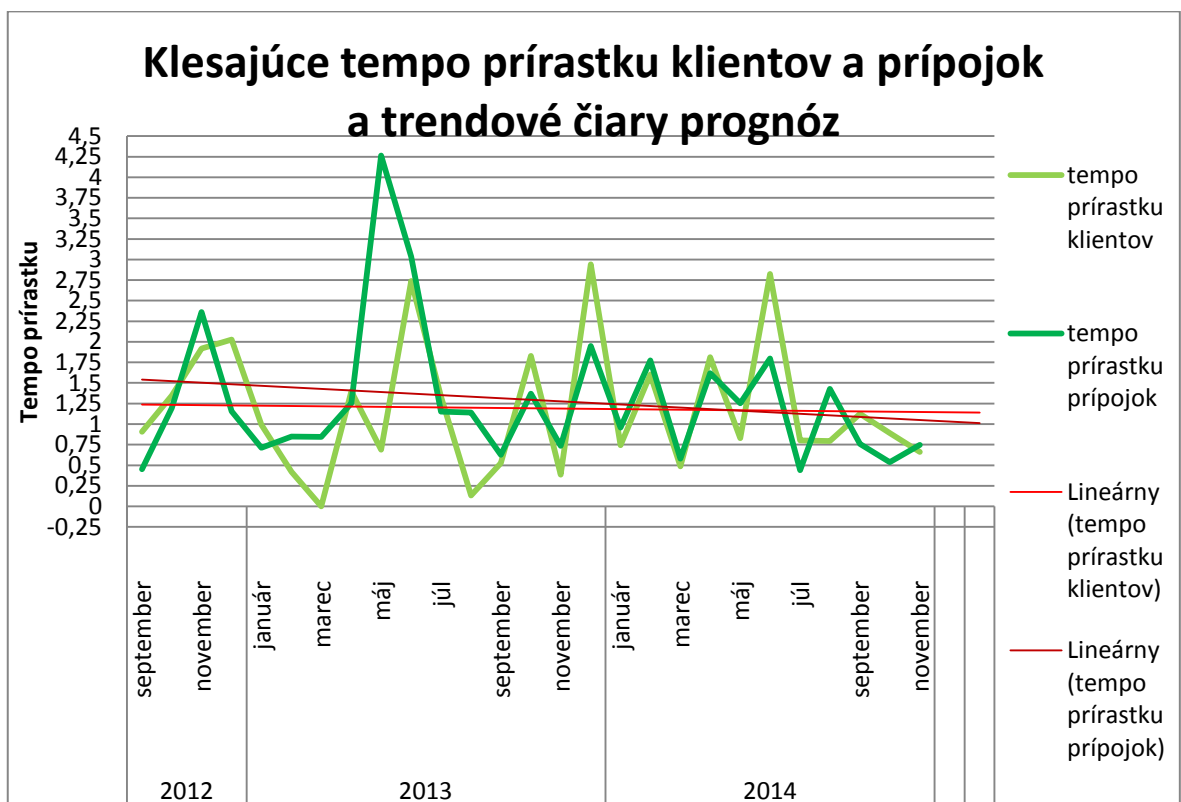


Graf 5. Vývoj počtu klientov od novembra 2012 do decembra 2014 (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

Graf 5 ukazuje vývoj počtu klientov od septembra 2012. Pred septembrom 2012 údaje o klientoch neboli zbierané a uchovávané, preto nie je možné spoľahlivo zobrazit' vývoj klientov po mesiacoch pred septembrom 2012. **Reálny počet klientov za sledované obdobie neustále stúpa.** Keďže Spoločnosť od roku 2012 nerozšírila svoje pokrytie na nové geografické oblasti a ani sa nezamerala na iný segment trhu, môžeme povedať, že Spoločnosť neustále zvyšuje penetráciu trhu.

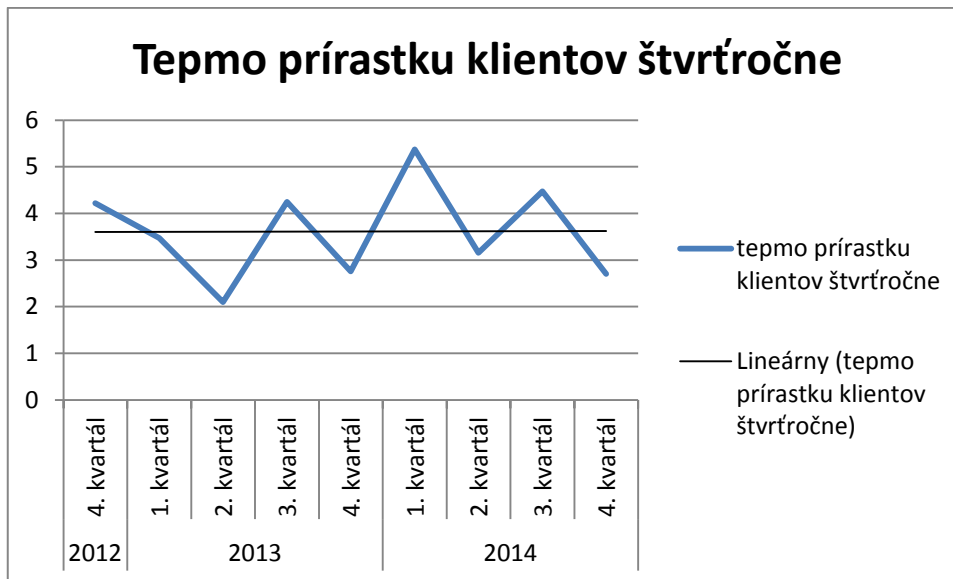
Za rok 2014 Spoločnosť v priemere mesačne získala 16,75 nových klientov a stratila 6,58 klientov (z toho 2,41 klienta vypovedaním zmluvy so strany Spoločnosti kvôli platobnej disciplíne).

Keďže pre nás nie je podstatné pozerat' sa len na počet klientov, ale aj na počet prípojok (niektorí klienti majú zmluvu na niekoľko prípojok), v grafe 6 uvádzame porovnanie tempa prírastku ako klientov, tak aj prípojok.

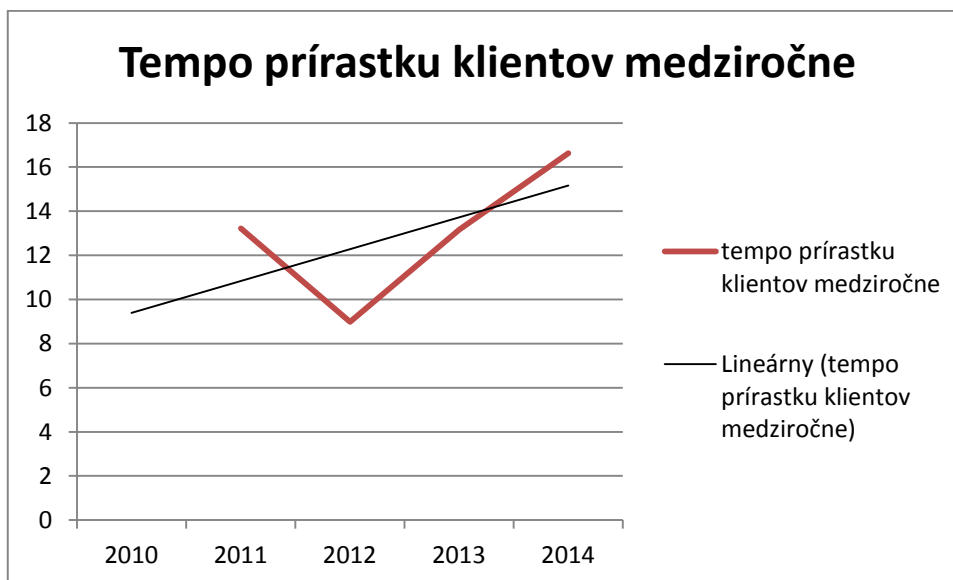


Graf 6. Klesajúce tempo prírastku klientov a prípojok a trendové čiary prognóz (graf vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)

Vzhľadom na to, že prírastky nestúpajú a neklesajú plynule, graf 6 bol pre lepšiu čitateľnosť doplnený o lineárne trendové čiary prognóz, ktoré ukazujú, že tempo prírastku prípojok i klientov medzimesačne klesá.



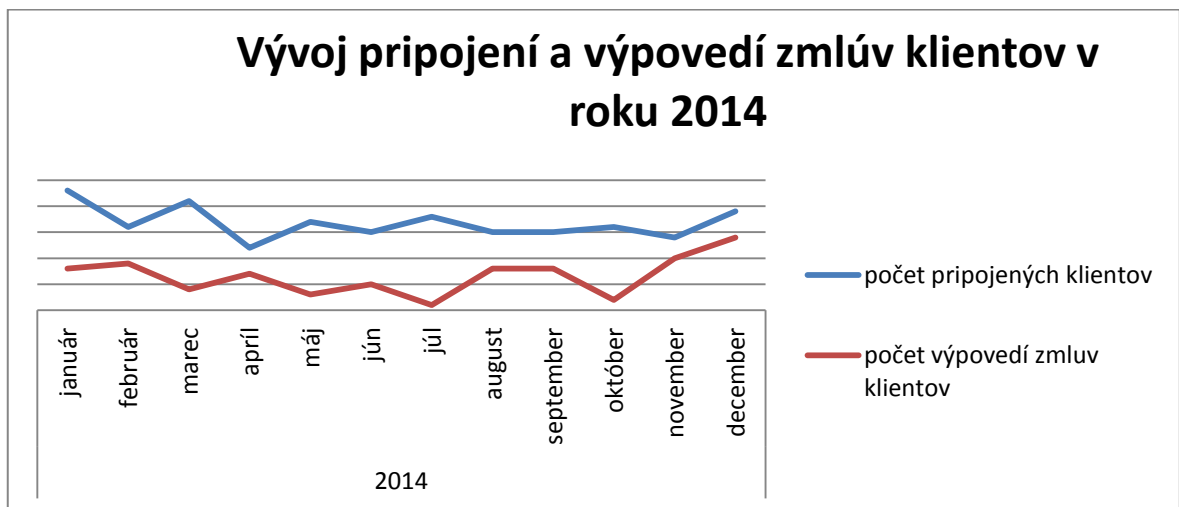
Graf 7. Tempo přírastku klientů čtvrtročně (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)



Graf 8. Tempo přírastku klientů meziročně (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

Keď sa však na rovnaké tempo prírastku klientů pozrieme kvartálne a medziročne (grafy 7 a 8), zistíme, že sa lineárne trendové čiary prognóz menia a čím väčšie časové obdobie sledujeme, tým viac tempo prírastku stúpa. Toto je spôsobené sezónnymi výkyvmi a veľkosťou jednotky (tým, aké percento predstavuje 1 klient v rámci mesačného porovnania). Porovnanie grafov 6, 7 a 8 nám dosvedčuje **vysokú fluktuáciu klientů**. I keď Spoločnosti viac klientů pribúda než ubúda, mala by sa zamerať na zníženie fluktuácie a udržanie si klientů. Zabezpečila by si tak omnoho rýchlejšiu rast predajov (a to ako v počte klientů,

tak i v počte predaných mesiacov). Klienti vypovedajúci zmluvu u Spoločnosti nie sú povinní uvádzať dôvod výpovede zmluvy a preto ho v súčasnosti nevieme dostatočne posúdiť. Spoločnosť by sa do budúcnosti mala zamerať na zistenie dôvodov výpovedí zmlúv, aby dokázala dôvod odstrániť a znížiť fluktuáciu. Z rozhovorov s pracovníkmi Spoločnosti však vyplýva, že hlavným dôvodom ukončenia zmluvy je nespokojnosť s kvalitou služby/produktu a vysoká cena za službu/produkt - toto je však len dôvod, ktorý klienti uviedli dobrovoľne a nevieme presne určiť, koľko percent odídených klientov odišlo kvôli týmto dvom dôvodom.



Graf 9. Vývoj pripojení a výpovedí zmlúv klientov v roku 2014 (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

V prospech ukončenia zmluvy z dôvodu nekvality služby hovorí aj porovnanie vývoja výpovedí zmlúv a pripojení nových klientov na grafe 9. Z grafu je zjavné, že v mesiacoch, v ktorých odišlo najmenej klientov, sa aj realizovalo najviac nových pripojok a naopak, v mesiacoch, v ktorých odišlo najviac klientov, Spoločnosť aj najmenej klientov pripojila s výnimkou decembra 2014. Krivky pripojených klientov a výpovedí zmlúv sú takmer zrkadlové. Vzhľadom na to, že v sledovanom období konkurencia nezmenila svoje produkty, nemôžeme vyvodit', že by bol tento jav spôsobený prechodom ku konkurencii kvôli novej ponuke. Avšak vplyv konkurencie nevieme vylúčiť, pretože marketingové komunikačné aktivity konkurencie v tomto období neboli systematicky sledované a teda nevieme povedať, či odliv klientov a úbytok prírastku klientov nebol spôsobený reklamnou kampaňou konkurencie. Najpravdepodobnejšie zdôvodnenie sledovaného javu je však zníženie kvality poskytovaných služieb/produktov Spoločnosti a to či už poruchami na telekomunikačných zariadeniach, vplyvom počasia (ľad na anténach, víchrica a popadané el. vedenie)

alebo záškodníckej činnosti konkurencie (zámerné rušenie frekvencií, na ktorých spoločnosť poskytuje pripojenie k internetu). V obdobiach, keď odchádza najmenej klientov - klienti sú so službou/produktom spokojní, dochádza aj k pripojeniu väčšieho množstva klientov a v období, keď dochádza k najväčšiemu odlivu klientov - klienti sú nespokojní a o svoju nespokojnosť sa podelia s okolím, dochádza aj k pripojeniu zníženého množstva nových klientov. Odporúčame teda Spoločnosti, aby sa zamerala na monitoring svojej siete pre včasné odhalenie poruchy v sieti a prípravu krízových riešení v prípade nepriaznivého počasia. Po odstránení problémov s výkyvmi kvality by sa Spoločnosť mala zamerať na marketingovú kampaň a podporiť tak dobré meno spoločnosti a zvýšiť počet nových klientov.

Aby sme Spoločnosti dokázali odporučiť geografické oblasti, na ktoré by mala upriamiť svoju pozornosť, skúmali sme vzťah výpovedí zmlúv ku geografickým oblastiam, v ktorých Spoločnosť poskytuje služby. Počtom najviac výpovedí zmlúv dostala v roku 2013 z obcí:

- | | |
|-------------------------|---------------|
| 1. Vtáčkovce, | 4. Červenica, |
| 2. Prešov, | 5. Mošurov |
| 3. Veľký Šariš - Kanáš, | |

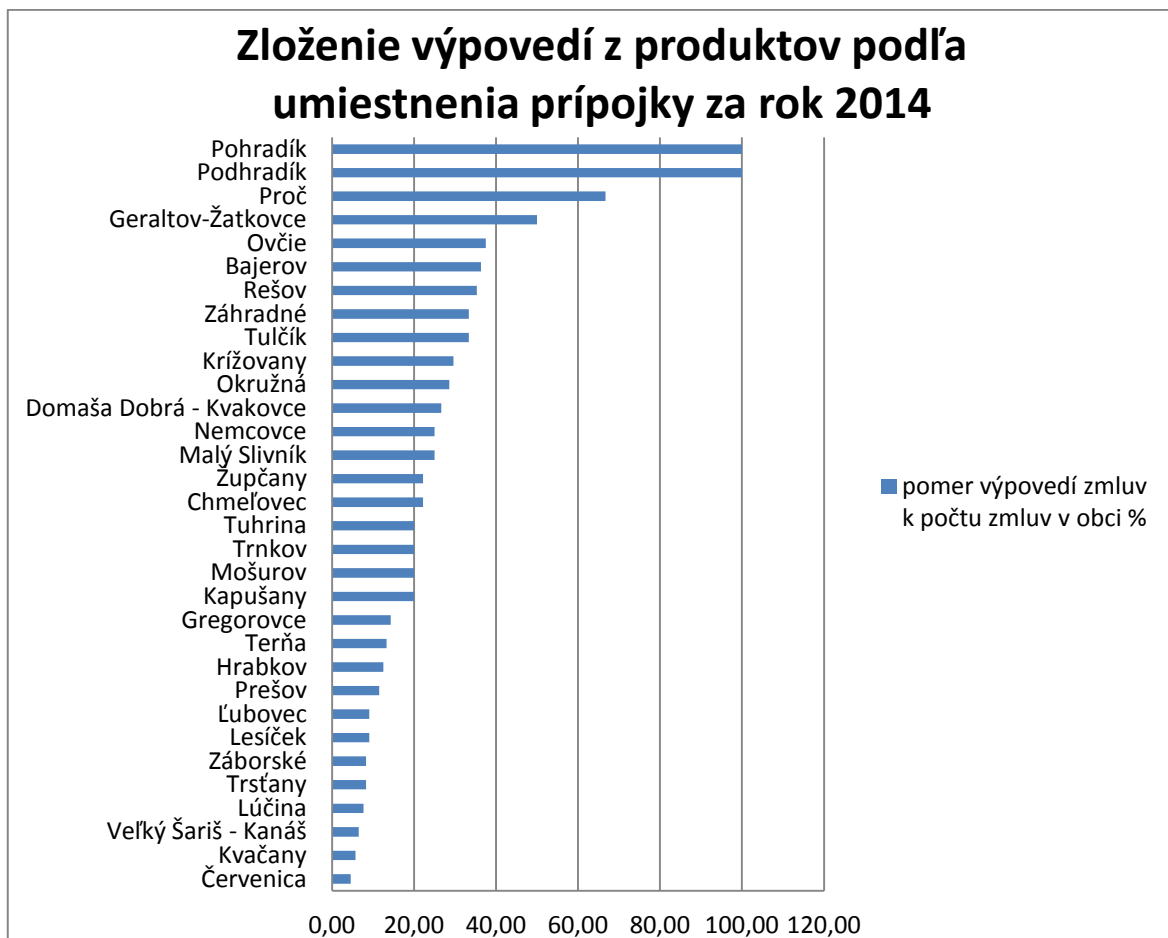
a v roku 2014 z obcí:

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| 1. Krížovany, | 7. Domaša Dobrá - Kvakovce, |
| 2. Prešov, | 8. Ovčie, |
| 3. Rešov, | 9. Tuhrina, |
| 4. Župčany, | 10. Gregorovce, |
| 5. Hrabkov, | 11. Veľký Šariš - Kanáš. |
| 6. Bajerov, | |

Spolu v priebehu rokov 2013 a 2014 stratila počtom najviac klientov z obcí:

- | | |
|---------------|-------------------------|
| 1. Prešov, | 5. Veľký Šariš - Kanáš, |
| 2. Krížovany, | 6. Hrabkov, |
| 3. Rešov, | 7. Župčany. |
| 4. Vtáčkovce, | |

Keďže sa však tieto obce výrazne líšia svojou veľkosťou, uvádzame graf 10 výpovedí zmlúv percentuálne podľa toho, koľko percent klientov spoločnosť v obci stratila v roku 2014.



Graf 10. Zloženie výpovedí z produktov podľa umiestnenia prípojky za rok 2014 (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

V obci Podhradík stratila Spoločnosť 100% svojich klientov, avšak týchto 100% bolo tvorených len 2 klientmi, taktiež v nasledujúcich 3 obciach v poradí, je toto vysoké percento tvorené len niekoľkými klientmi. Významná strata je až v obciach:

- | | |
|-----------------------------|-------------|
| 1. Bajerov, | 5. Župčany, |
| 2. Rešov, | 6. Hrabkov, |
| 3. Křížovany, | 7. Ovčie, |
| 4. Domaša Dobrá - Kvakovce, | 8. Tuhrina, |

z ktorých Spoločnosť dostala veľa výpovedí zmlúv ako počtom, tak aj percentuálne. Na druhej strane v obciach

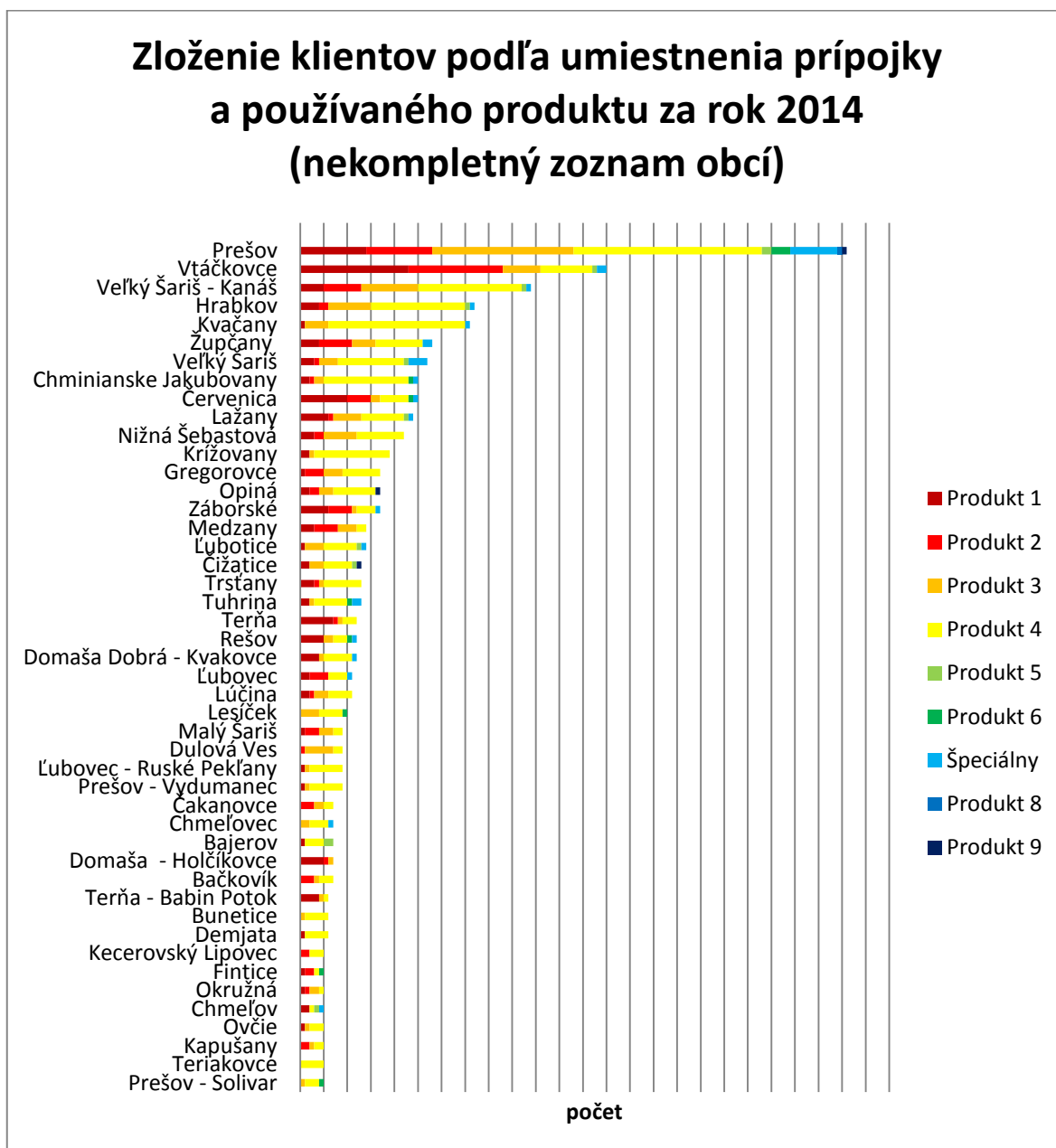
- | | |
|---------------|-------------------------|
| 1. Prešov, | 5. Veľký Šariš, |
| 2. Vtáčkovce, | 6. Záborské, |
| 3. Ľubotice, | 7. Veľký Šariš - Kanáš, |
| 4. Župčany, | 8. Bačkovík, |

9. Medzany,

11. Nižná Šebastová

10. Dulova Ves,

získala Spoločnosť v roku 2014 najviac klientov čo do počtu na obec. Z uvedeného vyplýva, že v obciach **Prešov a Župčany** je fluktuácia a práve preto tam má spoločnosť najväčšie šance získať späť odídených alebo nových klientov v prípade, že na tieto obce upriami svoju pozornosť a prispôbi svoju ponuku s ohľadom na konkurenciu, ale v prvom rade zvýši kvalitu poskytovaných služieb. V ostatných obciach s významnou stratou klientov sa spoločnosti nepodarilo získať takmer žiadnych klientov.



Graf 11. Zloženie klientov podľa umiestnenia prípojky a používaného produktu za rok 2014 (nekompletný zoznam obcí) (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

Najviac klientov (pomerom z celkového počtu klientov) mala Spoločnosť v roku 2014 v obciach (pozri graf 11):

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1. Prešov, | 10. Lažany, |
| 2. Vtáčkovce, | 11. Nižná Šebastová, |
| 3. Veľký Šariš - Kanáš, | 12. Krížovany, |
| 4. Hrabkov, | 13. Gregorovce, |
| 5. Kvačany, | 14. Opiná, |
| 6. Župčany, | 15. Záborské, |
| 7. Veľký Šariš, | 16. Medzany, |
| 8. Chminianske Jakubovany, | 17. Ľubotice, |
| 9. Červenica, | 18. Čížatice |

Tieto obce sú pre Spoločnosť kľúčové a spoločnosť by sa mala zamerať na udržanie klientov v týchto obciach a mala by sa snažiť udržať alebo zvýšiť súčasný tržný podiel 7,7% (tržný podiel okrem Prešova a Nižnej Šebastovej, pretože tam je konkurencia strategickej skupiny A - pozri analýzu konkurencie) a 1,76% (vrátane Prešova a mestskej časti Nižná Šebastová). Zároveň odporúčame zamerať sa v analýze konkurentov hlavne na konkurentov a ich ponuku vo vyššie spomenutých obciach.

