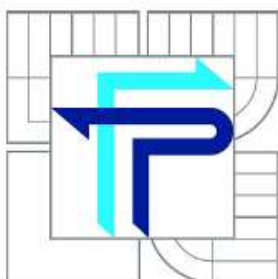


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

PROPOSAL OF ACTIVITIES IMPROVING COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ROMANA HAVLÍČKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Havlíčková Romana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Proposal of Activities Improving Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing :strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí /Praha :Professional Publishing,2005. 1. vyd. 186 s. : grafy, tab. ISBN 80-86419-94-0
- MIKOLÁŠ Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Grada Publishing. 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- PORTER, M. E., Konkurenční strategie, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s. 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- PORTER, M. E., Konkurenční výhoda, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s. 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- ROBBINS, S.P. - COULTER, M. Management. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 20.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem opatření, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy M-soft, spol. s. r. o., která provozuje internetové služby a zabývá se prodejem výpočetní techniky. Práce zkoumá společnost, analyzuje vnitřní a vnější okolí podniku a navrhuje vhodná opatření, která zvýší konkurenceschopnost firmy a budou mít uplatnění pro její další vývoj.

Klíčová slova

Strategie, konkurence, konkurenční výhoda, okolí podniku, marketingový mix

Abstrakt

This master's thesis deal with proposal of activities improving competitiveness of company M-soft. This company is engaged in internet services and sales computer technology. Thesis examines the company, analyses environment of firm and marketing mix and proposes useful activities improving competitiveness of company witch will have exercise for her next development.

Key words

Strategy, competition, competitive advantage, environment of firm, marketing mix

Bibliografická citace práce

HAVLÍČKOVÁ, R. Návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. května 2010

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji paní Ing. Daniele Maškové, vedoucí obchodního oddělení, a celému kolektivu firmy M-soft, spol. s r. o., za poskytnutí potřebných informací o firmě.

Obsah:

ÚVOD.....	9
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE, METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ.....	10
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
1.2 METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ.....	10
1.3 HARMONOGRAM PRÁCE:	11
2. TEORETICKÉ POZNATKY Z LITERATURY.....	12
2.1. MARKETING	12
2.2 STRATEGIE	13
2.2.1 Strategické řízení	13
2.2.2 Marketingová strategie	15
2.3.2 Marketingový mix	15
2.3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ, KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST	17
2.3.1 Konkurenční prostředí	17
2.3.2 Konkurence a konkurenti	18
2.3.3 Konkurenceschopnost a konkurenční síla.....	18
2.3.4 Typologie konkurence	19
2.3.5 Konkurenceschopnost jako potenciál	21
2.3.6 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje.....	22
2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	23
2.3.2 Analýza obecného okolí (makroprostředí).....	23
2.3.3 Analýza oborového okolí	27
2.3.4 Finanční analýza.....	30
2.3.5 Analýza 7S faktorů	31
2.3.6 Hodnotový řetězec.....	32
2.4 SWOT ANALÝZA	34
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3. 1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
3.1.1. Obecná charakteristika.....	37
3.1.2. Organizační struktura.....	40
3.2. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	42
3.2.1. Služby a produkty.....	42
3.2.2. Cena	44
3.2.3. Propagace.....	45
3.2.4. Distribuce.....	46
3.3. ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ (MAKROPROSTŘEDÍ).....	47
3.2.1. Socioekonomický sektor	47
3.2.2. Technologický sektor	49
3.2.3. Vládní sektor	49
3.3. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ	50
3.3.1. Sektor zákazníků	50
3.3.2. Sektor dodavatelů	50
3.3.3. Trh.....	51

3.3.4. <i>Konkurence</i>	52
3.4. ANALÝZA 7S	65
3.5 ANALÝZA POMOCÍ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	66
3.5.1 <i>Primární činnosti</i>	66
3.5.2 <i>Podpůrné činnosti</i>	68
3.5.3 <i>Vytvářená hodnota</i>	70
3.6 SWOT ANALÝZA	71
4. NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
4.1 NÁVRHY	74
4.1.1 <i>Navýšení rychlostí</i>	75
4.1.2 <i>Letákové akce</i>	76
4.1.3 <i>Tarif pro nenáročné uživatele</i>	77
4.1.4 <i>Invaze do nových obcí</i>	78
4.1.5 <i>Přechod od konkurence</i>	80
4.1.6 <i>Reklama</i>	80
4.2 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ	81
4.2.1 <i>Náklady</i>	81
4.2.2 <i>Celkové náklady a realizace</i>	85
4.2.3 <i>Přínosy</i>	86
ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, SCHÉMÁT A GRAFŮ	93
SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

Být úspěšný, znamená být schopný správně řídit. V dnešní době naplněné tvrdým konkurenčním bojem mohou přežít pouze ty podnikatelské subjekty, které nejlépe uspokojí přání a požadavky svých zákazníků a klientů. K tomu, aby se to úspěšně zdařilo, je nutné vytvořit takové návrhy na zlepšení, aby neměla konkurence šanci.

