

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

## **Návrh marketingové strategie P.T.S. s.r.o.**

### **P.T.S. s.r.o. marketing strategy layout**

Číslo závěrečné práce: DP-PE-KMG-2005-02

**JAN BITMAN**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., katedra marketingu  
Konzultant : Ing. František Neumann, P.T.S. s.r.o.

Počet stran: 77  
Datum odevzdání: 20. 5. 2005

Počet příloh: 6





## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 20. 5. 2005

Podpis: .....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu Ing. Františku Neumannovi za zasvěcení do problematiky telekomunikací a podporu, kterou mi poskytl při vypracování této práce. Stejný dík patří i pracovníkům katedry marketingu TUL, kteří mi pomohli nahlédnout do zajímavé problematiky strategického marketingu.

V neposlední řadě děkuji svým rodičům za to, že mi vždy byli oporou a vytvořili pro mé studium skvělé podmínky.

## Resumé

Trh s telekomunikačními službami se velice dynamicky rozvíjí a malá společnost jako je P.T.S. s.r.o. se musí těmto změnám přizpůsobovat. Obzvláště za posledních 10 let se nároky zákazníků zvětšily a pryč je doba, kdy telekomunikace zajišťovaly pouze přenos hlasu. Každý podnik by se v určité fázi svého vývoje měl zamyslet nad tím, jakým směrem se vydat, aby zvýšil svoji konkurenceschopnost a dosáhl lepších ekonomických výsledků. Jedním ze způsobů, jak těchto cílů dosáhnout je implementace marketingových strategií. Tato práce hledá odpovědi na to, jaké produkty má podnik k dispozici k uspokojení potřeb zákazníků a jak se tyto produkty v současnosti podílejí na tržbách podniku, kdo vlastně jsou zákazníci P.T.S. s.r.o., jakým způsobem lze s těmito zákazníky co nejefektivněji komunikovat a jak jim distribuovat své produkty tak, aby byl co nejlépe uspokojen zákazník a zároveň byly dosaženy podnikové cíle.

## Resumé

The telecommunication market develops very dynamically and a small company such as P.T.S. Ltd. has to comply with these changes. Especially in the last 10 years have the requirements of the customers risen and gone is the time when telecommunication provided only voice transmissions. Every enterprise in certain phase of its evolution should take a think about which way to go in order to increase its ability to compete and to achieve better economic results. One of the ways to reach such goals is to implement marketing strategies. This thesis tries to answer which products can the enterprise use to fulfill the customers' demands and how are these products presently involved on enterprise revenue, who are the customers of P.T.S. Ltd., which way is the best to communicate with them and how to distribute its products in order to satisfy the customer and to reach the goals of the enterprise at the same time.

## Klíčová slova

cíle	aims
distribuce	distribution
komunikace	communication
produkt	product
strategie	strategy
segment	segment
služba	service
zákazník	customer

# Obsah

Obsah.....	7
Seznam zkratek.....	8
1 Úvod .....	9
2 Strategie .....	10
2.1. Co je to strategie a strategický marketing .....	10
3 Definice vize, poslání a cílů podniku .....	11
4 Rozdělení produktů do produktových skupin, určení SBU .....	13
4.1 Klasifikace SBU .....	13
4.2. Obsah jednotlivých SBU .....	14
4.2.1 Hlasové služby.....	14
4.2.2 Datové služby .....	19
4.2.3 Produkty společnosti 2N.....	22
4.2.4 Produkty Office System .....	26
4.2.5 Recyklace cartridgí a tonerů .....	27
4.2.6 Nábytek.....	28
5. Situační analýza P.T.S. s.r.o. ....	28
5.1. SWOT analýza.....	29
5.2. Analýza konkurence .....	30
6 Interpretace dat pro strategické rozhodování.....	34
6.1 Metoda BCG.....	34
6.2 Vyhodnocení jednotlivých SBU .....	35
6.3 Vytyčení cílů pro SBU .....	41
7 Výběr strategií .....	44
7.1 Růstové strategie .....	44
7.2 Útlumové strategie.....	46
8 Vytyčení cílových skupin zákazníků.....	47
8.1 Segment domácností.....	47
8.2 Segment podnikatelských subjektů a institucí.....	50
9 Marketingové strategie .....	52
9.1 Cenové strategie .....	52
9.2 Produktové strategie .....	53
9.3 Distribuční strategie.....	54
9.3.1 Návrh, výběr, úkoly a řízení prodejní síly .....	56
9.4 Komunikační strategie.....	63
10 CRM (Customer relationship management).....	71
11 Závěr.....	75
Seznam použitých zdrojů.....	76
Seznam příloh.....	77

## Seznam zkratek

<b>ADSL</b>	asymmetric digital subscriber line
<b>atd.</b>	a tak dále
<b>BCG</b>	boston consulting group
<b>CDMA</b>	code division multiple access
<b>CPS</b>	carrier preselection
<b>CRM</b>	customer relationship management
<b>CS</b>	carrier selection
<b>CTI</b>	computer telephony integration
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DSL</b>	digital subscriber line
<b>DSLAM</b>	digital subscriber line access multiplexer
<b>GPRS</b>	general packet radio service
<b>ISDN</b>	integrated services digital network
<b>ISP</b>	internet service provider
<b>kb/s</b>	kilobit za sekundu
<b>Kč</b>	koruna česká
<b>km</b>	kilometr
<b>LAN</b>	local area network
<b>LCR</b>	least cost router
<b>PBX</b>	pobočková ústředna
<b>PDA</b>	personal digital asistent
<b>PR</b>	public relations
<b>SBU</b>	strategic business unit
<b>SMS</b>	short message service
<b>s.r.o.</b>	společnost s ručením omezeným
<b>tzv.</b>	takzvané
<b>WiFi</b>	wireless fidelity



# 1 Úvod

Každý podnik v určité fázi svého vývoje stojí před otázkou kam má nasměrovat své zdroje a jak je řídit tak, aby dosahoval co možná nejlepších výsledků. Před podobnou otázkou byl postaven i P.T.S. s.r.o., který dospěl k závěru, že profesionální přístup ke strategickému řízení podniku pro něj může být pouze přínosem. Následující kapitoly by měly přinést odpovědi na některé zásadní otázky týkající se obecné strategie dalšího rozvoje této malé obchodní společnosti a dále je rozpracovávají do dílčích marketingových strategií.

## 2 Strategie

V dnešní době se stále více mluví o nutnosti strategického plánování a řízení, téměř jako by šlo o všelék na problémy podniku. Pro správné strategické řízení je třeba si uvědomit co to vlastně strategie je, z čeho taková strategie vychází a jak by měla být využita. Je jisté, že neexistuje nic jako univerzální strategie, použitelná pro všechny podniky. Každý podnikatelský subjekt je natolik specifický, že si musí sám stanovit své priority, kterým svou strategii uzpůsobí.

### 2.1. Co je to strategie a strategický marketing

Většina lidí si pod pojmem strategie vybaví výraz z vojenství, který znamená určitou cestu k vítězství. V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma pro postup, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Jde o přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí za situace, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. [3]

Strategickým marketingem se pak rozumí dlouhodobá koncepce činností podniku v oblasti marketingu, jejímž smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohla být co nejlépe dosažena spokojenost zákazníka a výhoda v konkurenčním boji. [2]

Tato práce se bude při vytváření marketingové strategie držet následujícího schématu.

1. Definice vize, poslání a cílů podniku
2. Rozdělení produktů do produktových skupin, určení SBU
3. Situační analýza podniku
4. Analýza konkurence

5. Interpretace získaných dat o jednotlivých SBU, vytyčení cílů pro jednotlivé SBU
6. Výběr vhodných strategií
7. Vytyčení cílových skupin zákazníků pro produktové skupiny
8. Formulování produktových, cenových, distribučních a komunikačních strategií

### 3 Definice vize, poslání a cílů podniku

Každý podnik by si měl před vytvářením strategií uvědomit vizi podniku do budoucna, neboli kam má vlastně podnik směřovat a jaké by chtěl zaujmout místo na trhu. Vize tedy určuje hlavní směry rozvoje podniku a zahrnuje v sobě filozofii podniku, která odráží základní míry a hodnoty. [4]

Vize P.T.S. s.r.o by se dala definovat následujícím způsobem: „Stát se předním podnikem v oblasti poskytování telekomunikačních služeb v severočeském regionu.“

Poslání podniku doplňuje podnikovou vizi. Vyjádřením poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence. Na začátek je dobré, aby si podnik uvědomil, jak prezentuje svoji základní činnost, jak vyjadřuje své primární funkce ve vztahu k trhu a jeho upokojení a ve vztahu ke jménu a pověsti, kterou by chtěl mít. Podnik tak vlastně vyjadřuje jak by chtěl být chápán veřejností. [3]

V této souvislosti je důležité zmínit, jak vypadá současná filozofie podniku. Tu lze definovat tak, že se podnik snaží realizovat zisk prostřednictvím prodeje všeho, co jej přináší a v čem má tradici a zkušenosti. Tuto filozofii by bylo lepší změnit následujícím způsobem. Zaměřit se na to, co umí perfektně a ukázat zákazníkovi užitek, který mu můžou telekomunikační služby nabízené P.T.S. s.r.o nabídnout. Odměnou za tuto schopnost je realizovaný zisk.

Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

1. Tržní orientace – vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí
2. Realizovatelnost – vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst

3. Motivace – zaměstnanci se musí s posláním ztotožnit
4. Specifikace – vytváření hodnotového systému podniku ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí podniku [2]

Poslání P.T.S. s.r.o. by mohlo znít takto. „Pomoci svým zákazníkům s optimalizací telekomunikačních služeb na základě jejich potřeb.“

Cíle podniku jsou žádoucím stavem, kterého má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Cíle dávají smysl poslání podniku a ještě konkrétněji rozepisují a číselnými parametry vyjadřují poslání. Při určování cílů je nezbytné stanovit jejich obsah, rozsah a časové parametry jejich uskutečňování. [4]

Dominantním cílem všech podniků je pochopitelně dosažení určitého zisku v určitém čase. V praxi se ovšem uplatňuje celá řada dalších ukazatelů. Ke sledovaným cílům patří zejména:

- Prodejní obrat
- Tržní podíl
- Množství prodaného zboží a služeb
- Přežití
- Návratnost investic
- Zvýšení počtu zákazníků

Pro P.T.S. s.r.o. je v současné době nejdůležitějším cílem zvýšit prodejní obrat prostřednictvím zvýšení množství prodaného zboží a služeb. Cílem tedy konkrétně může být například zvýšení obratu společnosti o 20% v průběhu 1 roku. Konkrétnější cíle pro jednotlivé produktové skupiny budou popsány dále.

## 4 Rozdělení produktů do produktových skupin, určení SBU

### 4.1 Klasifikace SBU

Dříve nežli budou všechny produkty P.T.S. s.r.o. rozděleny do jednotlivých produktových skupin, je potřeba vysvětlit proč a na základě jakých kritérií budou rozděleny. Rozdělení do produktových skupin je součástí analýzy portfolia. Tato analýza se používá u podniků s pestrým produktovým sortimentem, kterým P.T.S. s.r.o. bezesporu je. Konkrétní definování SBU bude spočívat ve vymezení okruhů činností, které budou znamenat prodej určitých výrobků nebo služeb. Každá SBU se chová tak, jako by tvořila zcela samostatný celek. Produkty P.T.S. s.r.o budou rozděleny do skupin takovým způsobem, že každá skupina bude obsahovat produkty uspokojující podobný okruh potřeb zákazníka.

1. První SBU tvoří hlasové služby. Jde o služby umožňující přenos hlasu po telefonních linkách. Uspokojují tedy potřebu komunikace na větší vzdálenost. Užitek, který služby v této SBU přinášejí pro zákazníka, představuje v převážné většině úspora nákladů na volání.
2. Druhou SBU tvoří datové služby. Tyto služby zahrnují několik řešení umožňujících připojení k internetu. Potřebou, které tyto služby uspokojují, je tedy spojení uživatele s internetem. Užitek je tu představován uspokojením této potřeby.
3. Třetí SBU tvoří produkty společnosti 2N. Jde o skupinu produktů umožňujících vytvořit lokální infrastrukturu telefonní sítě připojenou na vnější síť. Tím uspokojují potřebu uživatelů integrovat svůj komunikační systém do uceleného celku, většinou v rámci jednoho objektu. Užitek v tomto případě opět představují snížené náklady na telekomunikační služby.
4. Čtvrtou SBU tvoří produkty z katalogu Office System. Ten obsahuje produkty potřebné pro zařízení a běh kanceláře. Potřeby, které tato SBU uspokojuje, vyplývají z obsahu SBU. Užitekem by pak měla být schopnost podniku komplexně řešit problém vybavení kanceláří.

5. Pátou SBU tvoří recyklace cartridgí a tonerů. Tato SBU uspokojuje potřebu kvalitního a levného tisku. Užitek spočívá v úspoře nákladů na tisk a v kladném přístupu k ochraně životního prostředí.
6. Šestou SBU tvoří nábytek. Nákup nábytku v portfoliu P.T.S. s.r.o. by měl zákazníkům přinést uspokojení potřeby kvalitního bydlení a získání prostředku ke strávení chvil odpočinku. Užitek vyjadřují vlastnosti prodávaného nábytku.

## **4.2. Obsah jednotlivých SBU**

Komunikace provází lidstvo od samotného počátku dějin. Zpočátku existovala možnost komunikovat pouze verbálně. S postupem času se ale lidé naučili používat k přenosu sdělení i nejrůznější média, která zaznamenávala komunikaci písemně. Velký zlom nastal v roce 1876, kdy Alexander Graham Bell patentoval přístroj na dálkový přenos hlasu, telefon. Od začátku 90. let 20. století dostává pojem telekomunikace zcela novou dimenzi. Do této doby byl v telekomunikacích na prvním místě přenos hlasu. Přenos dat byl spíše druhořadou záležitostí. Za posledních 10 let zaznamenalo odvětví telekomunikací řadu změn, které se podepsaly i na šíři produktů nabízených telekomunikačními společnostmi.

Produktové portfolio P.T.S. s.r.o. v současné době pokrývá většinu současných nejznámějších telekomunikačních služeb a produktů umožňujících tyto služby používat.

### **4.2.1 Hlasové služby**

#### **Služby na bázi CS a CPS**

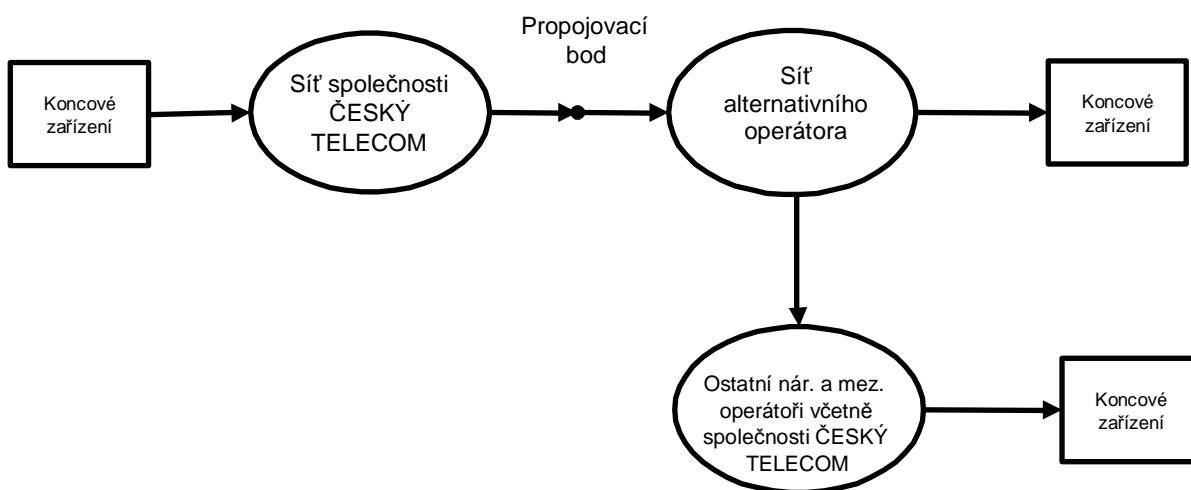
V roce 2001 došlo k faktickému uvolnění trhu s hlasovými službami v síti pevných linek Českého Telecomu a k podpisu první propojovací smlouvy s alternativním operátorem. Tato úprava vyústila do 2 základních služeb poskytovaných alternativními operátory.

1. CS neboli volba operátora
2. CPS neboli předvolba operátora

Obě služby fungují na principu směrování hovoru do sítě alternativního operátora. Fyzicky je hovor přenášen přes linky dominantního operátora, kterým je Český Telecom. Alternativní operátor pak tímto způsobem prodává kapacitu linek, kterou nakoupil od Českého Telecomu.

V případě služby CS je postup takový, že po sepsání smlouvy konečným zákazníkem má tento zákazník možnost telefonovat za ceny, které nabízí alternativní operátor, jestliže před vytáčeným číslem zadá na svém telefonu ještě čtyřmístný kód, který hovor směřuje přes alternativního operátora. Pokud k tomu nedojde, volá konečný zákazník za ceny účtované Českým Telecomem. Schematicky CS služby znázorňuje obrázek číslo 1.

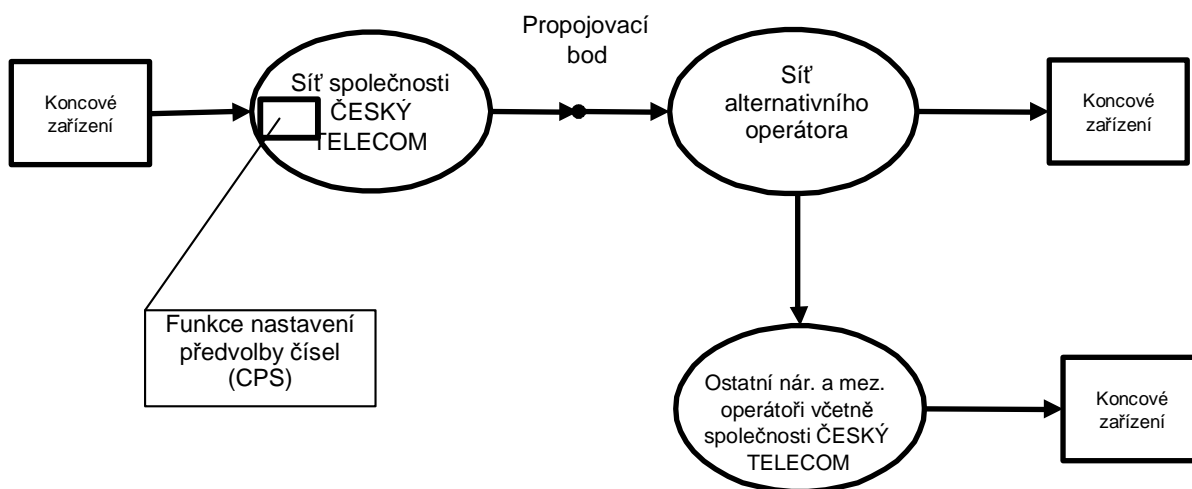
Obrázek č. 1



Zdroj: vlastní

Naproti tomu služba CPS pevně nastavuje přesměrování všech hovorů z daného čísla přímo přes síť alternativního operátora. Konečný zákazník tedy volá už pouze za ceny v rámci tarifu nabízeného alternativním operátorem. Princip fungování CPS služeb ukazuje obrázek číslo 2.