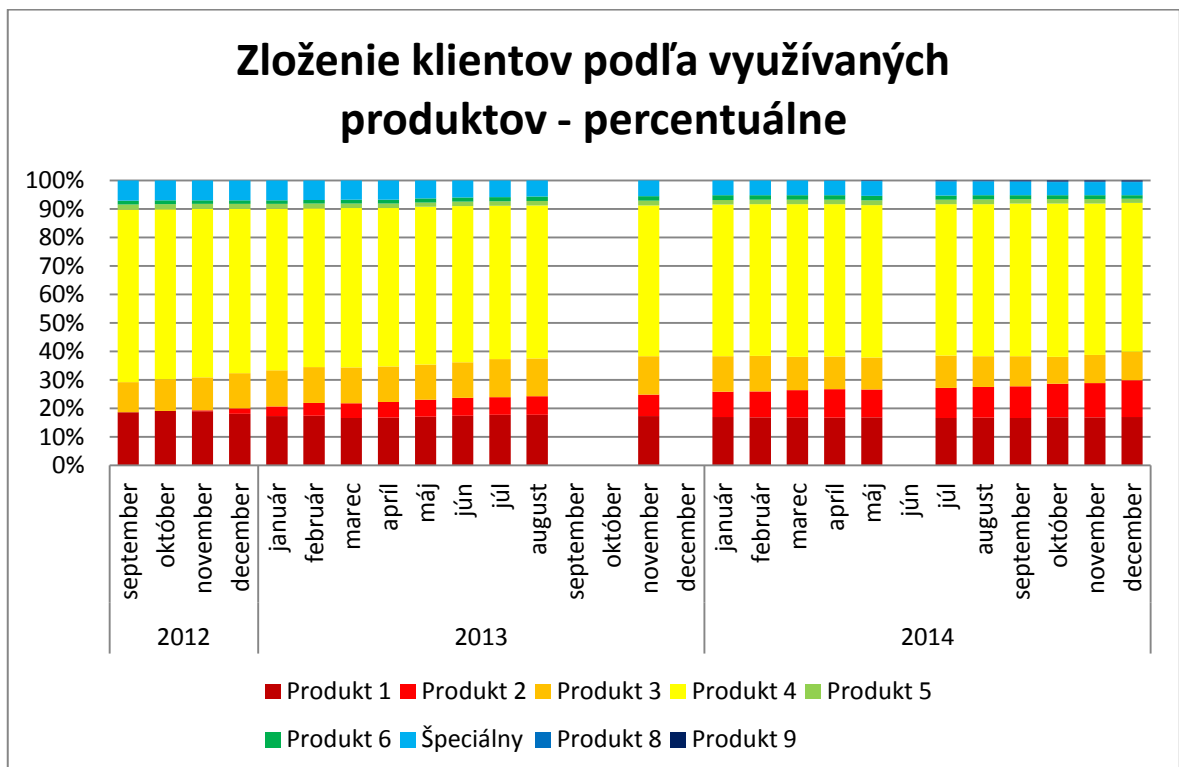


Graf 12. Tempo prírastku obratu za pripojenie k internetu (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

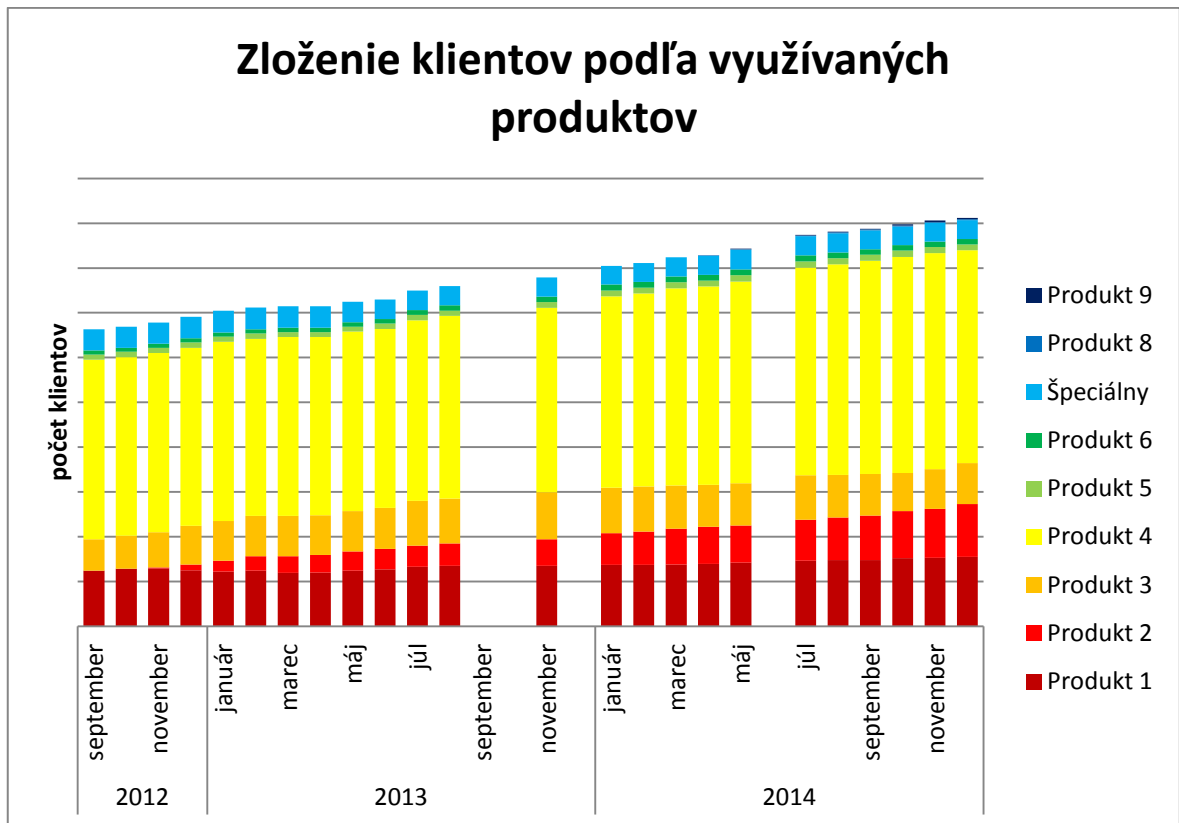
Ak sa pozrieme len na **obrat zo služby poskytovania pripojenia k internetu** (mesačné paušály produktu 1 - produktu 9), môžeme vidieť, že každým rokom od roku 2012 **rastie obrat rýchlejším tempom**. Avšak, ak rozpočítame obrat na počet predaných mesiacov všetkých produktov, zistíme, že **tržby za mesiac na klienta klesali**. V roku 2010 spoločnosť získala 16,56 € za klient/mesiac, v roku 2011 16,27 € za klient/mesiac, v roku 2012

15,46 € za klient/mesiac, v roku 2013 14,17 € za klient/mesiac a v roku 2014 15,71 € za klient/mesiac bez DPH. Nárast sumy v roku 2014 bol spôsobený vytvorením dcérskej spoločnosti. Ako môžeme vidieť v grafe 13, pokles príjmu na mesiac za klienta je spôsobený zmenou skladby klientov. Od roku 2012, kedy bol na trh predstavený Produkt 2 sa zvýšil podiel lacnejších produktov (Produkt 1 a Produkt 2). To síce viedlo k zníženiu sumy ziskanej z klienta na mesiac, na druhej strane môžeme vidieť, že od roku 2012 aj prudko stúpili obraty a aj počet klientov (pozri graf 8). V roku 2013 Spoločnosť realizovala analýzu vplyvu zavedenia Produktu 2 so zistením, že produkt 2 nespôsobil odliv klientov z Produktu 3 a Produktu 4, ale naopak, prešli do neho klienti z lacnejšieho Produktu 1. Tempo prírastku novo pripojených klientov prostredníctvom Produktu 1 pokleslo a doplnilo ho tempo prírastku Produktu 2.

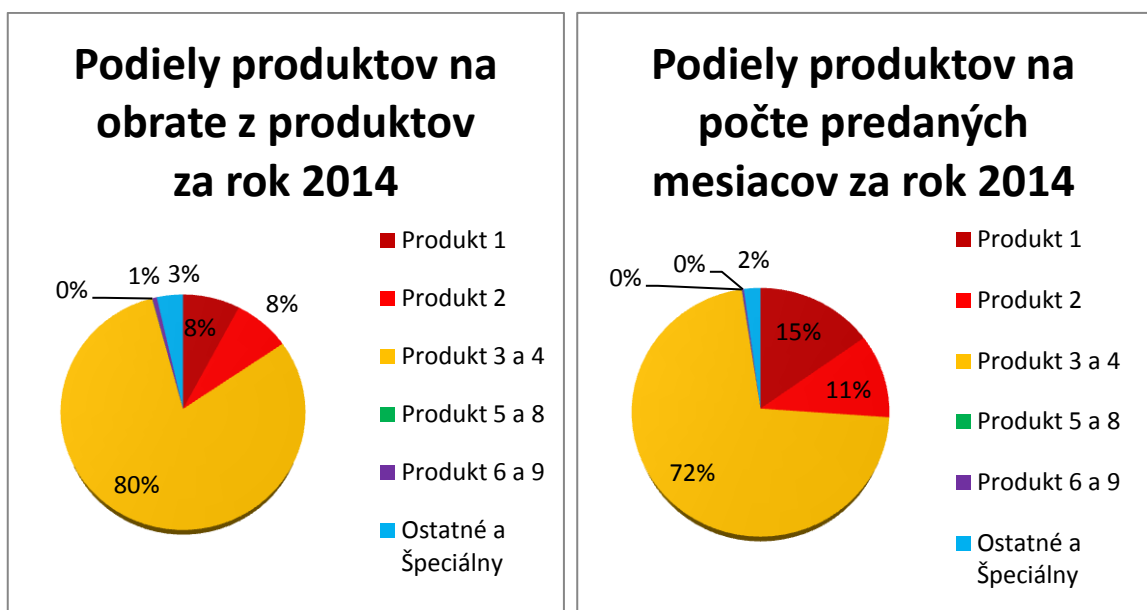
Môžeme sa domnievať, že nový Produkt 2 nekanibalizoval vtedajšiu ponuku spoločnosti, ale prírastok klientov a zvýšenie obratu bolo spôsobené získaním väčšieho tržného podielu.



Graf 13. Zloženie klientov podľa využívaných produktov - percentuálne (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)



Graf 14. Zloženie klientov podľa využívaných produktov (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)



Graf 16. Podiely produktov na obrate z produktov za rok 2014

Graf 15. Podiely produktov na počte predaných mesiacov za rok 2014

Graf 16 zobrazuje podiely z obratu z predaja mesačných paušálov. Najväčší podiel na obrate mali spolu produkt Produkt 3 a Produkt 4 (posudzované sú spolu kvôli tomu, že Pro-

dukt 3 má parametre produktu 4 až na viazanosť a zľavu počas prvých 4 mesiacov pripojenia a po roku klienti plynule prechádzajú z Produktu 3 na Produkt 4) 80,37%. Nasledovali Produkt 1 a Produkt 2 zhodne s podielom 7,75% a Špeciálny s podielom 3,54% na obrate a Produkt 6 a 9 (za oba produkty sa fakturuje rovnaká suma) prispeli necelým 1%.

V roku 2014 sa spolu predalo 9761 mesiacov pripojenia. Produkt 1 mal podiel 15,2%, Produkt 2 10,9%, Produkt 3 a 4 necelých 71,5%, Špeciálny 2,14% a ostatné mali pod 1% na počte predaných mesiacov.

9.1 Závěry a odporúčania

Analýza predajov potvrdila znižujúcu sa výťažnosť produktovej línie. Na základe analýzy odporúčame Spoločnosti prehodnotiť súčasné nastavenie produktov v porovnaní s konkurenciou - vytvorenie mapy tržného bojiska a na základe jej výsledkov prípadné navrhnutie novej konkurencieschopnej produktovej línie, ktorá by zabezpečila zvýšenie príjmu z klient/mesiaca.

Predaje ukazujú vysokú mesačnú fluktuáciu klientov a za dôvod fluktuácie pokladáme výkyvy v kvalite poskytovanej služby alebo kampaň konkurenta. Analýzou však nevieme vylúčiť alebo potvrdiť jedno alebo druhé a preto by sa by sa Spoločnosť mala zamerať na zisťovanie a uchovávanie údajov o dôvode výpovedí zmlúv. Najväčšia fluktuácia je v Prešove a Župčanoch. Spoločnosť by tam teda mala zapracovať na kvalite služieb a komunikácii.

10 ANALÝZA PRODUKTOV

Spoločnosť v súčasnosti poskytuje 8 produktov v produktovej línii prístupu k internetu prostredníctvom bezdrôtovej technológie a individuálne riešenia prístupu k internetu v tejto práci zhrnuté pod názvom Špeciálny. Produkty sú očíslované vzostupne podľa ceny. Produkty 5 a 8 a produkty 6 a 9 majú rovnakú cenu. Všetky produkty sú dátovo a časovo neobmedzené a neuplatňujú FUP (konkurenčná výhoda). Ďalšou konkurenčnou výhodou, i keď bežnému klientovi ťažko vysvetliteľnou, je nízka agregácia. U veľkých poskytovateľov býva spomenutá až v zmluve a drobnými písmom. Agregácia vyjadruje to, ako je užívateľmi zdieľané určité prenosové pásmo. ISP (poskytovateľ služby internetu) síce vo svojich ponukách uvádzajú vysoké rýchlosti pripojenia, ale ich reálne dosiahnutie vyjadruje až agregácia. Obrazne povedané, ISP prenajíma vodovodné potrubie s určitou rýchlosťou prúdenia vody, avšak toto 1 potrubie môže naraz využiť až toľko užívateľov, koľko je vyjadrených v agregáčnom pomere. Čím viac užívateľov, tým väčšia pravdepodobnosť, že začnú púšťať vodu naraz a tým menšia pravdepodobnosť, že dosiahnu rýchlosť potrubia. Napr. agregácia 1:30 znamená, že na potrubie pripadá 30 užívateľov. ISP to robia kvôli obmedzenému zdroju internetu (objem dát pre republiku by nikdy nepokryl požiadavky celej republiky, ak by mal každý vlastné potrubie s garantovanou rýchlosťou; vlastné potrubia sú drahšie a môže ich mať len nejaký počet užívateľov). Spoločnosť má v porovnaní s veľkými konkurentmi nízke agregáčne pomery, avšak vzhľadom na využitú technológiu nemôže v tomto momente sľúbiť rýchlosti, aké majú veľkí poskytovatelia. V konečnom dôsledku môže užívateľ dosiahnuť rovnaké rýchlosti pripojenia s produktom, ktorý sľubuje vysokú rýchlosť, ale má vysokú agregáciu ako s produktom, ktorý sľubuje nižšiu rýchlosť, ale má nízku agregáciu.

10.1 Analýza nákladov a ziskov vybraných produktov

Analýza nákladov a ziskov bude prevedená pre produkty mesačných paušálov pripojenia k internetu. K analýze bude použitá účtovná závierka, zoznam vydaných faktúr a databáza klientov spoločnosti.

Výrobnú spotrebu spoločnosti tvoria 2 časti: výrobná spotreba - materiál, energia, neskladovateľné dodávky a výrobná spotreba - služby. K výrobe produktov mesačných paušálov pripojenia k internetu sa používajú všetky položky výrobnej spotreby. Špeciálnou položkou je materiál, ktorý zväčša vyjadruje materiál použitý na realizáciu prípojky u klienta (montáž), za ktorú sa platí mimo paušál a preto ho do nákladov na výrobu produktu me-

sačného paušálu pripojenia k internetu nerátame. Časť materiálu nie je použitá u klienta, ale je použitá na vysielacích bodoch spoločnosti. Pre hodnotu jednotlivých položiek však táto časť nebola narátaná do hmotného majetku. Takto použitý materiál by mal byť zarátaný do výrobných nákladov pre výrobu produktov mesačných paušálov pripojenia, avšak nevieme odlišiť, aká časť materiálu bola použitá pre potreby spoločnosti a ktorá pre potreby montáže u klienta a preto pre zjednodušenie nebudeme počítat' s materiálom ako s nákladom výrobných nákladov produktov mesačných paušálov pripojenia k internetu. Všetky položky takto očistenej výrobných nákladov môžeme chápať ako fixné náklady. Výnimku tvorí náklad pripojenia k internetu (dodávka konektivity), pretože ho rozdielnou mierou spotrebúvajú jednotlivé produkty, avšak je nakúpený v množstve, ktoré presahuje reálnu potrebu. Tento náklad stúpa (alebo klesá) skokovo pri uzatvorení novej zmluvy na dodávku s novým požadovaným objemom, nestúpa plynule každým "kusom vyrobeného produktu" (predaného mesiaca pripojenia klientovi).

Výrobné náklady (údaj "výrobná spotreba" v účtovnej závierke) pri objeme produkcie za rok 2014 rozpočítané na všetky produkty rovnako sú 13,21 € na produkt (chápané na mesiac pripojenia klienta v rámci produktu). Ak z výrobných nákladov odrátame položku materiál, výrobné náklady na produkt (chápané na mesiac pripojenia klienta v rámci produktu) sú 11,35 €. Ak z výrobných nákladov vyjmeme poplatky za internet (ktorý odoberáme od dodávateľa) a rozrátame ich pomerovo podľa poskytovaných agregácií (ako koeficient) jednotlivých produktov a počtu predaných mesiacov produktov v roku 2014, náklady na jednotlivé produkty v roku 2014 boli:

- a) 10,04 € za Produkt 1 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 7,67 €)
- b) 10,04 € za Produkt 2 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 10,48 €)
- c) 11,46 € za Produkt 3 a Produkt 4 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 15,62 €)
- d) 11,94 € za Produkt 5 a Produkt 8 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 25,18 €)
- e) 13,84 € za Produkt 6 a Produkt 9 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 31,55 €)
- f) 23,35 € priemerne za špeciálne produkty s odhadovanou priemernou agregáciou 1:2 (suma bez DPH priemerne fakturovaná klientovi: 25,98 €)

I keď sa môže zdať, že produkty Produkt 1 a Produkt 2 sa Spoločnosti vôbec nevypláti poskytovať, treba si uvedomiť, že výrobné náklady by ostali takmer nezmenené, aj keby Spoločnosť nemala klientov v týchto produktoch klientov z tohto segmentu by získala konkurencia a Spoločnosť by mala vyššie náklady na jednotku produkcie. Dalo by sa teda povedať, že **Produkt 1 a Produkt 2 slúžia na elimináciu strát.**

Vážená priemerná agregácia predaných produktov bola v roku 2014 1:16. Hraničné množstvo vyrobených produktov (predaných mesiacov) za mesiac pri agregácii 1:16 by teoreticky bolo 6400 za mesiac (v roku 2014 sa predalo 9761 kusov - mesiacov paušálov, čo znamená 813,4 na mesiac). Toto hraničné množstvo berie do úvahy len konektivitu a nepočíta s kapacitami telekomunikačných zariadení. Pre potreby tejto diplomovej práce nemáme k dispozícii podrobnú štatistiku vyťaženia jednotlivých telekomunikačných zariadení a preto nemôžeme určiť potrebu výmeny alebo doplnenia zariadení pri zvýšení objemu výroby. Musíme sa tak pohybovať iba v odhadoch. I keď je pre väčšinu klientov dôležitá rýchlosť pripojenia, na negarantovaných linkách o jej dosiahnutí rozhoduje agregácia, ktorá je tak určitým vyjadrením kvality pripojenia. Pri zvýšení kvality pripojenia klientov na priemernú agregáciu 1:12 (agregácia najpredávanejšieho produktu), by bola hraničná kapacita výroby (ak vezmeme do úvahy len nakúpenú konektivitu) 4800 produktov (predaných kusov mesiacov pripojenia za mesiac). Hraničná hodnota výroby pri súčasnej kapacite a možnostiach siete však bola technikmi Spoločnosti odhadnutá na 1500 produktov. **Odporúčame preto Spoločnosti prehodnotiť efektivitu nákupu a distribúcie dát.**

Pri hraničnej výrobe a zachovaní súčasného zloženia klientov podľa produktov by náklady na jednotlivé produkty boli:

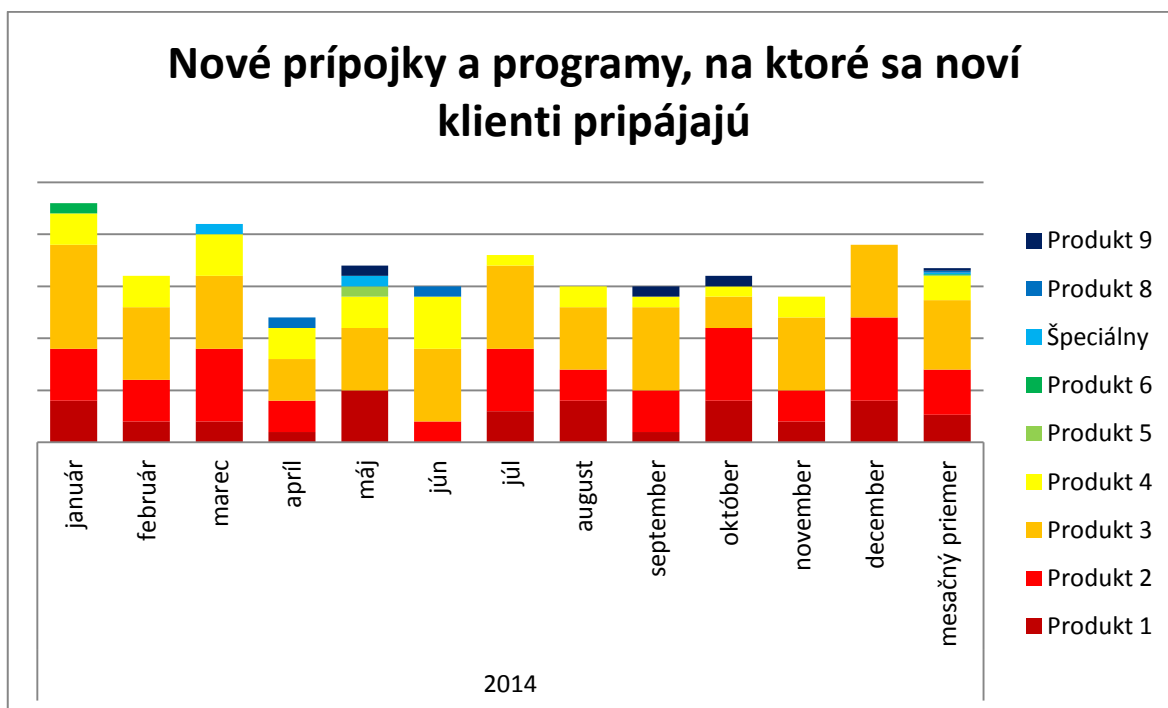
- a) 5,39 € za Produkt 1 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 7,67 €)
- b) 5,39 € za Produkt 2 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 10,48 €)
- c) 6,08 € za Produkt 3 a Produkt 4 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 15,62 €)
- d) 6,31 € za Produkt 5 a Produkt 8 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 25,18 €)
- e) 7,23 € za Produkt 6 a Produkt 9 (suma bez DPH fakturovaná klientovi: 31,55 €)
- f) 11,83 € priemerne za špeciálne produkty s odhadovanou priemernou agregáciou 1:2 (suma bez DPH priemerne fakturovaná klientovi: 25,98 €)

Pri dosiahnutí hraničnej výroby by boli všetky súčasné produkty mesačných paušálov internetu ziskové. V súčasnosti je Produkt 1 stratový 2,37 € na kus (mesiac pripojenia klienta), Produkt 2 je ziskový 0,44 € na kus (mesiac pripojenia klienta), Produkt 3 a Produkt 4 je ziskový 4,16 € na kus (mesiac pripojenia klienta), Produkt 5 a Produkt 8 je ziskový 13,24 € na kus (mesiac pripojenia klienta), Produkt 6 a Produkt 9 je ziskový 17,71 € na kus (mesiac pripojenia klienta) a špeciálny je ziskový 2,63 € na kus (mesiac pripojenia klienta). Treba však pripomenúť, že časť klientov so špeciálnymi mesačnými paušálmi má výrazne zníženú cenu za paušál prostredníctvom barteru, preto netreba chápať tak nízky zisk negatívne.

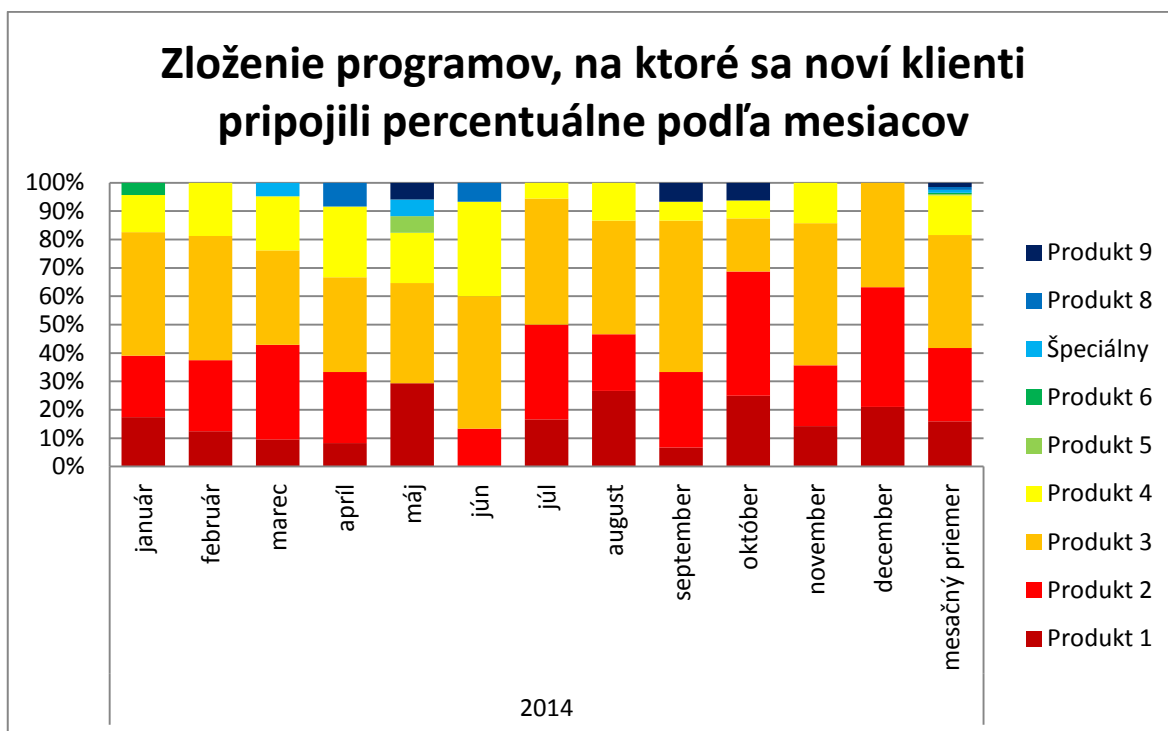
Keďže Produkt 1 a Produkt 2 dosahujú zisk až pri hraničnom objeme produkcie a v súčasnosti slúžia na elimináciu strát, je potrebné zamyslieť sa nad tým, či je vhodné oslovovať segmenty, ktoré nie sú ochotné zaplatiť viac (segmenty využívajúce Produkt 1) a či by Spoločnosť nedokázala zdvihnúť objem produkcie zmenou produktovej línie. Mohla by tak získať viac klientov zo segmentov, ktoré sú ochotné platiť viac a zbaviť sa segmentov, ktoré v súčasnosti slúžia na eliminovanie strát. Opäť odporúčame vytvoriť mapu tržného bojiska pre objavenie segmentov, na ktoré by sa Spoločnosť mala zamerať a pre konkurenčnú metódu nastavenia cien.

10.2 Dopyt nových klientov

Najžiadanejším produktom nových klientov je Produkt 3 nasledovaný Produktom 2, Produktom 1 a Produktom 4. Percentuálne zloženie novo pripojených klientov možno vidieť na grafe 18. Z výberu produktov novými klientmi je zjavné psychologické pôsobenie produktovej línie. **Najviac klientov si vyberá "zlatú strednú cestu"**. Produkty 8 a 9 majú príliš vysokú cenu za obdobné produkty v porovnaní s konkurenciou a z technických dôvodov sú dostupné len v niekoľkých obciach v pokrytí spoločnosti. Produkty 5 a 6 sú určené klientom, ktorí majú prípojky na rozličných adresách, sú formou množstevnej zľavy. Keďže je len málo klientov s takouto potrebou, nie sú tieto produkty výrazne zastúpené vo výbere nových klientov.