Konkurenční strategie jako nedílná součást marketingu vyžaduje značnou pozornost, protože to co firma navrhne jako konkurenční výhodu, ať už se jedná o cenu či kvalitu výrobku nebo služby, ovlivňuje rozhodnutí zákazníka, zda výrobek či službu koupí u nás nebo u konkurence. Různé nástroje konkurenčního boje a jejich vhodná kombinace pomáhají vytvořit takovou konkurenční strategii, která vede ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy, nejlépe k její výhře nad konkurencí.

Prosazení se na trhu bylo před lety mnohem jednodušší, protože trhy byly monolitické a tím i dostatečně velké. Konkurentů nebylo příliš mnoho a nákupní chování bylo jednotnější. V současnosti se na trhu objevují neustále noví výrobci s novými výrobky a zákazníci přestávají být věrni osvědčeným značkám a zkoušejí nové, jelikož mají mnohem větší možnost výběru. Z tohoto důvodu se firmy zúčastněné na trhu snaží najít nové strategie, jak na trhu vyniknout a přinutit zákazníky zakoupit právě jejich výrobek či službu či komplexně upozornit na svoji firmu.

Z tohoto vyplývá, že řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management určité firmy velmi složitou, náročnou a také rizikovou činností, která vyžaduje vysokou úroveň znalostí, léta zkušeností a často také dávku štěstí. Právě z tohoto důvodu je bezpodmínečně nutné vytvořit takové návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy či na udržení již vydobytých pozic.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE, METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ

1.1 Vymezení problému a cíle diplomové práce

Pokud chce podnik obstát v konkurenčním boji, vytvořit a udržet si postavení na trhu, tak se neobejde bez strategického řízení, především bez své marketingové strategie, která musí zahrnovat analýzu 4P, dále postupy tvoření konkurenčních výhod, vymezení cíle, kterého chce firma dosáhnout a popis kroků, jak těchto cílů dosáhnout. Tento návrh má firmě pomoci při zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu.

Hlavním problémem firmy je stagnující počet zákazníků, kteří si pořizují domácí připojení internetu. Zákazníci sice přibývají, ale na druhé straně je jejich odliv, a to většinou z důvodu stěhování, ale také odcházejí ke konkurenčním firmám. Je tedy nutné, vytvořit takové návrhy na zlepšení, zaměřující se na poskytování internetu, která povede k nárůstu zákazníků, ale také zabrání jejich odchodu.

Cílem této diplomové práce je navrhnout taková řešení, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. K navržení těchto zlepšení je nutné v teoretické části objasnit pojem strategie, marketingový mix, konkurence a způsoby zjišťování skutečné situace firmy pomocí analýz, v praktické části uvést na vybrané firmě příklady a možnosti, jak funguje současná konkurenční strategie a zhodnotit tyto skutečnosti.

1.2 Metody a postupy řešení

Aby bylo dosaženo cíle této diplomové práce, je třeba provést analýzu současného stavu společnosti. Ta obsahuje:

- představení společnosti,
- analýzu vnějšího okolí – mikrookolí (analýza pěti konkurenčních sil dle Portera) a makrookolí (SLEPT analýza),
- analýzu vnitřního okolí společnosti (hodnotový řetězec, 7S),
- analýzu současného marketingového mixu,

- SWOT analýzu, která na základě předchozích analýz shrne současný stav společnosti.

Na základě těchto analýz bude navrhována vhodná marketingová (konkurenční) strategie pro danou firmu.

Pro vypracování výše uvedených analýz bylo třeba kromě veřejně přístupných informací také mnoha interních informací, které mi poskytlo obchodní a ekonomické oddělení firmy.

1.3 Harmonogram práce:

Cíle a metodika:	30. 10. 2009
Teoretická část:	31. 12. 2009
Praktická část:	30. 4. 2010
Návrhová část:	10. 5. 2010
Závěry:	15. 5. 2010
Odevzdání DP:	28. 5. 2010

2. TEORETICKÉ POZNATKY Z LITERATURY

Cílem této kapitoly je objasnit teoretické poznatky z oblasti marketingu, konkurence a firemní strategie, dále potom možnosti posouzení stavu firmy, mezi něž patří analýza obecného a oborového okolí firmy, interní analýza firmy pomocí finanční analýzy, analýzy 7S faktorů a hodnotového řetězce. Pro celkové srovnání situace firem slouží SWOT analýza.