Obrázek č. 2



Zdroj: vlastní

P.T.S.s.r.o. má ve svém produktovém portfoliu následující služby alternativních operátorů, které má možnost prodávat.

**Contactel** tuto službu nabízí pod značnou Contactel Duo. Jde o službu CPS. V rámci služby Contactel Duo existují 3 ceníky rozdělené podle způsobu účtování. CD-s se sekundovou tarifací, CD-i s minutovou tarifací a CD-Max s různou tarifací pro pevné a mobilní operátory.

**GTS Novera** je společnost, která vznikla 11.2.2005 akvizicí konkurenčního Aliatelu společností GTS Czech. V současné době prodává GTS Novera službu na bázi CS pod obchodní značkou Novera telefonní volba a službu CPS pod názvem Novera telefonní předvolba.

České radiokomunikace, vystupující na trhu pod značkou **Bluetone**, nabízejí službu CS pod názvem Bluetone Voice 1044 a službu CPS pod názvem Bluetone Voice Economy.

### **Pevné připojení na síť operátora**

Další variantou hlasových služeb je pevné připojení na síť alternativního operátora. Konečný zákazník se tak fyzicky stává zákazníkem alternativního operátora a pro připojení

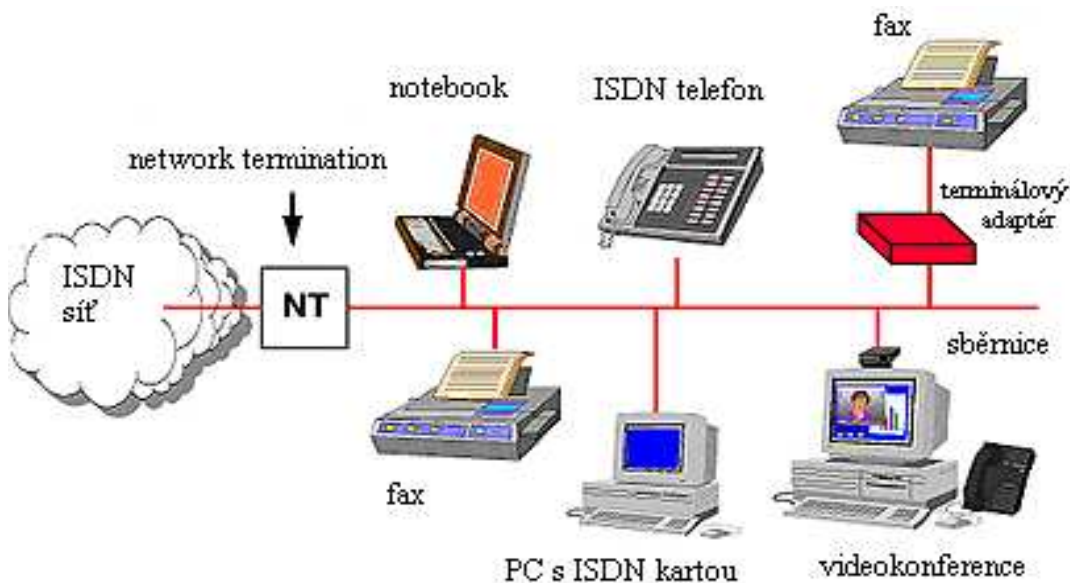


k telefonní síti už nadále nevyužívá Český Telecom. Tento druh služby nabízí pouze jediný operátor, se kterým P.T.S. s.r.o. spolupracuje, a tím je GTS Novera. Obchodní název této služby je Novera Telefonní připojení.

### Linky ISDN

Výrazné vylepšení stacionární telefonie přinesl i rozvoj ISDN linek. Zde má zcela rozhodující tržní podíl Český Telecom. Jde o digitální linky vhodné jak pro přenos hlasu, tak i dat. K jedné telefonní lince je tak možné připojit větší počet koncových zařízení tak, jak ukazuje obrázek číslo 3. Standardní počet poskytovaných telefonních čísel na 1 ISDN linku je 4, ale technicky tato služba umožňuje využít až 30 čísel. Český Telecom tuto technologii prodává pod názvem EuroISDN.

Obrázek č. 3



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

ISDN technologie je na pomezí hlasových a datových služeb tak, jak jsou segmentovány v této práci. Pro přenos dat je tato technologie limitována kapacitou 64 kb/s na jeden kanál a tím se v současnosti stává pro datové přenosy méně zajímavou než jiné technologie, které poskytují vyšší rychlosti i stabilitu připojení a jádro jejího využití leží především v přenosu hlasu.

## **Mobilní telefonie**

V oblasti poskytování mobilních telefonních služeb má P.T.S. s.r.o. možnost spolupracovat se dvěma operátory s největším tržním podílem v ČR, Eurotelem a T-Mobilem, v současné době ale prodává pouze služby Eurotelu.

Telekomunikační produkty Eurotelu lze dělit na předplacené karty a tarifní plány. Rozdíl spočívá ve způsobu platby za služby. U předplacených karet finální zákazník nejprve zaplatí určitou částku a teprve poté je mu umožněno využívání služeb do doby nežli zaplacenou částku nevyčerpá. Naproti tomu při využívání tarifního plánu zákazník nejprve volá a teprve po měsíci musí zaplatit fakturu za využití služby.

P.T.S. s.r.o má navíc možnost sepisovat s finálními zákazníky, kteří splňují určitá kritéria, tzv. Rámcovou smlouvu, díky níž se dostane zákazník do segmentu KA, tedy významných zákazníků a může využívat některých dalších výhod, týkajících se především cen volání a mobilních telefonů.

Ve sledované SBU jsou brány v úvahu pouze hlasové služby poskytované Eurotelem. Datové služby jsou zahrnuty v jiné SBU.

## **Voice over Internet Protocol**

Poslední skupinou služeb zahrnutých v této SBU jsou služby na bázi VoIP. Tato technologie umožňuje přenos hlasu přes internet v kvalitě srovnatelné s tradičními technologiemi. V zásadě existují 2 druhy služeb založené na technologii VoIP. Rozdíl spočívá v tom, zda jde o služby placené či neplacené.

Jediným operátorem poskytujícím placené služby na bázi VoIP je v současné době Contactel, který je nabízí pod názvem Contactel Forum. Tato služba v sobě spojuje všechny prvky virtuální pobočkové ústředny a je tedy schopná svým fungováním pobočkovou ústřednu zcela nahradit.

V případě neplacených služeb šlo donedávna pouze o využití nejrůznějších aplikací umožňujících telefonování prostřednictvím internetu mezi uživateli, kteří využívají stejnou aplikaci ve svém počítači. V současnosti už existují i aplikace a služby které umožňují volání prostřednictvím IP i na běžné telefonní stanice. Takové služby poskytuje například Fayn, SoftPhone nebo stále oblíbenější Skype. Vzhledem k tomu, že jde o neplacené služby, nejsou v nabídce P.T.S. s.r.o. zahrnuty.

#### **4.2.2 Datové služby**

Datovými službami zahrnutými do této SBU se budou rozumět služby umožňující připojení k internetové síti. Další datová řešení poskytovaná operátory, jako jsou například služby typu frame-relay nebo propojení digitálními okruhy, nebudou brány v úvahu.

#### **DIAL-UP připojení k internetu**

Dosud nejrozšířenějším způsobem připojení k internetové síti je vytáčený způsob připojení (dial-up). Jde o službu, která k připojení využívá stávajících telefonních linek a lze využít jak na klasických, tak i na digitálních (ISDN) linkách. V rámci nabídky hlasových služeb ji poskytují všichni operátoři. Rychlost připojení je limitována 56 kb/s u analogové linky. Rychlost ISDN linky již byla zmíněna. Vytáčené připojení k internetu je účtováno všemi operátory časově. Finální zákazník tedy platí za dobu, po kterou byl k internetu připojen.

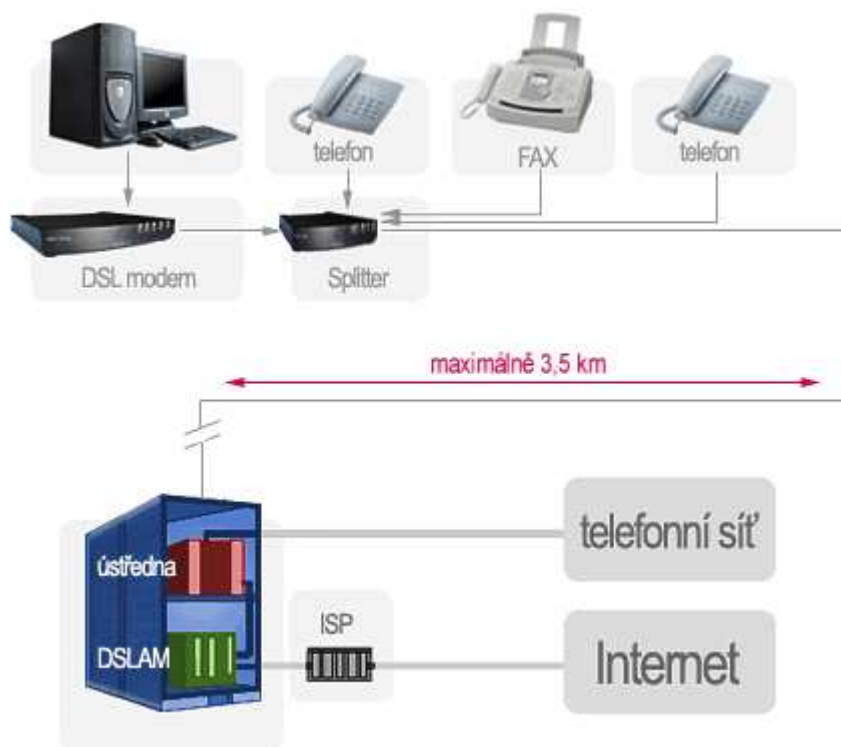
#### **Připojení pomocí ADSL**

Technologie na bázi DSL, mezi které ADSL patří, slouží k vysokorychlostnímu připojení k internetu prostřednictvím klasické telefonní přípojky. Princip fungování ADSL spočívá ve využití volného frekvenčního pásma telefonních přípojek. Pro hlasové služby se používají frekvence do 3 400 Hz, které běžnému hlasovému provozu plně postačují. Vyšší frekvence jsou volné pro vysokorychlostní přenos dat. Současně lze tedy realizovat přenos hlasu i dat. Do této SBU byla tato služba zařazena proto, že ji lze buď dodatečně přidat

k hlasovým službám, které finální zákazník využívá, nebo se dá využívat zcela samostatně. Z tohoto pohledu lze tedy využít jako čistě datová služba.

Schematicky princip této technologie popisuje obrázek číslo 4. Fyzicky tuto službu poskytuje pouze Český Telecom. Ostatní operátoři ji od něj nakupují a dále distribuují v rámci velkoobchodního modelu podobně jako tomu bylo u služeb na bázi CS a CPS. Zjevně rozhodující vlastností, která přináší pro finální zákazníky užitek, je rychlost připojení. Ta se pohybuje mezi 256 kb/s a 1024 kb/s v závislosti na ceně. Podmínkou, kterou musí zákazník splňovat, chce-li využívat ADSL služeb, je maximální vzdálenost od DSLAMu která je dána cca 3,5 km.

Obrázek č. 4



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

P.T.S. s.r.o. umožňuje svým zákazníkům využívat této technologie prostřednictvím následujících nabídek operátorů.

Český Telecom poskytuje tuto službu pod názvem Internet Express ve variantách Hit, Optimal a Start. Tuto službu pro Český Telecom distribuuje i mobilní operátor Eurotel, ve kterém vlastní Český Telecom majoritní podíl akcií.

Contactel tuto službu nabízí jako ADSL Contact. I u Contactelu existuje více variant a těmi jsou Start, Power, Power + a Business +.

Posledním poskytovatelem ADSL služeb, se kterým P.T.S. s.r.o. spolupracuje, je GTS Novera. Tato společnost ADSL distribuuje pod obchodními názvy Novera DSL Basic a Novera DSL Profi.

U všech operátorů je produkt segmentován podle agregace, tedy podle poměru kapacity připojení do světa k součtu kapacity prodané zákazníkům, dále pak podle rychlosti připojení a datových omezení. Časové omezení u této služby neexistuje, protože umožňuje nepřetržité připojení. U většiny ISP existuje pravidlo „fair user policy“. To v praxi znamená, že po přenesení určitého limitujícího objemu dat je na čas zákazníkovi snížena rychlost připojení.

### **Mobilní připojení k internetu**

Mobilní připojení k internetové síti zajišťuje P.T.S. s.r.o. prostřednictvím mobilního operátora Eurotel. Ten umožňuje připojení pomocí následujících technologií.

- GPRS
- EDGE
- CDMA
- WiFi

Technologie GPRS využívá k přenosu dat klasickou síť GSM. Je tedy použitelná ke všem tarifním plánům i k předplaceným kartám. Podmínkou využití je mobilní telefon s podporou funkce GPRS nebo GPRS modem. V místech nejvyššího provozu GPRS spustil Eurotel jako nástavbu na tuto technologii i EDGE, který lze opět využít pouze

s telefonem podporujícím tuto funkci. Rychlost přenosu dat pomocí GPRS je srovnatelná s dial-up připojením pomocí pevné linky. EDGE dosahuje rychlostí 4-5krát vyšších.

Služby na principu technologie CDMA nabízí Eurotel v současnosti jako jediný operátor v ČR. Aby mohl zákazník službu využívat, musí se nacházet v prostoru pokrytém signálem CDMA, který v současnosti pokrývá zhruba 80% procent populace ČR a vlastnit CDMA modem. Jde o nejrychlejší mobilní připojení k internetu nabízené na českém trhu. Maximální rychlost dosahuje až 1024 kb/s. Ta ale není garantována a reálně se pohybuje kolem 250 kb/s.

Připojení pomocí WiFi je zatím omezené pouze na oblasti velkých měst, ve kterých jsou instalovány přístupové body, tzv. Wifi „hotspoty“. Ty mají omezený dosah řádově zhruba do vzdálenosti stovek metrů. Rychlost připojení pomocí WiFi sítě nelze přesně určit, nicméně jde o velmi rychlý způsob připojení.

GPRS a EDGE Eurotel nabízí jako Eurotel Data Nonstop, Eurotel Data nonstop II a pro předplacené karty jako Go Data Nonstop. Připojení pomocí CDMA je prezentováno pod značkou Eurotel Data Expres a připojení přes WiFi pod značkou Eurotel WiFi Jet. Účtování služeb na technologii GPRS, EDGE a CDMA je takové, že za měsíční paušál neexistují žádná datová ani časová omezení. U připojení pomocí WiFi platí zákazník za čas.

Eurotel začal od dubna 2005 tyto služby spojovat do balíčků nazvaných Internet Mobil, Internet Doma, Internet Business a Internet Kombi.

#### **4.2.3 Produkty společnosti 2N**

Další SBU tvoří produkty českého výrobce 2N. 2N je česká společnost, do jejíž nabídky patří hardwarové a softwarové vybavení telekomunikačních řešení. Produkty 2N lze dělit do následujících skupin

## Telefonní systémy

Do této skupiny patří především PBX značky Ateus. Patří sem 3 základní provedení ústředny Ateus.

- Ateus Omega Basic
- Ateus Omega Business
- Ateus Netstar

Pobočková ústředna (PBX) je zařízení primárně určené ke směrování hovorů v rámci zařízení připojených k ústředně. Vlastnosti dnešních ústředen umožňují ovšem podstatně širší využití. Funkce a služby, které ústředny Ateus umožňují, jsou přehledně shrnuty v tabulce číslo 1. Ústředny Ateus jsou navrženy tak, že je možné flexibilně měnit konfiguraci ústředny. Zásadní rozdíl mezi Ateus Omega Basic a Ateus Omega Business spočívá v počtu vnitřních linek připojitelných k ústředně. Oba typy ústředny jsou dodávány buď ve variantě na zeď nebo v 19'' variantě pro osazení do racku. Nestandardní je i 36 měsíční záruka poskytovaná na všechny typy ústředen.

Ateus Netstar je velkokapacitní modulární digitální pobočková ústředna pro 72 ISDN, nebo až 424 analogových přípoju, která využívá plně digitální spojování, integruje IP telefonii, LAN síť, sadu aplikačních serverů a jednoduchý způsob ovládání a údržby pomocí webových technologií. Je dodávána buď ve variantě 19'' skříně nebo ji lze montovat do racku. Kromě funkcí, která jsou totožné s funkcemi Ateus Omega Business, v sobě tedy tato ústředna navíc integruje prvky VoIP a propojení s datovou sítí uživatele.

Součástí telekomunikačních řešení jsou pochopitelně i konečné uživatelské prostředky, tedy telefony. V nabídce 2N jsou jak systémové telefony určené k ovládání ústředen, tak i 8 typů stolních telefonních přístrojů a 6 typů bezšňůrových telefonů. Dalším produktem je i CTI, tedy virtuální telefonní přístroj instalovaný v PC.

Tabulka č. 1

<b>Služby</b>	<b>Ateus Omega Basic</b>	<b>Ateus Omega Business</b>	<b>Funkce</b>	<b>Ateus Omega Basic</b>	<b>Ateus Omega Business</b>
Přesměrování	ano	ano	Systémové telefony	ano	ano
Převzetí hovoru	ano	ano	ISDN	ano	ano
Přepojení	ano	ano	Interní GSM brány	ano	ano
Blokování	ano	ano	Externí GSM brány	ano	ano
Konference	ano	ano	FAX přepínač	ano	ano
Parkování hovorů	ano	ano	DISA provolba	ano	ano
Dětské volání	ano	ano	Dálkový dohled	ano	ano
Zakázaná čísla	ano	ano	Displej – hodiny	ne	ano
Budík	ano	ano	Tónová / pulsní volba	ano	ano
Reversní režim	ano	ano	Účtovací data,buffer na 3000 hovorů	ano	ano
Hudba při čekání	ne	ano	Snadná rozšiřitelnost	ano	ano
Režim DEN / NOC	ano	ano	LCR šetřící automat	ano	ano
Dvě nezávislé skupiny uživatelů	ano	ano	Modularita	ano	ano
Zobrazení čísla volajícího CLIP	ano	ano	CTI telefonie, CRM řešení	ano	ano
Externí zdroj hudby	ano	ano	Záloha při výpadku napájení	ano	ano
<b>Možnosti maximální konfigurace</b>	<b>Ateus Omega Basic</b>	<b>Ateus Omega Business</b>			
Vnější analogové linky	24	24			
ISDN2 linky BRI	6	6			
Analogové vnitřní linky	24	56			
Systémové vnitřní linky	20	20			
Rozhraní E+M	12	12			
Interní GSM brány	4	4			
Externí GSM brány	24	24			
Vnitřní AUDIO	8	8			

Zdroj: vlastní

Na tomto místě bych rád vyzdvihнул některé funkce ústředny zmiňované v tabulce číslo 1, které jsou podle mého názoru pro finálního uživatele nejužitečnější.