Graf 17. Nové prípojky a programy, na ktoré sa noví klienti pripájajú (vlastné spracovanie)



Graf 18. Zloženie programov, na ktoré sa noví klienti pripojili percentuálne podľa mesiacov (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)

10.3 Produkty

10.3.1 Produkt 1

Produkt 1 sa nachádza na spodnom konci produktovej línie s najnižšou mesačnou cenou za pripojenie, najnižšou rýchlosťou, najvyššou agregáciou 1:30 a viazanosťou 12 mesiacov. Produkt 1 bol vytvorený pre segment klientov, pre ktorých je najdôležitejším kritériom výberu nízka cena alebo ktorí internet využívajú len na dátovo nenáročné užívanie.

Neskôr bol produkt rozšírený na nové segmenty a to pre klientov využívajúcich internet len na vzdialený prístup ku kamerovým systémom alebo inteligentnej domácnosti. Takmer 16% klientov Produktu 1 tvoria firemní klienti, z toho 38% ho využíva pre kamerový systém alebo vzdialený prístup k bezpečnostnému, riadiacemu či inému systému. Tento segment trhu je pre spoločnosť príležitosťou, lebo konkurenti ho neoslovujú respektíve ho nevedia dostatočne uspokojiť (z technologického hľadiska).

Najväčší podiel klientov má Produkt 1 v obci Domaša - Holčíkovce (71%) a 4. najväčší podiel v obci Domaša - Kvakovce, kde sa nachádzajú chaty v rekreačnej oblasti a kde

klienti využívajú produkt len príležitostne alebo počas sezóny alebo ho využívajú na vzdialený prístup k bezpečnostným systémom.

Ďalšími obcami s najväčším podielom Produktu 1 z predaných produktov v obci sú Terňa - Babin Potok, Rešov, Červenica, Chmeľov, Vtáčkovce, Medzany, Ľubovec a Lažany (25%).

Produkt 1 je 3. najžiadanejší produkt nových klientov. V decembri 2014 tvoril podiel klientov s Produktom 1 16,9 % klientov, pričom v roku 2012 to bolo ešte 19 % klientov. Od zavedenia Produktu 2 (o stupeň vyššie v produktovej línii) percentuálny podiel klientov s Produktom 1 postupne klesal, až sa v roku 2014 ustálil okolo 16,8 %. Produkt 1 sa podieľa 7,75 % na obrate za mesačné paušály internetu (za rok 2014) a tvorí 15,2% predaných mesiacov pripojenia (za rok 2014).

Súčasnú náklady na produkt sú 10,04 € za mesiac a pri hraničnej produkcii by boli 5,39 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 7,67 € bez DPH. Produkt nie je pri súčasnej produkcii ziskový a slúži na elimináciu strát, preto **treba zvážiť jeho ďalšie zachovanie v tejto podobe.**

10.3.2 Produkt 2

Produkt 2 je druhý od spodného konca produktovej línie. Má dvojnásobnú rýchlosť oproti Produktu 1, rovnakú agregáciu 1:30 a viazanosť 12 mesiacov. Medzi Produktom 1 a Produktom 3 a Produktom 4 bol veľký rozdiel v rýchlostiach, cene a agregácii, preto bol vytvorený Produkt 2, ktorý oslovil segment, ktorý dovtedy spoločnosť strácala konkurencii, alebo ktorý si pri rozhodnutí medzi Produktom 1 a Produktom 3, Produktom 4 vybral kvôli takmer sto percentnému rozdielu v cene lacnejší Produkt 1. Ako už vyplýva z analýzy predajov, zámer Produktu 2 sa podarilo splniť. Produkt 2 teda oslovuje segment klientov, ktorí sú citliví na cenu, avšak parametre Produktu 1 im nestačia, pravdepodobne internet používajú aj k prístupu k dátovo náročnejšiemu audiovizuálnemu obsahu. Je dosť možné, že boli pri výbere produktu ovplyvnený aj psychologickým pôsobením produktovej línie (nechceli si vybrať to najlacnejšie a najpomalšie, pretože mali dojem, že by im to nestačilo).

8,5% klientov s Produktom 2 je firemných, z toho 10% ho využíva pre kamerový systém.

Najväčší podiel klientov má Produkt 2 v obciach Čakanovce (43%), Bačkovík (43%), Fintice, Kecerovský Lipovec, Kapušany, Lúčina, Ľubotice, Dulova Ves, Vtáčkovce, Medzany (29%). Je zaujímavé, že v obciach Čakanovce, Bačkovík, Kecerovský Lipovec a Kapušany

vôbec nie je zastúpený Produkt 1. Zdá sa, že v týchto obciach Produkt 2 nahradil Produkt 1. Zároveň však v týchto obciach nie sú zastúpené iné produkty než Produkt 2, 3 a 4, čo by mohlo nasvedčovať, že obyvatelia týchto obcí majú tendenciu vyberať si "zlatú strednú cestu" z produktovej línie.

Produkt 2 je druhý najžiadanejší produkt u nových klientov po Produkte 3. V decembri 2014 tvoril podiel klientov s Produktom 2 12,9% a jeho podiel od zavedenia stále rastie. Produkt 2 sa podieľa 7,75 % na obrate za mesačné paušály internetu (za rok 2014) a tvorí 10,9% predaných mesiacov pripojenia (za rok 2014).

Súčasnú náklady na produkt sú 10,04 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 5,39 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 10,48 € bez DPH.

10.3.3 Produkt 3

Produkt 3 bol zavedený ako akciová ponuka k Produktu 4. Po úspechu tejto akciovej ponuky ostal produkt natrvalo zaradený v produktovej línii. Od Produktu 4 sa líši len viazanosťou (12 mesiacov). Na cenu produktu je poskytnutá zľava na prvé 4 mesiace pripojenia, potom je účtovaná bežná cena ako za Produkt 4.

Produkt 3 je určený bežnému užívateľovi internetu, ktorý sleduje na internete rozličný, aj dátovo náročnejší obsah a využíva napr. videohovory napr. v službe Skype. Parametre produktu umožňujú uspokojivé využitie internetu aj na viacerých zariadeniach v domácnosti alebo vo firme (za predpokladu, že na všetkých zariadeniach naraz neprebiehajú dátovo náročné prenosy).

21,2 % klientov s Produktom 3 využíva produkt pre potreby firmy. Len 1 klient využíva Produkt 3 pre kamerový a bezpečnostný systém.

Najväčší podiel klientov má Produkt 3 v obciach Okružná (40%), Malý Šariš, Dulová Ves, Nižná Šebastová, Čakanovce, Lubotice, Čížatice, Chmeľovec, Lesíček, Prešov, Lažany, Veľký Šariš - Kanáš, Hrabkov, Opiná, Trst'any (23%). Je zaujímavé, že v obciach Malý Šariš a Chmeľovec je Produkt 3 najlacnejším produktom z produktovej línie, ktorý klienti využívajú.

Produkt 3 je najžiadanejší produkt u nových klientov. V decembri 2014 tvoril podiel klientov s Produktom 3 9,97 % a jeho podiel od decembra 2013 klesal. Produkt 3 a Produkt 4 sa spolu podieľali 80,37 % na obrate za mesačné paušály internetu (za rok 2014) a tvorili 71,5% predaných mesiacov pripojenia (za rok 2014).

Súčasnú náklady na produkt sú 11,46 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 6,08 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt priemerne počas doby viazanosti 13,06 € bez DPH mesačne a po uplynutí viazanosti 15,62 € bez DPH.

10.3.4 Produkt 4

Od Produktu 4 vyššie v produktovej línii sa nachádzajú produkty bez viazanosti. Produkt 4 je poskytovaný s dvomi rozličnými rýchlosťami sťahovania. Rýchlosť závisí ako od geografickej polohy klienta, tak aj na klientovom výbere telekomunikačných zariadení. Agregácia je 1:12.

Produkt je určený podobnému segmentu ako Produkt 3, avšak Produkt 4 uspokojuje potrebu segmentu po flexibilitu. Produkt 4 si vyberajú tí klienti, ktorí sú ochotní platiť vyššiu cenu za to, že môžu od zmluvy kedykoľvek odstúpiť bez zmluvných pokút.

21,2 % klientov s Produktom 4 sú firemní klienti. 1 klient využíva Produkt 4 pre potreby kamerového alebo bezpečnostného systému.

Najväčší podiel klientov má produkt v obciach Teriakovce (100% klientov v obci), nad 80% má v obciach Gregorovce, Bunetice, Demjata, Kvačany a nad 50% v obciach Ľubovec, Prešov - Vydumanec, Chminianske Jakubovany, Krížovany, Ovčie, Prešov - Solivar, Kecerovský Lipovec, Chmeľovec, Bajerov, Hrabkov, Tuhrina, Terňa, Záborské, Veľký Šariš, Malý Šariš, Ľubovec, Čížatice.

Produkt 4 si vyberá 2,33 % nových klientov, je to 4. najpopulárnejší produkt u nových klientov. Produkt 4 využíva približne 53,5 % súčasných klientov.

Súčasnú náklady na produkt sú 11,46 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 6,08 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 15,62 € bez DPH.

10.3.5 Produkt 8

Produkt 8 je poskytovaný bez viazanosti a s dvomi rozličnými rýchlosťami sťahovania. Rýchlosť závisí ako od geografickej polohy klienta, tak aj na klientovom výbere telekomunikačných zariadení. Agregácia je 1:10.

Produkt 8 je určený náročnejším klientom, ktorí využívajú internet na väčšie dátové prenosy (napr. online hry) alebo potrebujú v domácnosti plnohodnotne pripojiť k internetu viaceré zariadenia.

Vzhľadom na to, že produkt je v ponuke krátko, jeho dostupnosť je zatiaľ obmedzená geograficky a jeho cena je vysoká, v súčasnosti ho využíva len veľmi malý počet klientov a preto je uvedenie štatistických údajov, ako ich uvádzame pri produktoch vyššie, bezpredmetné. Jediná obec, v ktorej je využívaný, je Prešov.

Súčasnú náklady na produkt sú 11,94 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 6,31 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 25,18 € bez DPH.

10.3.6 Produkt 9

Produkt 8 je poskytovaný bez viazanosti a s dvomi rozličnými rýchlosťami sťahovania. Rýchlosť závisí ako od geografickej polohy klienta, tak aj na klientovom výbere telekomunikačných zariadení. Agregácia je 1:8.

Produkt 8 je určený náročnejším klientom, ktorí využívajú internet na väčšie dátové prenosy (napr. online hry) alebo potrebujú v domácnosti plnohodnotne pripojiť k internetu viaceré zariadenia.

Vzhľadom na to, že produkt je v ponuke krátko, jeho dostupnosť je zatiaľ obmedzená geograficky a jeho cena je vysoká, v súčasnosti ho využíva len veľmi malý počet klientov a preto je uvedenie štatistických údajov, ako ich uvádzame pri produktoch vyššie, bezpredmetné.

Produkt je využívaný v obciach Trst'any (8% klientov v obci), Záborské, Prešov (0,9% klientov).

Súčasnú náklady na produkt sú 13,84 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 7,23 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 31,55 € bez DPH.

10.3.7 Produkt 5 a Produkt 6

Oba produkty majú parametre pripojenia jednej prípojky ako Produkt 4. Produkt 5 umožňuje pripojenie 2 prípojok k internetu v akejkoľvek geografickej oblasti pokrytia spoločnosťou a Produkt 6 umožňuje 3 prípojky. Pri pripojení viac ako 3 prípojok sa už ceny stanovujú individuálne dohodou. Na rozdiel od Produktu 4 (15,62 € mesačne bez DPH) tak klient platí za využívanie internetu na prípojke 12,59 € bez DPH (Produkt 5) alebo 10,46 € bez DPH (Produkt 6).

Produkty 5 a 6 oslovujú ten istý segment klientov ako Produkt 4, avšak snažia sa klientov motivovať, aby odporučili produkt ďalšiemu užívateľovi. Pripojení môžu byť napr. 2-3

susedia alebo 2-3 domácnosti jednej rodiny alebo pracovisko a domácnosť (u klientov, ktorí majú vlastnú firmu či živnosť) alebo domácnosť a chata.

1,42% všetkých klientov spoločnosti využíva Produkt 5 a 1,31 % využíva Produkt 6. Podiel klientov poklesol od zavedenia Produktov 8 a 9, pretože predtým Produkty 5 a 6 zahŕňali možnosť buď vyššej rýchlosti alebo viacerých prípojok. 69 % klientov s Produktom 5 a 56 % klientov s Produktom 6 sú firemní klienti.

Najväčší podiel klientov má Produkt 5 v obciach Bajarov (28,6%), Chmeľov, Trst'any a Čížatice (7%) a Produkt 6 v obciach Prešov - Solivar a Fintice (v oboch 20%), Malý Šariš, Domaša Dobrá - Kvakovce (8,3%) a Terňa (7,7 %).

Oba produkty prispeli menej než 1% k obratu za služby pripojenia k internetu v roku 2014 a mali menej ako 1%-ný podiel na počte predaných mesiacov.

Súčasnú nákladu na Produkt 5 sú 11,94 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 6,31 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 25,18 € bez DPH.

Súčasnú nákladu na Produkt 6 sú 13,84 € za mesiac, pri hraničnej produkcii by boli 7,23 €. Spoločnosť v súčasnosti účtuje za produkt 31,55 € bez DPH.

10.4 Závěry a odporúčania

Analýzou sa zistilo, že najviac konkurencie schopné produkty sú 3 a 2, pretože si ich vyberá najväčší podiel nových klientov. Zároveň analýzy odhalili tendenciu klientov vyberať si stred z produktovej línie. Tento poznatok by mal byť použitý pri tvorbe novej produktovej línie. Produkt 1 znižuje svoj podiel na trhu a vzhľadom na jeho neziskovosť by mala byť jeho existencia v novej produktovej línii zvažovaná (eliminuje straty).

Analýza ďalej naznačila neefektívnu distribúciu dát v sieti.

11 ANALÝZA KLIENTOV, TRŽNÉ SEGMENTY, CIEĽOVÉ SKUPINY

Analýza klientského portfólia bude vytvorená na základe účtovných údajov a klientskej databázy spoločnosti. Tržné segmenty budú charakterizované na základe analýzy klientského portfólia a analýzy produktov. Vzhľadom na to, že Spoločnosť je malá spoločnosť, pre potreby tejto diplomovej práce a tvorbu marketingového plánu sa jej neoplatí kupovať si výsledky výskumov. Stanovenie veľkosti tržných segmentov vlastnými silami by bolo príliš prácne a nepresné. Preto sme sa rozhodli pre stanovenie segmentov na základe segmentov, ktoré spoločnosť oslovuje svojimi produktmi v súčasnosti a na základe skúseností spoločnosti. Budú určené segmenty, ale nebude určená ich veľkosť a profitabilita.

11.1 Firemní klienti

K decembru 2014 mala spoločnosť 29,6 % firemných (firmy, živnostníci, obecné úrady, školy) klientov a 70,4 % domácností.

Najpoužívanejším produktom medzi firemnými klientmi Produkt 4 (47%) a Produkt 3 (16%), nasleduje Produkt 1 s 13%, Produkt 2 so 6%, Produkt 5 a Produkt 6 majú zhodne po 3%, Produkt 9 1% a Produkt 8 menej ako 1%. 11% firemných klientov tvoria klienti so špeciálnymi zmluvami na produkty. Môžeme teda povedať, že v súčasnosti vyhovuje najviac požiadavkám firemných klientov Produkt 4 a Produkt 3 (s rovnakými parametrami) a Produkt 1, ktorý využíva 38% firemných klientov pre potreby kamerových a bezpečnostných systémov. Vzhľadom na zloženie firemných klientov podľa produktov môžeme povedať, že pre firmy nie je podstatné, či má produkt viazanosť. I keď firmy majú možnosť dohodnúť si individuálnu špeciálnu zmluvu, väčšine firiem stačia navrhnuté produkty. Pre firmy je tiež zaujímavá množstevná zľava - 8% firemných klientov využívajúcich štandardizovaný produkt má internet na viacerých prípojkách (4% na 2 prípojkách a 3% na 3 prípojkách). 60% z klientov s produktmi 8 a 9 sú práve firemní klienti

Podľa potrieb môžeme firmy rozdeliť do 4 skupín:

- a) internet pre bežné využívanie vo firme (1 prípojka)
- b) internet pre kamerové, bezpečnostné a monitorovacie systémy
- c) internet pre viacero prípojok (1 faktúra, ale internet vo firme i doma alebo na viacerých pobočkách firmy)

- d) špecifické potreby - potreba individuálneho jednania a nastavenia produktu a služby

11.2 Domácnosti

Domácnosti je 70,4% klientov. 2% domácností využíva špeciálny program pripojenia k internetu, ale keďže väčšinou ide o barterové zmluvy za poskytnutie strechy pre vysielач a pod. a parametre pripojenia klienta sú väčšinou ako má Produkt 4, prirátame tieto 2% ku klientom s Produktom 4. Najviac domácností teda využíva pripojenie k internetu prostredníctvom Produktu 4 (44%), ďalej pokračuje Produkt 3 (20%), Produkt 1 (18%) a Produkt 2 (16%). Ostatné produkty využíva menej než 1% klientov domácností.

Mohli by sme povedať, že z domácností, ktoré oslovila ponuka Spoločnosti, 64% hľadá výhodný pomer cena/kvalita pre pripojenie (Produkt 3 a Produkt 4), 18% sa rozhoduje podľa najnižšej ceny alebo nepotrebuje rýchly internet (Produkt 1) a 16% hľadá strednú cestu medzi cenovo prijateľnými variantmi (Produkt 2).

Ak sa pozrieme na pomery produktov, ktoré si vybrali domácnosti pripojené v roku 2014, 41% si vybralo Produkt 3, 12% Produkt 4, 30% Produkt 2, 15% Produkt 1 a po 1% Produkt 8 a Produkt 9. Kým vyššie uvedené boli údaje o všetkých klientoch, aj tých pripojených v minulosti, údaje v tomto odseku naznačujú vývoj preferencií klientov. 53% hľadá výhodný pomer cena/kvalita pre pripojenie (Produkt 3 a Produkt 4), 15% sa rozhoduje podľa najnižšej ceny alebo nepotrebuje rýchly internet (Produkt 1) a 30% hľadá strednú cestu medzi cenovo prijateľnými variantmi (Produkt 2).

Pre 12% klientov je dôležité, aby nemali viazanosť a sú ochotní si za to priplatiť (inak by si mohli vybrať Produkt 3 s rovnakými parametrami, viazanosťou a nižšou cenou). Keďže sa Produkt 2 stáva zaujímavejší než Produkt 1, môžeme povedať, že pre klientov je podstatnejšia rýchlosť než cena a Produkt 1 už nestačí natoľko uspokojovať potreby aj cenovo citlivých klientov. Ďalším dôvodom, prečo stúpa podiel Produktu 2 môže byť psychologické pôsobenie produktovej línie - klienti eliminujú riziko výberom strednej cesty.

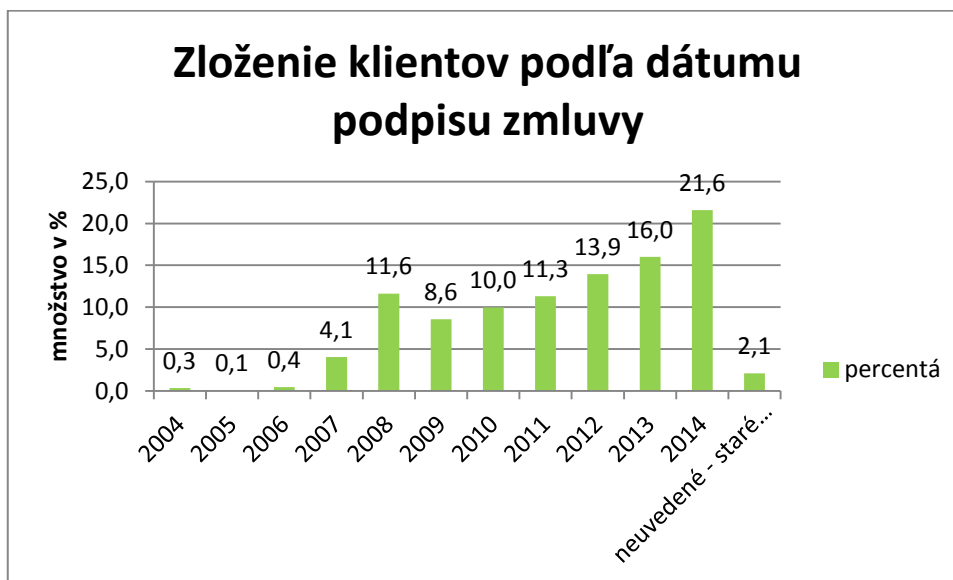
Domácnosti podľa potrieb teda môžeme rozdeliť nasledovne:

- a) cenovo citliví, hľadajú najlacnejšiu možnosť, nemôžu si dovoliť drahší internet, ale internet potrebujú
- b) nízke nároky na kvalitu pripojenia, nepotrebujú vysoké rýchlosti a preto nechcú zbytočne platiť veľa

- c) bezproblémový internet aj pre audiovizuálny obsah alebo využitie viacerých zariadení naraz (PC, laptop, smartphone). Často nevedia, aká rýchlosť (a už vôbec netušia o agregácii) im bude stačiť a preto volia stred, čo sa parametrov týka.
- d) občasné alebo sezónne využívanie internetu (na chate alebo keď prídu na prázdniny deti a vnúčatá)
- e) internet pre kamerové systémy a inteligentné domácnosti (i keď je táto skupina v klientoch domácnosti takmer nezastúpená, vieme, že takéto domácnosti majú väčšinou podnikatelia a preto je zmluva robená na firmy, takéto údaje však Spoločnosť nesleduje a neukladá)
- f) vysoké nároky na rýchlosť a kvalitu pripojenia, nízka cenová citlivosť. Internet potrebujú pre svoje hobby (napr. hranie online hier, uploadovanie a sťahovanie dátovo náročných obsahov na vlastné weby, blogy a pod.), často sa vyznajú v technológii a za kvalitu sú ochotní zaplatiť.
- g) citliví na viazanosť

11.3 Vernosť klientov

Ak budeme za verných pokladať takých klientov, ktorí sú so Spoločnosťou dlhšie, než je viazanosť 12 mesiacov, Spoločnosť má aspoň 78,4% verných klientov.



Graf 19. Zloženie klientov podľa dátumu podpisu zmluvy

Dlhšie než 2 roky je u Spoločnosti 62,4% klientov. Dlhšie než 3 roky až 48,5% klientov a dlhšie než 4 roky až 37,2%. Vzhľadom na tak vysoké percentá by sme mohli povedať, že spoločnosť má veľmi verných klientov.

Z rozhovorov o skúsenostiach pracovníkov Spoločnosti vyplýva, že väčšina klientov rieši nového poskytovateľa služieb alebo odchádza ku konkurencii až vtedy, keď je nespokojná s kvalitou pripojenia. Ako už vyplynulo aj z analýzy predajov, klienti reagujú na nekvalitu pripojenia a reagujú na ňu viac než na lepšiu cenovú ponuku konkurencie.

Spoločnosť by sa mala snažiť udržať si verných klientov a budovať si s nimi vzťah, lebo na ich pleciach stojí. Vzhľadom na to, že až u 48,5% klientov realizovala prípojku pred viac ako 3 rokmi, je dosť možné že až u takého vysokého percenta klientov môžu nastať problémy s kvalitou pripojenia súvisiace so životnosťou prípojných zariadení a zmenou okoliťého prostredia, ktoré ovplyvňuje signál (nové stavby, vyrastené stromy apod). Títo klienti sú časovaná bomba - ohrozenie, ale zároveň aj príležitosť. Spoločnosť získava príležitosť osloviť ich s novou ponukou lepších a výkonnejších telekomunikačných zariadení, na čom môže zarobiť, pripomenúť sa týmto klientom a budovať vzťah. Zároveň by ich Spoločnosť mala osloviť s novými a výhodnejšími ponukami predtým, než to spraví konkurencia.

11.4 Špecifické obce

Pri analýze produktov sme si všimli rozdielnosti v preferenciách produktov v niektorých obciach. Myslíme si, že takéto rozdielnosti by sa dali využiť pri hľadaní správneho claimu v cieľenej marketingovej kampani alebo pri zavádzaní a testovaní nových produktov. Preto sme sa rozhodli pozrieť sa na odlišnosti obcí bližšie. Rozhodli sme sa do analýzy zahrnúť len obce, v ktorých má Spoločnosť viac ako 5 klientov.

11.4.1 Skupina "Jasná voľba"

Teriakovce, Bunetice, Chmeľovec, Solivar, Malý Šariš, Kvačany

V obci Teriakovce má Spoločnosť až 100% klientov pripojených s Produktom 4 a v obci Bunetice majú všetci klienti buď Produkt 3 alebo Produkt 4. V obci Chmeľovec časť klientov využíva ešte špeciálnu ponuku. Do tejto skupiny obcí ešte môžeme zaradiť Prešov - Solivar a Malý Šariš, kde sú sice zastúpené aj Produkt 6, ale tento produkt má rovnaké parametre ako produkty 3 a 4, len na viacerých prípojkách. Do tejto skupiny ešte môžeme zaradiť obec Kvačany, kde Produkt 1 a špeciálnu ponuku využíva len 1 klient. Klienti v týchto obciach si vyberajú kvalitatívny stred produktovej línie.

11.4.2 Skupina "Najlacnejšie nechceme"

Teriakovce, Bunetice, Chmeľovec, Solivar, Malý Šariš, Kvačany, Čižatice

Najlacnejšie produkty (Produkt 1 a Produkt 2) úplne absentujú v obciach Teriakovce, Prešov - Solivar, Malý Šariš, Chmeľovec a Bunetice. Do tejto skupiny ešte môžeme zaradiť Kvačany a Čížatice, kde je najlacnejším Produkt 1 (2 klienti, 7% klientov obce) a Produkt 2 úplne absentuje.

11.4.3 Skupina "Jasná voľba - najlacnejšie nechceme"

Vzhľadom na to, že v oboch predchádzajúcich skupinách sa nachádzajú rovnaké obce, spojili sme ich do jednej skupiny.

V obciach je informovaným odhadom (interné zdroje Spoločnosti) spolu 1024 domácností s prístupom k informačno-komunikačnej technológii. V súčasnosti má Spoločnosť v týchto obciach takmer 9% zo svojich klientov, čo tvorí 7,9% podiel na trhu.