2.1. Marketing

Pro pojem marketing existuje celá řada definic, kterými lze tento pojem vyjádřit. Společným znakem těchto definic je zákazník a uspokojování jeho přání a potřeb.

„Marketing je umění nacházet příležitosti, rozvíjet je a výnosně jich využívat.“

(P. Kotler)

„Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“ (Americká marketingová asociace)

Ve druhé polovině minulého století došlo k přerodu trhu prodávajícího na trh kupujícího. Zatímco dříve určovali úspěch podniku především technici (vynálezci) a později byli zvláště důležití finančníci a daňoví poradci, pak se v určité době začíná připisovat hlavní role těm, kteří zodpovídají za marketing. Dnes podniky svoji pozornost nezaměřují pouze na produkt a možnosti jeho prodeje, ale zaměřují se zejména na zákazníka a jeho potřeby, proto aby úspěšně prodaly své produkty či služby, to znamená, že se orientují na trh.

Realizovat tuto tržní orientaci je právě úkolem marketingu, který má k dispozici řadu vhodných nástrojů. V praxi bohužel není pojem marketing vždy spojován se zcela jednotným obsahem. Někdy je chápán ve smyslu odbytové činnosti, tj. jako příprava

k vlastnímu prodeji, někdy jako koncepce řízení podniku orientovaná na trh, jindy jako poskytování služeb zákazníkovi. V každém případě marketing používá různé nástroje, aby dosáhl toho, co si vytyčil ve své firemní strategii.

2.2 Strategie

Strategie je nezbytná podmínka úspěšného rozvoje podniku. Definice pojmu strategie se vyvíjela v průběhu minulých let na základě zkušeností a poznatků, které byly získány v oblasti tvorby strategie v podniku.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako „**dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.**“ [4]

Moderní definice chápe strategii jako „**připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.**“ [4]

2.2.1 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Podobně jako u dalších dvou nižších úrovní řízení – taktické a operativní – lze i strategické řízení označit jako mix manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly.

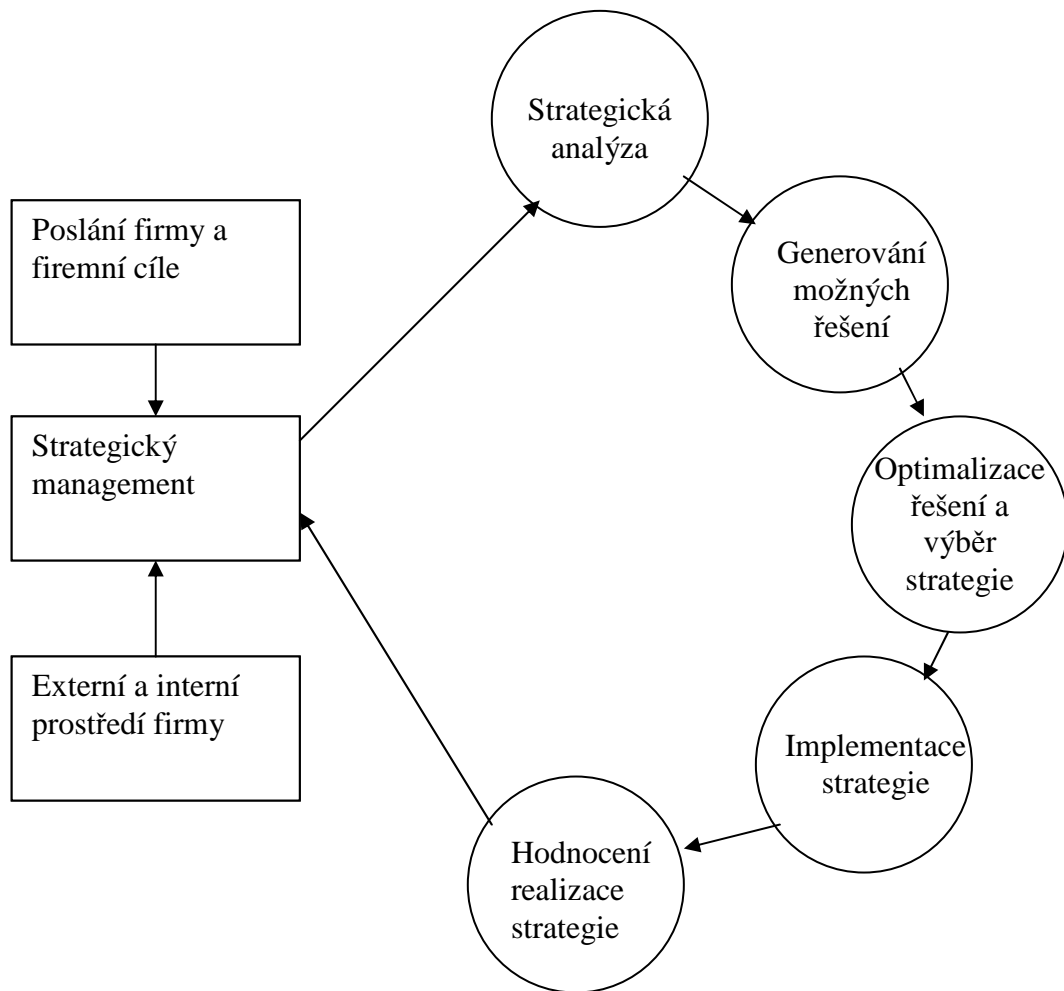
Strategické řízení se oproti taktickému či operativnímu zabývá především určováním a hodnocením nových cílů a strategií. Tyto nové cíle a strategie mohou být sporné, zatímco zkušenosti týkající se realizace cílů bývají minimální. Cíle strategického řízení mají celopodnikový význam a platnost. Rozhled řídicích pracovníků má být celopodnikový a mají se zaměřovat především na okolí firmy.