1. Možnost volání zdarma v rámci telefonů připojených na PBX, kdy je telefonní ústředna schopná přepojovat hovory mezi vnitřními linkami v podniku.
2. Funkce šetřícího automatu LCR. Ten umožňuje směřovat hovory ven z ústředny do sítí operátorů po nejlevnější trase. Zde je zajímavé využití služeb alternativních operátorů. Do ústředny se využívají především služby na bázi CS. Potom je možné



naprogramovat ústřednu tak, aby byly například meziměstské hovory účtovány za ceny Contactelu, mezinárodní hovory za cenu GTS Novery a část hovorů lze využít pro vyčerpání volného volacího kreditu u paušálu Českého Telecomu.

3. Funkce CLIP – zobrazení čísla volaného umožňuje vidět na displeji telefonního přístroje číslo a jméno volajícího podobně jako je to zvykem u mobilních telefonů.
4. Modularita znamená možnost rozšiřovat ústřednu dodatečnými moduly. Pokud tedy finální uživatel potřebuje ústřednu rozšířit, stačí mu dokoupit pouze potřebný modul a nemusí měnit celou ústřednu. Limitním faktorem je samozřejmě maximální konfigurace ústředny.
5. CTI telefonie a CRM řešení jsou aplikace umožňující správu hovorů a kontaktů přes PC.

## **Komunikátory**

Stěžejním produktem této skupiny je dveřní komunikátor Ateus Entrycom. Ateus Entrycom je využíván ve spojení s PBX. Člověk u komunikátoru tak může mluvit s kýmkoliv, kdo je u telefonu, který je připojen ke stejné ústředně. Podobně jako ústředny Ateus, vyznačuje se i Entrycom vysokou modularitou, která dovoluje sestavit dveřní komunikátor podle požadavků zákazníka.

ATEUS-GuardGate je GSM security komunikátor sloužící pro spolehlivé spojení zabezpečení objektu s pultem centralizované ochrany.

ATEUS-LIFT je dorozumivací zařízení pro výtahy, které řeší potřebu komunikace obsluhy výtahu s centrálou servisní organizace v případě tísně, například uvíznutí obsluhy v kabině výtahu.

## **GSM Brány**

GSM brány ATEUS slouží k propojení podnikové sítě do sítí GSM operátorů a umožňují tak přístup ke službám mobilních sítí ze stávající ústředny. Řada bran Ateus zahrnuje typy s analogovým, ISDN i VoIP rozhraním v jednoduchých provedeních i výkonných řadách s 1-32 hovorovými kanály.

V praxi tedy GSM brány umožňují telefonovat do sítí mobilních operátorů i z telefonu od stolu. Telefonní ústředna s integrovanou GSM bránou je pak schopná trasovat hovor do mobilních sítí přes GSM bránu a umožní tak volání za ceny poskytované mobilními operátory. Při využití LCR dokáží GSM brány ušetřit značnou část nákladů na volání.

### **Ostatní produkty**

Do této skupiny patří produkty sloužící pro připojení, propojení a ochranu produktů uvedených výše. Jedná se o:

- Telefonní zásuvky AZ VARIO
- Přepěťové ochrany
- Zářezové svorkovnice OPTIMA
- Konektory a zásuvky RJ
- Šňůry a kabely
- Světelný zvonek, přídavná signalizace zvonění

Pro veškeré hardwarové vybavení v nabídce 2N dodává tato společnost i software umožňující správu a konfiguraci. Tento software je open source a dovoluje tak vývojářům vytvářet vlastní aplikace spolupracující s produkty 2N v rámci projektu XAPI Open. V nabídce softwarového vybavení je i aplikace pro CRM nebo aplikace pro odesílání a příjem SMS.

#### **4.2.4 Produkty Office System**

Tato SBU obsahuje sortiment Office System firmy Micos. Jde o kompletní vybavení kanceláře. Základní kategorie zboží jsou následující:

- Spotřební materiál

- papír, obálky, tiskopisy, záznamní knihy, bloky, sešity, spotřební materiál pro tisk, psací potřeby, lepicí a korekční program, kancelářské pomůcky, razítka, ...
- Organizační pomůcky
  - obaly a desky, složky, roztrídovače, pořadače, archivační pomůcky, odkladače, stojany, ...
- Příslušenství k výpočetní technice
  - stojany, podložky, obaly na datová média, datová média, čisticí program, filtry, tašky, počítače, organizéry, počítačová literatura, počítačové periférie, příslušenství pro PDA, ...
- Drobná elektronika
  - baterie, štítkovače, kalkulačky, diktafony, pokladny, bankovní technika, ...
- Nástroje pro tvorbu a úpravu dokumentů
  - psací stroje, tiskárny, vázací stroje, laminátory, řezačky papíru, skartovací stroje, ...
- Prezentační technika
  - tabule, flip-charty, zpětné a datové projektory, projekční plátna, fólie pro projekci, ...
- Telekomunikace
  - telefony, faxy, ISDN, telefonní příslušenství, mobilní telefony a příslušenství, ...
- Sortiment pro provoz kanceláře
  - židle, křesla, lampy, kancelářský nábytek, ventilátory, klimatizace, kuchyňské a úklidové přístroje, hygienické pomůcky, potraviny, ...

#### **4.2.5 Recyklace cartridge a tonerů**

Pátá zkoumaná SBU zahrnuje recyklované cartridge a tonery a jehličkové kazety do tiskáren, faxů a kopírek. Zákazník má tedy možnost využít služeb P.T.S. s.r.o., která zajistí odběr použitých cartridge a jejich opětovné naplnění. Tyto recyklační služby realizuje P.T.S. s.r.o. prostřednictvím společnosti Abel. Touto formou dokáže recyklovat většinu

cartridgí v tiskárnách výrobců Canon, Hewlet-Packard, Olivetti a Lexmark. Zákazník tak získává možnost snížit své náklady na tisk. Na renovované cartridge a tonery poskytuje Abel záruku 24 měsíců.

#### **4.2.6 Nábytek**

Poslední SBU zahrnutou do analýzy tvoří nábytek. Z převážné části jde o produkty českého výrobce Ason. Jde o zakázkovou výrobu nábytku. Patří sem následující produkty:

- Rozkládací pohovka s lamelovým roštem, křeslo a taburet KOMBO
- Rozkládací pohovka a křeslo DUO
- Pohovka, křeslo a taburet MILI
- Jednolůžka, dvoulůžka ASON
- Houpací křesla ASON a ASON 2000
- Pohupovací křesla
- Konferenční a jídelní stoly
- Doplnky – Taburety, Polštáře

## **5. Situační analýza P.T.S. s.r.o.**

Každý podnik podléhá vlivům svého okolí. Marketingové prostředí tvoří řada faktorů, z nichž některé lze ovlivnit a kontrolovat, zatímco jiné nikoliv. V zásadě lze rozlišovat mezi vnitřním a vnějším prostředím.

Situační analýza P.T.S. s.r.o. se bude skládat ze SWOT analýzy a Analýzy konkurence.

## 5.1. SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Analýza vnitřního prostředí by měla ukázat:

1. Silné stránky podniku - **strenghts** (S)
2. Slabé stránky podniku – **weaknesses** (W)

Analýza vnějšího prostředí firmy by pak měla odpovědět na otázky jaké jsou:

1. příležitosti – **opportunities** (O)
2. hrozby – **threats** (T)

Silné stránky:

- P.T.S. s.r.o. je podnikem s více jak desetiletou tradicí
- Velké zkušenosti a znalosti v oblasti telekomunikačních služeb
- Podnik je schopen řešit telekomunikační problémy zákazníků
- Široké portfolio produktů a služeb
- Vysoká flexibilita

Slabé stránky:

- V podniku existují problémy ve vnitřní komunikaci
- Jde o malý podnik s lokální působností
- Nedostatek finančních prostředků
- Existuje zde silná cenová a produktová závislost na dodavatelích
- Slabá prodejní síla, nedostatečné distribuční kanály

Příležitosti:

- Silná poptávka na trhu po rychlém a kvalitním připojení k internetu
- Mezera na trhu v oblasti prodeje GSM bran
- Nové technologie (VoIP)

- Liberalizace trhu spojená postupným poklesem cen za volání v rámci konkurenčního boje operátorů

Hrozby:

- Velmi silná konkurence na trhu
- VoIP technologie umožňující bezplatnou komunikaci (Skype)

## 5.2. Analýza konkurence

Odpověď na otázku, kdo je konkurentem, se na první pohled zdá velmi jednoduchou. Jsou to všichni, kdo chtějí na trhu uspět s prodejem podobného výrobku. Z tohoto úhlu pohledu by se jednalo o všechny firmy v libereckém regionu s podobnou skladbou produktového portfolia jako má P.T.S. s.r.o. Takovou firmou je třeba Telmo nebo Ncom. Konkurenci je ovšem potřeba chápat z širšího hlediska.

Místo sledování firem, které dodávají na trh stejný produkt, je lepší se zaměřit na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků nebo sloužící stejné skupině zákazníků. Toto pojetí se nazývá tržní pojetí konkurence. [1]

Podle nahraditelnosti produktů a šíře pohledu na konkurenci můžeme rozlišit několik následujících úrovní konkurentů:

1. Konkurence mezi variantami stejných produktů. Jde o konkurenci mezi variantami produktů jednoho poskytovatele. Příkladem může být konkurence mezi službami na bázi CS a službami na bázi CPS od jednoho operátora. Obě služby vykonávají stejnou funkci, rozdíl je pouze ve formě jak ji bude zákazník využívat.
2. Konkurence mezi produkty stejné třídy, tedy konkurence mezi těmi, kdo nabízejí podobné produkty za podobné ceny stejným zákazníkům. V tomto případě je typickou ukázkou konkurence mezi datovými službami ADSL připojení. Jako příklad je možné brát ADSL od Contactelu a ADSL od GTS Novera. Oba operátoři nabízejí tuto službu podobné skupině zákazníků za podobné ceny a přitom jde o identickou službu.

3. Konkurence mezi produkty všech tříd. Ta se liší od bodu 2 tím, že zahrnuje i ty, kteří nabízejí podobné produkty nižší a vyšší třídy. Může jít například o konkurenci mezi ADSL a dial-up způsobem připojení. Oba druhy připojení mají charakter stabilního připojení vázaného na jedno místo, ale jsou mezi nimi velké rozdíly v rychlosti, ceně a způsobu účtování.
4. Konkurence mezi všemi, kdo uspokojují stejnou potřebu zákazníka. Tento druh konkurence lze opět ukázat na příkladu internetového připojení. Potřebu připojení k internetu může zákazník řešit mnoha způsoby na základě jeho potřeb. Jde tedy o konkurenci mezi pevnými a mobilními způsoby připojení. V rámci pevných připojení si pak navzájem konkurují připojení pomocí ADSL, kabelové televize, bezdrátové připojení atd.
5. Rozpočtová konkurence. Tu tvoří všichni, kdo soupeří o zákazníkův disponibilní rozpočet a o jeho přízeň.

Nyní bude rozebrána konkurence v rámci jednotlivých SBU na základě uspokojování stejných potřeb zákazníka.

### **Hlasové služby**

V segmentu hlasových služeb jsou konkurenty P.T.S. s.r.o. všechny firmy v Libereckém regionu, které svým zákazníkům zprostředkovávají služby pro přenos hlasu. Jde tedy v první řadě o Český Telecom vystupující na trhu jako dominantní operátor, dále pak všichni alternativní operátoři, kteří mají v Libereckém regionu své regionální zastoupení nebo své distribuční mezičlánky. Hlavními alternativními operátory působícími na sledovaném trhu jsou Contactel, GTS Novera, Czech On Line, Nextra, Tele 2, Tiscali a Bluetone. Dalšími poskytovateli služeb uspokojujících podobnou potřebu jsou mobilní operátoři. V současné době jde o Eurotel, T-Mobile a Oskar.

Jak je vidět, tak konkurencí P.T.S. s.r.o. jsou i operátoři, jejichž služby tato společnost zprostředkovává. To ovšem vyplývá z charakteru P.T.S. s.r.o., která vystupuje na trhu jako obchodní společnost a tedy jako distribuční článek operátorů. Podobně tomu bude u všech následujících SBU.

## **Datové služby**

Obecně lze konkurenty v oblasti datových služeb rozdělit následujícím způsobem:

- Společnosti poskytující pevné připojení
- Společnosti poskytující mobilní připojení

Nejprve bude řeč o společnostech, které se zabývají pevným připojením k internetu. Podobně jako v segmentu hlasových služeb, jsou i v segmentu datových služeb konkurenty všichni operátoři poskytující připojení i internetu. Vedle dominantního Českého Telecomu jde opět o Contactel, GTS Noveru, Czech On Line, Nextru, Tele 2, Tiscali a Bluetone. Všechny tyto společnosti zprostředkovávají připojení k internetu buď na bázi ADSL nebo dial-upu. Operátoři disponující vlastní datovou sítí navíc konkurují ostatním i službami umožňujícími pevné připojení na svoji datovou síť. Operátoři bez datové sítě pak své portfolio internetových služeb doplňují například bezdrátovým připojením s lokálním dosahem.

Další konkurenci tvoří internetové služby poskytované provozovateli kabelových televizí. Tyto služby jsou často geograficky omezeny pouze na velká města. V libereckém regionu se tedy týkají především Liberce a Jablonce nad Nisou. Jde o Keli-TV, UPC Chello a Karneval.

Poslední skupina konkurentů se zabývá bezdrátovým připojením k internetu. Opět jde o geograficky omezený způsob připojení omezený viditelností na vysílač ISP. V libereckém regionu poskytuje tyto služby větší množství společností. Příkladem může být Air-net nebo Best4web.

Mobilní připojení k internetu, tedy připojení, které není vázáno na jedno místo, poskytují v současnosti pouze mobilní operátoři, z nichž dominantní postavení na trhu má Eurotel, kterého je P.T.S. s.r.o. distributorem.

## **Produkty společnosti 2N**

I v tomto případě jsou konkurencí P.T.S. s.r.o. další autorizovaní dealeři 2N v severočeském regionu. Tím je v Liberci, vedle P.T.S. s.r.o., ještě KAHO-FM Liberec.



Dalšími přímými konkurenty telekomunikačních řešení 2N jsou především Alcatel, Panasonic a Siemens se svými distributory v severočeském regionu.

Podobný užitek, jaký poskytuje podnikům PBX dokáží v některých případech simulovat i vnitropodnikové sítě poskytované mobilními operátory. Z konkurenčního hlediska však zatím tyto služby nepředstavují pro prodejce PBX větší hrozbu, neboť nejsou schopny integrovat telekomunikační řešení firem takovým způsobem jako PBX.

### **Produkty Office System**

Konkurenci této SBU tvoří v libereckém regionu relativně velké množství obchodů s papírenským zbožím a kancelářskou technikou. Za přímou konkurenci lze považovat především několik větších specializovaných firem se stejnou skladbou sortimentu, jaká je obsažena v katalogu Office System. Největšími z těchto konkurentů jsou Lipa a Papirius.

### **Recyklace cartridge a tonerů**

Renovace a recyklace použitých cartridge a tonerů tvoří alternativu k originálním cartridge, které k tiskárnám dodávají jejich výrobci. Je tedy zřejmé, že konkurenci v tomto případě tvoří všichni prodejci originálních, ale i neoriginálních cartridge a tonerů. Konkurencí, která uspokojuje stejnou potřebu zákazníka, tedy kvalitní a levný tisk, ovšem v Liberci tvoří i několik firem zabývajících se recyklací. Ty tedy přinášejí na trh identický produkt jako P.T.S. s.r.o. Rozdíly se projevují v cenách, rychlosti dodání a záručních lhůtách poskytovaných na renovované cartridge a tonery. Největším konkurentem v této oblasti je v Liberci UH Servis.

### **Nábytek**

I v tomto případě je konkurentem dodavatel nábytku, který P.T.S. s.r.o. distribuuje, a tím je firma Ason. Mezi další konkurenty patří všechny prodejny nábytku s podobným sortimentem, jaký je uveden v této SBU, tedy s produkty uspokojujícími stejnou potřebu. V segmentu rozkládacích pohovek a lůžek je to například Hane Interiery. Další konkurencí jsou velcí prodejci nábytku disponující širokým sortimentem a velkou prodejní plochou. Těmi jsou například Sconto nábytek, Asko nebo Ikea. I přesto, že jde o markety, které

nejsou přímo v Liberci, existuje skupina zákazníků zasažená jejich reklamní kampaní, pro kterou vzdálenost nepředstavuje problém.

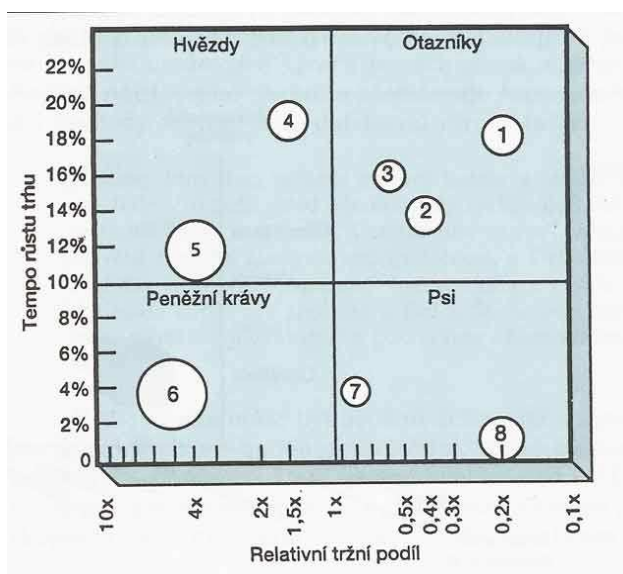
## 6 Interpretace dat pro strategické rozhodování

Kapitola 4 vysvětluje na základě čeho a jakým způsobem byly produkty P.T.S. s.r.o. rozděleny do jednotlivých SBU. Nyní je potřeba najít odpovědi na otázky, jaké je postavení jednotlivých SBU v rámci celého podniku a jaké pro ně budou vytyčeny cíle.