V týchto obciach pôsobia nasledujúci konkurenti (podľa porovnávača cien Úradu pre Reguláciu Elektronických Komunikácií a Poštových Služieb (ÚREKPS)):

Teriakovce - len konkurent A

Bunetice - žiaden konkurent

Chmeľovec - hlavní konkurenti A, B, C, E, F, G a ďalší 5 konkurenti

Malý Šariš - hlavní konkurenti A, B, E, F a ďalší 4 konkurenti

Kvačany - hlavní konkurenti A, B, F a ďalší 4 konkurenti

Čížatice - len 1 ďalší (drahší) konkurent

Prešov - Solivar - nemáme údaje o konkurentoch

V týchto obciach by sa Spoločnosť mala zamerať na skvalitnenie služieb (z pohľadu klienta zvýšenie rýchlostí a zníženie výpadkov siete) a nastaviť produktovú líniu tak, aby bol kvalitatívny i cenový stred vyššie, než je v súčasnosti. Navrhovanou zmenou produktovej línie by Spoločnosť mohla získať väčší obrat i zisk.

11.4.4 Skupina "Lojálni"

Spoločnosť nemá v obci Teriakovce ani jedného klienta s produktom s viazanosťou. Nasledujú obce Bajerov a Gregorovce, kde má Spoločnosť menej ako 16% klientov s produktom s viazanosťou. Pod 17% viazaných klientov má v obciach Demjata, Bunetice a Kvačany, pri tom v Buneticiach sú viazaní len klienti s Produktom 3 (a teda prejdú na neviazaný Produkt 4).

V týchto obciach je informovaným odhadom 1015 domácností s prístupom k informačno-komunikačnej technológii a spoločnosť v nich má 8,4% svojich klientov a 7,6% tržný podiel.

V týchto obciach pôsobia nasledujúci konkurenti (podľa porovnávača cien Úradu pre Reguláciu Elektronických Komunikácií a Poštových Služieb (ÚREKPS)):

Teriakovce - len konkurent A

Bajerov - hlavní konkurenti A, B, F a ďalší 4 konkurenti

Gregorovce - hlavní konkurenti C, H

Demjata - hlavní konkurenti C, I

Bunetice - žiaden konkurent

Kvačany - hlavní konkurenti A, B, F a ďalší 4 konkurenti

Konkurenti C, H, I poskytujú internet prostredníctvom rovnakej technológie ako spoločnosť, konkurenti A, B, F poskytujú internet na xDSL (metalika). Aj napriek najvyšším cenám a najnižším rýchlostiam a klientom bez viazanosti má spoločnosť v týchto obciach dosť veľký tržný podiel (až na Demjatu a Teriakovce, v ktorých sú tržné podiely pod 3%, menšie než priemerný tržný podiel 6%, no stále väčšie než celkový tržný podiel spoločnosti). Z toho usudzujeme, že klienti v týchto obciach sú veľmi lojálni. Spoločnosť by si ich mala vážiť a poskytnúť im skvalitnenie služieb, aby ich lojalitu nestratila. Na druhej strane tieto obce môžu byť vhodnými pre skúšanie novej technológie, pretože lojálni klienti dokážu ľahšie odpustiť výkyvy v kvalite, a to najmä vtedy ak s nimi bude Spoločnosť o skúšaní nových technológií komunikovať. Vzhľadom na vyššie uvedené Spoločnosti odporúčame Bajerov, Gregorovce, Bunetice a Kvačany (spolu 504 perspektívnych domácností) ako testovacie obce pre nové technológie. I keď možno s vylúčením Bunetic, pretože sú veľmi malá obec.

11.4.5 Skupina "Cena pred rýchlosťou"

V obciach Domaša - Holčíkovce (85,7% klientov), Rešov, Terňa - Babin Potok, Vtáčkovce, Medzany, Fintice, Červenica, Ľubotice, Lúčina (54,5% klientov) uprednostňujú nízke rýchlosti za najnižšie ceny, aké Spoločnosť ponúka.

V obci Domaša - Holčíkovce je dôvod jasný - internet je využívaný na chatách, príležitostne a pre kamerové a bezpečnostné systémy.

V týchto obciach je informovaným odhadom 2993 domácností s prístupom k informačno-komunikačnej technológii a spoločnosť v nich má 17,4% svojich klientov a 5,3% tržný podiel.

V týchto obciach pôsobia nasledujúci konkurenti (podľa porovnávača cien Úradu pre Reguláciu Elektronických Komunikácií a Poštových Služieb (ÚREKPS)):

Holčikovce - hlavní konkurenti A, B, F (nie však v chatovej časti), J (trochu lacnejší než produkty spoločnosti) a 4 ďalší konkurenti (nie v chatovej oblasti)

Rešov - bez konkurenta

Terňa - A, C, I

Vtáčkovce - bez konkurenta

Medzany - C, H, K

Fintice - A, B, C, F a 4 ďalší konkurenti

Červenica - A, B, F a 4 ďalší konkurenti

Ľubotice - B a F (optika), L (spoločnosť ponúka najlacnejší produkt, za 1€ viac by mohli mať klienti 10 násobne rýchlejší internet na optike)

Lúčina - bez konkurenta

Konkurenti A, B, F poskytujú pripojenie cez xDSL, ak nie je uvedené inak v zátvorke, konkurenti C, H, I, K, L poskytujú pripojenie rovnakou technológiou ako spoločnosť. Všetci konkurenti ponúkajú vyššie rýchlosti za nižšie ceny.

Dalo by sa povedať, že Spoločnosť v Holčikovciach, Rešove, Vtáčkovciach a Lúčine nemá konkurenta a najpredávanejšie sú tie najlacnejšie produkty preto, pretože si klienti nemôžu dovoliť alebo nechcú platiť viac, ale nemajú na výber, ak internet potrebujú. Vo Finticiach a Ľuboticiach, kde sa spoločnosť stretáva s konkurenciou, má aj najnižšie tržné podiely (pod 1,5%).

V Terni, Medzanoch a Červenici (spolu 870 domácností) má spoločnosť 6,6% tržný podiel aj napriek konkurencii, i keď v obci Červenica v roku 2013 veľa klientov počtom stratila. V Ľuboticiach a Medzanoch zas v roku 2014 veľa klientov získala (ako už uvádzame v analýze predajov).

Vzhľadom na vyššie uvedený rozbor si myslíme, že i keď sú klienti na cenu citliví, nerozhoduje u nich len sľubovaná rýchlosť a cena pripojenia. Klienti sú veľmi lojálni a ak sú spokojní, neprechádzajú ku konkurencii. Spoločnosť by teda nemala s konkurenciou bojovať znížením cien, ale zvyšovaním kvality. Nakoniec, táto stratégia sa jej vypláca - od svojho založenia neznížila ceny, ale zvyšovala rýchlosti a i tak stále rastie.

11.5 Závery a odporúčania

Analýza klientov ukázala veľkú lojalitu klientov. Avšak lojálni klienti sú u spoločnosti dlho a majú preto aj staršie zariadenia, o výmenu ktorých by sa mala Spoločnosť snažiť a motivovať k tomu svojich klientov.

Analýzou sa nám podarilo identifikovať vhodné cieľové skupiny alebo segmenty pre zameranie marketingového snaženia Spoločnosti. Analýza ďalej odhalila, že i v segmentoch citlivých na cenu rozhoduje o výbere produktu aj rýchlosť pripojenia. Spoločnosť by sa v boji s konkurenciou mala zamerať na rýchlosť a kvalitu, nie na nízku cenu.

12 ANALÝZA KONKURENCIE

Keďže Spoločnosť pôsobí na území približne 120 obcí, stretáva sa v rôznej miere s rôznymi konkurentmi. Do analýzy konkurencie zahrnieme tých konkurentov, s ktorými sa spoločnosť stretáva najčastejšie a tých konkurentov, ktorý oslovujú rovnaký segment (konkurenti podobní ponukou; Spoločnosť od nich získala alebo im stratila klientov). Pre zachovanie anonymity Spoločnosti nebudeme uvádzať konkrétne mená konkurentov a nebudeme uvádzať zdroje prezradzujúce identitu konkurenta. K analýze konkurencie bude použitá Porterova analýza 5 síl a mapa tržného bojiska.

12.1 Konkurent A

A je ISP pôsobiaci na celom území SR, avšak v niektorých malých obciach nemá pokrytie. Poskytuje služby poskytovania prístupu k internetu v pevnej a mobilnej sieti, hlasové služby v pevnej a mobilnej sieti a televíziu cez kábel (DSL, optika) alebo cez satelit. V ponuke má aj balíčky kombinujúce tieto služby. Zameriava sa na B2B aj B2C trhy.

Vzhľadom sa svoje veľké finančné zdroje vo veľkej miere využíva všetky prostriedky marketingovej komunikácie, a pre sústavnú reklamnú kampaň využíva všetky kanály (televízia, internet, print, billboardy, citylighty atď.)

K poskytovaniu svojich služieb (internet) využíva mobilné technológie a drôtové technológie metaliku a optiku. Nezhodujú sa nám údaje o dostupnosti v porovnávači cien RÚ, kde je aj A povinný uvádzať parametre a dostupnosť služieb s dostupnosťou služby podľa webových stránok A. A preto sa môžeme len domnievať, že v geografickej oblasti, v ktorej sa prekrýva so Spoločnosťou využíva takmer výhradne xDSL (metaliku).

Webové stránky má konkurent A spravené tak, že záujemca o službu sa pred objednávkou nedozvie viac než cenu a maximálnu rýchlosť pripojenia. Ak sa chce dozvedieť o viazanosti či agregácii, musí na webe zložiť pátrať. Prehľad programov je možné vidieť v mape konkurencie.

12.2 Konkurent B

A je ISP pôsobiaci na celom území SR, avšak v niektorých malých obciach nemá pokrytie. Poskytuje služby poskytovania prístupu k internetu v pevnej a mobilnej sieti, hlasové služby v pevnej a mobilnej sieti a televíziu cez kábel (DSL, optika) alebo cez satelit. V ponuke má aj balíčky kombinujúce tieto služby. Zameriava sa na B2B aj B2C trhy.

Vzhľadom sa svoje veľké finančné zdroje vo veľkej miere využíva všetky prostriedky marketingovej komunikácie, a pre sústavnú reklamnú kampaň využíva všetky kanály (televízia, internet, print, billboardy, citylighty atď.)

K poskytovaniu svojich služieb (internet) využíva mobilné technológie a drôtové technológie metaliku a optiku.

Konkurent B ponúka najlacnejší DSL na trhu 2/0,5 Mbps za 6,99€ mesačne a DSL až do rýchlosti 50/5 Mbps. A v časti Prešova ponúka optický internet s rýchlosťou až do 250/15 Mbps za 16,99 €. Podrobné porovnanie jeho produktov bude uvedené v mape tržného bojiška.

12.3 Konkurent C

Konkurent C je bezdrôtovým poskytovateľom prístupu k internetu. Pôsobí len v časti obcí, v ktorých pôsobí Spoločnosť, ale stále sa rozširuje na územie, v ktorom má pokrytie Spoločnosť. Počtom klientov je 4 krát väčší ako Spoločnosť. Na trh vstúpil až po Spoločnosti a stal sa jej tržným vyzývateľom. V uplynulom období však Spoločnosť predbehol v zavádzaní nových technológií a zlepšovaní kvality a súčasne znížil ceny svojich produktov. Myslíme si, že buď uplatňoval generickú stratégiu zacieleného nákladového vodcovstva, alebo znížil ceny s cieľom zvýšiť počet klientov a tým zvýšiť hodnotu firmy. Pravdepodobne uvažoval o predaji firmy a pri predaji zvyšuje hodnotu firmy počet zmlúv uzavretých s klientmi. V uplynulých týždňoch sa predal celonárodne pôsobiacej telekomunikačnej spoločnosti. V súčasnosti nevieme odhadnúť, aké ciele a stratégiu si konkurent C s novým vedením zvolí. Pre Spoločnosť môže byť jeho predaj ako príležitosťou tak aj ohrozením. Na jednej strane sa dostal pod spoločnosť s veľkými finančnými možnosťami, na druhej strane je prechod klientov od jednej firmy k druhej príležitosťou získať týchto klientov.

12.4 Konkurent D

Konkurent D je malá lokálna firma. V pokrytí len z malej časti pokrýva územie, ktoré pokrýva spoločnosť. Veľkosť jeho pokrytia nevieme určiť, pretože v porovnávači cien (ÚREKPS), v ktorom by mal byť povinne zaradený, ho nevieme nájsť ani v obciach, v ktorých vieme, že mal klientov. Jeho pokrytie je určite menšie než pokrytie Spoločnosti.

Bol bezdrôtovým poskytovateľom prístupu k internetu. V poslednom období začal s budovaním optických sietí. Optickú sieť má podľa údajov z jeho webových stránok momentálne

postavenú v obci Lúbotice. Vieme však, že optické siete buduje aj v iných miestach. Môžeme predpokladať, že budovanie optickej siete ho finančne vyčerpalo a nebude mať dostatočné finančné zdroje na to, aby výrazne zareagoval na novú ponuku Spoločnosti.

12.5 Konkurent E

Konkurent E pôsobí v 18 obciach, z toho dve sú mestá Prešov a Veľký Šariš. V meste a bytových domoch poskytuje pripojenie cez optickú sieť, v rodinných domoch využíva bezdrôtovú technológiu. V optickej sieti ponúka rýchlosti až 100 Mbps. Nevieme posúdiť cenové ponuky a špecifikácie jeho ponúkaných produktov, pretože na webových stránkach uvádza nekompletné údaje. Vieme však, že sa orientuje hlavne na mestá a hustejšie osídlené oblasti, kde konkuruje ostatným optickým poskytovateľom.

Na propagáciu vynakladá väčšie finančné prostriedky než Spoločnosť. Pravidelne rozosiela letáky, má reklamu v miestnych novinách, mestskej hromadnej doprave, na budovách a polepoch áut.

12.6 Konkurent F

Konkurent F pôsobí celonárodne, avšak v mnohých obciach, v ktorých pôsobí Spoločnosť nemá pokrytie. Sústreď sa skôr na hustejšie osídlené oblasti. Poskytuje služby poskytovania prístupu k internetu v pevnej sieti, hlasové služby v pevnej a televíziu cez kábel (DSL, optika). Optickú sieť poskytuje v obci Lúbotice a v meste Prešov. Rýchlosti na optike sľubuje až 100/30 Mbps za 22,90 € mesačne a na DSL až 10/1 Mbps za 16,90 € mesačne. Investuje do propagácie, ale nie je ho vidieť až toľko ako konkurentov A a B a má aj menšie pokrytie ako A a B.

12.7 Konkurent G

Konkurent G je novým konkurentom. Začína rozširovať svoju sieť z Prešova smerom na sever. Momentálne má v pokrytí 22 obcí, z toho 11 sa kryje s pokrytím Spoločnosti. Využíva bezdrôtovú technológiu. Pre porovnanie všetkých dôležitých parametrov služby sme sa na jeho webových stránkach snažili nájsť údaje o agregácii. Tie tam chýbajú, i keď je každý ISP zo zákona povinný ich zverejniť.

12.8 Konkurenti H, I, J, K, L

Títo konkurenti sú buď malí bezdrôtoví poskytovatelia, s ktorými sa Spoločnosť stretáva len v zopár obciach, alebo poskytovatelia, ktorí obsluhujú inú geografickú oblasť a so Spoločnosťou sa len zľahka stretávajú na hraniciach.

12.9 Konkurent M

Konkurent v tejto dobe práve vstupuje do geografickej oblasti, v ktorej Spoločnosť poskytuje služby. Je to veľká spoločnosť s veľkým kapitálom. Predpokladáme, že na základe novonadobudnutého povolenia bude v oblasti poskytovať 4G internet. V ostatných geografických oblastiach stanovil rýchlosti svojho produktu až na 50/10 Mbps za 5 € mesačne. Ostatné údaje o službe nám ešte nie sú známe. V nedávnej dobe kúpil konkurenta C.

12.10 Strategické skupiny konkurentov

Konkurentov by sme mohli rozdeliť na základe niekoľkých hľadísk a to na základe technológie, geografického pôsobenia a komunikačnej sily a kapitálovej sily.

12.10.1 Strategická skupina A: Konkurenti na optike

Medzi ISP poskytujúcich pripojenie po optickej sieti patria konkurenti A, B, D, E a F. S ich ponukou cez optickú sieť sa Spoločnosť stretáva v husto osídlených oblastiach, ako je Prešov, Veľký Šariš a Ľubotice. Týmto poskytovateľom a v týchto obciach je Spoločnosť schopná v mieste dostupnosti ich služieb konkurovať len ťažko. Buď sa tam bude musieť zamerať na zníženie cien alebo zvýšenie rýchlostí alebo tento segment opustí.

12.10.2 Strategická skupina B: Konkurenti na DSL a bezdrôtoví

Medzi ISP poskytujúcich službu cez DSL patria konkurenti A, B, F. Medzi ISP využívajúcich bezdrôtovú technológiu patria C, D, E, G, H, I, J, K, L. Týmto konkurentom dokáže Spoločnosť svojou technológiou konkurovať. Geograficky sa nachádzajú na rovnakom takmer celom geografickom území, na ktorom Spoločnosť pôsobí.

12.10.3 Strategická skupina C: Konkurenti s veľkou komunikačnou silou

Medzi týchto konkurentov patria spoločnosti, ktoré sú veľké, celonárodné, majú prístup ku kapitálu a investujú nemalé čiastky do propagácie. Medzi týchto konkurentov radíme A, B, F.

12.11 Závěry a odporúčania

Analýzou konkurencie sa nám podarilo rozdeliť konkurentov do 3 strategických skupín. Spoločnosť by sa mala snažiť súťažiť najmä v strategickú skupinu B. Odporúčame vytvoriť mapu tržného bojiska pre strategickú skupinu B, aby Spoločnosť odhalila miesta, na ktoré by mohla umiestniť produkty novej produktovej línie.

12.12 Porterova 5 - silová analýza

Porterova analýza slúži na spoznanie a vyhodnotenie síl pôsobiacich na firmu. Poskytuje ucelený pohľad na konkurenčné prostredie firmy, i keď jej býva vyčítané, že neobsahuje sily politické a legislatívne. Firma by sa mala na jej základe snažiť posilniť svoju pozíciu a oslabiť konkurenčné sily. Pravidelným sledovaním Porterovej analýzy dokáže firma vyhodnotiť, či je jej stratégia úspešná a pôsobenie síl eliminuje alebo nie je úspešná a mala by stratégiu zmeniť.

Ako zdroje pre túto analýzu budú použité interné materiály Spoločnosti, ako sú databáze klientov a účtovné údaje a znalosti získané z rozhovorov s vedením spoločnosti.

Pre vyhodnotenie Porterovej analýzy bola stanovená bodová stupnica prepočítaná na percentá za účelom zistenia veľkosti vektora (v percentách) každej zo síl / ohrození. Každá sila / ohrozenie je hodnotené na základe niekoľkých parametrov. Každý parameter je podľa jeho závažnosti obodovaný na stupnici od 1 po 5, kde 1 = veľmi nízke ohrozenie, 2 = nízke ohrozenie, 3 = priemer, neutrálne, 4 = vysoké ohrozenie, 5 = veľmi vysoké ohrozenie. Keďže počet parametrov sa pre každú silu líši a teda aj maximálny možný počet bodov, ktorý môže táto sila pri hodnotení získať, je sila ohrozenia prepočítaná na percentá, aby bola čitateľne porovnateľná s ostatnými silami. Sily hodnotili vedúci pracovníci Spoločnosti, jej konatelia a technológovia. Pre prezentáciu výsledkov je použité grafické znázornenie síl.

12.12.1 Ohrozenie zo strany nových potenciálnych konkurentov

Výsledná sila ohrozenia: **15** (min: 5, stred: 15, max: 25) Výsledná sila vyjadrená percentuálne: **50%**

Rýchlosť a cena vstupu do odvetvia (bezdrôtové poskytovanie pripojenia k internetu): 4

Vybavenie všeobecného povolenia pre vysielanie môže byť veľmi rýchle. Vzhľadom na to, že vstúpiť do odvetvia sa dá aj v malom, v malej geografickej oblasti, môže byť vstup nového konkurenta rýchly.

Avšak, pre vstup do odvetvia vo väčšej geografickej oblasti je nákladnejší. Prenos dát na väčšie vzdialenosti vyžaduje drahšiu a výkonnejšiu technológiu.

V odvetví je už niekoľko konkurentov poskytujúcich internet pomocou bezdrôtovej technológie (minimálne 9). Vstup nového konkurenta by znamenal ešte väčšie rušenie voľných pásiem. To môže znamenať buď rušenie signálu súčasných poskytovateľov zo strany nového konkurenta a súčasní poskytovatelia budú musieť v záujme zachovania kvality prejsť na licencované frekvenčné pásma (čo je na základe predchádzajúcich skúseností pravdepodobnejší variant) alebo to bude znamenať, že nový konkurent sa rozhodne využívať licencované pásma. V druhom prípade bude musieť zažiadať o pridelenie licencie na konkrétne frekvenčné pásmo RÚ a to pre neho bude znamenať čakanie na vypísanie súťaže na pridelenie frekvenčných pásiem a v prípade výhry súťaže náklady na platenie licencie.

Znalosti špecialistov: 2

Odvetvie si vyžaduje vysokú mieru know-how a to ako v oblasti geografie (kde bude možné umiestniť vysieláče?), tak aj v oblasti technológií, preto je ohrozenie v tejto oblasti vo všeobecnosti veľmi nízke.

Ekonomika množstva: 3

Náklady sú vysoké a rovnaké od 1 zákazníka po x zákazníkov pripojených na jeden vysieláč. Od počtu $x+1$ zákazníkov znovu skokovo narastú náklady na zaobstaranie novej technológie, príp. na zaobstaranie licencovaných spojov a na nákup dát. Ostatné spoločnosti môžu znížiť náklady použitím lacnejších zariadení, inou organizáciou siete, využívaním neplatených frekvencií a pod. Alebo môžu minimalizovať náklady na 1 produkt pripojením plného x počtu zákazníkov na vysieláč.

Ochrana technológie: 4

Technológie - zariadenia a software sú voľne dostupné. Voľne dostupné sú len 2 frekvenčné pásma (point to multipoint), na ktorých je možné poskytovať pripojenie k internetu. Povolenia na ostatné frekvencie sú priradované RÚ a sú platené. Ohrozenie sme označili ako vysoké kvôli tomu, že je možné úspešne konkurovať aj na voľných frekvenciách a

zároveň preto, lebo platenú licencovanú frekvenciu môže dostať rovnako nová ako etablovaná spoločnosť.

Bariéry vstupu: 2

Nájdenie vhodných miest pre postavenie vysielacích bodov; prenájom stožiarov pre vybudovanie vysielacieho bodu a vytvorenie spojov; postavenie vlastných stožiarov (problém s nájdením a odkúpením vhodného pozemku, so stavebným povolením a vysoké náklady na postavenie); povolenia od RÚ; súťaž o licencie a prenájom licencií; zákazníci majú zmluvné viazanosti s etablovanými spoločnosťami a preto je po určitú dobu takmer nemožné ich získať.

12.12.2 Konkurenčná rivalita

Výsledná sila ohrozenia: **14** (min: 5, stred: 15, max: 25) Výsledná sila vyjadrená percentuálne: **46,6%**

Počet konkurentov: 5

Spoločnosť poskytuje svoje služby na území cca 120 obcí. V niektorých obciach má 0 konkurentov, vo väčšine obcí má 1-2 konkurentov (kde 1 z konkurentov je A). V celej geografickej oblasti poskytuje služby pripojenia k internetu ďalších 10 až 20 spoločností.

Rozdiely v kvalite: 3

Rozdiely v kvalite medzi jednotlivými bezdrôtovými poskytovateľmi nie sú veľké. Rozdiely v kvalite medzi bezdrôtovou technológiou a DSL a ADSL sú trochu väčšie. DSL a ADSL poskytuje spoľahlivejšie pripojenie, avšak v niektorých miestach je už kapacita vyčerpaná a nie je možné pripojiť na DSL a ADSL nových zákazníkov. DSL a ADSL je rýchlostne obmedzená, kdežto bezdrôtová technológia sa vyvíja a ponúka stále vyššie dosiahnuteľné rýchlosti pripojenia. Preto by sme mohli povedať, že v kvalite sú bezdrôtové pripojenie a DSL a ADSL porovnateľné. Rozdiel medzi bezdrôtovou a optickou technológiou v kvalite je v prospech optickej technológie. Pripojenie cez optiku je stabilnejšie, umožňuje omnoho vyššie rýchlosti, ale do redšie osídlených oblastí je nerentabilné zaviesť optickú technológiu, pretože náklady na optické káble a ich polozenie sú príliš vysoké. V husto osídlených oblastiach, ako sú napr. mestské sídliská s bytovými domami, je možné poskytovanie internetu po optických vláknach cenovo porovnateľné alebo lacnejšie než bezdrôtovou technológiou.

Ostatné rozdiely: 3

Rýchlosť realizovania prípojky, náklady na prípojku, poruchovosť a výpadky, rýchlosť riešenia porúch, zákaznicky servis, rozdiely v technológii, dátové limity a FUP, agregácia, množstvo reklamy, resp. finančné prostriedky na reklamu, infraštruktúra siete, zmluvná viazanosť, odborné poradenstvo, individualizácia služby

Náklady na zmenu produktu/poskytovateľa služby: 2

Náklady na zmenu poskytovateľa pripojenia sú vysoké. Pri prechode k inému poskytovateľovi si musí klient často kúpiť nové prípojné zariadenia kompatibilné s inou technológiou alebo musí zaplatiť za realizovanie prípojky. Pri predčasnom ukončení zmluvného vzťahu (porušenie viazanosti) je od klienta vyžadovaná zmluvná pokuta. Aj keď klient nie je v zmluvnej viazanosti, výpovedné lehoty trvajú viac ako 2 týždne. Ukončenie odoberania služieb od klienta vyžaduje napísanie výpovede zmluvy a jej doručenie.

Lojalita: 1

Lojalita klientov je vysoká. Služba pripojenia k internetu je poskytovaná na základe zmluvy a zmluva sa väčšinou podpisuje na dobu určitú (12 až 36 mesiacov) s automatickým prechodom na dobu neurčitú. Spokojní zákazníci sú lojálni.

12.12.3 Sila dodávateľov

Výsledná sila ohrozenia: **18** (min: 4, stred: 12, max: 20) Výsledná sila vyjadrená percentuálne: **87,5%**

Počet dodávateľov: 2

V geografickej oblasti pôsobenia Spoločnosti existuje niekoľko dodávateľov dát resp. konektivity. Spoločnosti poskytujúce pripojenie na slovenskú chrbticu sú Benestra s.r.o., Delta OnLine spol. s.r.o., Slovak Telekom a.s., Orange a.s., Energotel a.s., Swan a.s..

Výrobcov telekomunikačných zariadení je síce viac, ale ich zariadenia nemusia byť vzájomne kompatibilné.

Veľkosť dodávateľov: 3

Dodávateľské spoločnosti Spoločnosti nie sú veľké, ale na trhu pôsobia veľkí a silní dodávateľia konektivity.

Schopnosť Spoločnosti substituovať: 4

Spoločnosť má zmluvné viazanosti, je problém s pevnými IP adresami. Technologické kompatibilita zariadení.

Náklady na substitúciu: 5

Náklady na substitúciu v technologickej oblasti sú veľmi vysoké. Náklady na substitúciu dodávateľa konektivity sú nízke, avšak táto možnosť je obmedzená.

12.12.4 Hrozba substitúcie

Hrozba substitúcie pripojenia k internetu inou službou je takmer nulová.