Hodnocení dosažení cílů je možné s delším časovým odstupem. Problémy jsou u strategického řízení zpravidla špatně strukturované a unikátní.

Ideální model strategického řízení neexistuje, protože pokud by tomu tak bylo, všechny firmy by se tohoto ideálního modelu držely, což by znamenalo konec tržní ekonomiky, jelikož ta potřebuje jak vítězů, tak poražených, což by se při převzetí ideálního modelu nestalo, všichni by na tom byli stejně.

Přestože ideální model neexistuje, jsou stanoveny určité kroky, tak aby bylo dosaženo cíle, což znázorňuje následující schéma. [5]

Schéma č. 1 – *Proces strategické řízení jako nepřetržitý proces*



ZDROJ: Keřkovský [5]

2.2.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie určuje, jakým způsobem chceme dosáhnout vytyčených cílů. Při zpracovávání této strategie se vychází z předchozích analýz určitých segmentů – zákazníci, trh, konkurence, marketingový mix. Po vypracování těchto analýz je zvoleno několik variant strategií, jak postupovat dále a z těchto variant vybrat tu nejvhodnější. Při rozhodování se zvažují především výhody oproti konkurenci při získávání zákazníků.

Při zpracování strategie je nutné zaměřit se na tzv. 4P marketingového mixu.

2.3.2 Marketingový mix

Marketingové nástroje pomáhají k uplatnění produktů na trhu. Každý podnik má k dispozici řadu marketingových nástrojů. Dělíme je do čtyř oblastí (tzv. 4P marketingu):

1. **PRODUKT** (výrobní politika) – které produkty a služby na trhu nabízet.

U nabízených výrobků je pro zákazníky rozhodující výhoda, kterou daný produkt přináší. Je důležité rozlišit výhody výrobku a jeho vlastnosti.

Produkt označuje tři vrstvy výrobku – jádro (samotný výrobek), druhou vrstvu tvoří kvalita, design, obal, značka, třetí vrstvu potom instalace, záruka, servis, financování.

2. **PLACE** (distribuční politika) – kde a jakou cestou produkt prodávat, popřípadě kde a jak jej kupujícím nabídnout.

Mezi úkoly marketingu patří to, jak zajistit kvalitní distribuci výrobků. Nejedná se o samotnou dopravu, ale celkový postup, jak se výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli.

Rozlišují se dva druhy distribuce – **přímá**, kdy je produkt dodáván přímo zákazníkovi bez použití mezičlánku, a **nepřímá**, kdy mezi výrobce a zákazníka vstupuje mezičlánek ve formě velkoobchodu či maloobchodu. Firmy díky nepřímé variantě snižují problémy s logistikou, přestože jim to způsobuje vyšší náklady.

3. **PRICE** (cenová politika) – za jakých podmínek a za jakou cenu produkt nabízet.

Stanovení ceny výrobků je důležitou součástí mixu a zároveň velmi těžkým úkolem, kdy se musí vzít v úvahu mnoho faktorů, mezi které patří např. cena konkurence, nákupní chování zákazníků, velikost firmy a mnoho dalších. V posledních letech jsou ceny velmi ovlivňovány internetem, respektive internetovými obchody, kde lze nakoupit za velmi výhodné ceny.