### 6.1 Metoda BCG

Metoda BCG je jednou z technik analýzy portfolia. Model je založen na myšlence, že výše hotových finančních prostředků vytvořených jednotlivými SBU, je velmi těsně svázána s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku. Při modelování konkrétních situací se tyto dva sledované faktory obvykle vztahují k období 1 roku. Získaná data o jednotlivých SBU jsou potom zanesena do matice růst-podíl následujícím způsobem.

Obrázek č. 5



Zdroj: [1]

Tempo růstu trhu signalizuje atraktivnost či zastaralost produktů obsažených v dané SBU a vyjadřuje tak životaschopnost jednotlivých tržních segmentů. Naproti tomu horizontální osa vyjadřuje relativní tržní podíl vyjádřený poměrem tržeb k tržbám největšího konkurenta v oboru. Logaritmické vyjádření umožňuje, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejné procentní zvýšení tržeb. Horizontální osa vypovídá zejména o schopnosti konkurovat na trzích. [2] Jednotlivé SBU jsou v modelu prezentovány kruhy, jejichž obsah vyjadřuje výši tržeb zkoumané SBU.

Podle pozice SBU v matici lze SBU dělit na otazníky, hvězdy, dojně krávy a psy. Na základě této pozice jsou pro každou SBU koncipovány jiné strategie. Obecně lze říci, že pro otazníky jde o strategie zaměřené na zvýšení tržního podílu, pro hvězdy jsou vhodné strategie zachování tržního podílu, dojně krávy vyžadují zachování nebo snížení tržního podílu a psi bývají spojeni s odchodem z trhu.

## 6.2 Vyhodnocení jednotlivých SBU

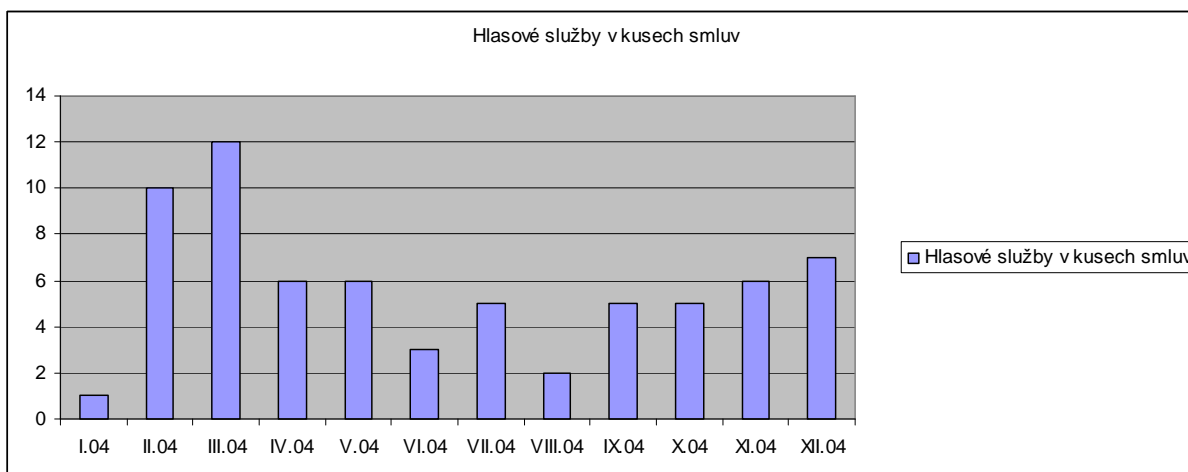
Zkoumání produktového portfolia pomocí výše popsané metody BCG má určitě smysl u velkých podniků s větším tržním podílem. Vzhledem k tomu, že P.T.S. s.r.o. má charakter distribučního článku větších společností a její tržní podíl nedosahuje ani 1% trhu, není možné tuto metodu použít. Metoda BCG je ovšem inspirací pro podobný způsob zkoumání jednotlivých SBU. Rozdíl bude spočívat v tom, že zkoumanými veličinami nebudou tempo růstu trhu a relativní tržní podíl, ale podobné veličiny vztažené k tržbám podniku. Půjde tedy o tempo růstu tržeb generovaných danou SBU a relativní podíl na tržbách podniku. Cílem této kapitoly bude tedy rozdělení jednotlivých SBU P.T.S. s.r.o. do takové matice, která umožní vytyčení cílů pro tyto SBU v rámci podniku.

Nyní budou tedy opět rozebrány jednotlivé SBU tak, jak byly uvedeny v kapitole 4.2 z hlediska jejich prodejů a míry jakou se podílejí na obratu P.T.S. s.r.o.

## Hlasové služby

Souhrnné prodeje hlasových služeb jsou zaneseny v grafu číslo 1. Jde o celkový počet sepsaných smluv vždy za jeden měsíc. Sledovaným obdobím je celý rok 2004.

Graf č. 1



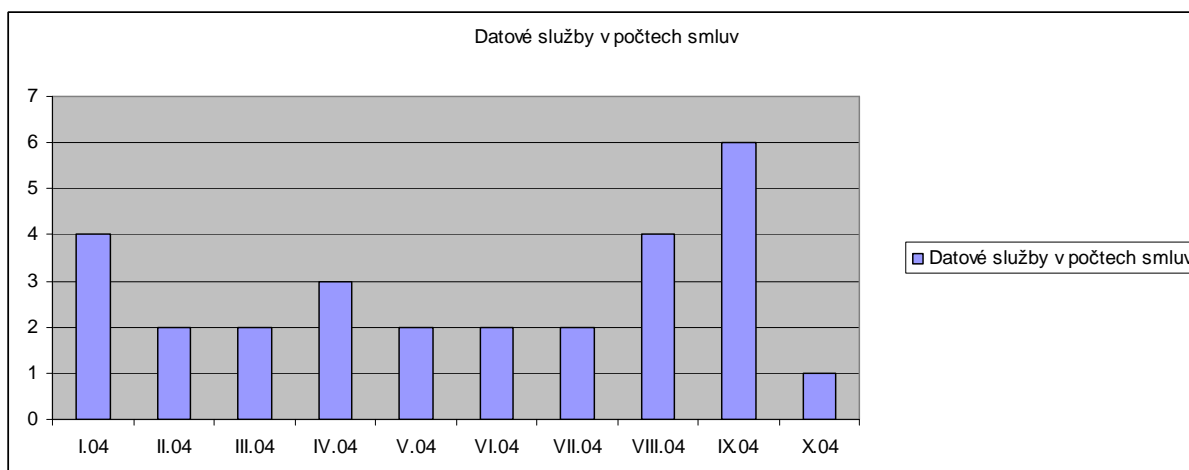
Zdroj: vlastní

Z grafu je vidět nárůst počtu sepsaných smluv v 1. čtvrtletí roku 2004. Jinak má prodej těchto služeb relativně stagnující tendenci. Průměrný počet sepsaných smluv na 1 měsíc vychází mezi 5 a 6.

## Datové služby

Podobně jako předchozí graf, zobrazuje i graf číslo 2 objem prodeje datových služeb P.T.S. s .r.o. v kusech po jednotlivých měsících za rok 2004.

Graf č. 2



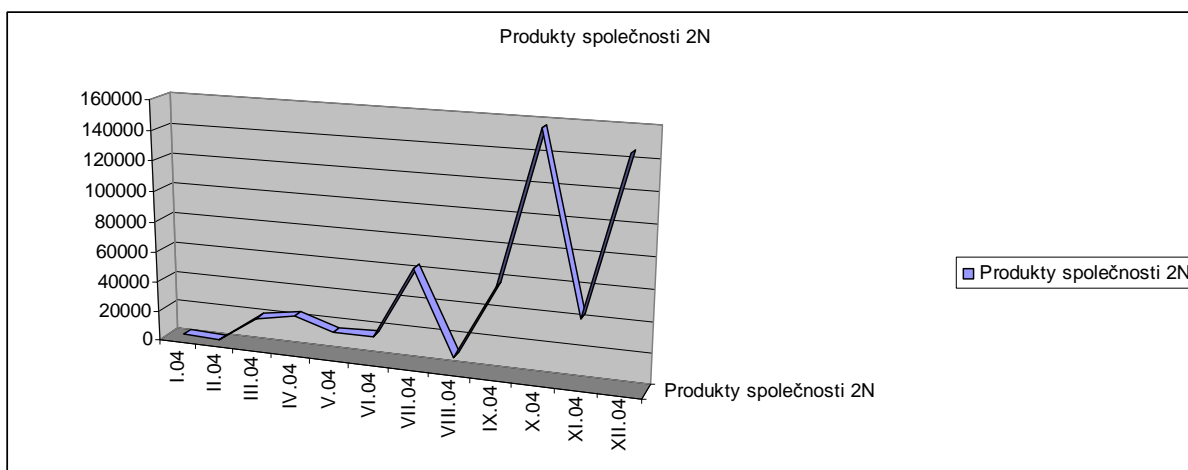
Zdroj: vlastní

Z grafu je patrná stagnace v prvních třech čtvrtletích roku. K určitému nárůstu prodejů dochází ve čtvrtém čtvrtletí, i když je vidět, že prosinec byl měsícem slabším. Průměrně vycházejí na jeden měsíc roku 2004 zhruba 3 sepsané smlouvy za měsíc.

### Produkty společnosti 2N

Graf číslo 3 znázorňuje objem odběrů P.T.S. s.r.o. od společnosti 2N v korunových částkách. Zahrnuje opět všechny produkty tak, jak jsou rozepsány v kapitole 4.2.3. Pro účely této práce jsou informace obsažené v tomto grafu postačující. Přestože je výše uvedeno, že budou zkoumány tržby jednotlivých SBU, mají tyto informace stejnou vypovídací schopnost. Výše odběrů od jednotlivých dodavatelů totiž „kopíruje“ výši tržeb. Rozdíl spočívá v tom, že odběry jsou očištěné od marží, které si P.T.S: s.r.o. na zboží přidává.

Graf č. 3



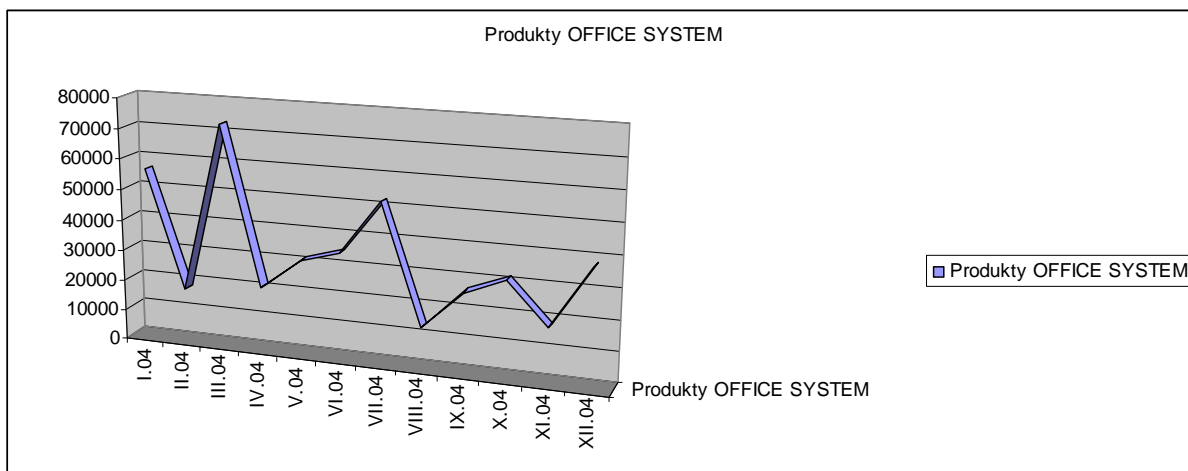
Zdroj: vlastní

Z grafu je patrný relativně velký nárůst objemů prodeje od začátku roku. Nejvyšších prodejů bylo dosaženo ve čtvrtém čtvrtletí. Průměrně bylo v každém měsíci objednáno zboží v hodnotě zhruba 46 500 Kč.

### Produkty Office System

Podobně jako v předchozím případě vyjadřuje i graf číslo 4 odběry v korunách. Tentokrát jde o odběry od dodavatele, kterým je Micos.

Graf č. 4



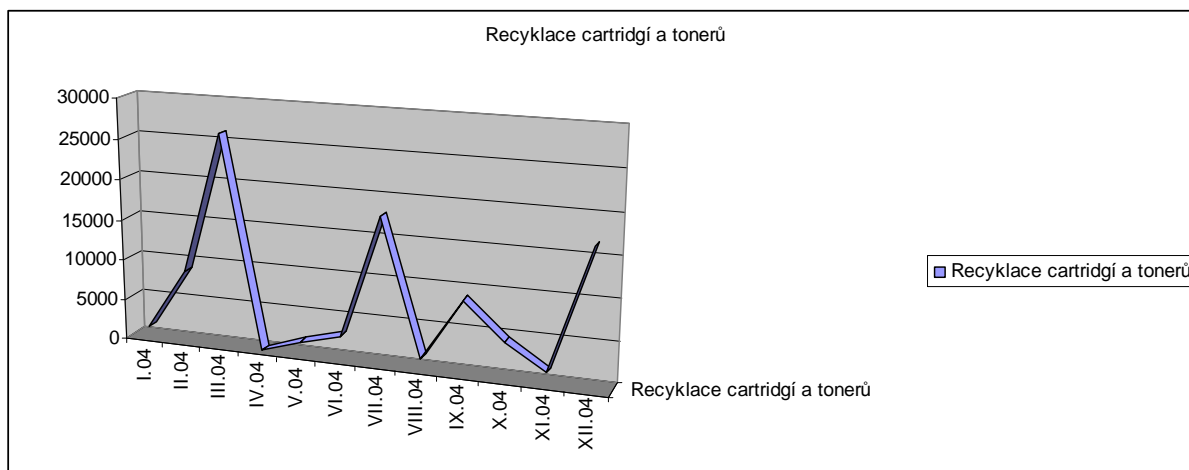
Zdroj: vlastní

Údaje zanesené v grafu opět ukazují v ročním časovém horizontu spíše stagnující až klesající trend. Jasně je vidět, že úspěšnější bylo tentokrát první čtvrtletí roku. V průměru pak na každý měsíc vychází odběr ve výši okolo 34 500 Kč.

### Recyklace cartridgí a tonerů

Recyklace cartridgí a tonerů je další zkoumanou SBU. Graf číslo 5 zobrazuje odběry tentokrát od společnosti ABEL. Z tohoto grafu je patrný spíše klesající trend v průběhu celého roku 2004, nicméně podle slov manažera podniku má z dlouhodobějšího hlediska tato SBU charakter rostoucí jednotky a výkyvy jsou pouze sezónního charakteru. Měsíční průměr odběrů je ve výši 7700 Kč.

Graf č. 5



Zdroj: vlastní

Poslední analyzovaná SBU, kterou tvoří nábytek, není na tomto místě uváděna proto, že chybí údaje potřebné pro vytvoření podobného grafu, jako v předchozích případech. Podle slov manažera firmy jde ale o jednotku s rostoucími tržbami.

U všech zkoumaných SBU je patrná větší nebo menší míra rozkolísanosti prodejů v jednotlivých měsících. To je dáno jednak tím, že jednotlivé obchodní případy, které generují prodej, trvají často delší dobu a jsou spojeny s prodejem zboží a služeb z více

SBU a jednak snahou akumulovat více prodejů finálním zákazníkům do jedné objednávky, která je pak odesílána dodavatelům.

V úvodu této podkapitoly bylo řečeno, že analýza portfolia má pomoci při vytyčení cílů pro jednotlivé SBU a následně pak strategií, jak těchto cílů dosáhnout. Základem analýzy portfolia pomocí metody BCG je myšlenka, že výše hotových finančních prostředků vytvořených jednotlivými SBU je velmi těsně svázána s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku. V případě analýzy portfolia P.T.S. s.r.o. to bude myšlenka, že každá SBU přináší zisk a je otázka, jakým poměrem proti ostatním SBU jej přináší a jak rychle roste daná SBU v rámci podniku. Matice vytvořená pro účely této práce by měla stanovit v jaké fázi se v rámci podniku jednotlivé SBU nacházejí teď a kam by se měly tyto SBU dostat. Jde tedy o matici, která by měla pomoci při vytyčování cílů pro jednotlivé SBU.

K sestavení takové matice je potřeba znát ještě celkový podíl jednotlivých SBU na celkových tržbách podniku. Ten vyjadřuje tabulka číslo 2.

Tabulka č. 2

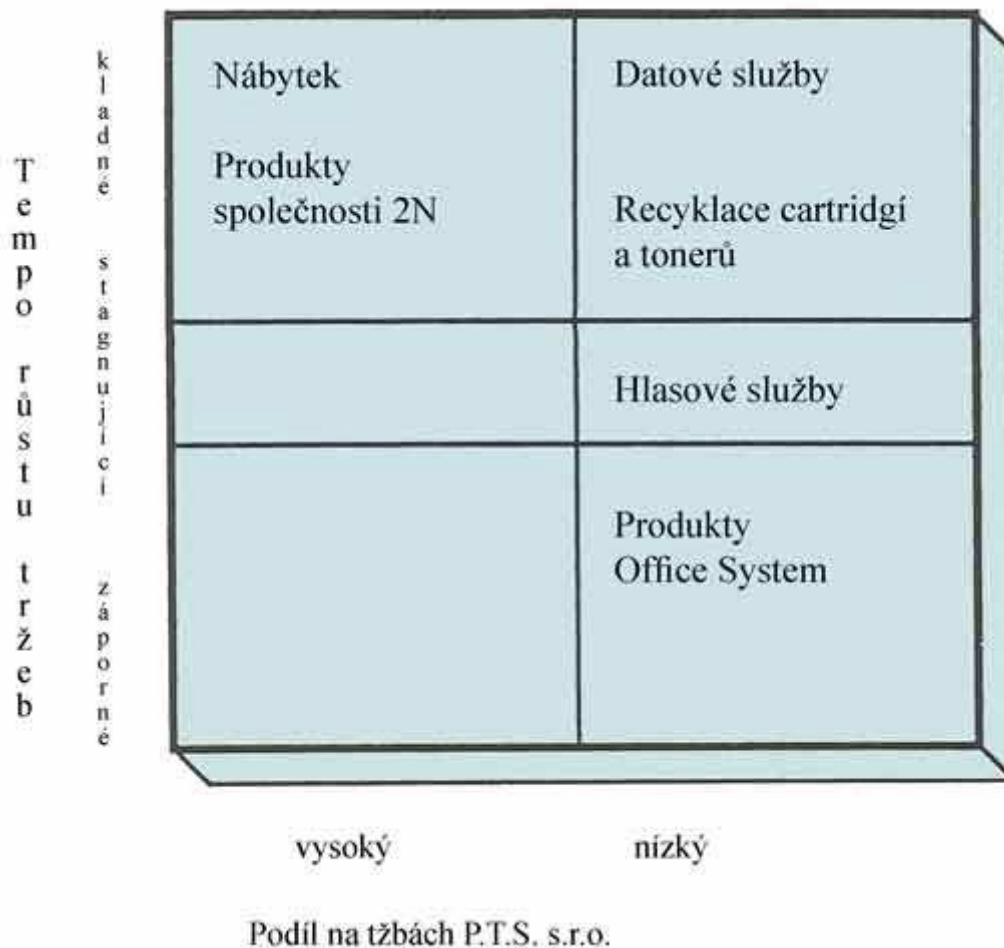
	Procentní podíl na celkových tržbách
Hlasové služby	7%
Datové služby	5%
Produkty společnosti 2N	30%
Produkty Office System	15%
Recyklace cartridge a tonerů	4%
Nábytek	39%

Zdroj: vlastní

Kombinací údajů ze všech předchozích grafů a tabulek v této kapitole je možné zakreslit polohu jednotlivých SBU v matici růst-podíl tak, jak bylo předestřeno. Tato matice vystihuje současný stav jednotek v rámci podniku. Zakreslena je v obrázku číslo 6.