12.12.5 Sila na strane kupujúcich

Výsledná sila ohrozenia: **12** (min: 5, stred: 15, max: 25) Sila vyjadrená percentuálne: **35%**

Počet zákazníkov: 2

Mnoho menších klientov, strata jedného klienta nie je pre firmu citeľná a niekoľko väčších klientov, ktorých strata by bola pre firmu citeľná, ale neohrozila by ju.

Veľkosť jednej zákazky/objednávky: 1

Mnoho menších zákazníkov, ktorí platia pravidelne. Veľkosť jednej platby (za mesačnú službu) je len malým percentom celkového príjmu spoločnosti.

Citlivosť na cenu: 3

Zákazníci sú zmluvne viazaní. Počas zmluvnej viazanosti uvažujú o zmene poskytovateľa služby v prípade, že so službou nie sú spokojní alebo nie sú spokojní s jej kvalitou. Zo skúsenosti, keď konkurent Spoločnosti výrazne znížil ceny a zvýšil rýchlosti a prešiel k nemu len veľmi malý počet zákazníkov (a to väčšinou zákazníci, ktorí neboli spokojní s kvalitou služby), môžeme povedať, že v prípade, že zákazníci už službu využívajú, nevyhľadávajú informácie o konkurencii alebo sú voči jej propagácii tzv. slepí. Na cenu sú však citliví zákazníci, ktorí sa ešte len rozhodujú, ktorého poskytovateľa služby si vyberú a zákazníci, ktorí sa rozhodli opustiť svojho stávajúceho poskytovateľa. Z analýzy predajov Spoločnosti môžeme povedať, že zákazníci skôr vyhľadávajú vyvážený pomer cena-výkon.

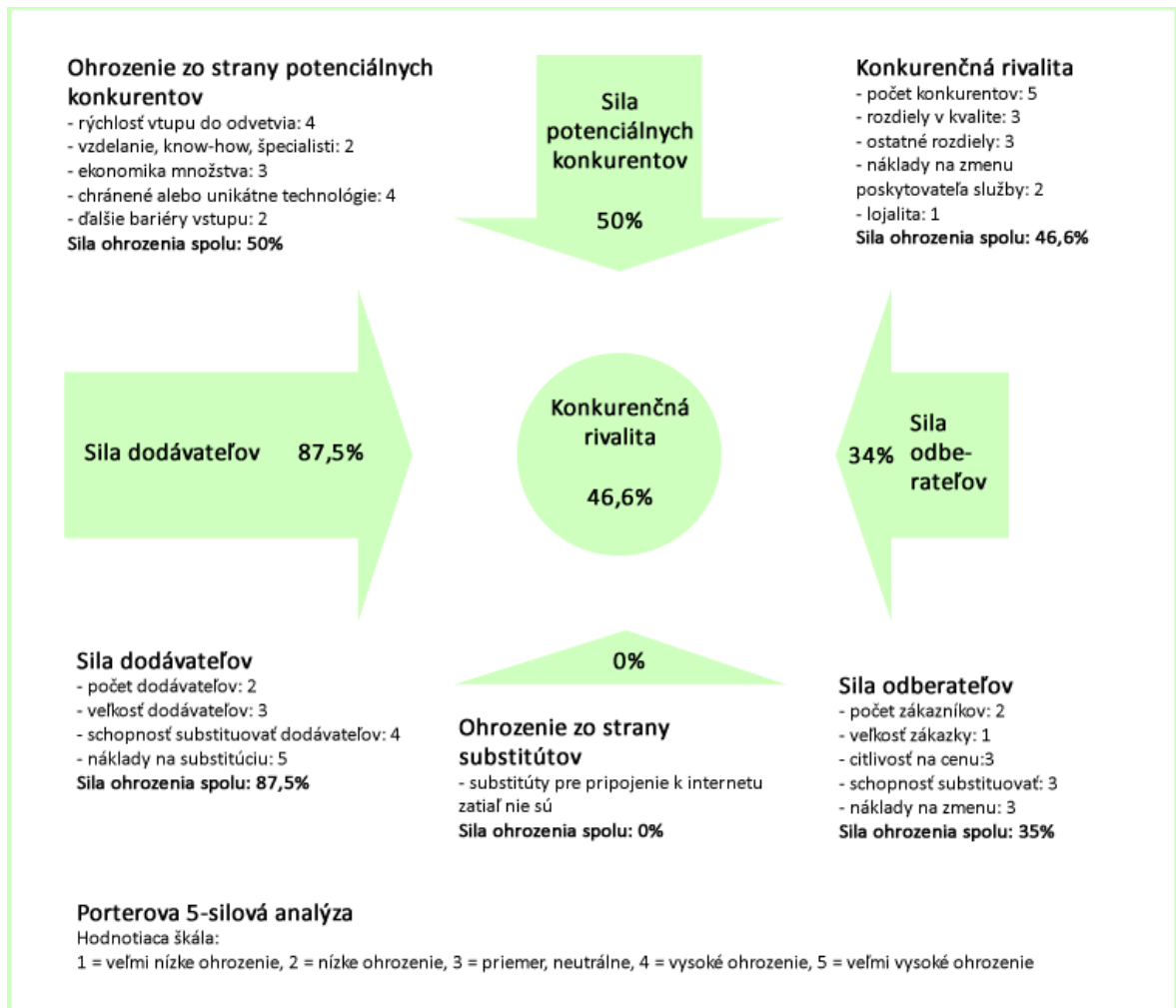
Schopnosť substituovať: 3

Zákazníkom stoja v ceste k substitúcii prekážky ako náklady na nové prípojné zariadenia, potreba vypovedania zmluvy, zmluvná viazanosť a zmluvná pokuta alebo dostupnosť sub-

stitútov. Avšak pri prechode k niektorým konkurentom nemajú náklady na nové prípojné zariadenia a neviaže ich už zmluva. Vtedy majú vysokú schopnosť substituovať.

Náklady na zmenu: 3

Môžu byť nulové a stáť iba čas na napísanie výpovede a vyhľadanie iného poskytovateľa a môžu byť vysoké v prípade platenia zmluvnej pokuty alebo nákupu nových prípojných zariadení.



Obrázok 1. Porterova 5-silová analýza (vlastné spracovanie)

12.12.6 Záver a odporúčania

Najväčšiu silu z konkurencie majú dodávatelia. Len na základe Porterovej analýzy by sme mohli navrhnúť vertikálnu integráciu. Avšak po bližšom preskúmaní bariér vstupu do odvetví a po preskúmaní možností firmy, je vertikálna integrácia neuskutočniteľná. Spoločnosť nemá know-how a výrobné kapacity pre vývoj a výrobu vlastných telekomunikačných zariadení. Nevidíme preto žiadne riešenie, ako momentálne zmenšiť silu dodávateľov. Jed-

nou z možností by mohlo byť naakumulovanie dostatočných zdrojov a vstúpenie na B2B trh poskytovateľov konektivity.

Druhou najväčšou silou je možnosť vstupu nových konkurentov. Spoločnosti preto odporúčame posilnenie lojality súčasných zákazníkov zvýšením kvality, zlepšením služieb zákazníckeho servisu a zmluvnou viazanosťou. Ďalej by sa mala spoločnosť sústrediť na zlepšovanie know-how. Určite by spoločnosť mala zvážiť možnosť prechodu z voľného na licencované frekvenčné pásmo a tým by si zvýšila ako kvalitu služby, tak by aj znemožnila stávajúcemu alebo novému konkurentovi toto pásmo využívať.

Sila odberateľov nie je až tak výrazná. Je možné ju naďalej oslabovať zvyšovaním počtu klientov a zvyšovaním nákladov na odchod ako sú viazanosť a zmluvná pokuta za porušenie viazanosti, i keď by mala firma preferovať udržanie klientov na základe kvality.

Ohrozenie zo strany substitútov je nulové, pretože momentálne neexistuje služba, ktorá by nahradila pripojenie k internetu.

12.13 Mapa tržného bojiska

Mapa tržného bojiska bude vytvorená pre strategickú skupinu B, pretože Spoločnosť je technologicky schopná v tejto strategickej skupine konkurovať a zároveň preto, že sa Spoločnosť zameriava na niku trhu, ktorá nie je pokrytá optickou sieťou.

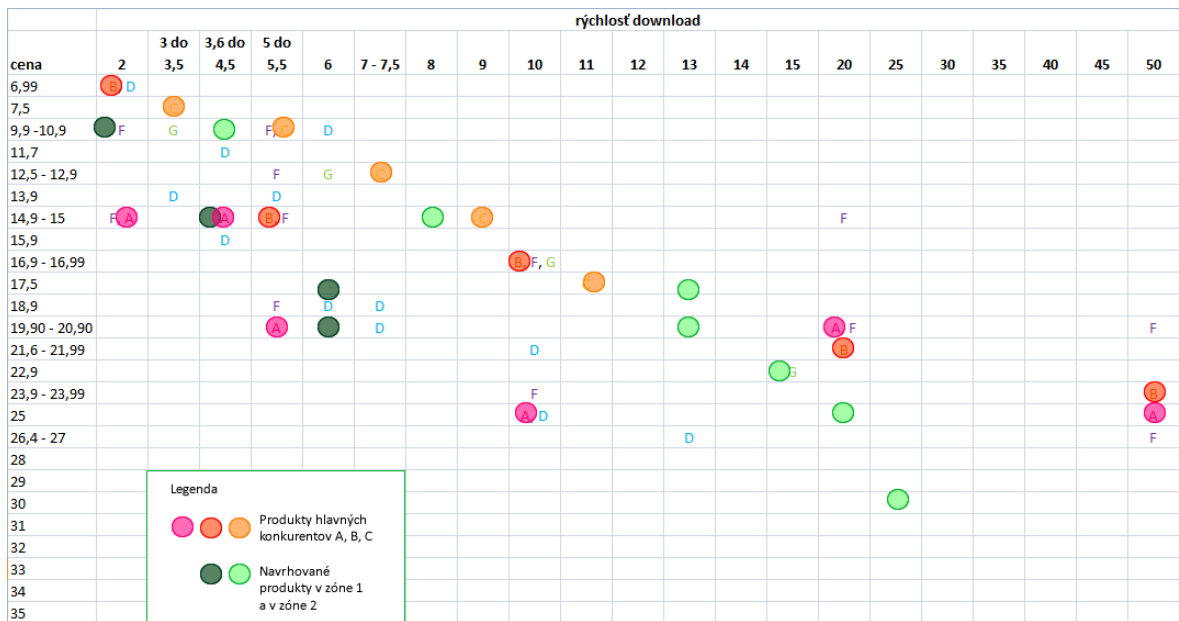
Do mapy nebudú vybraní všetci konkurenti kvôli jednoduchosti zobrazenia mapy. V mape budú zanesení len tí konkurenti, o ktorých máme dostatočné údaje (preto tam nebude zaradený E) a malí wifi konkurenti orientujúci sa na veľmi malé geografické oblasti alebo tí, s ktorými sa Spoločnosť stretáva na hranici.

Pri hodnotení mapy si všimame hlavne konkurentov A a B, pretože sa so Spoločnosťou pokrytím prekrývajú vo väčšine oblastí. Nasleduje konkurent C a to kvôli prekrytiu pokrytia, tak i kvôli rovnakej použitej technológii a teda schopnosti Spoločnosti napodobiť jeho a naopak. Ako potenciálne riziko si potom všimame konkurentov D, F, G a to kvôli veľkosti firmy a pokrytia (D, G), a kvôli veľkosti prekrytia pokrytia a orientácii na optickú technológiu (F).

Mapa bude vytvorená na základe 2 kritérií, ktoré si väčšina klientov všima pri výbere produktu, a to rýchlosť downloadu a cena. Na agregáciu sa nebudeme orientovať kvôli tomu, že veľká časť konkurentov ju neuvádza, i keď ju jej produkty určite majú. Nebudeme sle-

dovať ani ceny a rýchlosti v porovnaní s viazanosťou, pretože najdôležitejší konkurenti A, B, C viazanosť neuvádzajú alebo sa týka len dodatku zmlúv o nákupe zariadení.

Po vytvorení mapy do nej zanesieme ideálne nastavenie nových produktov spoločnosti s ohľadom na jej súčasnú ponuku a na technologické možnosti. Ďalší dôležitý faktor pre nastavenie nových produktov je to, že síce v mape máme zavedené aj produkty konkuren- cie s rýchlosťou nad 20 Mbps, tieto produkty nie sú dostupné všade, kde má konkurencia a Spoločnosť pokrytie. Výsledky budú prezentované graficky.



Obrázok 2. Mapa tržného bojiska v strategickej skupine B (vlastné spracovanie)

13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza bude súhrnom zistení z predchádzajúcich analýz a bude doplnená návrhmi z brainstormingu so zamestnancami a vlastníkmi, manažérmi firmy. K vyhodnoteniu bude použitý kauzálny prístup k SWOT analýze. Jednotlivé body analýzy budú analyzované v maticiach, ktoré budú zodpovedať na otázky:

Môže mať slabá stránka W dopad na posilnenie hrozby T? Môže slabá stránka W ohroziť alebo negatívne ovplyvniť využitie príležitosti O? Môže byť silná stránka S využitá k potlačeniu hrozby T? Môže silná stránka S pomôcť využiť príležitosť O?

W-O a W-T analýzy slúžia na odhalenie najdôležitejších slabých stránok, ktoré spoločnosť najviac ovplyvňujú voči vonkajšiemu prostrediu. Najslabšou stránkou je tá stránka, ktorá najviac posilňuje hrozby a najviac negatívne ovplyvňuje dosiahnutie príležitostí, preto by sa ju Spoločnosť mala snažiť odstrániť.

S-T analýza slúži na identifikovanie tých ohrození, na potlačenie ktorých má Spoločnosť najviac zdrojov v podobe silných stránok. Zároveň ponúka návod, akými silnými stránkami hrozbu potlačiť.

S-O analýza pomáha identifikovať príležitosti, na dosiahnutie ktorých má Spoločnosť zdroje v podobe silných stránok a preto by sa ich mala pokúsiť využiť.

Analyzované budú nasledujúce silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia.

13.1 Silné stránky S

1. Lojálni klienti (78,4% klientov u firmy dlhšie než rok a 62,4% dlhšie než 2 roky)
2. Obrat z poskytovania služby prístupu k internetu rastie stále rýchlejším tempom
3. Mnoho malých klientov a v mnohých obciach
4. Geografické pokrytie (pokrytím najväčší wifi ISP, ale s nízkym podielom na trhu)
5. Zvyšujúce sa tempo rastu tržieb
6. Osobné odporúčania - Zvyšujúce sa tempo rastu tržieb a klientov aj napriek takmer nulovej propagácii
7. Neustále zvyšovanie počtu klientov
8. Neuplatňuje FUP
9. Nízke agregácie

10. Spoločnosť vie uspokojiť špeciálne požiadavky na pripojenie kamerových a bezpečnostných systémov
11. Osobný prístup, schopnosť vyhovieť požiadavkám klienta
12. Rýchlosť realizácie zákazky
13. Kvalitný vozový park
14. Okamžitá komunikácia s klientmi a pružný prístup - problém sa rieši hneď
15. Nástroje a kvalitné vybavenie na montáže
16. 2-týždňavá skúšobná doba produktov garantovaná zmluvou
17. Zapožičiavanie zariadení klientom na vyskúšanie novej technológie
18. Žiadne dlhy, výborná povest' v platení záväzkov - dobré vzťahy s dodávateľmi
19. Free-band
20. Nízky úrok na nákup technológie a vozidiel
21. Vysoká znalosť topografie regiónu

13.2 Slabé stránky W

1. Znižujúca sa efektívnosť výroby (tempo prírastku materiálu neúmerne tempu prírastku nových prípojok)
2. Znižujúca sa výťažnosť produktovej línie (klesá pridaná hodnota)
3. Nedostatočná investičná stratégia (zvýšenie investícií nespôsobuje rovnaké zvýšenie tržieb v nasledujúcich obdobiach)
4. Vysoká mesačná fluktuácia klientov
5. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu
6. Chýbajúci monitoring siete
7. Klesajúci príjem za mesiac na klienta
8. Nízka efektívnosť distribúcie po sieti (hraničná kapacita výroby vzhľadom na nakúpenú konektivitu je 4800 klientov mesačne, ale odhadovaná technikmi je 1500 mesačne)
9. Nízka ziskovosť Produktov 1 a 2 (slúžia na eliminovanie strát)
10. Miestami preťažená sieť
11. Free-band
12. Slabá propagácia
13. Slabá organizácia práce, nevhodné narábanie s časom, veľa práce - málo pracovnej sily
14. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov

15. Správa klientov a chýbajúce prepojenie fakturácie so správou klientov
16. Miestami zastaraná technológia na vysielateľoch
17. Stožiare s vysielateľmi nie sú vo vlastníctve, ale v nájme
18. Vyššia cena produktov oproti konkurencii
19. Unifikovaný záber firmy
20. Neorganizovaný a neprehľadný sklad
21. Nereprezentatívne priestory pre styk s verejnosťou a klientmi
22. Chýbajúce manažérske schopnosti vedenia a slabá disciplína riadiacich pracovníkov
23. Hviezdicový typ siete sa stáva nevýhodou (v niektorých prípadoch)
24. Nemožnosť pôžičky z banky na akvizície a kúpu nehnuteľností
25. Malý sklad (počet položiek)
26. Spoločnosť pravdepodobne nakupuje drahšie ako konkurencia
27. Firma nie je poistená
28. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie)
29. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite)

13.3 Príležitosti O

1. Klesajúca miera nezamestnanosti - zvýšenie príjmu domácností - zväčšenie počtu domácností, ktoré si môžu dovoliť internet alebo utrátiť viac
2. Získanie ďalšieho spektra licencovaných frekvencií od RÚ
3. Príležitosť byť prvý s rýchlosťou 30 Mbps na trhu (80% obyvateľov nemá prístup k internetu nad 30 Mbps)
4. Rozvoj IEEE 802.11 ac normy a jej možnosti využitia v budovaní siete (a jej zavedenie aj do budúcich pc, smartfónov a notebookov)
5. Vnímaná kvalita produktu a služby závisí na zariadeniach vo vlastníctve klienta (klientovo zariadenie nedosahuje rýchlosti, aké si nakúpil u konkurencie a on uvažuje o zmene poskytovateľa)
6. Zlepšovanie chrbtice siete Spoločnosti
7. Periodicita výmeny technológií (konkurenti menili nedávno, a tak ich je Spoločnosť schopná predbehnúť o jeden stupeň)
8. Nová výstavba - Nižná Šebastová, Tichá Dolina, Župčany

9. Množstvo ešte neoslovených potenciálnych klientov (kvôli doterajšej slabej propagácii a slabej penetrácii trhu)

13.4 Ohrozenia T

1. Trend znižovania výdavkov domácností na poštu a telekomunikácie (16€ v Prešovskom a 15€ v Košickom kraji v roku 2013) - ľudia sú ochotní dávať za internet stále menej
2. Klesajúca miera nezamestnanosti v oboch krajoch - zvýšenie ceny práce
3. Nepridelenie licencovaných frekvencií RÚ, prípadne ich pridelenie konkurencii
4. Zhoršenie rádiového prostredia. Zvyšujúce sa zahustenie voľných frekvencií (aj vstupom nových konkurentov) spôsobujúce zníženú kvalitu signálu a produktu
5. Vstup nových konkurentov, ktorí získajú kapitál zo štátnej pomoci kvôli Digitálnej agende EÚ
6. Zámerné rušenie frekvencie konkurenciou
7. Vnímaná kvalita produktu a služby závisí na zariadeniach vo vlastníctve klienta
8. Rozširovanie sa nového konkurenta G a potenciálny vstup konkurenta M
9. Vývoj alternatívnych technológií (LTE, optika)
10. Prírodné katastrofy (vichrice, sneh, solárne búrky)
11. Zvýšenie poplatkov za nájmy na stožiaroch
12. Masívna propagácia veľkých konkurentov
13. Znižovanie cien za produkty u konkurencie
14. Strata dôvery klientov v súvislosti so zastaranými zariadeniami a problémami siete a s tým súvisiacou kvalitou
15. Zariadenia klientov nekompatibilné s novými normami
16. Nekompatibilita zariadení pre budovanie chrbtice

13.5 W-T analýza

V kauzálnej analýze slabých stránok a ohrození sa pýtame, či môže mať slabá stránka W dopad na posilnenie hrozby T. V prípade, že je odpoveď áno, je do tabuľky zapísaná 1. Slabá stránka, ktorá ma najväčší súčet kladných hodnotení, je slabá stránka, ktorá dokáže najviac prehĺbiť ohrozenie, a preto by sa ju Spoločnosť mala snažiť odstrániť alebo eliminovať. Zároveň ohrozenie, ktoré dostalo najviac bodov, je najväčším ohrozením, pretože

ho posilňuje aj najviac slabých stránok Spoločnosti. Spoločnosť by sa mala snažiť nájsť riešenia, ako toto ohrozenie eliminovať. V tom jej môže pomôcť nasledujúca S-T analýza.

Tabuľka 1. Hodnotenie W-T analýzy

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	Suma:
W1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	5
W2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	5
W3	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	8
W4	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	8
W5	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	11
W6	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4
W7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3
W8	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	6
W9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
W10	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	7
W11	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	10
W12	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	7
W13	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
W14	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	9
W15	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	8
W16	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	9
W17	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	6
W18	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	5
W19	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	4
W20	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
W21	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4
W22	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5
W23	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	5
W24	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4
W25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
W26	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
W27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
W28	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	11
W29	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	11
Suma:	13	6	5	13	19	11	3	18	7	17	11	9	14	11	6	3	

11 slabých stránok, ktoré najviac prehlbujú ohrozenia Spoločnosti:

1. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5)
2. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
3. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky - majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28)

4. Free-band (W11)
5. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
6. Miestami zastaraná technológia na vysielateľoch (W16)
7. Vysoká mesačná fluktuácia klientov (W4)
8. Nedostatočná investičná stratégia (zvýšenie investícií nespôsobuje rovnaké zvýšenie tržieb v nasledujúcich obdobiach) (W3)
9. Chýbajúca správa klientov a chýbajúce prepojenie fakturácie so správou klientov (W15)
10. Slabá propagácia (W12)
11. Miestami preťažená sieť (W10)

Najväčšími ohrozeniami sú:

1. Vstup nových konkurentov, ktorí získajú kapitál zo štátnej pomoci kvôli Digitálnej agende EÚ (T5)
2. Rozširovanie sa nového konkurenta G a potenciálny vstup konkurenta M (T8)
3. Prírodné katastrofy (výchrice, sneh, solárne búrky) (T10)
4. Znižovanie cien za produkty u konkurencie (T13)
5. Zhoršenie rádiového prostredia. Zvyšujúce sa zahustenie voľných frekvencií (aj vstupom nových konkurentov) spôsobujúce zníženú kvalitu signálu a produktu (T4)
6. Trend znižovania výdavkov domácností na poštu a telekomunikácie (16€ v Prešovskom a 15€ v Košickom kraji v roku 2013) - ľudia sú ochotní dávať za internet stále menej (T1)
7. Zámerné rušenie frekvencie konkurenciou (T6)
8. Zvýšenie poplatkov za nájmy na stožiaroch (T11)
9. Strata dôvery klientov v súvislosti so zastaranými zariadeniami a problémami siete a s tým súvisiacou kvalitou (T14)
10. Masívna propagácia veľkých konkurentov (T12)
11. Vývoj alternatívnych technológií (LTE, optika) (T9)
12. Zariadenia klientov nekompatibilné s novými normami (T15)
13. Klesajúca miera nezamestnanosti v oboch krajoch - zvýšenie ceny práce (T2)
14. Nepridelenie licencovaných frekvencií RÚ, prípadne ich pridelenie konkurencii (T3)
15. Vnímaná kvalita produktu a služby závisí na zariadeniach vo vlastníctve klienta (T7)
16. Nekompatibilita zariadení pre budovanie chrbtice (T16)

13.6 W-O analýza

V kauzálnej analýze slabých stránok a príležitostí sa pýtame, či môže slabá stránka W ohroziť alebo negatívne ovplyvniť využitie príležitosti O. V prípade, že je odpoveď áno, je do tabuľky zapísaná 1. Slabá stránka, ktorá ma najväčší súčet kladných hodnotení, je slabá stránka, ktorá dokáže najviac ohroziť čo najlepšie využitie príležitostí, a preto by sa ju Spoločnosť mala snažiť odstrániť alebo eliminovať.

Tabuľka 2. W-O analýza

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Suma:
W1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
W2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3
W3	0	0	1	1	0	1	1	1	0	5
W4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
W5	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
W6	1	0	0	0	0	1	1	1	0	4
W7	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6
W8	1	0	1	1	0	0	1	1	1	6
W9	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3
W10	1	0	1	1	0	0	0	1	0	4
W11	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
W12	1	0	1	0	1	0	1	1	1	6
W13	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6
W14	0	1	1	1	0	1	1	1	0	6
W15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
W16	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3
W17	0	1	1	0	0	1	1	1	0	5
W18	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
W19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W21	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
W22	1	0	1	0	0	0	1	1	0	4
W23	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
W24	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
W25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W26	1	0	1	1	0	1	1	1	0	6
W27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W28	0	1	1	1	0	1	1	0	0	5
W29	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6
Suma:	11	5	15	12	4	10	13	16	8	

Vyhodnotením matice nám vyjde, že najnebezpečnejšími slabými stránkami, ktoré Spoločnosti môžu znížiť schopnosť využitia príležitosti sú (7 s najvyšším zhodným počtom):

1. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
2. Spoločnosť pravdepodobne nakupuje drahšie ako konkurencia (W26)
3. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
4. Slabá propagácia (W12)
5. Slabá organizácia práce, neekonomické narábanie s časom, veľa práce - málo pracovnej sily (W13)
6. Klesajúci príjem za mesiac na klienta (W7)
7. Nízka efektivita distribúcie po sieti (hraničná kapacita výroby vzhľadom na nakúpenú konektivitu je 4800 klientov mesačne, ale odhadovaná technikmi je 1500 mesačne) (W8)

13.7 Slabé stránky podľa WO a W-T analýzy

Sčítaním bodov z W-O a W-T analýzy získame poradie najpálčivejších slabých stránok, ktoré navrhujeme Spoločnosti odstrániť alebo eliminovať podľa tejto priority:

1. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
2. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28)
3. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
4. Slabá propagácia (W12)
5. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5)
6. Nedostatočná investičná stratégia (zvýšenie investícií nespôsobuje rovnaké zvýšenie tržieb v nasledujúcich obdobiach) (W3)
7. Miestami zastaraná technológia na vysielačoch (W16)
8. Nízka efektivita distribúcie po sieti (hraničná kapacita výroby vzhľadom na nakúpenú konektivitu je 4800 klientov mesačne, ale odhadovaná technikmi je 1500 mesačne) (W8)
9. Stožiare s vysielačmi nie sú vo vlastníctve, ale v nájme (W17)
10. Miestami preťažená sieť (W10)
11. Free-band (W11)

12. Spoločnosť pravdepodobne nakupuje drahšie ako konkurencia (W26)
13. Chýbajúce manažérske schopnosti vedenia a slabá disciplína riadiacich pracovníkov (W22)
14. Správa klientov a chýbajúce prepojenie fakturácie so správou klientov (W15)
15. Slabá organizácia práce, nevhodné narábanie s časom, veľa práce - málo pracovnej sily (W13)
16. Klesajúci príjem za mesiac na klienta (W7)
17. Vysoká mesačná fluktuácia klientov (W4)
18. Vyššia cena produktov oproti konkurencii (W18)
19. Chýbajúci monitoring siete (W6)
20. Znižujúca sa výťažnosť produktovej línie (klesá pridaná hodnota) (W2)
21. Hviezdicový typ siete sa stáva nevýhodou (v niektorých prípadoch) (W23)
22. Znižujúca sa efektívnosť výroby (tempo prírastku materiálu neúmerne tempu prírastku nových prípojok) (W1)
23. Nemožnosť pôžičky z banky na akvizície a kúpu nehnuteľností (W24)
24. Nereprezentatívne priestory pre styk s verejnosťou a klientmi (W21)
25. Unifikovaný záber firmy (W19)
26. Nízka ziskovosť Produktov 1 a 2 (slúžia na eliminovanie strát) (W9)
27. Neorganizovaný a neprehľadný sklad (W20)
28. Firma nie je poistená (W27)
29. Malý sklad (počet položiek) (W25)

13.8 S-T analýza

V kauzálnej analýze silných stránok a hrozieb sa pýtame, či môže byť silná stránka S využitá k potlačeniu hrozby T. V prípade, že je odpoveď áno, je do tabuľky zapísaná 1. Silná stránka, ktorá má najväčší súčet kladných hodnotení, je silná stránka, ktorá dokáže najviac potlačiť ohrozenie a Spoločnosť by sa ju mala snažiť k tomu účelu využiť. A zároveň pre hrozby, ktoré získali najviac bodov má spoločnosť zdroje - silné stránky na ich potlačenie. Hrozba s najnižším počtom bodov v S-T analýze a najvyšším počtom bodov W-T analýze je najväčšou a najťažšie potlačiteľnou hrozbou.