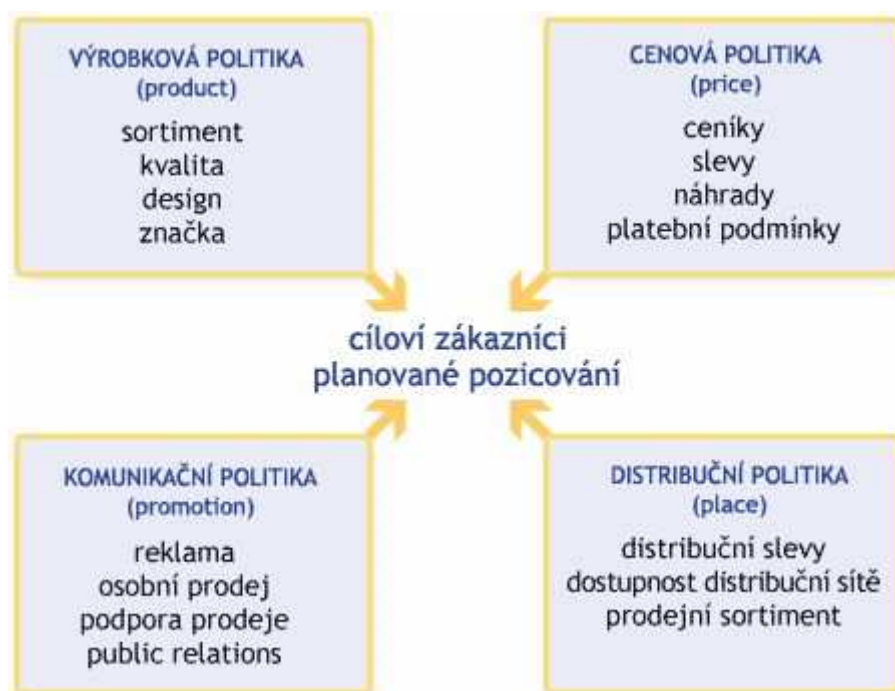
4. **PROMOTION** (komunikační politika) – jaké informace poskytovat, popřípadě jaká opatření realizovat, aby se produkt lépe prodával.

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma využívá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.

Pro marketingovou komunikaci je charakteristické, že jde o komunikaci, jejíž smyslem je především něco sdělovat, jejím úkolem je podpořit prodej výrobků a působit v souladu s ostatními složkami marketingového mixu.

Mezi prvky komunikace patří reklama, podpora prodeje, public relations, direkt marketing a osobní prodej.

Obrázek č. 1 – Marketingový mix



ZDROJ: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

2.3 Konkurenční prostředí, konkurence, konkurenceschopnost

2.3.1 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je definováno jako časový řez prostorem, kde probíhá vzájemné působení dvou objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží ve stejném čase a prostoru provozovat stejnou činnost, mají podobné cíle a používají podobných metod k dosažení tohoto cíle.

V ekonomickém pojetí vytváří konkurenční prostředí umělé mantinely stanoveného hřiště, kde v čase a prostoru bojují podnikatelské subjekty o dosažení co největší efektivity a úspěšnosti při realizaci různých operací a to vše za účelem dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských aktivit. Konkurenční prostředí zastupuje však i roli soudce, který rozhoduje o vítězích a poražených. [3]

2.3.2 Konkurence a konkurenti

Konkurence je otevřená množina konkurentů. Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání, a prodat jim své produkty. [6]

Označení konkurence není jednoznačnou záležitostí. Rozlišují se čtyři úrovně konkurence, které se zakládají na rozšiřování koncepce substituce výrobku. V nejužším pohledu jde o **konkurenci formy výrobku** nebo **konkurenci značky**. Druhá úroveň je **konkurence v rámci odvětví**, na třetí úrovni se jedná už o **konkurenci různých způsobů uspokojování potřeby**. Poslední nejobecnější konkurence jde již o všechny podniky, které bojují o tytéž peníze zákazníků, jedná se o **konkurenci v rámci rozpočtu**.

Konkurenti jsou poté definováni jako prvky množiny konkurence. Každý konkurent má osobitý styl chování, které se posuzuje především z pohledu způsobu reakce na akce podniku (snížení cen, nové výrobky atd.) a to takto:

- **Laxní konkurent** – drží se zpátky, na akce jiného konkurenta nereaguje rychle ani silně,
- **Vybíravý konkurent** – reaguje pouze na vybrané typy útoků, na ostatní nereaguje,
- **Konkurent – tygr** – reaguje ihned, rychle a silně na všechny útoky ve svém teritoriu,
- **Stochastický konkurent** – je nevyzpytatelný, reaguje pouze nahodile a zcela rozdílně v různých situacích, proto je jeho chování nepředvídatelné a to ani na základně předchozích zkušeností. [6]

2.3.3 Konkurenceschopnost a konkurenční síla

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastností konkurence a jeho výsledný projev interakce s řadou konkurentů v konkurenčním prostředí.