Obrázek č. 6



Zdroj: vlastní

### 6.3 Vytyčení cílů pro SBU

Nyní když je patrné, v jaké fázi se jednotlivé SBU nacházejí, je potřeba nalézt odpovědi na otázky, zda je poloha SBU v matici optimální a případně kam by se měla SBU v rámci matice dále rozvíjet.

**Hlasové služby** zaujímají v matici místo v kvadrantu se stagnujícím tempem růstu a s nízkým podílem na tržbách společnosti. Je tedy otázka, zda je přirovnat k zařazení mezi otazníky nebo psy v matici BCG. Po zvážení situace na trhu, která vytváří prostor pro další růst prodeje služeb obsažených v této SBU, lze dospět k závěru, že jde spíše o otazník.

Cílem pro tuto SBU je tedy dostat ji do kvadrantu, ve kterém bude generovat vyšší podíl na tržbách a zároveň dosáhne kladného tempa růstu. Podle manažera podniku je žádoucí kvantitativně tento cíl vytyčit ve výši 50% nárůstu tržeb v této SBU pro další rok.

**Datové služby** se v matici nacházejí v kvadrantu s rostoucím tempem růstu tržeb, ale s nízkým podílem na tržbách společnosti. Tuto SBU lze tedy také přirovnat k otazníkům v matici BCG. Ideálním stavem by bylo, podobně jako v předchozím případě, přesunutí této SBU do kvadrantu s vyšším tempem růstu a s vyšším podílem na tržbách společnosti. Po konzultaci s manažerem společnosti jsem dospěl k závěru, že optimální nárůst tržeb pro příští rok by u této SBU měl dosahovat 100%. Tržby z prodeje této SBU by se tedy měly minimálně zdvojnásobit.

**Produkty společnosti 2N** jsou v matici v kvadrantu s rostoucím tempem růstu tržeb a zároveň zaujímají pozici SBU s vysokým podílem na tržbách společnosti. V matici BCG by se produkty společnosti 2N daly přirovnat k hvězdám. Tento stav je v současnosti žádoucí. V případě této SBU je do budoucna důležité dosáhnout ještě vyšších objemů tržeb a dále je pak spíše jen udržovat na určité úrovni. V horizontu jednoho roku by tedy tato SBU měla ještě růst, pak už by se měla přesunout do pozice s mírně rostoucím tempem růstu, ale s vysokým podílem na tržbách P.T.S. s.r.o.. V číslech je cíl stanovený pro tuto SBU na rok 2005 ve výši 50% růstu tržeb generovaných touto SBU oproti roku 2004.

**Produkty Office System** zaujímají v matici místo s nízkým podílem na tržbách společnosti a současně vykazují klesající tendenci tempa růstu tržeb. Pokud mám opět použít paralelu s BCG maticí, šlo by o jasné psy. Tento stav je samozřejmě pro P.T.S. s.r.o. nepřijatelný. Vzhledem ke zhoršeným vztahům s dodavatelem a k vývoji této SBU doporučuji nevytyčovat pro tuto SBU žádné růstové cíle a pokusit se spíše o utlumení prodeje.

**Recyklace cartridge a tonerů** je v matici situována v kvadrantu s kladným tempem růstu tržeb, ale s nízkým podílem na tržbách společnosti. Daly by se tak přirovnat k otazníkům matice BCG. V tomto případě je opět na místě pokusit se přiblížit tuto SBU levému hornímu kvadrantu, tedy udržet nebo zvýšit tempo růstu tržeb a tak zvýšit podíl na

tržbách této SBU v rámci podniku. Konkrétně by mělo být v roce 2005 dosaženo dvojnásobných objemů tržeb oproti předchozímu roku, tedy nárůst o 100%.

**Nábytek** zaujímá v matici podobné místo jako produkty společnosti 2N. Vykazuje tedy kladný trend růstu tržeb a současně jde o SBU s velkým podílem na tržbách společnosti. Kdyby byla použita analýza pomocí BCG matice, šlo by o hvězdu. I v tomto případě, podobně jako u produktů společnosti 2N, je vhodné ještě dosáhnout určité výše růstu tržeb a pokusit se dostat tuto jednotku do segmentu spíše s nižším podílem na tržbách oproti ostatním jednotkám a s mírně rostoucím tempem růstu. V roce 2005 by mělo být dosaženo zhruba 20% nárůstu tržeb oproti předchozímu roku.

Rád bych na tomto místě podotknul, že paralela s BCG metodou je pouze ilustrační. Skutečně nejde o zkoumání produktového portfolia P.T.S. s.r.o pomocí klasické matice BCG. Všechny hodnoty, v mnou vytvořené matici, jsou vztaženy k tržbám jednotlivých SBU v rámci podniku, nikoliv k podniku a k trhu, jako je tomu v matici BCG. Je-li tedy například u poslední jednotky, kterou je nábytek, cílem snížení podílu na tržbách, neznamená to absolutní snížení tržeb, ale pouze změnu podílu na tržbách v rámci podniku. Stejně tak je jasné, že pokud byly pro většinu SBU vytyčeny cíle, které v sobě odrážejí zvýšení podílu na tržbách a zvýšení tempa růstu, nemohou být ve finále všechny jednotky umístěny v levém horním kvadrantu. Není prostě možné, aby měla většina jednotek vysoký podíl na tržbách společnosti. Cílem bylo spíše ukázat současné proporce a navrhnout optimálnější rozložení portfolia v rámci podniku, které by spíše odpovídaly poslání a cílům uvedeným v kapitole 3. Největší podíl na tržbách telekomunikační firmy by například určitě neměl mít nábytek, ale produkty společnosti 2N následované hlasovými a datovými službami. Jako doplněk sortimentu může následovat recyklace cartridgí a tonerů.

## 7 Výběr strategií

Teď, když byly vytyčeny cíle pro jednotlivé SBU, zbývá nalézt odpověď na otázku, jaké strategie lze pro ně použít. V zásadě existuje 5 druhů strategií spojených se strategickými jednotkami podniku. Těmi jsou:

- Růstové
- Stabilizační
- Zvratové
- Útlumové
- Strategie zaměřené na ukončení podnikání

Tyto strategie jsou vždy vztaženy ke strategické jednotce. To znamená, že celopodniková strategie je složena ze strategií pro jednotlivé podnikatelské jednotky. V konkrétním případě P.T.S. s.r.o. budou tedy pro jednotlivé SBU zvoleny následující strategie:

**Růstové strategie:** pro Datové služby, Recyklaci cartridgí a tonerů, Produkty společnosti 2N, Nábytek a pro Hlasové služby

**Útlumové strategie:** pro Produkty Office System

### 7.1 Růstové strategie

V rámci růstových strategií hledá podnik možnosti svého růstu a posuzuje je v rámci stávajícího podnikání. Výhodou je, že podnik může plně soustředit své zdroje na zvýšení konkurenceschopnosti na daném trhu. Nevýhodou naopak bývá to, že zvyšování hodnoty podniku je omezeno. [2]

Při pohledu na cíle P.T.S. s.r.o. a příležitosti podniku je jasné, že růstové strategie jsou pro vytyčené jednotky ideální. Omezené zvýšení hodnoty podniku není překážkou, neboť podnikové cíle se omezují pouze na omezený region a zvýšení konkurenceschopnosti na daném trhu je pro P.T.S. s.r.o. zásadní otázkou.

Pro růst podniku lze v zásadě využít 2 možnosti:

- **Produktové rozšíření**
- **Tržní rozšíření**

Z těchto možností jsou správnou volbou strategie tržního rozšíření, kde má podnik v současnosti značné rezervy. Strategie produktového rozšíření je možné aplikovat pouze ve velmi omezené míře. Produktové portfolio P.T.S. s.r.o je nyní natolik široké, že další rozšíření tohoto portfolia by vedlo spíše k nepřehlednosti a k roztříštění současného sortimentu. Jediné možnosti produktového rozšíření tedy spočívají například v prodeji hlasových nebo datových služeb většího počtu operátorů. Podle mého názoru je ovšem současné produktové portfolio dostačující.

Strategie tržního rozšíření je možné realizovat opět dvěma způsoby, kterými jsou:

- **Tržní penetrace**
- **Tržní vývoj**

**Tržní penetrace** je strategie, která si klade za cíl zvýšení objemu prodeje svými současnými produkty na stávajícím trhu. Je tedy vhodná pro podniky nebo SBU realizované na dynamicky rostoucím nebo ne zcela nasyceném trhu. Tuto podmínku splňují produkty obsažené v Hlasových službách, Datových službách a v SBU Recyklace cartridgí a tonerů. Mezi Produkty společnosti 2N pak jde především o prodej GSM bran.

Při využití strategie tržní penetrace jsou jako základní strategické nástroje využívány:

- Zintenzivnění distribuce
- Agresivní promotion
- Soutěživé ceny

- Zvýhodnění při odběru většího množství
- Zvýšení kvalifikace prodejců

Smyslem penetrace je tedy vyvinout tlak na ty, kdo ještě produkt nebo službu nevyužívají, získat zákazníky konkurence nebo zvýšení objemů prodeje stávajícím zákazníkům.

**Tržní vývoj** souvisí se snahou podniku rozšířit produkt do jiného tržního segmentu nežli je ten, pro který byl původně určen. V této souvislosti se může jednat o:

- nová teritoria
- změna typu zákazníka
- přesun produktu z průmyslového trhu na spotřební[2]

Ze strategií tržního vývoje nejspíš nebude pro P.T.S. s.r.o. vhodná žádná. Lze sice uvažovat například o prodeji ústředem z jednotky produktů 2N, které jsou původně určeny pro průmyslové trhy, na spotřebitelském trhu, nicméně vzhledem k současnému stavu na trhu, kdy dochází spíše ke stagnaci využívání služeb spojených s pevnými linkami nemá tato strategie větší naděje na úspěch.

## 7.2 Útlumové strategie

Útlum znamená postupné a plánované zmenšování jednotky SBU při udržení určité úrovně toku financí z jednotky. Vzhledem k tomu, že pro útlumovou strategii byla vybrána pouze jedna jednotka, nebude její implementace nikterak náročná. Produkty Office System by do budoucna měly sloužit spíše jako rozšíření sortimentu koncových zařízení zařazených do SBU produkty společnosti 2N. Jde tedy o to, vybrat z této jednotky produkty podobné těm, které jsou obsaženy v produktech společnosti 2N a začlenit je do této SBU.

## 8 Vytyčení cílových skupin zákazníků

Ted', když je jasné, jaké jsou cíle a jaké jsou zvolené strategie pro jednotlivé SBU, zbývá zodpovědět poslední zásadní otázku, kdo jsou zákazníci P.T.S s.r.o., respektive na které zákaznické skupiny lze produkty z jednotlivých SBU cílit.

Tržním segmentem se rozumí skupina současných nebo potenciálních zákazníků s určitými společnými rysy, které jsou důležité při výkladu a předvídání jejich reakce na marketingové akce společnosti. [5]

Obecně lze segmentovat zákaznické skupiny P.T.S. s.r.o. na:

- **Domácnosti**
- **Podnikatelské subjekty a instituce**

Každý z těchto segmentů má naprosto odlišné požadavky v oblasti telekomunikací a je proto důležité, aby si podnik uvědomil, jaké jsou potřeby zákazníků v těchto skupinách a jakými produkty lze tyto potřeby uspokojit. V současnosti nemá P.T.S. s.r.o. k dispozici žádný marketingový průzkum, který by ukázal, jaké potřeby jsou pro jaké segmenty zákazníků prioritní. Tato skutečnost je u takto malé firmy zcela pochopitelná. Průzkumy v této oblasti mají k dispozici pouze někteří operátoři, jejichž služby P.T.S. s.r.o. prodává, a ti je pochopitelně ze strategických důvodů třetím osobám neposkytují. Segmentaci zákazníků je tedy možné vytvořit pouze na základě empirických zkušeností a intuice. V tomto smyslu může podnik využít svoji silnou stránku, kterou je dlouholetá zkušenost a tradice na telekomunikačním trhu v libereckém regionu.

### 8.1 Segment domácností

Zákaznické skupiny v segmentu domácností je obecně možné členit podle následujících kritérií:

1. **geograficky** - zaměřuje se na stát, oblast, hustota obyvatel, podnebí

2. **demograficky** – vypovídá o věku, pohlaví, rodině, velikosti příjmu, povolání, vzdělání a národnosti
3. **psychograficky** – dělí zákazníky podle sociální třídy, životního stylu a osobnosti

Je složité segmentovat zákazníky P.T.S. s.r.o. pomocí těchto kritérií, protože šíře produktů této společnosti je taková, že zasahuje zákazníky téměř ze všech výše uvedených tříd. Je tedy vhodnější podívat se na jednotlivé produktové skupiny a určit na jaký typ zákazníka lze tyto produkty cílit. Faktory podle kterých lze cílové zákazníky vybírat odpovídají spíše demografickým a psychografickým kritériím.

V segmentu domácností má P.T.S. s.r.o. možnost oslovit zákazníky s nabídkou produktů z SBU hlasové služby, datové služby, recyklace cartridgí a nábytek. Nyní bude rozebráno, jak by měl vypadat typický zákazník, na kterého lze těmito produkty cílit. Tedy, jak asi se takový jedinec chová, co vyžaduje a jaké jsou jeho postoje a představy o produktu.

### **Hlasové služby**

Cílové zákazníky pro produkty v této SBU je možné dělit na ty, kdo využívají nebo naopak nevyžívají služeb pevných linek. Na zákazníky využívající služeb pevných linek je možné cílit služby operátorů na bázi CS a CPS a nabídku ISDN linek. Musí jít o zákazníky s měsíčním telefonním účtem vyšším nežli 600,- Kč. Při nižší provolávce se tyto služby pro zákazníka většinou nevyplátí. Jako ideálního cílového zákazníka lze označit vícečlennou domácnost, která má doma více koncových zařízení pro každého člena domácnosti a potřebuje mít současně k dispozici více volných telefonních linek a připojení k internetu. Zároveň nechce platit za tyto služby vysoké ceny nabízené Českým Telecomem. Členové takové rodiny budou nejspíše minimálně středoškolsky vzdělaní a budou mít hrubý měsíční příjem vyšší nežli 15 000,- Kč měsíčně. Větší koncentraci takovýchto zákazníků lze předpokládat ve městech s počtem obyvatel nad 10 000.

Na zákazníky nevyžívající služeb pevných linek je možné cílit nabídku v oblasti mobilní telefonie.



## Datové služby

Cílovými zákazníky pro tuto SBU jsou všichni ti, kteří chtějí uspokojit potřebu připojení k internetu. Tyto zákazníky je možné segmentovat z několika hledisek a to podle toho, k jakému účelu internet využívají, podle toho jak intenzivně připojení k internetu používají a podle místa, kde jej využívají.

Segmentace podle účelu:

1. Práce – sem spadají zákazníci využívající internet například k práci z domova nebo obecně všichni, kdo při své práci používají počítač, ze kterého následně potřebují odesílat data na vzdálenější počítače
2. Zábava – takoví zákazníci používají internet převážně k vyhledávání zábavných stránek, sdílení hudby a filmů nebo hraní her
3. Získávání informací, vzdělávání – tito zákazníci používají internet jako zdroj informací rozšiřování svých obzorů

Segmentace podle intenzity používání:

1. Občas – tento typ zákazníka se spokojí s časově i datově omezeným a pomalejším způsobem připojení. Takovému zákazníkovi lze nabídnout dial-up nebo ISDN připojení k internetu.
2. Často – takovému zákazníkovi nejspíš také nebude příliš vadit určité časové a datové omezení. Rychlost bude hrát při jeho nákupním rozhodování menší roli. Lze mu tedy nabídnout připojení pomocí ISDN nebo ADSL s rychlostí do 256 kb/s.
3. Velmi často – na takového zákazníka lze zaměřit některé produkty bez časového omezení, ale omezeními objemu přenesených dat. Zákazník v tomto segmentu bude vyžadovat spíše rychlejší připojení k internetu. V úvahu připadají produkty na bázi ADSL s rychlostí do 512 kb/s nebo CDMA
4. Neustále – takového zákazníka nejspíše osloví nabídka časově a datově neomezeného připojení. Produkty, které mu tedy P.T.S. s.r.o. může nabídnout, jsou připojení na bázi ADSL rychlejší nežli 512kb/s nebo opět CDMA.

Segmentace podle místa:

1. Pouze doma – takové zákaznicky spíše osloví nabídka pevných způsobů připojení, kterými jsou dial-up, ISDN nebo ADSL připojení.
2. V práci – tato skupina zákazníků je pro P.T.S. s.r.o. málo zajímavá, lze jí nabídnout připojení z domova spíše jako doplněk. Vhodné je ISDN nebo dial-up připojení.
3. Na cestách – tuto skupinu zákazníků lze oslovit se všemi nabídkami mobilního internetového připojení Eurotelu.

### **Recyklace cartridgí a tonerů**

Cílovou skupinou pro tyto služby jsou všichni ti, kdo chtějí snížit své náklady na tisk. Typickým představitelem je člověk vlastnící inkoustovou nebo laserovou tiskárnu nespokojený s cenami originálních cartridgí a tonerů. Vzhledem k relativně vysoké ceně recyklace, v porovnání s konkurenčními společnostmi, musí jít o člověka, který je ochoten připlatit si za kvalitu renovace.