Tabuľka 3. S-T analýza

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	Suma:
S1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	10
S2	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6
S3	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	8
S4	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	7
S5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	6
S6	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	4
S7	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4
S8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
S9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
S10	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
S11	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	5
S12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
S14	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	6
S15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
S16	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
S17	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	7
S18	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
S19	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
S20	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	5
S21	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Suma:	7	1	3	6	12	3	4	11	5	9	1	5	14	4	1	0	

Silné stránky zoradené podľa sily, akú majú pri potláčaní hrozieb. Týchto silných stránok by sa spoločnosť nemala vzdať.

1. Lojálni klienti (78,4% klientov u firmy dlhšie než rok a 62,4% dlhšie než 2 roky) (S1)
2. Mnoho malých klientov a v mnohých obciach (S3)
3. Zapožičiavanie zariadení klientom na vyskúšanie novej technológie (S17)
4. Geografické pokrytie (pokrytím najväčší wifi ISP, ale s nízkym podielom na trhu) (S4)
5. Okamžitá komunikácia s klientmi a pružný prístup - problém sa rieši hneď (S14)
6. Zvyšujúce sa tempo rastu tržieb (S5)
7. Obrat z poskytovania služby prístupu k internetu rastie stále rýchlejšim tempom (S2)
8. Nízky úrok na nákup technológie a vozidiel (S20)
9. Osobný prístup, schopnosť vyhovieť požiadavkám klienta (S11)
10. Vysoká znalosť topografie regiónu (S21)
11. Free-band (S19)

12. Neustále zvyšovanie počtu klientov (S7)
13. Osobné odporúčania - Zvyšujúce sa tempo rastu tržieb a klientov aj napriek takmer nulovej propagácii (S6)
14. 2-týždňavá skúšobná doba produktov garantovaná zmluvou (S16)
15. Spoločnosť vie uspokojiť špeciálne požiadavky na pripojenie kamerových a bezpečnostných systémov (S10)
16. Žiadne dlhy, výborná povest' v platení záväzkov - dobré vzťahy s dodávateľmi (S18)
17. Nástroje a kvalitné vybavenie na montáže (S15)
18. Kvalitný vozový park (S13)
19. Nízke agregácie (S9)
20. Neuplatňuje FUP (S8)
21. Rýchlosť realizácie zákazky (S12)

Spoločnosť má najviac zdrojov v silných stránkach na potlačenie hrozieb znižovania cien za produkty u konkurencie, hrozbu rozširovania sa nového konkurenta G a potenciálny vstup konkurenta M a hrozbu vstupu nových konkurentov, ktorí získajú kapitál zo štátnej pomoci kvôli Digitálnej agende EÚ.

13.9 S-O analýza

V kauzálnej analýze silných stránok a príležitostí sa pýtame, či môže silná stránka S pomôcť využiť príležitosť O. V prípade, že je odpoveď áno, je do tabuľky zapísaná 1. Príležitosť, ktorá získa najviac bodov, je najlepšie využiteľnou príležitosťou a Spoločnosť by sa do nej mala pustiť. S-O analýza nám pomáha odhaliť, na využitie ktorých príležitostí má Spoločnosť najviac zdrojov a ktoré príležitosti by preto mala využiť.

Podľa nižšie uvedenej tabuľky má Spoločnosť vzhľadom na svoje zdroje najväčšie šance využiť príležitosti novej výstavby - Nižná Šebastová, Tichá Dolina, Župčany, získať nových klientov z množstva ešte neoslovených potenciálnych klientov (kvôli doterajšej slabej propagácii a slabej penetrácii trhu), príležitosť byť prvou s rýchlosťou 30 Mbps na trhu a využiť rozvoj IEEE 802.11 ac normy a jej možností pri budovaní siete. Momentálne zlepšovaná chrbtica siete je príležitosťou pre získanie nových klientov a zároveň silnou stránkou pre využitie príležitosti novej výstavby a oslovenia ešte neoslovených potenciálnych klientov.

Tabuľka 4. S-O analýza

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Suma:
S1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
S2	0	0	1	1	0	1	1	0	0	4
S3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S4	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4
S5	0	0	1	1	0	1	1	0	0	4
S6	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
S7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
S8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
S9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
S10	1	0	0	0	1	0	0	1	1	4
S11	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
S12	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
S13	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
S14	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
S15	0	0	1	0	0	1	1	1	1	5
S16	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
S17	0	0	1	1	1	0	0	1	0	4
S18	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6
S19	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
S20	0	0	1	1	0	1	1	1	0	5
S21	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6
Suma:	3	1	8	7	6	7	6	15	13	

13.10 Zhrnutie výsledkov SWOT analýzy

Na základe SWOT analýzy bolo určených 7 najslabších stránok, ktoré by sa Spoločnosť mala snažiť zmeniť, pretože najviac prehlbujú hrozby:

1. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5)
2. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
3. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28)
4. Free-band (W11)
5. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
6. Miestami zastaraná technológia na vysieláčoch (W16)
7. Vysoká mesačná fluktuácia klientov (W4)

Siedmimi najslabšími stránkami, ktoré prehlbujú hrozbu a ohrozujú využitie príležitostí a preto by sa ich mala Spoločnosť snažiť zmeniť čo najskôr sú:

1. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
2. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28)
3. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
4. Slabá propagácia (W12)
5. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5)
6. Nedostatočná investičná stratégia (zvýšenie investícií nespôsobuje rovnaké zvýšenie tržieb v nasledujúcich obdobiach) (W3)
7. Miestami zastaraná technológia na vysielачoch (W16)

Spoločnosť by sa mala snažiť odstrániť slabé stránky podľa priority, ako je to uvedené v podkapitole Slabé stránky podľa WO a W-T analýzy.

Spoločnosť najviac ohrozuje vstup nových konkurentov, ktorí získajú kapitál zo štátnej pomoci kvôli Digitálnej agende EÚ, rozširovanie nového konkurenta G a potenciálny vstup konkurenta M. Na potlačenie týchto ohrození dokáže Spoločnosť využiť svoje silné stránky, a to lojálnych klientov - ak predbehne konkurenciu v regióne a získa ich skôr. K tomu jej môže pomôcť aj jej zlepšujúca sa finančná situácia, pretože má stále rýchlejšiu rast tržieb. Už má zabraté veľké geografické územie a stále v ňom zvyšuje počet klientov. Veľké geografické územie ovplyvní hrozbu v tom zmysle, že aj keď nový konkurent vstúpi, nebude sa s ním Spoločnosť pravdepodobne stretávať na celom území a to, že ma Spoločnosť mnoho malých klientov utlmí negatívny vplyv hrozby, lebo strata jedného klienta nie je až tak bolestivá a neodídu všetci naraz, takže Spoločnosť získa čas na reakciu. Silné stránky v uspokojení špeciálnych požiadaviek na pripojenie kamerových systémov a osobného prístupu by mala spoločnosť ďalej rozvíjať, pretože jej v prípade týchto ohrození môžu pomôcť preorientovať sa na tento segment. Obe tieto ohrozenia sa ešte dajú eliminovať, ak Spoločnosť využije príležitosť byť prvou na trhu s rýchlosťami nad 30Mbps (na ktorú má podľa SWOT aj dosť silných stránok ako zdrojov) a predbehne konkurentov. Využitie tejto príležitosti podporia silné stránky ako nízky úrok na nákup nových technológií a vysoká znalosť topografie regiónu.

Voči ohrozeniu prírodnými katastrofami sa môže Spoločnosť brániť len ťažko. Môže však eliminovať dopad prírodných katastrof. Veľkým geografickým záberom spoločnosť elimiňuje dopad katastrofy v tom zmysle, že katastrofa sa často stáva lokálne. Zvládnuť následky katastrof jej pomôžu aj zvyšujúce sa finančné zdroje a lojálni klienti, ktorí dokážu výpadok spojený s katastrofou odpustiť. Kvalitný vozový park zabezpečí schopnosť dostať sa na miesto katastrofy aj v nedostupnom teréne a rýchlo odstrániť následky a nízky úrok na nákup technológií umožní a urýchli obnovu poškodených zariadení.

Ďalším najväčším ohrozením je znižovanie cien u konkurencie. Znižujúce sa ceny dokáže spoločnosť prekonať orientáciou sa na iné tržné segmenty (ktoré uprednostňujú kvalitu pred cenou) alebo znížením nákladov a posilnením lojality klientov.

Spoločnosť má vzhľadom na svoje zdroje najväčšie šance využiť príležitosti novej výstavby - Nižná Šebastová, Tichá Dolina, Župčany, získať nových klientov z množstva ešte neoslovených potenciálnych klientov (kvôli doterajšej slabej propagácii a slabej penetrácii trhu), príležitosť byť prvou s rýchlosťou 30 Mbps na trhu a využiť rozvoj IEEE 802.11 ac normy a jej možností pri budovaní siete. Momentálne zlepšovaná chrbtica siete je príležitosťou pre získanie nových klientov a zároveň silnou stránkou pre využitie príležitosti novej výstavby a oslovenia ešte neoslovených potenciálnych klientov.

14 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

1. Aké je postavenie Spoločnosti v oborovom prostredí?

Spoločnosť je malou spoločnosťou ako počtom zamestnancov, tak aj tržným podielom, ale aj napriek tomu má od klientov na klienta väčšie príjmy než dáva priemerná domácnosť na telekomunikácie a poštu spolu. Patrí k drahším poskytovateľom prístupu k internetu. Má mnoho malých lojálnych klientov a v niektorých oblastiach je jediná na trhu, preto je jej postavenie silné. Na druhej strane, ako odhalila Porterova analýza, na ňu výrazne vplyvajú dodávatelia.

Postavenie Spoločnosti sa môže v blízkej dobe zmeniť, lebo tu existuje veľmi reálne ohrozenie vstupu nových konkurentov na trh s dotáciami od EÚ.

2. Ako efektívne je nastavený marketingový mix smerom k cieľom Spoločnosti a smerom ku klientom?

To, že spoločnosť stále rastie (tržbami aj počtom klientov), naznačuje efektívne nastavený marketingový mix voči klientom. Avšak bola odhalená klesajúca tendencia výťažnosti produktovej línie a preto je potrebné zlepšiť efektivitu marketingového mixu smerom k Spoločnosti.

PROJEKTOVÁ ČÁST

15 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLOČNOSTI NA ROK 2015

Strategický marketingový plán spoločnosti bude vytvorený na základe teoretickej a praktickej časti tejto práce.

Na základe teoretickej časti sme sa rozhodli pre vytvorenie strategického marketingového plánu v nasledujúcej štruktúre:

1. Executive summary
2. Zhrnutie situačnej analýzy
3. Ciele
4. Stratégia
5. Taktiky
 - 5.1. Cieľové skupiny
 - 5.2. Marketingový mix
6. Rozpočet a finančné projekcie

Pre Spoločnosť navrhujeme nasledujúci marketingový mix:

- Produkt (vrátane ceny)
- Place - distribúcia
- Promotion - marketingová komunikácia
- Procesy
- People - ľudské zdroje

15.1 Executive summary

Strategický marketingový plán pre Spoločnosť s.r.o. na rok 2015

Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť je poskytovateľom služieb prístupu k internetu, orientujúca sa na bezdrôtovú technológiu poskytovania. Spoločnosť je spoločnosťou s ručením obmedzeným.

Predmet činnosti

Realizovanie pripojení a poskytovanie prístupu do internetu primárne prostredníctvom bezdrôtovej technológie, budovanie a správa hot spotov.

Cieľ a vízia

Dlhodobým cieľom a víziou Spoločnosti je byť regionálnym poskytovateľom najkvalitnejšej služby prístupu k internetu.

Účel plánu

Plán je zostavený za účelom zvýšenia tržieb a pridanej hodnoty.

15.2 Zhrnutie situačnej analýzy

Veľkosť trhu (rok 2013): 51 788 domácností s prístupom k informačným technológiám

Objem trhu (výdavky domácností na poštu a telekomunikácie v roku 2013): 784 499 € mesačne, 9 413 988 € ročne

Klesá miera nezamestnanosti, stúpa disponibilný príjem domácností, avšak očakáva sa znižovanie výdavkov na poštu a telekomunikácie. Spoločnosť preto môže očakávať tlak trhu na zníženie cien. Na druhej strane, znižuje sa nezamestnanosť a preto sa dá očakávať zvýšenie počtu potenciálnych klientov, ktorí si doteraz služby nemohli dovoliť. Odhadované priemerné mesačné výdaje domácností na poštu a telekomunikácie pre rok 2015: 15 €.

SLEPT analýzou sa zistilo, že 80% obyvateľov má prístup k internetu s rýchlosťou pod 30 Mbps. Zámer EÚ je zvýšiť počet týchto obyvateľov na 100% do roku 2020 dotáciami na výstavbu NGA sietí (siete na báze optických vlákien alebo zdokonalené káblové siete). Pre Spoločnosť z toho vyplýva ohrozenie v podobe vstupu dotovaných konkurentov, na druhej strane je to pre Spoločnosť príležitosťou predbehnúť potenciálnych konkurentov, ponúknuť internet s rýchlosťou 30 Mbps a obsadiť tento tržný segment ako prvý. K tejto stratégii prispieva aj ďalšia informácia odhalená SLEPT analýzou - rýchly vývoj IEEE 802.11 nor-

my, ktorá umožní rýchlosti až 1,3 Gbps v blízkej budúcnosti, avšak na rok 2015 očakávame možné teoretické rýchlosti do 600 Mbps a reálne do 300 Mbps na free-band 5 GHz.

Analýza hospodárenia odhalila znižujúcu sa efektivitu výroby a efektivitu využitia materiálu. SWOT analýza odhalila neorganizovaný a neprehľadný sklad. K vyriešeniu znižujúcej sa efektivity výroby by mala prispieť organizácia a systém v sklade, ale aj zvýšenie počtu klientov a tržieb.

Analýza hospodárenia ďalej odhalila znižujúce tempo prírastku pridanej hodnoty (čo znamená znižovanie výkonnosti) aj napriek zvyšujúcemu sa prírastku počtu klientov, čo naznačuje znižujúcu sa výťažnosť produktovej línie. Zníženú výťažnosť produktovej línie potvrdila analýza predajov - tržby za mesiac na klienta klesali až do roku 2013, kedy bola založená dcérska spoločnosť, ktorá nie je platcom DPH a preto v roku 2014 stúpol na 15,71 €, čo je stále menej ako v rokoch 2012 a 2011, ale viac než dá mesačne priemerne domácnosť za poštu a telekomunikácie. Vyriešením klesajúcej výťažnosti by malo byť nové nastavenie marketingového mixu a novej produktovej línie.

V uplynulých 2 rokoch Spoločnosť veľa investovala do obnovy siete a technológií (tempo prírastku investícií v roku 2014 112,56%). Avšak ako ukázala analýza hospodárenia, Spoločnosť nepracuje s investíciami dostatočne efektívne. Návratnosť investícií mohla byť okrem nepremyslených investícií negatívne ovplyvnená aj súčasným nastavením marketingového mixu - absentujúcou propagáciou (nedostatočnú propagáciu odhalila aj SWOT analýza). Spoločnosť by mala zmeniť marketingový mix.

Aj napriek znižujúcej sa efektivite a výkonnosti Spoločnosť rastie stále rýchlejšie ako počtom klientov, tak aj tržbami. Za rok 2014 Spoločnosť v priemere mesačne získala 16,75 nových klientov a stratila 6,58 klientov (z toho 2,41 klienta vypovedaním zmluvy so strany Spoločnosti kvôli platobnej disciplíne). Priemerný mesačný prírastok klientov bol v roku 2014 10,17 klientov a očakávaný priemerný mesačný prírastok klientov pri nezmenených trendoch je na rok 2015 11,90 klientov.

Analýza predajov odhalila vysokú mesačnú fluktuáciu klientov. Ako dôvod fluktuácie uvádza výkyvy v kvalite služby alebo vplyv konkurentovej kampane. Analýzou však nevieme vylúčiť alebo potvrdiť jedno alebo druhé a preto by sa by sa Spoločnosť mala zamerať na zisťovanie a uchovávanie údajov o dôvode výpovedí zmlúv. Najväčšia fluktuácia je v Prešove a Župčanoch. Spoločnosť by tam teda mala zapracovať na kvalite služieb a komunikácii.

Na základe analýzy predajov odporúčame zamerať sa na obce, ktoré sú pre Spoločnosť počtom klientov kľúčové a mala by sa snažiť v nich klientov udržať a zvýšiť súčasný tržný podiel 7,7% (tržný podiel okrem Prešova a Nižnej Šebastovej) 1,76% (vrátane Prešova a mestskej časti Nižná Šebastová):

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1. Prešov, | 10. Lažany, |
| 2. Vtáčkovce, | 11. Nižná Šebastová, |
| 3. Veľký Šariš - Kanáš, | 12. Krížovany, |
| 4. Hrabkov, | 13. Gregorovce, |
| 5. Kvačany, | 14. Opiná, |
| 6. Župčany, | 15. Záborské, |
| 7. Veľký Šariš, | 16. Medzany, |
| 8. Chminianske Jakubovany, | 17. Ľubotice, |
| 9. Červenica, | 18. Čižatice |

Pri analyzovaní tržieb zo služieb prístupu k internetu, sa zistilo, že tržby rastú od roku 2012 každým rokom rýchlejším tempom. Najväčší podiel na obrate mali spolu produkt Produkt 3 a Produkt 4 80,37%. Nasledoval ich Produkt 1 a Produkt 2 zhodne s podielom 7,75% a Špeciálny s podielom 3,54% na obrate a Produkt 6 a 9 prispeli necelým 1%.

V roku 2014 sa spolu predalo 9761 mesiacov pripojenia. Produkt 1 mal podiel 15,2%, Produkt 2 10,9%, Produkt 3 a 4 necelých 71,5%, Špeciálny 2,14% a ostatné mali pod 1% na počte predaných mesiacov.

Súčasná výrobná náklady na 1 kus (mesiac pripojenia klienta) služby prístupu k internetu sú 11,35 €, čo sú vysoké náklady vzhľadom na to, koľko priemerne mesačne utratí domácnosť na službu. Produkty 1 a 2 nie sú ziskové a slúžia na elimináciu strát. Pri dosiahnutí hraničnej výroby (1500 kusov mesačne) by boli všetky produkty ziskové a výrobné náklady na produkt by boli 6,16 €. Spoločnosť by sa mala snažiť zvýšiť dopyt a tak zvýšiť objem produkcie, alebo by sa mala zamerať na zvýšenie tržieb z produktu napr. zmenou produktovej línie a zvýšenie dopytu po produktoch v hornom konci produktovej línie.

Aké sú náklady a zisky konkrétne na jednotlivé produkty je uvedené v analýze produktov.

Bližší pohľad na štruktúru nákladov odhalil neefektivitu nákupu a distribúcie dát. Spoločnosť by sa mala zamerať na zefektívnenie distribúcie dát v sieti.

Podľa analýzy predajov a analýzy produktov sú najviac konkurencie schopné produkty 3 a 2, pretože si ich vyberá najväčší podiel nových klientov. Zároveň analýzy odhalili tendenciu klientov vyberať si stred z produktovej línie. Tento poznatok by mal byť použitý pri tvorbe novej produktovej línie. Produkt 1 znižuje svoj podiel na trhu a vzhľadom na jeho neziskovosť by mala byť jeho existencia v novej produktovej línii zvážená (eliminuje straty).

Až tretinu klientov tvoria firemní klienti, u ktorých analýza klientov identifikovala nasledujúce potreby:

- a) internet pre bežné využívanie vo firme (1 prípojka) (76%)
- b) internet pre kamerové, bezpečnostné a monitorovacie systémy (5%)
- c) internet pre viacero prípojok (1 faktúra, ale internet vo firme i doma alebo na viacerých pobočkách firmy) (8%)
- d) špecifické potreby - potreba individuálneho jednania a nastavenia produktu a služby (11%)

Domácnosti tvoria 70% klientov Spoločnosti. Najviac klientov (53%) vyhľadáva dobrý pomer cena/kvalita a vyberá si stred produktovej línie (kde sú horné konce nastavené vysoko), 30% hľadá strednú cestu medzi cenovo prijateľnými variantmi. Nastal pokles v záujme o najnižšiu cenu alebo o najnižšiu rýchlosť o 3% na 15%. Toto opäť naznačuje potrebu a príležitosť zmeny produktovej línie posunutím hore.

Analýza klientov identifikovala tieto skupiny klientov podľa potrieb:

- a) cenovo citliví, hľadajú najlacnejšiu možnosť, nemôžu si dovoliť drahší internet, ale internet potrebujú
- b) nízke nároky na kvalitu pripojenia, nepotrebné vysoké rýchlosti a preto nechcú zbytočne platiť veľa
- c) bezproblémový internet aj pre audiovizuálny obsah alebo využitie viacerých zariadení naraz (PC, laptop, smartphone). Často nevedia, aká rýchlosť (a už vôbec netušia o agregácii) im bude stačiť a preto volia stred, čo sa parametrov týka.
- d) občasné alebo sezónne využívanie internetu (na chate alebo keď prídu na prázdniny deti a vnúčatá)
- e) internet pre kamerové systémy a inteligentné domácnosti
- f) vysoké nároky na rýchlosť a kvalitu pripojenia, nízka cenová citlivosť. Internet potrebujú pre svoje hobby (napr. hranie online hier, uploadovanie a sťahovanie dátovo

náročných obsahov na vlastné weby, blogy a pod.), často sa vyznajú v technológii a za kvalitu sú ochotní zaplatiť.

g) citliví na viazanosť

Analýza klientov preukázala vysokú lojalitu klientov. Avšak, keďže až 48,5% klientov je so Spoločnosťou dlhšie ako 3 roky a má teda prípojné zariadenia staršie ako 3 roky, analýza odhalila riziko v podobe negatívnej zmeny vnímanej kvality kvôli starším zariadeniam a zmeneným vonkajším podmienkam. Spoločnosť by sa mala snažiť motivovať svojich verných klientov, aby zariadenia obnovili.

Analýza klientov ukázala zaujímavú súvislosť medzi niektorými geografickými oblasťami a výberom programov v týchto oblastiach. Na základe toho boli popísané 3 zaujímavé oblasti a skupiny:

1. Skupina "Jasná voľba - najlacnejšie nechceme", v ktorej obciach má Spoločnosť tržný podiel 7,9% a v ktorej má 9% svojich klientov, je skupina, kde by sa Spoločnosť mala zamerať na skvalitnenie služieb (z pohľadu klienta zvýšenie rýchlostí a zníženie výpadkov siete) a nastaviť produktovú líniu tak, aby bol kvalitatívny i cenový stred vyššie, než je v súčasnosti. Navrhovanou zmenou produktovej línie by Spoločnosť mohla získať väčší obrat i zisk.

2. Skupina "Lojálni", v ktorej obciach má Spoločnosť tržný podiel 7,6% a 8,4% svojich klientov má spoločnosť veľmi lojálnych klientov a spoločnosť by si ich mala vážiť a poskytnúť im skvalitnenie služieb, aby ich lojalitu nestratila. Z tejto skupiny bola vyčlenená

3. Skupina vhodná na testovanie nových technológií, pozostávajúca z obcí Bajerov, Gregorovce, Bunetice a Kvačany (spolu 504 perspektívnych domácností).

Analýza ďalej ukázala, že i keď sú klienti na cenu citliví, nerozhoduje u nich len sľubovaná rýchlosť a cena pripojenia. Klienti sú veľmi lojálni a ak sú spokojní, neprechádzajú ku konkurencii. Spoločnosť by teda nemala s konkurenciou bojovať znížením cien, ale zvyšovaním kvality. Nakoniec, táto stratégia sa jej vypláca - od svojho založenia neznížila ceny, ale zvyšovala rýchlosti a i tak stále rastie.

Analýza konkurencie identifikovala 3 strategické skupiny konkurentov:

Strategická skupina A: Konkurenti na optike

Medzi ISP poskytujúcich pripojenie po optickej sieti patria konkurenti A, B, D, E a F. S ich ponukou cez optickú sieť sa Spoločnosť stretáva v husto osídlených oblastiach, ako je

Prešov, Veľký Šariš a Ľubotice. Týmto poskytovateľom a v týchto obciach je Spoločnosť schopná v mieste dostupnosti ich služieb konkurovať len ťažko. Buď sa tam bude musieť zamerať na zníženie cien alebo zvýšenie rýchlostí alebo tento segment opustiť.