2.3.4 Typologie konkurence

Konkurenci členíme podle různých hledisek, například **podle rozsahu, kde působí**, rozlišujeme:

- **Globální konkurenci** – působí prakticky po celém světě
- **Alianční konkurenci** – zasahuje jednotlivé nadnárodní tržní prostory
- **Národní konkurenci** – působí na území jednoho státu
- **Meziodvětvovou konkurenci** – jedná se o konkurenty působící ve více než jednom odvětví
- **Odvětvovou konkurenci** – zahrnuje konkurenty v rámci odvětví
- **Komoditní konkurenci** – konkurenti vyrábějící stejné nebo podobné produkty

[3]

Další hledisko, dle kterého členíme konkurenci je **podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí**:

- **Konkurence značek** – konkurentem jsou ty subjekty, které nabízejí podobné výrobky nebo služby na stejném trhu za podobné ceny, konkurují si v rámci stejné komodity.
- **Konkurence odvětvová** – konkurentem je výrobce stejné třídy výrobků, které uspokojují stejné nebo podobné potřeby.
- **Konkurence formy** – konkurentem je výrobce, který dokáže uspokojit potřeby trhu různými formami nebo způsoby.
- **Konkurence rodu** – konkurentem jsou všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot daného segmentu trhu.

[3]

Typologie konkurence **podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů** se člení takto:

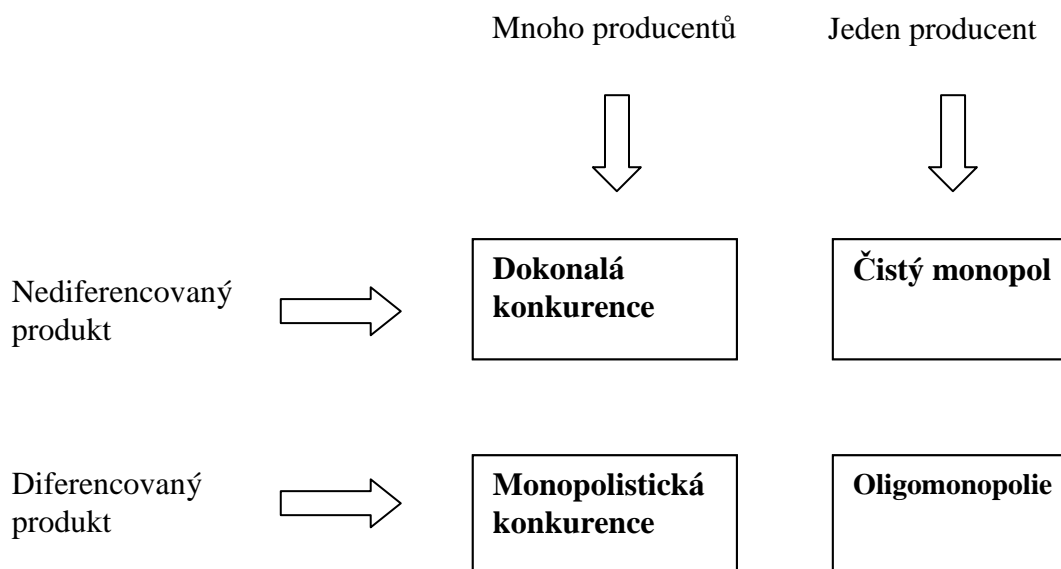
- **Ryzí (čistý) monopol** – vzniká tehdy, pokud pouze jeden jediný subjekt ovládá uspokojení generované poptávky a to v určitém čase, na jednom odběratelském tržním segmentu a pomocí jednoho určitého produktu. Čistý monopol může být

státní (firmu vlastní stát) nebo soukromý (soukromý subjekt, který ovládá trh i přes antimonopolní opatření).

- **Oligomonopolie** – jedná se o konkurenci v odvětví, kde jeden subjekt uspokojení generované poptávky a to v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu a pomocí diferencovaných produktů.
- **Monopolistická konkurence** – jedná se o situaci, kdy mnoho subjektů uspokojuje tržní poptávku v daném prostoru a čase pomocí diferencovaných produktů.
- **Dokonalá konkurence** – jde o situaci, kdy mnoho subjektů uspokojuje tržní poptávku v daném čase a prostoru pomocí stejného nebo velmi podobného výrobku.