### **Nábytek**

Produkty v této SBU lze cílit například na mladší zákaznicky, kteří bydlí v menším bytě a ocení tak úsporu místa, kterou přináší kombinace lůžka a sedací soupravy v jednom.

## **8.2 Segment podnikatelských subjektů a institucí**

Segmentace firemních zákazníků je zaměřená na jiné charakteristiky zákazníků nežli segmentace zákazníků na spotřebitelských trzích. Potřeby firemních zákazníků se sice v mnohých ohledech shodují s potřebami domácností, ale je pravdou, že firemní zákazníci kladou na nabízené produkty daleko větší požadavky. Produkty vhodnými pro firemní segment jsou služby a zboží zahrnuté v SBU hlasové služby, datové služby, recyklace cartridgí a tonerů a produkty společnosti 2N.

Firemní zákaznicky P.T.S. s.r.o. je tedy možné členit podle následujících kritérií:

### **Podle charakteristik organizace**

- Velikost organizace – podle tohoto členění jsou firmy děleny na malé, střední a velké. Východiskem pro dělení je počet zaměstnanců firmy. Produkty P.T.S. s.r.o. je možné cílit na malé a střední podniky s počtem zaměstnanců do 100. To vyplývá jednak z charakteru hlasových a datových služeb, které jsou už od operátorů připraveny pro tento segment, jednak z maximálních konfigurací ústředí v produktech 2N.
- Geografické umístění – nehraje v segmentaci zákazníků P.T.S. s.r.o. větší roli. Jak už bylo několikrát řečeno, podnik omezuje svoje aktivity na oblast libereckého regionu.
- Míra užití produktu – u všech zákazníků se předpokládá vysoká míra využívání telekomunikačních (hlasových i datových) služeb. Blíže je možné zákazníky segmentovat podle výše měsíční provolávky. Spíše, nežli podle míry užití, lze zákazníky produktů z SBU recyklace cartridge a tonerů segmentovat podle frekvence nákupu, tedy podle toho, zda recyklaci nevyužívají, užívají občas, středně často nebo velmi často.
- Způsob nákupu – segmentace podle toho, kdo o pořízení produktů P.T.S. s.r.o. v organizaci rozhoduje. V zásadě je možné určit tři osoby na které je možné cílit. První osobou je člověk, který ve firmě rozhoduje o financích. Dalším člověkem je ten, kdo v podniku zajišťuje komunikaci s vnějším prostředím (zákazníky, dodavateli atd.). Třetím člověkem je technik nebo IT specialista. V malých organizacích má většinou výše uvedené oblasti na starosti pouze jeden člověk, kterým bývá manažer společnosti.

### **Podle kupních charakteristik**

- Typ kupní situace – segmentace podle toho, zda jde o první, opakovaný nebo modifikovaný nákup
- Fáze vyjednávání – segmentace podle pokročilosti obchodního jednání se zákazníkem

## 9 Marketingové strategie

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé marketingové strategie. Tyto strategie by měly respektovat celopodnikovou strategii, tedy strategii růstu (útlumová strategie SBU produkty Office System nebude brána v úvahu) a rozpracovat ji do strategií dílčích. Marketingové strategie také prezentují postupy a prostředky, jakými má být dosaženo podnikových cílů. Jsou zaměřeny na cílové trhy a jejich dosažení co nejúčinnějším způsobem. Celkem logicky se pak vztahují k marketingovým nástrojům, tedy jednotlivým složkám marketingového mixu. Oblastmi, kterými se tedy bude tato kapitola zabývat jsou:

1. Cenové strategie
2. Produktové strategie
3. Distribuční strategie
4. Komunikační strategie

Marketingové strategie se ve zbytku této práce budou zabývat už pouze pěti SBU. Nábytek bude vzhledem ke svému specifickému postavení v rámci podniku vynechán. Největší důraz bude kladen na distribuční a komunikační strategie. Je to dáno tím, že především pomocí těchto strategií, může P.T.S. s.r.o. získat na trhu konkurenční výhodu. Důvod, proč tomu tak je, bude vysvětlen dále.

### 9.1 Cenové strategie

Klasické cenové strategie popisované v teoriích strategického marketingu se v případě P.T.S. s.r.o. jen velice těžko uplatňují. Jak již bylo několikrát zmíněno, P.T.S. s.r.o. vystupuje na trhu jako distribuční článek svých dodavatelů. Tato skutečnost má samozřejmě zásadní dopad na tvorbu cenových strategií tohoto podniku. V zásadě má společnost omezené možnosti jak ovlivnit ceny, za které prodává své produkty a služby na spotřebitelském trhu.

Při prodeji hlasových a datových služeb se tedy musí P.T.S. s.r.o. držet cen stanovených operátory a je nemyslitelné, že by podnik tyto ceny nějakým způsobem ovlivnil. Za prodej těchto služeb je P.T.S. s.r.o. odměňován provizemi za každou sepsanou smlouvu. Výše této provize se odvíjí od počtu sepsaných smluv a od výše měsíčního účtu zákazníka, který pak služby využívá. Jediné ceny, které může podnik při prodeji těchto služeb ovlivnit, jsou ceny koncových zařízení, jako jsou telefonní přístroje nebo ADSL modemy. Uplatnění soutěživých cen je ale i zde náročné, protože operátoři často nabízejí vlastní koncová zařízení za tzv. dotované ceny v případě, že se zákazník zaváže k určité době využívání služeb.

Určitý prostor pro tvorbu cen má P.T.S. s.r.o. při prodeji produktů společnosti 2N. Od tohoto dodavatele nakupuje podnik produkty za ceny pro výhradní distributory, které jsou nižší nežli ceny, za které 2N prodává své produkty všem ostatním distributorům v Libereckém regionu. Tato skutečnost dává P.T.S. s.r.o. možnost stanovit své ceny buďto s větší marží tak, aby odpovídaly cenám, za které prodává konkurence, nebo prodávat za ceny nižší. V případě stanovení nižších cen ale podnik snižuje svůj zisk a to je podle manažera společnosti nežádoucí.

## 9.2 Produktové strategie

Podobně jako v cenových strategiích je i při stanovování produktových strategií podnik silně závislý na svých dodavatelích a výběr produktů, které bude P.T.S. s.r.o. prodávat, tedy záleží na tom, jak vypadá produktové portfolio dodavatelů. V části 7.1 již byla zmínka o možnosti využití strategie produktového rozšíření. Osobně považuji produktové portfolio za velice obsáhlé a přidávání produktů může podle mého názoru vést pouze k tomu, že přesně podle Paterova pravidla bude 80% produktů tvořit pouhých 20% zisku. Pokud by se ale manažer rozhodl vydat cestou rozšiřování produktového portfolio, má v zásadě 3 možnosti jak to udělat.

1. Přidat do portfolia další produkty od stávajících operátorů. Může jít například o další datové služby nabízené operátory, o kterých byla zmínka v části 4.2.2.
2. Rozšířit portfolio o stejné služby dalších operátorů, tedy přidat do své nabídky například služby společností Czech On Line, Nextry nebo Tiscali.
3. Obohatit portfolio o další produkty a služby související s produkty prodávanými doposud a kompatibilních s nimi. Může jít například o zabezpečovací techniku nebo zřizování a správu datových lokálních sítí u zákazníků. Toto řešení se osvědčilo u jablonecké společnosti Telmo.

### 9.3 Distribuční strategie

Otázka nalezení distribučních cest je pro každý podnik zcela zásadní. Distribuční strategie musí jasně formulovat, jakým způsobem se nabízený produkt dostane od poskytovatele nebo prodejce k finálnímu spotřebiteli. Základem distribuce je tedy vytvoření efektivní cesty pro přesun výrobků a služeb mezi P.T.S. s.r.o. a zákazníky.

Hlavními úkoly distribuce jsou:

- Prodej
- Marketingová komunikace
- Služby pro produkt [2]

První otázkou, kterou si musí podnik položit při formulování distribučních strategií zní: Jaký typ distribučního kanálu bude zvolen, aby co nejvíce vyhovoval zákazníkům ve vytyčených cílových skupinách a současně odpovídal podnikové strategii. Ze všech existujících současných distribučních kanálů připadají pro P.T.S. s.r.o. v úvahu následující:

- **Vlastní prodejny**
- **Přímý marketing**
- **Přímý prodej**

V současnosti disponuje P.T.S. s.r.o. dvěma těmito distribučními kanály. Každý z těchto kanálů má různou efektivitu.

### **Vlastní prodejny**

Prvním distribučním kanálem jsou dvě prodejny, z nichž jedna je zaměřena na produkty z prvních pěti SBU, zatímco ta druhá se specializuje pouze na prodej nábytku. Obě prodejny jsou situovány v jedné budově v centru Liberce. Prodejny by v distribuci měly sloužit segmentu **domácností**.

### **Přímý marketing**

Jde o přímý neosobní prodej pomocí médií vhodný spíše pro distribuci jednoduchých výrobků. Mezi nástroje přímého marketingu patří například telemarketing, nabídka v rozhlasu a nabídka v novinách. Přímý prodej je strategií, kterou v současné době P.T.S. s.r.o. v omezené míře využívá. V návaznosti na nabídku v rozhlasu a v tisku mají zákazníci možnost zavolat na zelenou linku P.T.S: s.r.o za účelem objednání zboží a služeb. Tato linka slouží zároveň jako nástroj marketingové komunikace. Přímý marketing je distribučním nástrojem pro oba segmenty zákazníků, **firemní zákazníky i domácnosti**. Tento distribuční kanál by bylo možné zefektivnit pomocí implementace CRM systému, pomocí kterého má možnost efektivněji oslovit stávající zákazníky s novými nabídkami, například prostřednictvím emailu, poštovních zásilek nebo odkazem na své www stránky. O problému CRM bude psáno dále.

### **Přímý prodej**

Posledním kanálem, který P.T.S. s.r.o. v současné době nevyužívá, je přímý prodej. Přímý prodej je součástí osobního prodeje, což je nástroj používaný v marketingové komunikaci. Jde tedy jak o nástroj distribuční, tak o nástroj marketingové komunikace. Důvod, proč je zařazen v distribučních strategiích je ten, že jedním z hlavních cílů distribuce je prodej a ten by měl být hlavní úlohou přímého prodeje. V návaznosti na charakter produktů P.T.S. s.r.o. se přímý prodej může stát nejúčinnějším nástrojem umožňujícím zvýšení tržeb v návaznosti na cíle vytyčené v kapitole 6.3. Cílový segment

tohoto distribučního kanálu zahrnuje **firemní zákazníky a instituce**. Vytvoření kvalitního prodejního týmu obchodních zástupců považují za nejdůležitější krok v rozvoji P.T.S. s.r.o.

### 9.3.1 Návrh, výběr, úkoly a řízení prodejní síly

Když se podnik rozhodne pro využití obchodních zástupců, musí nejprve vyřešit otázku struktury prodejní síly. Prodejní síly lze strukturovat několika způsoby a to podle území, na kterém bude působit, podle druhu výrobku, podle trhu nebo kombinací těchto způsobů. Vzhledem k tomu, že P.T.S. s.r.o. by teprve měl začít s budováním týmu obchodních zástupců a existuje tedy silný předpoklad, že zpočátku může u těchto lidí nastat problém s pochopením celého produktového portfolia podniku, je vhodné strukturovat prodejní sílu podle produktů nebo spíše produktových skupin. Pro začátek navrhuji vybrat 2 až 3 obchodní zástupce, kteří se budou specializovat na prodej produktů společnosti 2N, hlasových služeb a datových služeb firmám a institucím.

#### **Výběr obchodních zástupců**

Podnik se může pokusit získat obchodního zástupce několika způsoby. První možností je pokusit se takzvaně „přetáhnout“ obchodního zástupce konkurenční firmy. Lze uvažovat o člověku, který pracuje pro některého z dodavatelů nebo v některé z firem, která se zabývá prodejem podobných produktů jako P.T.S. s.r.o. Jasnou výhodou takového postupu je to, že tím podnik získá člověka, který má zkušenosti s produkty a s největší pravděpodobností má za sebou i nějaká školení prodejních dovedností. Často se může stát i to, že pro podnik dokáže získat zákazníky, které už dříve oslovil s nabídkou společnosti, pro kterou dříve pracoval. Úskalím tohoto postupu pak může být vysoká cena, kterou musí P.T.S. s.r.o. za takového zástupce zaplatit ve formě mzdy.

Druhou možností je vypsání výběrového řízení na pozici obchodního zástupce. Podnik tak vybírá z určitého počtu uchazečů o místo. Pro tuto variantu je možné využít specializované servery zabývající se zprostředkováním práce, jako jsou například [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Další vhodnou variantou je podání inzerátu v tisku.



V úvahu připadají Tip Servis, Annonce nebo regionální denníky. Tuto alternativu, tedy vyspání výběrového řízení, je možné realizovat dvěma způsoby:

1. Aktivním oslovováním uchazečů o práci. Například může jít o reakce na nabídku pracovních sil na výše zmíněných serverech, kde uchazeči o práci zveřejňují i své životopisy.
2. Pasivním vyčkáváním, tedy čekáním na ty, kdo se ozvou na podané inzeráty a jejich následnou selekci.

Třetí možností je vyhledání vhodného obchodního zástupce přes některou personální agenturu. Té je potřeba poskytnout kritéria, na základě kterých má takového obchodního zástupce vyhledat a o výběrové řízení se postará tato agentura sama.

Poslední dvě možnosti dávají podniku možnost „vychovat“ si své prodejní síly podle svých potřeb. Lze také předpokládat, že takto vybraní neškolení prodejci nebudou požadovat tak vysokou mzdu jako ti zkušenější. Nevýhodou je naopak velká časová náročnost zaškolení a výcviku prodejců bez zkušeností.

Zbývá doplnit, jaké požadavky by měl obchodní zástupce splňovat, tedy jaké by měl mít vlastnosti, schopnosti a dovednosti. Těmi jsou:

- Vynikající komunikační dovednosti
- Příjemné a profesionální vystupování
- Organizační schopnosti
- Schopnost rychle se učit a přizpůsobovat se změnám
- Schopnost samostatné práce
- Časová flexibilita
- Reprezentativní vzhled
- Uživatelská znalost práce na PC
- Řidičský průkaz skupiny B

## **Úkoly obchodních zástupců**

Úkoly obchodního zástupce vyplývají z cílů, které si podnik vytyčuje pro prodejní síly. Tyto cíle musí odpovídat dílčím marketingovým cílům. Prioritním úkolem je samozřejmě prodej. Pokud je tedy například pro hlasové služby vytyčen cíl ve výši 50% nárůst tržeb a pro datové služby cíl vyžadující 100% nárůst tržeb, musí obchodní zástupci rozvrhnout své síly takovým způsobem, aby tohoto cíle bylo dosaženo. Měli by tedy věnovat zhruba dvojnásobek času získáváním zákazníků pro datové služby než kolik jej budou věnovat získávání zákazníků pro služby hlasové. Prodej je ovšem pouze jedním z úkolů obchodních zástupců. Dalšími úkoly jsou:

- Řešení zákaznických problémů
- Udržování a rozvoj stávajících aktivit
- Hledání nových příležitostí
- Poskytování služeb stávajícím i potenciálním zákazníkům, nabídky poradenství, vyřizování stížností
- Reprezentace firmy
- Sběr informací o zákaznících [2]

### **Kroky úspěšné komunikace se zákazníkem vedoucí k prodeji**

Následující řádky se budou věnovat tématice získávání nových firemních zákazníků pro hlasové a datové služby. Zabývají se tedy obsahem komunikace obchodních zástupců při jednání s **novým** zákazníkem a základem vytváření vztahu se zákazníkem.

1. **Vyhledávání nových zákazníků.** Obchodní zástupce v této fázi musí najít vyhledat zákazníky například ve zlatých stránkách, v katalogích institucí, Tip servisu nebo na internetu. Tito zákazníci musí odpovídat segmentačnímu rozdělení tak, jak bylo uvedeno v kapitole 8.2. Obchodní zástupce by si tyto zákazníky měl vybírat pokud možno v jedné lokalitě tak, aby optimálně rozvrhnul svůj čas až je půjde navštívit. Nemá například smysl vybrat si na jeden den 4 zákazníky v Jablonci, 2 ve Frýdlantu a 3 v Mimoní. Přesuny mezi těmito lokacemi by obchodnímu zástupci zabraly více času nežli samotné jednání se zákazníkem.
2. **První kontakt.** Prostředkem k uskutečnění prvního kontaktu se zákazníkem by měl být telefonický rozhovor. Účelem rozhovoru není prodat, ale dohodnout si schůzku

se zástupcem společnosti kompetentním k jednání. V úvodu tohoto rozhovoru musí být představení sebe a společnosti. Následuje dohodnutí času a místa konání schůzky. Je více než pravděpodobné, že v průběhu rozhovoru položí potenciální zákazník námitky proti tomu, proč by se měl vlastně s obchodním zástupcem sejit. Na tyto námitky musí být obchodní zástupce připraven a musí je překonat.

3. **Návštěva zákazníka.** Na dohodnutou schůzku musí obchodní zástupce dorazit včas, nejlépe minimálně 10 minut před dohodnutým termínem tak, aby měl čas ve firmě najít člověka, se kterým povede obchodní jednání. První schůzka stále ještě není aktem prodeje. Scénář první schůzky lze popsat následujícím způsobem. Prvním krokem je tzv. „icebreak“, tedy prolomení ledů. Tato fáze jednání si klade za cíl uklidnění zákazníka a měla by jej zbavit pocitu, že obchodní zástupce za ním přišel pouze za účelem prodeje. Tento zdvořilostní rozhovor by neměl trvat déle nežli 3 minuty. Dalším krokem je představení společnosti P.T.S. s.r.o.. Zákazník totiž v tuto chvíli stále ještě nemusí mít konkrétní představu o tom, čím se vlastně P.T.S. s.r.o. zabývá a jaké produkty mu vlastně chce obchodní zástupce nabídnout. Po ukončení této fáze následuje čtvrtý krok k úspěšnému prodeji.
4. **Analýza potřeb.** Jedním z nejdůležitějších kroků je zjištění potřeb firmy jako finálního zákazníka ve vztahu k telekomunikačním produktům. Tyto potřeby zjistí obchodní zástupce pomocí otevřených otázek. Jde tedy o to zjistit od zákazníka, jak vypadá současné řešení telekomunikací ve firmě. Obchodní zástupce potřebuje v této fázi zjistit takové informace, jako je počet telefonních linek ve firmě, jejich strukturu, jakého zákazníka používá pro volání operátora, zda využívá služby ústředny, výši měsíční provolávky, způsob řešení připojení k internetu, požadovaná rychlost připojení, náklady na toto připojení. V praxi nebývá problém v této fázi jednání získat od zákazníka měsíční vyúčtování od jeho operátora. Je dobré vyžádat si toto vyúčtování alespoň za poslední dva měsíce. To je velmi důležitý podklad pro budoucí tvorbu nabídky. Zároveň je důležité, aby obchodní zástupce zákazníkovi vysvětlil z jakého důvodu po něm tyto informace požaduje. Zákazník by neměl mít pocit, že obchodní zástupce pouze shromažďuje informace. Musí pochopit, že tyto informace slouží pouze pro potřeby obchodního zástupce, který na jejich základě vytvoří nabídku. Obchodní zástupce P.T.S. s.r.o je u zákazníka proto, aby mu pomohl.