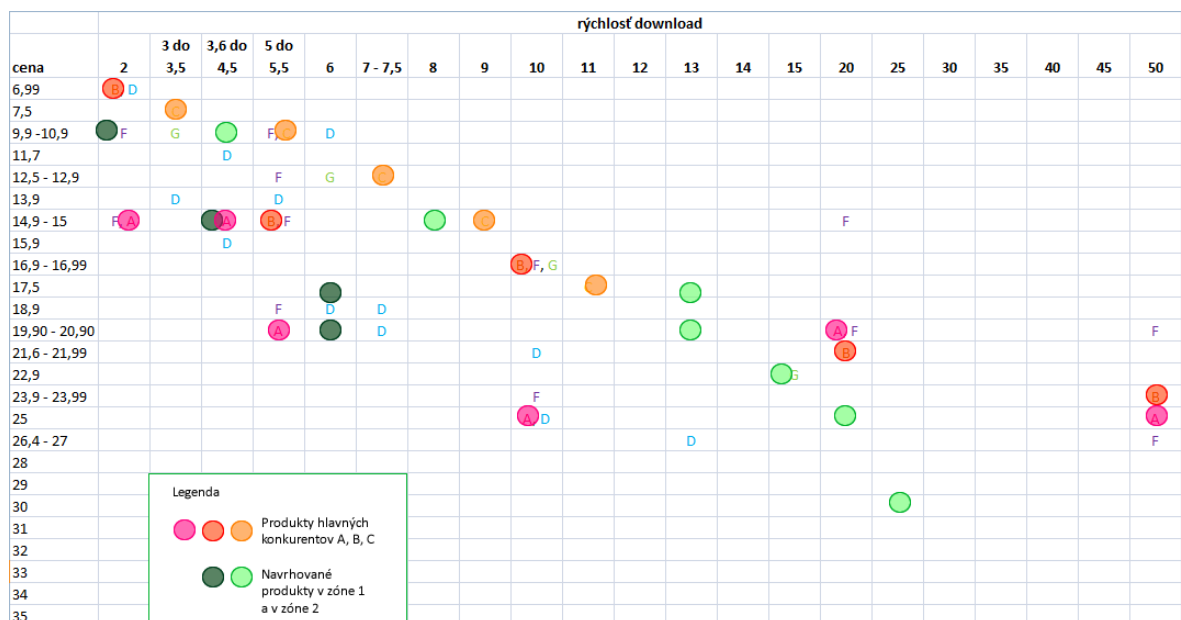
Strategická skupina B: Konkurenti na DSL a bezdrôtovi

Medzi ISP poskytujúcich službu cez DSL patria konkurenti A, B, F. Medzi ISP využívajúcich bezdrôtovú technológiu patria C, D, E, G, H, I, J, K, L. Týmto konkurentom dokáže Spoločnosť svojou technológiou konkurovať. Geograficky sa nachádzajú na rovnakom takmer celom geografickom území, na ktorom Spoločnosť pôsobí.

Strategická skupina C: Konkurenti s veľkou komunikačnou silou

Medzi týchto konkurentov patria spoločnosti, ktoré sú veľké, celonárodné, majú prístup ku kapitálu a investujú nemalé čiastky do propagácie. Medzi týchto konkurentov radíme A, B, F.

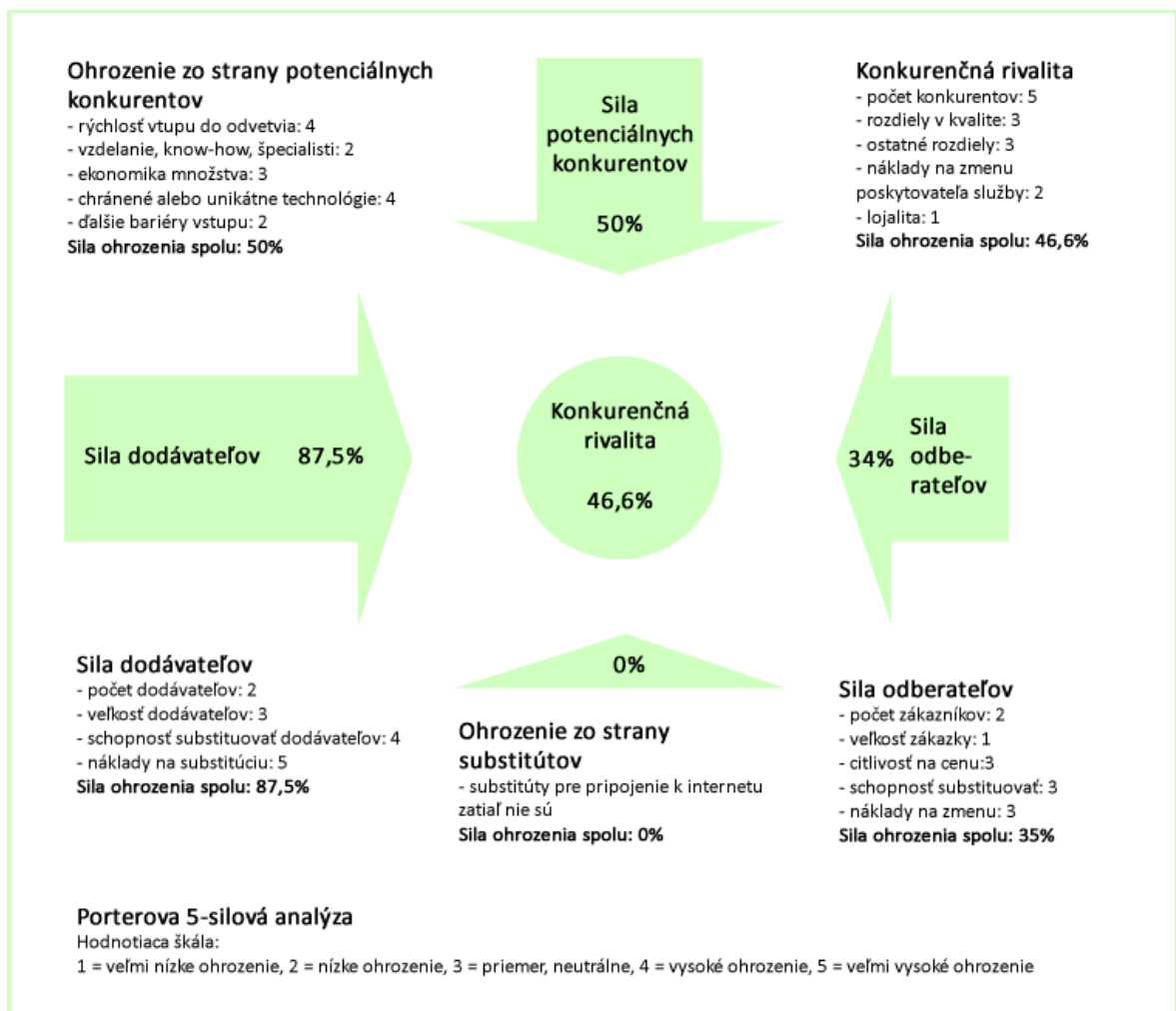
Spoločnosť má najväčšie šance súťažiť v strategickej skupine B a preto by sa mala na túto skupinu zamerať. Pre strategickú skupinu bola vytvorená aj mapa tržného bojiska, v ktorej boli zaznačené navrhované produkty novej produktovej línie stanovené konkurenčnou metódou.



Obrázok 3. Mapa tržného bojiska v strategickej skupine B (vlastné spracovanie)

Porterova analýza posúdila konkurenčné sily nasledovne:

Najväčšiu silu z konkurencie majú dodávatelia. Len na základe Porterovej analýzy by sme mohli navrhnúť vertikálnu integráciu. Avšak po bližšom preskúmaní bariér vstupu do odvetví a po preskúmaní možností firmy, je vertikálna integrácia neuskutočniteľná. Spoločnosť nemá know-how a výrobné kapacity pre vývoj a výrobu vlastných telekomunikačných zariadení. Nevidíme preto žiadne riešenie, ako momentálne zmenšiť silu dodávateľov. Jednou z možností by mohlo byť naakumulovanie dostatočných zdrojov a vstúpenie na B2B trh poskytovateľov konektivity.



Obrázok 4. Porterova 5-silová analýza (vlastné spracovanie)

Druhou najväčšou silou je možnosť vstupu nových konkurentov. Spoločnosti preto odporúčame posilnenie lojality súčasných zákazníkov zvýšením kvality, zlepšením služieb zákazníckeho servisu a zmluvnou viazanosťou. Ďalej by sa mala spoločnosť sústrediť na zlepšovanie know-how. Určite by spoločnosť mala zvážiť možnosť prechodu z voľného na

licencované frekvenčné pásmo a tým by si zvýšila ako kvalitu služby, tak by aj znemožnila stávajúcemu alebo novému konkurentovi toto pásmo využívať.

Sila odberateľov nie je až tak výrazná. Je možné ju naďalej oslabovať zvyšovaním počtu klientov a zvyšovaním nákladov na odchod ako sú viazanosť a zmluvná pokuta za porušenie viazanosti, i keď by mala firma preferovať udržanie klientov na základe kvality.

Ohrozenie zo strany substitútov je nulové, pretože momentálne neexistuje služba, ktorá by nahradila pripojenie k internetu.

Porterova analýza posúdila sily pôsobiace na Spoločnosť a hore uvedený obrázok by mal slúžiť spolu s vybranými ukazovateľmi a ich predikciami ako benchmark pre hodnotenie tohto marketingového plánu.

SWOT

Tabuľka 5. SWOT

S - Silné stránky - zoradené podľa vplyvu na hrozby	W - slabé stránky - zoradené podľa priority riešenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lojálni klienti (78,4% klientov u firmy dlhšie než rok a 62,4% dlhšie než 2 roky) (S1) 2. Mnoho malých klientov a v mnohých obciach (S3) 3. Zapožičiavanie zariadení klientom na vyskúšanie novej technológie (S17) 4. Geografické pokrytie (pokrytím najväčší wifi ISP, ale s nízkym podielom na trhu) (S4) 5. Okamžitá komunikácia s klientmi a pružný prístup - problém sa rieši hneď (S14) 6. Zvyšujúce sa tempo rastu tržieb (S5) 7. Obrat z poskytovania služby prístupu k internetu rastie stále rýchlejším tempom (S2) 8. Nízky úrok na nákup technológie a vozidiel (S20) 9. Osobný prístup, schopnosť vyhovieť požiadavkám klienta (S11) 10. Vysoká znalosť topografie regiónu (S21) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29) 2. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28) 3. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14) 4. Slabá propagácia (W12) 5. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5) 6. Nedostatočná investičná stratégia (zvyšovanie investícií nespôsobuje rovnaké zvýšenie tržieb v nasledujúcich obdobiach) (W3) 7. Miestami zastaraná technológia na vysielачoch (W16) 8. Nízka efektivita distribúcie po sieti (hraničná kapacita výroby vzhľadom na nákupnú konektivitu je 4800 klientov me-

<p>11. Free-band (S19)</p> <p>12. Neustále zvyšovanie počtu klientov (S7)</p> <p>13. Osobné odporúčania - Zvyšujúce sa tempo rastu tržieb a klientov aj napriek takmer nulovej propagácii (S6)</p> <p>14. 2-týždňavá skúšobná doba produktov garantovaná zmluvou (S16)</p> <p>15. Spoločnosť vie uspokojiť špeciálne požiadavky na pripojenie kamerových a bezpečnostných systémov (S10)</p> <p>16. Žiadne dlhy, výborná povest' v platení záväzkov - dobré vzťahy s dodávateľmi (S18)</p> <p>17. Nástroje a kvalitné vybavenie na montáže (S15)</p> <p>18. Kvalitný vozový park (S13)</p> <p>19. Nízke agregácie (S9)</p> <p>20. Neuplatňuje FUP (S8)</p> <p>21. Rýchlosť realizácie zákazky (S12)</p>	<p>sačne, ale odhadovaná technikmi je 1500 mesačne) (W8)</p> <p>9. Stožiare s vysielačmi nie sú vo vlastníctve, ale v nájme (W17)</p> <p>10. Miestami preťažená sieť (W10)</p> <p>11. Free-band (W11)</p> <p>12. Spoločnosť pravdepodobne nakupuje drahšie ako konkurencia (W26)</p> <p>13. Chýbajúce manažérske schopnosti vedenia a slabá disciplína riadiacich pracovníkov (W22)</p> <p>14. Správa klientov a chýbajúce prepojenie fakturácie so správou klientov (W15)</p> <p>15. Slabá organizácia práce, nehospodárne narábanie s časom, veľa práce - málo pracovnej sily (W13)</p> <p>16. Klesajúci príjem za mesiac na klienta (W7)</p> <p>17. Vysoká mesačná fluktuácia klientov (W4)</p> <p>18. Vyššia cena produktov oproti konkurencii (W18)</p> <p>19. Chýbajúci monitoring siete (W6)</p> <p>20. Znižujúca sa výťažnosť produktovej línie (klesá pridaná hodnota) (W2)</p> <p>21. Hviezdicový typ siete sa stáva nevýhodou (v niektorých prípadoch) (W23)</p> <p>22. Znižujúca sa efektivita výroby (tempo prírastku materiálu neúmerne tempu prírastku nových prípojok) (W1)</p> <p>23. Nemožnosť pôžičky z banky na akvizície a kúpu nehnuteľností (W24)</p> <p>24. Nereprezentatívne priestory pre styk s verejnosťou a klientmi (W21)</p> <p>25. Unifikovaný záber firmy (W19)</p> <p>26. Nízka ziskovosť Produktov 1 a 2 (služia na eliminovanie strát) (W9)</p> <p>27. Neorganizovaný a neprehľadný sklad (W20)</p> <p>28. Firma nie je poistená (W27)</p> <p>29. Malý sklad (počet položiek) (W25)</p>
---	---

O - príležitosti - zoradené podľa dosahu silných stránok na ich využitie	T - ohrozenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nová výstavba - Nižná Šebastová, Tichá Dolina, Župčany (O8) 2. Množstvo ešte neoslovených potenciálnych klientov (kvôli doterajšej slabej propagácii a slabej penetrácii trhu) (O9) 3. Príležitosť byť prvý s rýchlosťou 30 Mbps na trhu (80% obyvateľov nemá prístup k internetu nad 30 Mbps) (O3) 4. Rozvoj IEEE 802.11 ac normy a jej možnosti využitia v budovaní siete (a jej zavedenie aj do budúcich pc, smartfónov a notebookov) (O4) 5. Zlepšovanie chrbtice siete Spoločnosti (O6) 6. Periodicita výmeny technológií (konkurenti menili nedávno, a tak ich je Spoločnosť schopná predbehnúť o jeden stupeň) (O7) 7. Vnímaná kvalita produktu a služby závisí na zariadeniach vo vlastníctve klienta (klientovo zariadenie nedosahuje rýchlosti, aké si nakúpil u konkurencie a on uvažuje o zmene poskytovateľa) (O5) 8. Klesajúca miera nezamestnanosti - zvýšenie príjmu domácností - zväčšenie počtu domácností, ktoré si môžu dovoliť internet alebo utrátiť viac (O1) 9. Získanie ďalšieho spektra licencovaných frekvencií od RÚ (O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstup nových konkurentov, ktorí získajú kapitál zo štátnej pomoci kvôli Digi-tálnej agende EÚ (T5) 2. Rozširovanie sa nového konkurenta G a potenciálny vstup konkurenta M (T8) 3. Prírodné katastrofy (vichrice, sneh, solárne búrky) (T10) 4. Znižovanie cien za produkty u konkurencie (T13) 5. Zhoršenie rádiového prostredia. Zvyšujúce sa zahustenie voľných frekvencií (aj vstupom nových konkurentov) spôsobujúce zníženie kvality signálu a produktu (T4) 6. Trend znižovania výdavkov domácností na poštu a telekomunikácie (16€ v Prešovskom a 15€ v Košickom kraji v roku 2013) - ľudia sú ochotní dávať za internet stále menej (T1) 7. Zámerné rušenie frekvencie konkurenciou (T6) 8. Zvýšenie poplatkov za nájmy na stožiaroch (T11) 9. Strata dôvery klientov v súvislosti so zastaranými zariadeniami a problémami siete a s tým súvisiacou kvalitou (T14) 10. Masívna propagácia veľkých konkurentov (T12) 11. Vývoj alternatívnych technológií (LTE, optika) (T9) 12. Zariadenia klientov nekompatibilné s novými normami (T15) 13. Klesajúca miera nezamestnanosti v oboch krajoch - zvýšenie ceny práce (T2) 14. Nepridelenie licencovaných frekvencií RÚ, prípadne ich pridelenie konkurencii (T3) 15. Vnímaná kvalita produktu a služby závisí na zariadeniach vo vlastníctve

	klienta (T7) 16. Nekompatibilita zariadení pre budovanie chrbtice (T16)
--	--

Na základe SWOT analýzy bolo určených 7 najslabších stránok, ktoré by sa Spoločnosť mala snažiť zmeniť, pretože najviac prehlbujú hrozby:

1. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5)
2. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
3. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28)
4. Free-band (W11)
5. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
6. Miestami zastaraná technológia na vysielateľoch (W16)
7. Vysoká mesačná fluktuácia klientov (W4)

Siedmimi najslabšími stránkami, ktoré prehlbujú hrozbu a ohrozujú využitie príležitostí a preto by sa ich mala Spoločnosť snažiť zmeniť čo najskôr sú:

1. Závislosť na jednej značke zariadení (kvôli komplikovanej kompatibilite) (W29)
2. Klienti so staršími prijímacími zariadeniami (48,5% klientov je u Spoločnosti dlhšie než 3 roky, čo znamená, že už majú staršie zariadenia a mohlo sa zmeniť aj ich okolie) (W28)
3. Chýbajúce know-how a málo školení, slabá odborná kvalifikácia zamestnancov (W14)
4. Slabá propagácia (W12)
5. Výkyvy v kvalite poskytovanej služby, stabilita internetu (W5)
6. Nedostatočná investičná stratégia (zvýšenie investícií nespôsobuje rovnaké zvýšenie tržieb v nasledujúcich obdobiach) (W3)
7. Miestami zastaraná technológia na vysielateľoch (W16)

Spoločnosť by sa mala snažiť odstrániť slabé stránky podľa priority, ako je to uvedené v podkapitole Slabé stránky podľa WO a W-T analýzy.

Spoločnosť najviac ohrozuje vstup nových konkurentov, ktorí získajú kapitál zo štátnej pomoci kvôli Digitálnej agende EÚ, rozširovanie nového konkurenta G a potenciálny vstup

konkurenta M. Na potlačenie týchto ohrození dokáže Spoločnosť využiť svoje silné stránky, a to lojálnych klientov - ak prebehne konkurenciu v regióne a získa ich skôr. K tomu jej môže pomôcť aj jej zlepšujúca sa finančná situácia, pretože má stále rýchlejšiu rast tržieb. Už má zabraté veľké geografické územie a stále v ňom zvyšuje počet klientov. Veľké geografické územie ovplyvní hrozbu v tom zmysle, že aj keď nový konkurent vstúpi, nebude sa s ním Spoločnosť pravdepodobne stretávať na celom území a to, že má Spoločnosť mnoho malých klientov utlmí negatívny vplyv hrozby, lebo strata jedného klienta nie je až tak bolestivá a neodídu všetci naraz, takže Spoločnosť získa čas na reakciu. Silné stránky v uspokojení špeciálnych požiadaviek na pripojenie kamerových systémov a osobného prístupu by mala spoločnosť ďalej rozvíjať, pretože jej v prípade týchto ohrození môžu pomôcť preorientovať sa na tento segment. Obe tieto ohrozenia sa ešte dajú eliminovať, ak Spoločnosť využije príležitosť byť prvou na trhu s rýchlosťami nad 30Mbps (na ktorú má podľa SWOT aj dosť silných stránok ako zdrojov) a prebehne konkurentov. Využitie tejto príležitosti podporia silné stránky ako nízky úrok na nákup nových technológií a vysoká znalosť topografie regiónu.

Voči ohrozeniu prírodnými katastrofami sa môže Spoločnosť brániť len ťažko. Môže však eliminovať dopad prírodných katastrof. Veľkým geografickým záberom spoločnosť eliminuje dopad katastrofy v tom zmysle, že katastrofa sa často stáva lokálne. Zvládnuť následky katastrof jej pomôžu aj zvyšujúce sa finančné zdroje a lojálni klienti, ktorí dokážu výpadok spojený s katastrofou odpustiť. Kvalitný vozový park zabezpečí schopnosť dostať sa na miesto katastrofy aj v nedostupnom teréne a rýchlo odstrániť následky a nízky úrok na nákup technológií umožní a urýchli obnovu poškodených zariadení.

Ďalším najväčším ohrozením je znižovanie cien u konkurencie. Znižujúce sa ceny dokáže spoločnosť prekonať orientáciou sa na iné tržné segmenty (ktoré uprednostňujú kvalitu pred cenou) alebo znížením nákladov a posilnením lojality klientov.

Spoločnosť má vzhľadom na svoje zdroje najväčšie šance využiť príležitosti novej výstavby - Nižná Šebastová, Tichá Dolina, Župčany, získať nových klientov z množstva ešte neoslovených potenciálnych klientov (kvôli doterajšej slabej propagácii a slabej penetrácii trhu), príležitosť byť prvou s rýchlosťou 30 Mbps na trhu a využiť rozvoj IEEE 802.11 ac normy a jej možností pri budovaní siete. Momentálne zlepšovaná chrbtica siete je príležitosťou pre získanie nových klientov a zároveň silnou stránkou pre využitie príležitosti novej výstavby a oslovenia ešte neoslovených potenciálnych klientov.

15.2.1 Vybrané ukazovatele a ich predikcie pri súčasných trendoch pre obdobie 2015

Tržný podiel v roku 2014: 1,73% (v počte pripojených domácností) a 1,86 % (z výdavkov na poštu a telekomunikácie)

Odhadovaný tržný podiel na rok 2015 (pri súčasných trendoch: 2,03% (v počte pripojených domácností) a 2 % (z výdavkov na poštu a telekomunikácie)

Tržby Spoločnosti v roku 2014: x

Odhadované tržby Spoločnosti v roku 2015 (pri súčasných trendoch): $x + 8,5\%$

Počet klientov k decembru 2014: y

Odhadovaný počet klientov k decembru 2015: $y + 15,6\%$

Pridaná hodnota v roku 2014: z

Odhadovaná pridaná hodnota v roku 2015 (pri súčasných trendoch): $z - 2,4\%$

Súčasná priemerná náklady na produkt: 11,35 €

Priemerné náklady na produkt pri hraničnej produkcii: 6,16 €

Súčasná priemerná mesačná tržba na produkt: 15,71 €

15.3 Ciele

Zvýšenie tržieb Spoločnosti za účtovné obdobie 2015 o 10%.

Zvýšenie pridanej hodnoty za účtovné obdobie 2015 aspoň o 1%.

15.4 Stratégia

Vzhľadom na ciele, silné a slabé stránky a príležitosti Spoločnosti vyberáme pre Spoločnosť Porterovu stratégiu zacielenej diferenciácie.

Výberu stratégie nákladového vodcovstva bránia také faktory ako závislosť na jednej značke zariadení, kvôli komplikovanej kompatibilitate, pretože výrobky značky sú drahšie než konkurenčná značka, ktorú využíva konkurent. Ďalším argumentom proti sú odhalené nedostatky v hospodárení Spoločnosti, nedostatočná investičná stratégia, nízka efektivita distribúcie po sieti, ale aj to, že stožiare sú len v nájme a je tu riziko zvýšenia cien nájmov a súčasné ceny produktov vyššie než má konkurencia. Taktiež spoločnosti chýba správa klientov a dobrá organizácia práce.

Síce spoločnosť má aj slabé stránky hovoriace proti využitiu stratégie diferenciácie, ako sú chýbajúce know-how a školenia zamestnancov, výkyvy v kvalite poskytovanej služby a free-band, stále je tu viac silných stránok a príležitostí na trhu, ktoré hovoria v jej prospech, akými sú dlhá tradícia, zväčšovanie počtu klientov osobným odporúčaním, osobný prístup ku klientom, know-how v určitých oblastiach (pripojenie bezpečnostných a kamerových systémov), stále rastúce tržby a počet klientov aj napriek vyšším cenám než konkurencia, kvalitné vybavenie pre montáže a vozový park a pod. Príležitosťou, ktorá hovorí v prospech Porterovej diferenciácie je aj príležitosť byť na trhu prvý s vysokými rýchlosťami. O podnietenie potreby mať ten najrýchlejší internet sa postarajú konkurenti zo strategickej skupiny C.

Spoločnosť sa zameria na zvýšenie kvality svojich služieb a produktov, aby za ne mohla stanoviť aj vyššie ceny a nebojovala s konkurenciou cenami (pretože nevie bojovať nákladovo), ale kvalitou.

Zacielenú stratégiu si vyberáme preto, že Spoločnosť je malá a obsluhuje hlavne tie trhy a segmenty, ktoré pre celonárodné spoločnosti neboli zaujímavé, alebo ich nedokázali osloviť (riedko osídlené oblasti, ťažko prístupné obce, firmy so špeciálnymi požiadavkami).

Nasledujúce taktiky marketingového plánu budú nastavené tak, aby eliminovali slabé stránky podkopávajúce stratégiu zacielenej diferenciácie, rozvinuli a doplnili silné stránky potrebné k naplneniu stratégie.

Aby boli naplnené ciele a stratégia Spoločnosti, potrebujeme sa v taktikách zamerať na:

Zníženie fluktuácie, pretože tak prichádzame o klientov, ktorých je vo všeobecnosti jednoduchšie si udržať, než získať. Fluktuáciu znížime, ak znížime výkyvy v kvalite poskytovanej služby. Vnímané výkyvy v kvalite dokážeme ovplyvniť nasledujúcimi krokmi:

- zavedením monitoringu siete (ktorý Spoločnosti umožní identifikáciu problémových miest a prinesie jej upozornenia o poruchách v sieti, takže už o poruchách nebude informovaná telefonátmi od nespokojných klientov)
- identifikáciou a výmenou starých zariadení v sieti, v ktorých je očakávaná porucha vzhľadom na ich vek
- motivovaním klientov, ktorí majú zariadenia staršie ako 3 roky, aby zariadenia vymenili

Aby sme zvýšili tržby Spoločnosti a zároveň pridanú hodnotu, potrebujeme uskutočniť zmeny v produktovej línii v súlade s prijatou stratégiou. Tieto zmeny musia byť uskutočnené ruku v ruku so zlepšením kvality.

K zlepšeniu kvality služieb budeme potrebovať:

- zlepšiť kvalifikáciu zamestnancov a know-how
- získať licenciu na licencované frekvenčné spektrum od RÚ
- investovať do novej technológie

Tržby nebudeme zvyšovať pokrytím nových geografických oblastí, pretože výrobná kapacita (kapacita siete) ešte nie je naplnená ani v súčasnom pokrytí. Výnimkou je príležitosť novej výstavby Nižnej Šebastovej, Tichej Doliny a Župčanoch, pretože Spoločnosť tam už pokrytie má, len podľa potreby pokryje aj novo zastavané územie.

15.5 Taktiky

15.5.1 Cieľové skupiny

Na základe situačnej analýzy stanovujeme tieto cieľové skupiny podľa nárokov na pripojenie:

- a) Firmy bez špeciálnych požiadaviek na pripojenie, ktorým stačí internetové pripojenie ako domácnostiam.
- b) Firmy so špeciálnymi nárokmi na pripojenie s potrebou pevnej IP adresy alebo garantovanej rýchlosti, či pripojenie väčšieho počtu počítačov vo firme alebo firmy so sezónnosťou v podnikaní (potrebujú pripojenie len v sezóne).
- c) Domácnosti s nízkymi nárokmi na rýchlosť pripojenia a preto nechcú zbytočne platiť veľa.
- d) Domácnosti s priemernými nárokmi na rýchlosti pripojenia, ktoré chcú bezproblémový internet aj pre audiovizuálny obsah alebo využitie viacerých zariadení naraz (PC, laptop, smartphone). Často nevedia, aká rýchlosť (a už vôbec netušia o agregácii) im bude stačiť a preto volia stred, čo sa parametrov týka alebo to najlepšie v cenovej relácii, ktorú sú ochotní zaplatiť (do 18€).
- e) Domácnosti s vysokými nárokmi na rýchlosť a kvalitu pripojenia, nízka cenová citlivosť. Výkonný internet často potrebujú pre svoje hobby (napr. hranie online hier,

uploadovanie a sťahovanie dátovo náročných obsahov na vlastné weby, blogy a pod.), často sa vyznajú v technológii a za kvalitu sú ochotní zaplatiť.