[3]

Schéma č. 2 – Konkurenční typologie podle počtu producentů diverzifikace produktu v tržním prostředí



ZDROJ: Marketing konkurenceschopnosti [3]

Typologie konkurence **podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí** se člení tímto způsobem:

- **Monopol** – jedná se o typ konkurence, která se vyznačuje nejvyšším stupněm vzájemného propojení v procesu, cílem je vytvořit konkurenční tlak v odvětví na odběratele.
- **Kartel** – konkurence si vzájemnými dohodami (tzv. kartelové dohody) dělí trh na části, kde si jednotliví konkurenti nekonkurují ani cenou, ani značkou.
- **Syndikát** – konkurence si vzájemnými dohodami dělí trh a sjednocuje ceny, také tvoří společnou strategii a taktiku, kterou uplatňuje proti další konkurenci.
- **Trast** – konkurence si vzájemnými dohodami dělí trh, sjednocuje ceny, tvoří společnou strategii proti další konkurenci a zároveň je provázána i společnými investicemi kapitálu.

[3]

2.3.5 Konkurenceschopnost jako potenciál

Pro správné pochopení konkurence a konkurenceschopnosti firmy je nutné zkoumat vztah mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. Dá se říci, že potenciál je rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být. Může to být také pravděpodobná změna, která na jedné straně vyvolává odpor ke změně, na straně druhé příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu. [7]

Vztah mezi potenciálem a realitou je znázorněn v následujícím schématu.

Tabulka č. 1 – Geneze konkurence schopnosti k úspěchu firmy

Existenční princip					
potenciálnosti		reálnosti			
geneze		→		geneze	
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)	spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)		
konkurenceschopnost	konkurenční síla – tlak	konkurence – konkurování	úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt		

Zdroj: Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy [7]

2.3.6 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje

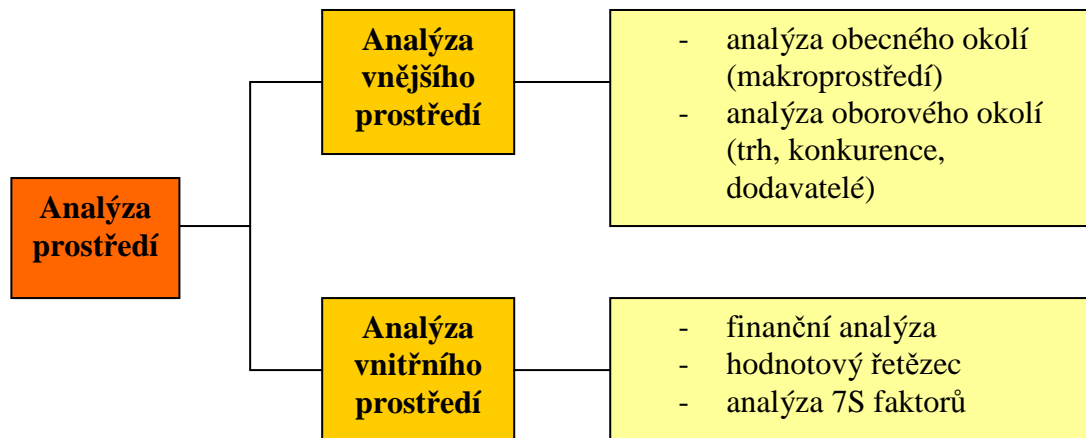
Již ve starověku byla strategie vedení boje tak dokonalá, že je možné podle ní řídit i konkurenční boj. Jde o splnění určitých podmínek, 6 základních zákonitostí:

- 1) optimálně soustředit síly na slabá místa soupeře a využít vlastních silných stránek,
- 2) největší pozornost věnovat momentu překvapení,
- 3) místo boje zvolit tak, abychom uplatnili své vlastní přednosti,
- 4) věnovat maximální pozornost komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami,
- 5) pečlivě sladit cíle strategie a prostředky k jejich dosažení,
- 6) pomocí operativních změn získat značné výhody, přičemž je důležité obměňovat nejen technické prostředky, ale paralelně i způsob boje. [2]

2.3 Analýza prostředí

Analýza prostředí a okolí firmy je základem pro stanovení vhodné strategie podniku, jejíž součástí je i konkurenční strategie. Jedná se především o zkoumání vnějšího a vnitřního okolí podniku se závěrečným shrnutím silných a slabých stránek společnosti a její příležitosti a hrozby. Obsah analýzy prostředí znázorňuje následující schéma:

Schéma č. 3 – *Struktura analýzy prostředí*



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Analýza obecného okolí (makroprostředí)

➤ Socioekonomický sektor

Do socioekonomického sektoru patří ekonomické, ekologické a klimatické a sociální faktory.