5. **Dohodnutí druhé schůzky.** Ve chvíli, kdy má obchodní zástupce od zákazníka zjištěný jeho současný stav a jeho potřeby, je třeba, aby si se zástupcem firmy dohodnul druhou schůzku, na které mu představí řešení. Tato schůzka by se neměla konat později nežli týden po uskutečnění první návštěvy zákazníka. U většiny zákazníků se totiž projevuje efekt „vychladnutí“ a pokud se obchodnímu zástupci na první schůzce podaří vzbudit v zákazníkovi zájem, může se stát, že zákazník při delších prodlevách mezi jednáními tento zájem ztratí.
6. **Vypracování možných návrhů řešení.** V čase mezi první a druhou schůzkou musí obchodní zástupce vypracovat možné návrhy řešení. Tyto návrhy musí respektovat zákaznickovy potřeby. Obchodní zástupce tedy vybere z portfolia produktů P.T.S. s.r.o. vždy takový produkt, který se svými parametry bude nevíce blížit požadavkům zákazníka. Při prodeji hlasových služeb představuje ve většině případů užitek pro zákazníka úspora, kterou docílí používáním služeb, které P.T.S. s.r.o. nabízí. Obchodní zástupce proto musí přesně vyčíslit jakou finanční částku zákaznickova firma měsíčně ušetří. Při prodeji datových služeb může obchodní zástupce také použít argumentaci úsporou, stejně tak ale může svou nabídku založit například na rychlosti internetového připojení, mobilitě nebo na neomezeném objemu přenesených dat. Je dobré vypracovat vždy alespoň dvě varianty řešení. V ideálním případě jednu lepší a jednu horší. Obě ale musí být lepší nežli stávající řešení u zákazníka. Zákazník se pak nerozhoduje jestli koupí, ale kterou variantu koupí.
7. **Prezentace.** Předposlední fází prodeje je prezentace řešení navrhovaného obchodním zástupcem. V dohodnutý čas se tedy dostaví na druhou schůzku se zástupcem zákazníka. Na úvod by měl obchodní zástupce zrekapitulovat předchozí jednání, aby si zástupce zákazníka připomněl na jakých potřebách se s obchodním zástupcem P.T.S. s.r.o. dohodli. Následuje samotná prezentace připravených řešení. V této fázi musí mít obchodní zástupce na paměti, že zákazník nemusí být expertem v oblasti telekomunikací. Místo prostého výčtu technických parametrů a cen nabízených hlasových nebo datových služeb musí obchodní zástupce ukázat zákazníkovi užitek, který mu nabízený produkt přinese. Při prodeji hlasových služeb tedy nestačí pouhé srovnání cen, za které zákazník volá v současné době a cen v navrhovaném řešení, ale je potřeba, aby obchodní zástupce vyčíslil konkrétní

měsíční úsporu v korunách. Tato částka se pak ještě „opticky“ zvětší, pokud ji obchodní zástupce vynásobí dvanácti a prezentuje ji jako úsporu roční. Při prodeji datových služeb musí obchodní zástupce vyzdvihnout užitek jako naplnění potřeby, kterou považoval zástupce zákazníka za prioritní. Například při prodeji CDMA služeb komunikuje obchodní zástupce mobilitu internetového připojení a výhody s tím spojené. Tou může být třeba možnost připojení k vnitropodnikové síti na cestách. V této kritické fázi jednání se obchodní zástupce opět nejspíš setká s námitkami, na které bude muset reagovat.

8. **Uzavření prodeje.** Posledním krokem je uzavření prodeje, tedy sepsání smlouvy s obchodním zástupcem. Při podpisu smlouvy je dobré ujistit zákazníka o správnosti jeho výběru a popřát mu hodně úspěchů při využívání zvolených služeb a produktů.

### **Práce obchodního zástupce se stávajícími zákazníky**

V předchozí části bylo popsáno jakým způsobem má obchodní zástupce jednat s novým zákazníkem. Obchodní zástupce ale samozřejmě musí jednat i se stávajícími zákazníky. Jaké jsou tedy jeho úkoly při této činnosti?

V případě úspěšné implementace CRM, o kterém pojednává poslední kapitola této práce, jsou úkoly obchodního zástupce následující:

1. Vyřídít kladné odezvy na direct marketingové nabídky – zde je nutná spolupráce obchodního zástupce s pracovníkem zřízeného call-centra. Ten mu dodá informace potřebné pro to, aby zástupce věděl s jakým zákazníkem bude jednat a jaký produkt jej na základě direct marketingové nabídky zaujal.
2. Pokusit se o prodej dalších produktů z portfolia P.T.S. s.r.o. – obchodní zástupce sám se musí při každé komunikaci se stávajícím zákazníkem pokoušet o to, aby našel nová lepší řešení zákaznickovy telekomunikace. V případě, že už nemá zákazníkovi co nabídnout v oblasti telekomunikací, může přeorientovat svou nabídku na jiné produkty z portfolia P.T.S. s.r.o.
3. Vytvářet dlouhodobý vztah se zákazníkem – každá návštěva obchodního zástupce u stávajícího zákazníka posiluje vzájemný vztah zákazníka s dodavatelem. Ideální je navázání dobrého osobního vztahu se zástupcem zákazníka na dlouhodobé úrovni.

Úspěšný obchodní zástupce by měl vzhledem k tomu, jak málo je trh nasycen a jak nízký tržní podíl má P.T.S. s.r.o., věnovat zhruba 70% svého času získávání nových zákazníků a jen asi 30% času péči o stávající zákazníky.

### **Výhody a nevýhody prodeje pomocí obchodních zástupců**

Prodej pomocí obchodních zástupců má samozřejmě své zjevné výhody i nevýhody. Shrnutí obojího vypadá následovně:

- + vyzkoušená efektivní metoda především při distribuci služeb
- + možnost rozvoje týmu obchodních zástupců (kvantitativně i kvalitativně)
- + flexibilní jak ve vztahu ke komunikaci se zákazníky tak ve vztahu k produktům
- + přímý kontakt se zákazníkem
- + možnost okamžité reakce na zákaznickovy námitky
- finančně náročné pro firmu, je potřeba vytvořit obchodním zástupcům kvalitní zázemí
- horší možnost kontroly komunikace se zákazníkem
- složitější koordinace při větším počtu obchodních zástupců
- váže hodně času manažera, který se pak stává spíše koordinátorem prodejního týmu

### **Hodnocení výkonnosti**

Aby se minimalizoval dopad nevýhod a maximalizovala úspěšnost prodeje, je potřeba vytvořit určitý systém kontroly práce obchodních zástupců. K vyhodnocení úspěšnosti je nutné, aby měl manažer k dispozici informace o tom, kolik nových zákazníků obchodní zástupce za určitou dobu kontaktoval, s kolika zástupci společností se sešel, v jakém stádiu jsou současná jednání a jaké je konečné procento prodejů na určitý počet jednání. Manažer by tak měl strávit každý den minimálně 60 minut společnou poradou se všemi obchodními zástupci a měl by požadovat odevzdání alespoň týdenních reportů aktivit, které musí obsahovat výše uvedené veličiny.

### **Úlohy marketingu při využití obchodních zástupců**

Na závěr této části bych rád uvedl jaké úkoly marketingu považuje P. Kotler za prioritní při využití prodeje pomocí obchodních zástupců.

- Marketing zajišťuje reklamu a nakupuje seznamy adres potenciálních zákazníků.
- Marketing připravuje profily nejslibnějších potenciálních zákazníků, takže prodejci vědí, za kým jít a za kým ne.
- Marketing zjišťuje, které faktory a racionální argumenty ovlivňují rozhodování klíčových lidí na straně zákazníka.
- Marketing sleduje slabé a silné stránky konkurentů a srovnává podnikové výrobky s konkurenční nabídkou.
- Marketing zpracovává a distribuuje případové studie úspěšných prodejů a využívá je ve výukových programech.
- Marketing připravuje komunikační prostředky (reklamy, informační brožury atd.) a distribuuje je zákazníkům, aby tak vyvolal jejich zájem o podnikové výrobky a usnadnil prodejním zástupcům první kontakt.
- Marketing využívá reklamu a direct marketing k získání užitečných vodítek, která by mohla prodejním zástupcům pomoci. [7]

Jak je vidět, většina úkolů, které považuje P. Kotler za prioritní je v této práci naznačena. Je jasné, že ve velkých firmách se o tyto činnosti stará marketingové oddělení. V tak malé společnosti, jako je P.T.S. s.r.o., musí být uvedené úkoly rozděleny mezi manažera a jednotlivé obchodní zástupce.

## 9.4 Komunikační strategie

Komunikační strategie zaměřují pozornost na vytváření komunikačních programů, na jejichž základě jsou formulovány strategie a rozvrženy prostředky rozpočtu. Tyto strategie přispívají k dobré informovanosti a zákazníka a k úspěšnému prodeji zboží a služeb. Vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu a jejich účinnost závisí na volbě těchto složek, případně na jejich kombinaci. Komunikační mix v sobě zahrnuje tyto následující složky:

- Reklama

- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Public relations (PR)[2]

Základem všech těchto složek je komunikace, která informuje, přesvědčuje a připomíná zákazníkům produkty podniku, upevňuje dlouhodobé trvalé svazky se zákazníky a další veřejností a přispívá tak ke zvýšení účinku ostatních nástrojů marketingového mixu. [4]

Ve vztahu k vytyčení cílů marketingové komunikace, tedy toho jaké produkty jakým skupinám zákazníků komunikovat, je definováno několik strategií zaměřených podle kupních postojů zákazníků. Těmi jsou:

1. Rozšíření okruhu zákazníků (**strategie attract**). Tato strategie zahrnuje rozvoj potřeb a přání u nových zákazníků, kteří ještě komunikovaný produkt nevyužívají. Je zaměřená především na zákazníky se skrytou potřebou.
2. Zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům (**strategie increase**). Jde o strategii, která se zaměřuje na kvantitativní rozvoj potřeb a přání zákazníků. Podnik pak komunikuje například nové způsoby užití výrobku.
3. Přetažení zákazníků konkurence (**strategie convert**). Pomocí těchto komunikačních strategií se snaží podnik přesvědčit zákazníky konkurence k nákupu svých produktů. Důraz bývá kladen na změnu pohledu zákazníka na produkt a na specifické vlastnosti produktu.
4. Udržení stávajících zákazníků (**strategie retain**). Prostřednictvím této komunikační strategie se podnik snaží vychovat si věrného zákazníka a zesílit vnímání hodnoty značky. [2], [4]

Z výše uvedených strategií může P.T.S. s.r.o. ve své marketingové komunikaci úspěšně využít strategii attract, convert a retain. Je jenom otázkou, pro které produkty jsou tyto strategie použitelné. Strategii attract lze použít pro všechny SBU. U všech produktů P.T.S. s.r.o. je potřeba rozšířit okruh zákazníků. Strategie convert je použitelná pro produkty z SBU hlasové služby, datové služby, produkty 2N a recyklace cartridgí, kde lze



uvažovat o přetažení zákazníků konkurence, pokud jim P.T.S. s.r.o. dokáže nabídnout lepší podmínky nežli konkurence. Strategie retain může být opět účinná pro produkty ze všech SBU. Je důležité vychovat si zákazníka, který se bude se všemi problémy týkající se telekomunikací obracet na P.T.S. s.r.o. Strategii increase lze použít jen v omezené formě pro produkty v recyklaci cartridgí a tonerů. Těžko si lze například představit, že by jeden zákazník na základě komunikačního sdělení nakupoval více ústředěn nebo více připojení k internetu.

Všechny výše uvedené strategie jsou pro tak malou společnost, jakou je P.T.S. s.r.o., z hlediska masovější komunikace velice nákladné. Pokud by se měl podnik zaměřit na každou produktovou skupinu a snažit se jí vlastními silami komunikovat podle kupních postojů zákazníků, vyčerpalo by to všechny volné finanční prostředky společnosti. Marketingovou komunikaci P.T.S. s.r.o. je tedy potřeba uchopit jiným způsobem a výše uvedené strategie by měly být spíše vodítkem při osobní přímé komunikaci se zákazníky.

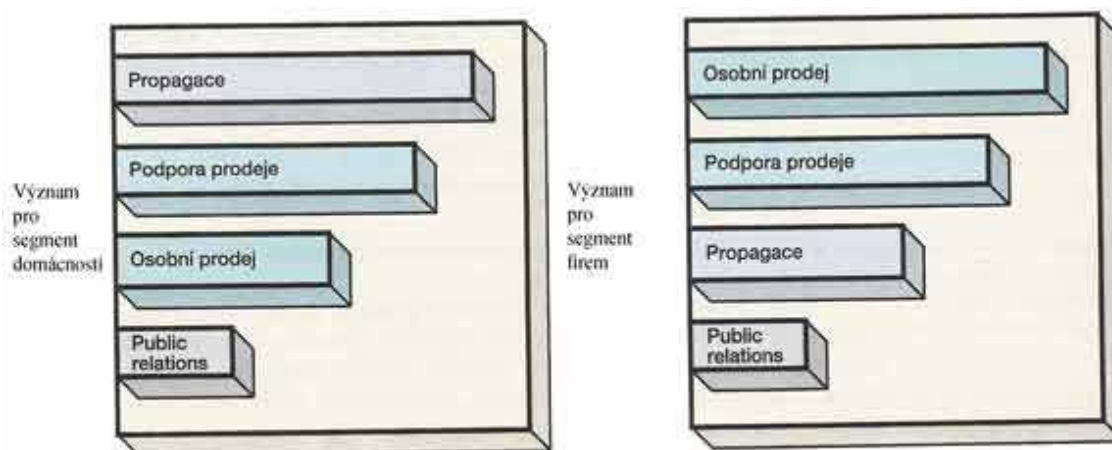
Marketingovou komunikaci P.T.S. by tedy měly tvořit 2 složky.

1. První složku by měla tvořit **komunikace značky**, tedy komunikace společnosti jako takové. Cílem je upozornění veřejnosti a potenciálních zákazníků na existenci této firmy, značky P.T.S. a oblastí, kterými se tato společnost zabývá. Informovanost potenciálních zákazníků je v současné době v tomto směru velmi nízká. Společnost nemá vytvořenou ucelenou image, pomocí které by se na veřejnosti prezentovala a například z názvu není vůbec patrné čím se P.T.S. s.r.o. zabývá. Nositelem image by se tedy měla stát tato složka marketingové komunikace.
2. Druhou složku by měla tvořit **komunikace produktů a služeb**, které jsou v nabídce společnosti. Tato komunikace si klade za úkol zvýšení prodeje jednotlivých produktů v produktových skupinách podle aktuálních cílů pro jednotlivé SBU a může být řešena výše uvedenými strategiemi. O komunikaci jednotlivých produktů se ve velké míře starají samotní dodavatelé. Produkty jako

takové jsou tedy známé. Potenciální zákazník ale neví, že je má možnost pořídit u P.T.S. s.r.o.

V tuto chvíli je potřeba zvolit správné komunikační nástroje pro tyto 2 složky. Pro první složku bude použita reklama (propagace) a PR, zatímco pro druhou složku podpora prodeje a osobní prodej.

Obrázek č. 7



Zdroj: [1], upraveno

Význam jednotlivých složek komunikačního mixu pro segment domácností a pro segment firemních zákazníků ukazuje obrázek číslo 7. Z tohoto obrázku je vidět, že jádro komunikace se zákazníky ze segmentu domácností by měla tvořit reklama a podpora prodeje, zatímco při komunikaci s firemními zákazníky je stěžejní osobní prodej a podpora prodeje. V následujícím textu budou rozebrány, jaké akce může P.T.S. s.r.o. použít ve vztahu k jednotlivým složkám komunikačního mixu.

## Reklama

P.T.S. s.r.o. tento komunikační nástroj v současné době využívá. Například v průběhu března a dubna 2005 byla na regionálním rádiu RCL k slyšení reklama zaměřená na internetové připojení pomocí ADSL. Jiné reklamní spoty zaměřené na CRM produkty Ateus, na GSM brány Ateus vysílalo RCL už dříve. (viz příloha č. 5) Zároveň se

s různou frekvencí v Tip servisu objevuje tištěná inzerce. Ta má formu řádku umístěného v horní části stránky.

Jak již bylo řečeno, reklama by měla spíše seznamovat veřejnost s tím, že na trhu působí společnost P.T.S. s.r.o. a čím se tato společnost zabývá. Segmentace zákazníků jako způsob výběru publika zde nehraje žádnou roli. Toto reklamní sdělení by mělo plošně zasáhnout jak firemní zákazníky, tak domácnosti. Otázkou je především výběr vhodných médií. Těmi podle mého názoru jsou:

- Tisk - konkrétně regionální denní tisk, inzertní tisk, tisk specializovaný na problematiku telekomunikací
- Rozhlas - regionální rádia jako jsou RCL, Rádio Černá hora, Kiss, Český rozhlas sever nebo regionální vysílání rádia Evropa 2
- Out-of-home – billboardy, city-light vitríny, interiér dopravních prostředků MHD, face-up média
- Internet – bannery na odborných serverech věnovaným telekomunikacím

Sdělení reklamy by mělo obsahovat:

- Logo a název společnosti
- Stručně formulované oblasti činností podniku – sem lze uvést takové body jako hlas, internet, ústředny, levný tisk
- Kontakt na společnost – zelená linka P.T.S. s.r.o. a internetové stránky

Je jasné, že sdělení reklamy nemůže být stejné pro všechny typy médií. Rozhlasová reklama nemůže zákazníkovi zprostředkovat příjemci takové sdělení jakým je logo společnosti. Pro všechna ostatní vybraná média je ale výše uvedené sdělení použitelné.

### **Public relations**

PR se zaměřuje na získání a udržení dobrého jména u všech skupin veřejnosti, se kterými přichází podnik do styku. Mezi tyto skupiny patří zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, firmy v odvětví a veřejnost. V současné době neprovádí P.T.S. s.r.o. žádné konkrétní akce v této oblasti, což je u tak malé společnosti celkem pochopitelné. Klasické nástroje PR jako je sponzoring nebo tiskové zprávy nejsou pro P.T.S. s.r.o. použitelné.