- f) Domácnosti požadujúce občasné alebo sezónne využívanie internetu (na chate alebo keď prídu na prázdniny deti a vnúčatá).
- g) Domácnosti a firmy potrebujúce internet pre bezpečnostné systémy, kamerové systémy a inteligentné domácnosti.

15.5.2 Marketingový mix

15.5.2.1 Produkt (vrátane ceny)

Na základe situačnej analýzy bola vytvorená nová produktová línia, ktorej účelom je uspokojiť potreby všetkých určených cieľových skupín a zároveň splniť strategické ciele Spoločnosti.

Na základe technologických možností spoločnosti sme určili 2 zóny. Prvá zóna je zónou, v ktorej v období, na ktoré je písaný tento plán ešte nebude dostupná nová technológia. Zároveň sa táto zóna bude sčasti geograficky prekrývať so zónou 2, a to preto, lebo aj v geografickej oblasti zóny 2 bude potrebné zachovať staršiu technológiu pre klientov, ktorí sú na ňu v súčasnosti pripojení a nebudú chcieť vymeniť svoje prípojné zariadenia.

Vzhľadom na to, že v rýchlostiach nad 11 Mbps nemá Spoločnosť momentálne konkurenciu vo väčšine pokrytého územia, budú ceny produktov s rýchlosťou nad 15 Mbps ocenené vyššie a uplatní sa pri nich cenová stratégia skimmingu - vytiaží sa z tejto oblasti najviac. Túto metódu si spoločnosť môže dovoliť, pretože si na zavádzanie technológie nepožičiava a teda nepotrebuje čo najrýchlejšiu, ale čo najväčšiu návratnosť investícií. V januári 2016 sa uskutoční analýza predajov a nová produktová línia bude upravená podľa jej výsledkov. Pravdepodobne sa pôjde s cenami nižšie, aby Spoločnosť získala čo najväčší tržný podiel pred vstupom dotovaných konkurentov a začne cenovo konkurovať aj xDSL pripojeniu konkurentov A a B v kategórii vyšších rýchlostí.

Pre potreby zachovania anonymity Spoločnosti nazveme nové produkty v produktovej línii opäť číslami.

P1 a P2 sú určené cieľovej skupine c. P1 je síce nastavený cenovo nízko, no stále vyššie než ponuka konkurencie a s podmienkou dlhej viazanosti. Spoločnosť si tak zabezpečí lojalitu tých najcitlivejších na cenu, na ktorých by sa mohla zamerať kampaň novej konkurencie s nízkymi cenami. V miestach, kde už Spoločnosť má konkurenciu, ktorá zaberá ten

cenovo najcitlivejší segment, Spoločnosť nemá záujem súťažiť v tomto segmente, ale zameriava sa na vyššie (ochotné platiť viac) segmenty.

Produkt P2 dokáže konkurovať cenou a kvalitou (rýchlosť, agregácia) produktom konkurencie A a B a to v zóne 1 i zóne 2.

Tabuľka 6. Tabuľka nových produktov

Produkt	Zóna 1 rýchlosť v Mbps	Zóna 2 rýchlosť v Mbps	Viazanosť v mesiacoch	agregácia	Cena s DPH
P1	2 na 0,5	4 na 1	24	1:30	9,99
P2	4 na 1	8 na 1	12	1:30	14,99
P3	6 na 1	13 na 1	12	1:12	17,99
P4	6 na 1	13 na 1	0	1:12	19,99
P5	nedostupné	15 na 2	0	1:10	22
P6	nedostupné	20 na 2	0	1:10	25
P7	nedostupné	30 na 3	0	1:8	30
P8	4 na 1	8 na 1	0	1:30	17,99
P9	2 na 0,5	4 na 1	0	1:12	12

P3 a P4 je navrhnutý pre cieľovú skupinu d, teda pre tých, ktorí majú priemerné nároky a vyhľadávajú dobrý pomer cena/výkon, prípadne sa rozhodujú tak, že si pre zníženie rizika zo zlého rozhodnutia vyberajú stred produktovej línie. Produkty P3 a P4 sú útočnou silou na konkurenta C (v zóne 2) a A (v oboch zónach), kde za takmer rovnakú cenu ponúkajú vyššiu kvalitu ako konkurenčné produkty.

P5 je taktiež navrhnutý pre cieľovú skupinu d, ale jeho dostupnosť bude v roku 2015 ešte obmedzená.

P6 a P7 sú určené cieľovej skupine e a vo väčšine obcí budú so svojimi parametrami prvé na trhu.

P8 je vytvorený pre cieľovú skupinu f.

P9 je produkt spĺňajúci špeciálne požiadavky nastavení pre pripájanie bezpečnostných a kamerových systémov. Je vytvorený pre skupinu g, ale aj pre skupinu f, čiže chatárov, ktorí potrebujú pre bezpečnostný systém nepretržité pripojenie a zároveň chcú občas internet využiť pre bežné potreby.

Okrem týchto štandardných 9 produktov bude Spoločnosť naďalej poskytovať služby podľa individuálnych požiadaviek.

15.5.2.2 Place - distribúcia

Produkty P1, P2, P3, P4, P8, P9 budú dostupné v celej oblasti pokrytia Spoločnosti ako v zóne 1 a všade tam, kde je technológia pre 5 GHz pásmo, budú ako v zóne 2.

Produkty P5, P6, P7 budú dostupné postupne vo vybraných geografických oblastiach. Geografické oblasti boli vybrané vzhľadom na technologické možnosti Spoločnosti, cenovú citlivosť klientov danej obce (ako bolo zistené v situačnej analýze), lojalitu klientov obce, konkurenčné prostredie v obci, veľkosť obce a tržný podiel. Kvôli zachovaniu firemného tajomstva nemôžeme uviesť názvy obcí.

Do prvej oblasti zavádzania novej technológie boli vybrané 3 obce s vysokou lojalitou klientov a pestrým zastúpením konkurentov. V týchto obciach sa bude prevádzka testovať a v momente, keď bude spĺňať kvalitatívne požiadavky, sprístupní sa ponuka nových produktov a bude spustená reklamná a direct mailová kampaň. V tej dobe sa už bude pracovať na zavedení technológie do ďalších oblastí, v ktorých sa nachádzajú kľúčové obce Spoločnosti (s veľkým podielom klientov z celkového počtu klientov Spoločnosti), v ktorých má Spoločnosť konkurentov a do obcí s väčším počtom obyvateľov, ale nízkym tržným podielom Spoločnosti a do novobudovaných oblastí.

Spolu bude nová technológia zavedená do 7 obcí (2200 potenciálnych domácností) do konca roka 2015.

Realizácia prípojok bude prebiehať ako doteraz a to buď samoinštaláciou, technikom Spoločnosti alebo partnerom Spoločnosti.

15.5.2.3 Promotion - marketingová komunikácia

Webové stránky

Budú prerobené webové stránky, ktoré budú premiestnené na novú platformu kvôli ľahšej správe obsahu. Ďalším dôvodom prerobenia webu je jeho optimalizácia pre všetky typy obrazoviek - responsive dizajn. A neposledným dôvodom je nová produktová línia a ceníky Spoločnosti.

Na web bude doplnená sekcia pre klientov, v ktorej si budú môcť skontrolovať platby a spotrebu služby prístupu k internetu (objem stiahnutých dát, rýchlosti a pod.) Sekcia bude

služít ako komunikačná platforma medzi Spoločnosťou a klientmi a budú tam umiestňované prípadné ciele ponuky pre klientov. Spoločnosť zvaží aj umožnenie online platieb za služby platobnými kartami.

Online

Spoločnosť bude pokračovať v promovaní služieb cez porovnávacie servery ako porovnat.sk a databázy firiem ako zlaté stránky.

Direct mail

Spolu s faktúrami budú súčasným klientom zaslané adresné direct maily, ktorých zámerom bude:

- 1) informovať klientov o ponuke rýchlejších produktov a motivovať ich k tomu, aby prešli na drahší produkt
 - a. klientom s Produktom 1 a s Produktom 2 zaslaná informácia o novom produkte P2
 - b. klientom s Produktom 3 a Produktom 4 zaslaná ponuka nového produktu P4
 - c. klientom v obciach s novou technológiou zaslaná ponuka nových produktov P5, P6 a P7 a informácia o tom, že Spoločnosť je prvá na trhu z bezdrôtových poskytovateľov s tak vysokými rýchlosťami
- 2) ponuka zvýhodnených nových prípojných zariadení klientom, ktorí sú u Spoločnosti viac ako 3 roky
- 3) ponuka nových zvýhodnených prípojných zariadení klientom, ktorí sú v dostupnosti 5 GHz prípojných bodov, ale stále využívajú pomalšie 2,4 GHz prípojné body a zariadenia
- 4) informácia pre všetkých klientov o novej klientskej sekcii webu, kde môžu skontrolovať platby a kvalitu služby
- 5) informácia o nových produktoch (hlavne P8 a P9) partnerom Spoločnosti

Neadresný direct mail

Neadresný direct mail (letáky) bude distribuovaný do 7 obcí s novu technológiou a do ďalších 9 obcí, spolu 7000 potenciálnych domácností. Cieľom kampane bude zvýšenie počtu klientov prebráním klientov konkurencie. Kampaň bude prezentovať nové najvyššie rýchlosti Spoločnosti.

Produktové brožúry

Produktové brožúry budú vytvorené pre potrebu prezentácie produktov na pobočke, prípadne na neplánovaných eventoch.

15.5.2.4 Procesy

Situačná analýza identifikovala niekoľko problémov v oblasti procesov, preto bude:

- a) uprataný a zorganizovaný sklad, zavedie sa v sklade systém
- b) zavedený systém monitorovania a správy siete
- c) vytvorený data warehouse pre správu klientov a dát spoločnosti
- d) prehodnotená distribúcia dát v sieti a spravená náprava

15.5.2.5 People - Ľudské zdroje

Ľudské zdroje spoločnosti budú rozšírené o ďalšieho technika (pomocná sila súčasného technika) a asistenta na čiastočný úväzok, ktorý pomôže s administratívnou činnosťou. Vedeniu spoločnosti, ktoré doteraz vo veľkej miere zastávalo aj úlohu technika a administratívneho pracovníka, sa tak uvoľní čas a energia na riadiace činnosti, riešenie technológie a stratégie, ktoré boli označené za slabé stránky Spoločnosti. K riadeniu im pomôže aj nový softvér na správu dát o klientoch a správu siete.

Bude sa pracovať na know-how a schopnostiach ľudských zdrojov. Zamestnancom a perspektívnym živnostníkom pracujúcim pre spoločnosť sa zabezpečí možnosť vzdelávania potrebného pre činnosť Spoločnosti. Spoločnosť začne plánovať ľudské zdroje.

15.6 Rozpočet a finančné projekcie

Očakávame, že navrhnutá produktová línia spolu s ostatnými opatreniami skvalitnenia siete a poskytovaných služieb a spolu s marketingovou komunikáciou zvýšia prírastok klientov o jednotku mesačne. Odhady predajov spravené na základe situačnej analýzy a očakávaného zvýšenia prírastku klientov o jednotku mesačne predikujú zvýšenie tržieb o 10% (naplnený cieľ strategického plánu) a zvýšenie pridanej hodnoty o 23% oproti roku 2014 (o 14% oproti roku 2013), čo prevyšuje stanovený cieľ.

Rozpočet bol vypracovaný s ohľadom na náklady predchádzajúcich období a potreby Spoločnosti pre splnenie vytýčeného cieľa. Reálne čísla boli potom prepočítané na percentá z očakávaných tržieb, aby bolo zabezpečené firemné tajomstvo.

Tabuľka 7. Rozpočet Spoločnosti

Položka rozpočtu	Suma vyjadrená v percentách z tržieb
investície do siete (obnova a budovanie spojov)	12,46
mzdy (aj vrátane nákladov na služby živnostníkov)	22,85
konektivita	11,68
nájmy	11,16
spracovanie monitoringu siete	0,68
data warehouse a systém správy klientov	1,56
opravy a údržba vozového parku	1,82
marketingová komunikácia (6,6% z pridanej hodnoty)	1,97
vzdelávanie	1,56
poplatky RÚ	0,47
materiál (celý účet 501 účtovníctva)	27,00
náklady na finančnú činnosť	0,42
ostatné (poštovné a pod., aktualizácie programov, domény)	1,04
zisk (po zdanení)	4,27

Tabuľka 8. Rozpočet marketingovej komunikácie

Položka rozpočtu	Suma bez DPH vydele- ná koeficientom k
web	2,857
online porovnávače, zoznamy, databáze poskytovateľov	2,286
letáky 21 000ks	2,857
roznos poštou	0,782
grafické návrhy a spracovanie DTP	0,571
produktové brožúry 500ks	0,386
na neplánované eventy	1,086

V prípade, že vývoj tržieb bude naznačovať, že tržby nedosiahnu odhadovanú hodnotu, ušetrí sa na položke data warehouse. Nákup a implementácia data warehouse budú odložené do nasledujúceho účtovného obdobia a v zbere a skladovaní dát sa bude pokračovať súčasným spôsobom.

16 ZÁVERY, DOPORUČENIA, LIMITY A MOŽNOSTI REALIZÁCIE PROJEKTU

Projekt je možné začať realizovať okamžite. Je nastavený tak, aby bol realizovateľný a jeho ciele sú dosiahnuteľné a veľmi triezve. Náklady v rozpočte boli miestami nadhodnotené a preto je možné projektom dosiahnuť ešte lepšie než odhadované výsledky.

Limitom alebo obmedzením projektu je spoľahlivosť dát, na ktorých stavala situačná analýza. Dáta sú vo firme vedené v účtovnej agende aj súboroch excelu. Nedá sa v nich vylúčiť chyba v prepisoch a neúplnosť dát, lebo neexistuje kontrolný mechanizmus pre kontrolu správnosti dát. Toto môže byť ohrozením pri realizácii projektu. Projekt je preto nastavený na veľmi krátke časové obdobie (nezvyčajné pre stratégiu). Pri nesplnení cieľa sa dá pružne zareagovať a prehodnotiť činnosti a zmeny navrhované v projekte. Zároveň je projekt vytvorený na krátke časové obdobie kvôli rýchlosti vývinu odvetvia informačných technológií.

Ďalším limitom projektu je, že stavia na premise, že Spoločnosť zvládne implementovať nové technológie a zabezpečiť vysoké rýchlosti aj reálne, nie iba v teoretickej rovine. V prípade nezdaru by musela byť marketingová stratégia prehodnotená.

Spoločnosti odporúčame zavedenie správy a vyhodnocovania dát, aby vedela rýchlejšie vyhodnotiť situáciu a reagovať. Ďalej odporúčame, aby proces strategického plánovania doplnila aj o ďalšie strategické plány (napr. plán modernizácie siete).

ZÁVER

V práci sa podarilo splniť hlavný cieľ práce - nájdenie marketingovej stratégie a zostavenie marketingového plánu. Hlavný cieľ sa nám podarilo splniť splnením čiastkových cieľov. V prvej časti boli pripravené teoretické východiská pre výber marketingovej stratégie. Následné analýzy nám zabezpečili dostatočnú informačnú bázu pre rozhodnutie o najvhodnejšej stratégii a následne bol vypracovaný životaschopný projekt strategického marketingového plánu, ktorého je spoločnosť schopná sa svojimi zdrojmi držať a dosiahnuť cieľ.

Či sa podarilo splniť aj cieľ nájdenia toho najlepšieho plánu, v tejto dobe ešte nevieme posúdiť a bude sa musieť počkať na implementáciu a následné vyhodnotenie marketingového plánu.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- Akan, Obasi, a další. 2006.** Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *The Journal of Business Strategy*. 2006, Sv. 27, 1, stránky 43-53.
- Alderson, Wroe. 1937.** A marketing view of competition. *Journal of Marketing*. 1, 1937, 3.
- Alderson, Wroe. 1937.** A Marketing View of Competition. *Journal of Marketing (Pre-1986)*. 01, 1937, Sv. Vol. 1, 000003, str. 189.
- Alderson, Wroe. 1957.** *Marketing Behaviour and Executive Action*. Homewood : Richard D. Irwin, 1957.
- Alderson, Wroe. 1936.** Product Differentiation and the Integrating Price. *American Marketing Journal*. 1936.
- Ansoff, Igor H. 1957.** Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957, Sv. Vol. 35, 5, stránky 113-124.
- Blažková, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- Borden, Neil H. 1984.** The Concept of Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. Classics, 1984, Volume 2.
- Dean, Joel. 1951.** *Managerial Economics*. Engelwood Cliffs : Prentice Hall, 1951. ISBN-10: 0135499720.
- Forrester, Jay W. 1959.** Advertising: a problem in industrial dynamics. *Harvard Business Review*. 1959, Sv. 37, 2, stránky 100-110.
- Frey, Albert Wesley. 1956.** *The Effective Marketing Mix*. Hanover : Amos Tucker School, Dartmouth College, 1956.
- Horáková, Helena. 2014.** *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha : Idea servis, 2014. str. 103. ISBN 978-80-85970-81-4.
- Chernev, Alexander. 2012.** *Strategic marketing management*. 7th ed. Chicago : Cerebellum Press, 2012. str. 246. ISBN 978-1-936572-15-1.
- Jakubíková, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Preha : Grada, 2013. str. 362. ISBN 978-80-247-4670-8.

Jones, D.G.B. a Shaw, E.H. 2002. A history of marketing thought. [autor knihy] B.A. Weitz a R. Wensley. *Handbook of Marketing*. London : Sage Publications Ltd, 2002, stránky 39-66.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2006. *Marketing Management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2006. str. 733. ISBN 0-13-145757-8.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2007. *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing Management 14. vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kotler, Philip. 1976. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Engelwood Cliffs : Prentice Hall, 1976. ISBN 10: 0135579597.

Kotler, Philip. 1980. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Engelwood Cliffs : Prentice-Hall, 1980. ISBN-13: 978-0135579831.

Kotulič, Rastislav. 2008. EKONOMICKÝ NORMÁL A JEHO VYUŽITIE V MANAŽMENTE FIRMY. *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2008*. 2008, stránky 248-254.

Kozel, Roman, Mynářová, Lenka a Svobodová, Hana. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

Lazer, William a Kelley, Eugene J. 1962. *Managerial Marketing: perspectives and Viewpoints (Revised Edition)*. Homewood : Irwin, 1962.

McCarthy, Edmund J. 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood : Irwin, 1960.

McCarthy, Edmund Jerome. 1978. *Basic Marketing: a Managerial Approach*. Homewood : Richard D. irwin, 1978.

McDonald, Malcolm a Wilson, Hugh. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2012. str. 575. ISBN 978-80-265-0014-8.

Oxenfeldt, A.R. 1958. The formulation of a market strategy. [autor knihy] E.J. Kelley a W. Lazer. *Managerial Marketing*. Homewood : Richard D. Irwin, 1958, stránky 264-271.

Porter, Michael E. 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York : Free Press, 2004. str. 396. Sv. xxviii. ISBN 0-7432-6088-0.

Shaw, Eric H. 2012. Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing.* místo neznámé : Emerald Group Publishing Limited, 2012. Sv. 4, 1, stránky 30-55. ISSN: 1755-750X.

Silverman, Steven N. 1995. An Historical Review and Modern Assessment of the Marketing Mix Concept. *Journal of Macromarketing.* 1995.

Smith, Wendel R. 1956. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing.* 1956, Sv. Vol. 21, 1, stránky 3-8.

SR, Národní Rada. 2012. Zákon 241 z 27. júla 2012. *Zbierka zákonov č. 241/2012.* místo neznámé : NRSR, 2012.

Šprocha, Branislav, Vaňo, Boris a Blecha, Branislav. 2014. *Prognóza vývoja rodín a domácností na Slovensku do roku 2030.* Bratislava : Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied, Inštitút informatiky a štatistiky, Katedra geografie a demografie Prírodovedeckej fakulty Univerzity Komenského, 2014. ISBN 978-80-225-3961-6.

Vašítková, Miroslava. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Wilkie, W.L. a Moore, E.S. 2002. Marketing's relationship to society. [autor knihy] B.A. Weitz a R. Wensley. *Handbook of Marketing.* London : Sage Publishing Ltd, 2002, stránky 9-38.

ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV

Biel, Marián. 2014. Neobmedzený internet dostanete už aj cez satelit. Pozrite sa, ako a za koľko. *TREND.sk*. [Online] TREND Holding, 18. november 2014. [Citace: 13. apríl 2015.] <http://www.etrend.sk/technologie/neobmedzeny-internet-dostanete-uz-aj-cez-satelit-pozrite-sa-ako-a-za-kolko.html>.

DSL.cz. Co je ADSL a VDSL: Jaké jsou mezi nimi rozdíly? DSL.CZ. [Online] DSL.cz. [Citace: 13. apríl 2015.] <http://www.dsl.cz/jak-na-to/2-zaciname/219-co-je-adsl-a-vdsl>.

Murín, Vladimír a Steinerová, Júlia. 2013. Znižovanie nákladov na výstavbu prístupových sietí novej generácie. *VÚS*. [Online] 10. Október 2013. [Citace: 13. Apríl 2015.] http://www.vus.sk/broadband/seminar/Murin_TS_VI_2013_final.pdf.

Procházka, Juraj. 2015. Odpoveď na optiku: Káblový internet s 10 Gbit/s. *Živé*. [Online] Azet.sk, a.s., 17. marec 2015. [Citace: 13. apríl 2015.] <http://www.zive.sk/clanok/103217/odpoved-na-optiku-kablovy-internet-s-10-gbit-s>.

Rak, Martin. 2014. Více než 1 Gbit/s na bezdrátové síti? Díky standardu 802.11ac je to možné! *BusinessIT*. [Online] BusinessIT.cz, august 2014. [Citace: 13. apríl 2014.] <http://www.businessit.cz/cz/vice-nez-1-gbit-s-na-bezdratove-siti-diky-standardu-802-11ac-je-to-mozne.php>. ISSN 1805-0522.

Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb. 2013. *Poskytovatelia sietí a služieb*. [otr.csv dostupné z webovej lokality <http://www.teleoff.gov.sk/sk/OTR/viewpubliccsv.php>] 2013.

ŠÚSR. Data Cube Statistics. Data Cube Statistics. [Online] [Citace: 12. Apríl 2014.] <http://datacube.statistics.sk/TM1WebSK/TM1WebLogin.aspx>.

technológie, Redakcia TREND.sk. 2013. Vianoce 2012: Predaj internetu ťahal vidiek. *eTREND.sk*. [Online] TREND Holding, 10. Január 2013. [Citace: 24. November 2013.] <http://technologie.etrend.sk/telekomunikacie/vianoce-2012-predaj-internetu-tahal-vidiek.html>.

Telekom, Slovak. 2015. cenníky služieb pevnej siete. *Telekom*. [Online] 2015. [Citace: 14. apríl 2015.] <https://www.telekom.sk/osobne/pomoc-a-podpora/dokumenty-a-pravne-informacie/dokumenty-na-stiahnutie/cenniky-sluzieb-pevnej-siete/>.

ÚREKPS. Porovnávač cien širokopásmového prístupu k internetu - testovacia verzia. Úrad pre Reguláciu Elektronických Komunikácií a Poštových Služieb. [Online] Úrad pre

Reguláciu Elektronických Komunikácií a Poštových Služieb. [Citace: 12. Apríl 2014.] <http://www.ezd.sk/pcpi/>.

ÚREKPS. Začínam podnikat'. *Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb.* [Online] Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb. [Citace: 13. apríl 2015.] <http://www.teleoff.gov.sk/index.php?ID=25>.

VÚS. Legislatíva a regulácia. *VÚS.* [Online] VÚS. [Citace: 13. apríl 2015.] <http://www.vus.sk/Vyskum-Vyvoj/Legislativa/legislativa.asp>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ISP Internet Service Provider - poskytovatel služby přístupu k internetu

RÚ Úrad pre Reguláciu Elektronických komunikácií a Poštových služieb

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Porterova 5-silová analýza (vlastné spracovanie).....	85
Obrázok 2. Mapa tržného bojiska v strategickej skupine B (vlastné spracovanie)	87
Obrázok 3. Mapa tržného bojiska v strategickej skupine B (vlastné spracovanie)	110
Obrázok 4. Porterova 5-silová analýza (vlastné spracovanie).....	111

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1. Hodnotenie W-T analýzy	92
Tabuľka 2. W-O analýza.....	94
Tabuľka 3. S-T analýza.....	97
Tabuľka 4. S-O analýza	99
Tabuľka 5. SWOT	112
Tabuľka 6. Tabuľka nových produktov	121
Tabuľka 7. Rozpočet Spoločnosti.....	125
Tabuľka 8. Rozpočet marketingovej komunikácie	125

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Znižujúca sa efektivita výroby (graf vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)	43
Graf 2. Tempo úbytku pridanej hodnoty sa zvyšuje (vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)	44
Graf 3. Zvyšujúce sa tempo prírastku tržieb (graf vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)	45
Graf 4. Vývoj zisku a investícií (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	46
Graf 5. Vývoj počtu klientov od novembra 2012 do decembra 2014 (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)	47
Graf 6. Klesajúce tempo prírastku klientov a prípojok a trendové čiary prognóz (graf vytvorený na základe interných materiálov spoločnosti)	48
Graf 7. Tempo prírastku klientov štvrťročne (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	49
Graf 8. Tempo prírastku klientov medziročne (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	49
Graf 9. Vývoj pripojení a výpovedí zmlúv klientov v roku 2014 (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)	50
Graf 10. Zloženie výpovedí z produktov podľa umiestnenia prípojky za rok 2014 (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)	52
Graf 11. Zloženie klientov podľa umiestnenia prípojky a používaného produktu za rok 2014 (nekompletný zoznam obcí) (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	53
Graf 12. Tempo prírastku obratu za pripojenie k internetu (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	54
Graf 13. Zloženie klientov podľa využívaných produktov - percentuálne (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	55
Graf 14. Zloženie klientov podľa využívaných produktov (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti).....	56
Graf 16. Podiely produktov na obrate z produktov za rok 2014.....	56
Graf 15. Podiely produktov na počte predaných mesiacov za rok 2014	56

Graf 17. Nové přípojky a programy, na které sa noví klienti pripájajú (vlastné spracovanie).....	61
Graf 18. Zloženie programov, na ktoré sa noví klienti pripojili percentuálne podľa mesiacov (vytvorený na základe interných materiálov Spoločnosti)	62
Graf 19. Zloženie klientov podľa dátumu podpisu zmluvy	70