Nositelem PR sdělení je manažer společnosti, který by měl PR brát spíše jako doplňkový nástroj při svých jednáních se všemi uvedenými skupinami a měl by se sám snažit o šíření dobrého jména společnosti

### **Podpora prodeje**

Reklama má v marketingové komunikaci dlouhodobější zaměření, zatímco podpora prodeje má povzbudit zákazníky v momentě, kdy jejich pozornost vůči produktu ochabuje. Je účinná v případě, kdy existuje pasivní potřeba produktu, zákazníci produkt v podstatě potřebují, ale mají určité zábrany. [2]

To je případ produktů velké části produktového portfolia P.T.S. s.r.o. Zákazníci zasažení masivní reklamou ze strany dodavatelů P.T.S. s.r.o. si uvědomují existenci produktu, ale chybí jim ten správný kupní stimul. Například většina lidí ví, že ADSL připojení je rychlejší, komfortnější a můžou jej využít na své stávající pevné lince, ale řeknou si, že pokud jim doteď stačilo dial-up připojení, tak proč by jej měnili.

V minulosti již P.T.S. s.r.o. podporu prodeje využilo. Šlo o akci zaměřenou na firemní segment zákazníků s názvem „Stará za novou s 20% slevou“. Zákazník měl možnost získat 20% slevu z ceny pořízení nové ústředny za podmínky vrácení své staré ústředny firmě P.T.S. s.r.o. Tato akce probíhala v průběhu června až září 2004.

Z jednotlivých forem podpory prodeje jsem pro produkty P.T.S. s.r.o. vybral tyto tři následující:

- **Možnost bezplatně vyzkoušet** – mělo by jít konkrétně o produkty společnosti 2N a internetová připojení z SBU datové služby. Prostředkem jak nabídnout zákazníkům bezplatné vyzkoušení je vytvoření showroomu v části prodejny do kterého by si obchodní zástupci mohli zvát své zákazníky a prezentovat jim zde konkrétní výhody produktu.
- **Cenová zvýhodnění** – v tomto případě může jít o podporu prodeje recyklovaných cartridgí a tonerů. Věrný zákazník, který si nechá u P.T.S. s.r.o. zrecyklovat v průběhu určitého časového období nějaké množství cartridgí nebo tonerů získá jednu recyklaci zdarma.

- **Propagační materiál** – může jít o nejrůznější drobné dárky (propisky, zapalovače, klíčenky, kalendáře atd.) s logem společnosti P.T.S. s.r.o., které mohou zákazníci obdržet za nákup.

V souvislosti s podporou prodeje považují za vhodné na tomto místě zmínit i akce zaměřené na podporu prodejny jako takové. Vzhledem k tomu, že obě prodejny jsou umístěny v 1. patře Paláce Centrum, blok B na Soukenném náměstí a zákazníci o nich nevědí, mají prodejny velice malou návštěvnost. V současné době nejsou prodejny z náměstí nijak označeny a jedinou upoutávku tvoří dvě „áčka“, tedy pouliční stojany ve tvaru písmene A, které ovšem komunikují konkrétní produkty.

K tomu aby se prodejny pro zákazníky zviditelnily navrhuji dva kroky:

1. Označení prodejen takovým způsobem, aby zákazníci procházející kolem paláce Centrum o těchto prodejnách věděli. Vhodné jsou například světelné poutače nebo šipky na chodníku směřující do vchodu a vedoucí dále směrem k prodejnám.
2. Zaměstnání promotéra, který bude stát před vchodem do paláce Centrum a bude zákazníky informovat o existenci prodejny a aktivně je vybízet k návštěvě. Tato návštěva může být spojena s rozdáváním propagačního materiálu, který byl popsán výše.

Při všech akcích zaměřených na podporu prodeje má P.T.S: s.r.o. možnost využít velké množství propagačních tiskovin a letáků od svých dodavatelů. Vzhledem k tomu, že by mělo jít o komunikaci jednotlivých produktů, je na místě tyto materiály při podpoře prodeje využít.

## **Osobní prodej**

Aktivity týkající se osobního prodeje už byly naznačeny v distribučních strategiích v části 9.3.1. Zatímco obchodní zástupci mají mít na starost firemní segment zákazníků, osobní prodej by měl zajišťovat osobní komunikaci se zákazníky ze segmentu **domácností**. Bylo-li uvedeno, že reklama PR jsou zaměřeny čistě na komunikaci značky a společnosti, osobní prodej musí tvořit účinnou část marketingové komunikace určenou pro komunikaci jednotlivých produktů. První, co by měl tedy podnik v této oblasti udělat, je stanovení

konkrétních produktů pro tento způsob komunikace. Těmi by měly být produkty z SBU hlasové služby a datové služby.

Komunikaci pomocí osobního prodeje by měli zajišťovat prodejci v obchodech a promotéři. Komunikace prostřednictvím prodejců musí motivovat zákazníky kteří přijdou do obchodu k nákupu zboží a služeb nabízených P.T.S. s.r.o, zatímco promotéři by měli oslovovat potenciální zákazníky na frekventovaných místech. Takovými místy jsou například centra větších měst (Liberec, Jablonec nad Nisou) nebo velké hypermarkety.

Schéma osobního prodeje prostřednictvím promotérů je sice podobné prodeji pomocí obchodních zástupců, má ale svoje specifika. Nepředpokládá se například tak vysoká míra informovanosti o všech detailech nabízených služeb a není potřeba tak důkladně analyzovat potřeby zákazníka. Prodej musí být založen na okamžité akci zákazníka a nemá tedy charakter dlouhodobějšího jednání, jako tomu bylo u obchodních zástupců. Jednotlivé prodejní rozhovory by neměly přesáhnout 15-25 minut. Konkrétně by osobní prodej měl probíhat následujícím způsobem:

1. **oslovení potenciálního zákazníka** – úkolem této části je zastavit kolemjdoucího potenciálního zákazníka a přimět jej, aby s promotérem začal hovořit. Oslovení musí komunikovat nějakou výhodu zajímavou pro zákazníka. Vhodné oslovení může být například: „Hezký den, jak by se Vám líbilo ušetřit za Vaše internetové připojení?“
2. **zjištění potřeb** – v této fázi zjišťuje promotér pomocí otevřených otázek stávající stav u zákazníka. Pokud promotion komunikuje hlasové služby, musí zjistit, zda zákazník používá pevnou linku, jak vysoký je jeho průměrný měsíční účet, zda využívá služeb nějakého alternativního operátora atd. V případě promotion na datové služby pak musí promotér zjistit zda zákazník využívá internet a v jaké míře, jakým způsobem se k internetu připojuje, kolik jej toto připojení měsíčně stojí nebo zda je jeho připojení nějak limitované.
3. **nabídka, akce** – ve chvíli, kdy má promotér zjištěné informace o zákazníkovi může začít s nabídkou. Prezentovaná služba musí zákazníkovi přinést nějakou výhodu oproti jeho stávajícímu řešení. Pro promotéra, který dobře naslouchá v části

rozhovoru, kde zjišťuje potřeby zákazníka, je tvorba nabídky jednodušší. V průběhu nabídky musí promotér ověřovat jaké má zákazník k nabídce postoje a sledovat případné kupní signály. Vhodné otázky jsou: „Jak se Vám to líbí?“ nebo „Co tomu říkáte?“. Po ukončení nabídky následuje akce, tedy přímá výzva k nákupu. V ideálním případě by měla následovat až ve chvíli, kdy si je promotér jistý, že od zákazníka zachytil alespoň 3 kladné kupní signály a ví, že se zákazník s nabídkou ztotožnil. Je jasné, že většina potenciálních zákazníků nabídku v lepším případě vyslechne, ale samotné pořízení produktu odmítnou. Tyto zákazníky musí promotér alespoň informovat o tom, kde a jakým způsobem si mají možnost službu pořídit. Měl by tedy upozornit na prodejnu a na zelenou linku P.T.S. s.r.o.

4. **uzavření** – se zákazníky, kteří projevují o službu zájem, sepíše promotér smlouvu a podá jim dodatečné informace o termínu zprovoznění služby. Zároveň je také informuje o prodejně a o zelené lince.

## 10 CRM (Customer relationship management)

Již několikrát byla v předešlém textu zmínka o CRM. V tuto chvíli je na místě vysvětlit, co tento pojem obnáší a jakým způsobem může CRM pomoci při implementaci navržených strategií. CRM je možné obecně chápat dvojím způsobem:

1. **jako přístup**, jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Organizace mohou díky němu spravovat a sladit interakce se zákazníkem. CRM pomáhá podnikům zvýšit hodnotu každé takové interakce a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků. Z tohoto úhlu pohledu je tedy CRM chápáno spíše jako filozofie, které by se měl podnik držet a implementovat ji do svých strategií. CRM v podstatě vychází z marketingových principů, kterými se tato práce zabývala a dále je rozšiřuje.
2. **jako softwarový a hardwarový systém** umožňující podniku lepší správu informací o zákazníkovi a zefektivnění práce se zákazníky.

CRM se tedy podle bodu 1 zabývá vytvářením a řízením vztahu se zákazníkem. Způsob vytváření vztahu se zákazníkem již byl v podstatě v této práci popsán v podkapitolách 9.3.1 a 9.4. Aby se zlepšila práce se zákazníky P.T.S. s.r.o., je ještě potřeba implementovat CRM jako softwarový nástroj pro obchodní zástupce a operátora call-centra. Pro tyto pracovníky musí implementace CRM přinést následující zlepšení práce se zákazníkem:

- sledování telefonických interakcí se zákazníkem (kdy kdo koho kontaktoval a na čem se obě strany dohodly)
- možnost sledování, řízení a kontroly jednotlivých obchodních případů (kdy byl zákazník kontaktován kvůli dojednání první schůzky a druhé schůzky, v jaké fázi je obchodní jednání atd.)
- možnost ukládat zjištěné potřeby zákazníků do poznámek ke kontaktům
- vytvoření a cílení directmarketingové nabídky (aktivní telemarketing, email). Operátor call-centra, který by měl tyto aktivity vykonávat by měl mít za úkol pouze obvolání nebo obeslání cílových zákazníků direktmarketingovými nabídkami. Vlastní realizaci prodeje musí zajistit obchodní zástupce.
- Realizace poprodejního marketingu (ujištění se o spokojenosti, vyřizování reklamací spojené s dispečinkem techniků atd.)

Na českém trhu existuje velké množství CRM systémů. Pro představu je možné uvést některé z nejpoužívanějších. Těmi jsou Marketing manager CRM suite, Pivotal eRelationship 2000, IS Leonardo, Super Office CRM 5 nebo Karat CRM. Pro P.T.S. s.r.o. jsou ovšem tyto systémy příliš nákladné a zbytečně obsáhlé. V současnosti by stačilo zavést CRM řešení, které podnik sám distribuuje a tím je Ateus Contact Manager.

### **Ateus Contact manager**

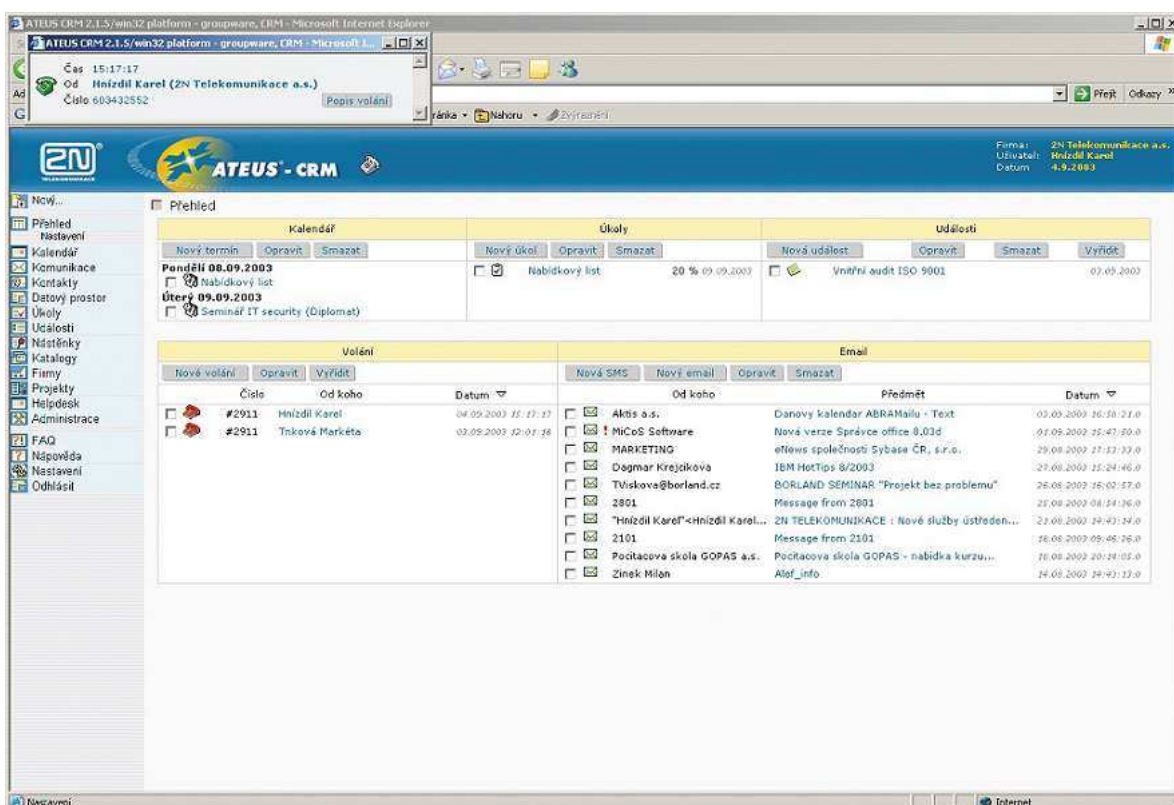
Toto jednoduché CRM řešení od společnosti 2N je schopné zajistit všechny výše uvedené potřeby P.T.S. s.r.o. v oblasti CRM. Uživatel, který má vedle svého počítače připojeného do LAN i telefon může využívat:

- CRM služby (tak jak byly popsány výše)
- správu kontaktů
- příjem a odesílání e-mailů



- příjem a odesílání SMS (je-li podporován serverem)
- Time Manager

Při využití Ateus Contact Manageru má příjemce hovoru na obrazovce svého počítače okamžitý přehled o tom, kdo mu zrovna volá. Po přijetí nebo odeslání hovoru se zobrazí okno se všemi potřebnými informacemi o kontaktovaném subjektu. Uživatelské prostředí Ateus Contact manageru ukazuje obrázek číslo 8.



Obrázek č. 8, Zdroj: [15]

Postup při implementaci CRM systému Ateus Contact Manager v P.T.S. s.r.o. by měl být následující:

### Definování datové základny pro CRM

V současné době disponuje P.T.S. s.r.o. databází obsahující zhruba 3000 kontaktů na stávající zákazníky. Tyto kontakty jsou uloženy v účetním systému OZO. Toto stávající řešení je pro potřeby podniku zcela nevyhovující, protože umožňuje pouze zobrazení

základních údajů o zákazníkovi (adresa, telefon, e-mail...). Přestože k jednotlivým kontaktům lze ukládat poznámky, není možné pomocí tohoto systému plnohodnotně sledovat vývoj všech interakcí se zákazníkem. Kontakty z tohoto systému je tedy potřeba „ručně“ přenést do Ateus Contact Manageru. Každý další získaný kontakt bude pak nutné zadávat do systémů duplicitně - jednou pro účetní účely a jednou pro účely CRM. Zadávání nově získaných kontaktů do Ateus Contact Manageru by mělo patřit mezi úkoly obchodních zástupců.

### **Rozdělení pravomocí a školení zaměstnanců**

Ve chvíli, kdy je CRM systém připraven k provozu je potřeba určit, kdo bude za jaké úkoly spojené s činností systému zodpovědný. Tyto organizační detaily musí rozhodnout manažer podniku. Náznaky pro rozdělení pravomocí jsou ale již naznačeny v předcházejícím textu.

### **Zkušební provoz systému**

Po spuštění by měl podnik minimálně 3 měsíce sledovat jaký má CRM systém reálné dopady na ekonomické výstupy podniku. V této lhůtě je zároveň možné „doladit“ případné nedostatky.

## 11 Závěr

Z celé této práce vyplývá že P.T.S. s.r.o. v současnosti chybí ucelená marketingová strategie. Přestože společnost podniká v oblasti marketingu určité kroky, které byly popsány, jde spíše o dílčí řešení postrádající koncept. Především v oblasti distribuce a marketingové komunikace je potřeba, aby podnik přistoupil k razantnějším krokům. Věřím že tato práce může pomoci společnosti ke zlepšení svých prodejních cílů při prodeji hlasových služeb, datových služeb a produktů společnosti 2N. Cílem této práce bylo zpracování marketingové strategie. Tato strategie naznačuje obecné směry kudy by se měl podnik ubírat při plnění podnikových cílů. V praxi bude ještě nutné tuto strategii konkrétně rozpracovat do marketingového plánu, který přesně stanoví časové rozložení jednotlivých aktivit, rozpočet pro tyto aktivity, osoby zodpovědné za realizaci atd.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*, vyd. 2. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2
- [2] STRNAD P. a DĚDKOVÁ J. *Strategický marketing*. vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-476-5
- [3] HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-920-8
- [4] ŠVANDOVÁ Z. *Marketingová strategie*. vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1997. ISBN 80-7083-202-9
- [5] STRNAD P. a MYSLIVCOVÁ S. *Průmyslový marketing*. vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-503-6
- [6] ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4.
- [7] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [8] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1
- [9] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9
- [10] Hawkins, Del I., Best, Roger J. a Coney, Kenneth A. *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*. vyd. 4. Homewood: Irwin, 1989. ISBN 0-256-06331-1
- [11] Interní zdroje P.T.S. s.r.o.
- [12] *GTS Novera* [online]. [cit. 30. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.gtsnovera.cz/>>
- [13] *Contactel* [online]. [cit. 30. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.contactel.cz/web/>>
- [14] *Abel* [online]. [cit. 30. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.abel.cz/>>
- [15] *2N* [online]. [cit. 30. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.2n.cz/>>
- [16] *Eurotel* [online]. [cit. 30. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.eurotel.cz/>>

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 Ceníky hlasových služeb GTS Novera
- Příloha č. 2 Ceníky ADSL služeb GTS Novera
- Příloha č. 3 Ceníky hlasových služeb Contactelu
- Příloha č. 4 Ceníky ADSL služeb Contactelu
- Příloha č. 5 Přepis rozhlasových reklamních spotů