Ekonomické faktory

Situaci podniku velice ovlivňují ekonomické faktory, se kterými se každá společnost dennodenně setkává. Jedná se především o faktory:

- hospodářský cyklus tuzemské i světové ekonomiky, a to především zkoumání toho, v jakém stadiu se hospodářský cyklus nachází (recese, deprese, konjunktura, boom, oživení),
- výše hrubého domácího produktu, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj,
- politická situace v zemi,
- hospodářská politika vlády (např. podpora podnikání, státní regulace),
- monetární politika státu (úrokové sazby, kurzy měn atd.),
- fiskální politika (daňové zatížení firem, vládní výdaje, cla),
- platební bilance státu, deficit státního rozpočtu, míra zadlužení,
- míra inflace (případně deflace),
- situace na kapitálovém trhu.

Každý z těchto faktorů ovlivňuje fungování firem a dosahování jejich cílů. Pro správné fungování ekonomiky je důležitý **tzv. magický čtyřúhelník**, který tvoří:

1. ekonomický růst,
2. nezaměstnanost,
3. inflace,
4. vyrovnanost obchodní bilance.

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat inflaci a nezaměstnanost.

[5]

Ekologické a klimatické faktory

Ekologické a klimatické faktory jsou nedílnou součástí socioekonomického sektoru, protože celá řada společností je na těchto jevech závislá, mohou ovlivnit jak pozitivně, tak negativně další hospodářský vývoj.

Příkladem závislosti na klimatických faktorech jsou všechny firmy, které se zabývají sezónními sporty, jako jsou veškeré zimní sporty závislé na sněhu, kdy jeho nedostatek znamená také nedostatek návštěvníků sportovních areálů nebo letní tábořiště a kempy či otevřená koupaliště, kdy špatné počasí odláká všechny návštěvníky.

Ekologické faktory působí na činnosti mnoha podniků, které se zabývají převážně výrobou a používáním takových látek, jejichž šíření může mít negativní vlivy na ekologii. Firmy mohou být omezeny určitými zákazy, co a jak mohou či nemohou vyrábět, či za jakých podmínek. V posledních letech je tedy snaha vyrábět ekologicky šetrné výrobky nebo vyrábět za pomoci přírodních zdrojů. Samozřejmě to pro firmy znamená další náklady např. na filtrační zařízení, třídění odpadů, recyklace apod.

[5]

Sociální faktory

Sociální faktory jako třetí část socioekonomického sektoru hrají také důležitou roli. Patří mezi ně především tyto faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- stupnice hodnot a postoj lidí – konkurence, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci,
- životní styl a životní úroveň,
- struktura populace, počet obyvatel,
- zdravotní stav populace.

Veškeré tyto faktory ovlivňují jak nabídku, tak poptávku po zboží a službách.

[5]

➤ **Technologický sektor**

Pro další vývoj společností jsou nesmírně důležité neustálé inovace a nové trendy v technologiích ať už výrobních či informačních. Investice do těchto nových technologií je v dnešní době nezbytná, ale obsahuje v sobě také riziko ztráty a to především z toho důvodu, že prověřované technologie a jejich výzkum, nemusí být vždy úspěšné, resp. jejich funkčnost nemusí taková, jaká se očekávala a návratnost prostředků je poté delší záležitostí.

V prvopočátku může investice do nové technologie působit jako velice nereálné a rizikové, pokud ovšem technologie přinese očekávaný úspěch, je to další krok oproti konkurenci. Je však nutné všechny tyto investice dobře zvážit.

[5]

➤ **Vládní sektor**

Posledním sektorem obecného okolí podniku je vládní sektor. V této oblasti působí mnoho institucí a subjektů, které ovlivňují hospodářskou činnost podniku. Patří mezi ně například centrální banky, soudy, politické strany, burza, média apod. Posledním subjektem působícím na fungování podniku je stát, který ho omezuje a upravuje především svými zákony a kontrolou jejich dodržování. Jedná se hlavně o zákon o dani z příjmů, o dani z přidané hodnoty, zákon o účetnictví, zákoník práce, obchodní a občanský zákoník. Samozřejmě existuje řada dalších zákonů, které s těmito dále souvisí. Některé firmy jsou omezeny či upraveny dalšími specifickými zákony, např. komerční banky.

Stát kromě vydávání zákonů kontroluje také fungování trhů (státní regulace, činností Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže aj.). Další činností státu je podpora podnikání, podpora exportu, výzkum a vývoj. Stát se také stará o rozvoj školské, zdravotnické a sociální oblasti, které jsou jako zdroj pracovní síly.

Všechny zásahy státu na společnosti působí, mohou pro ně znamenat příležitostí, ale také omezení či hrozby.

[5]

2.3.3 Analýza oborového okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno hlavně jeho konkurencí, dodavateli a zákazníky, které působí na trhu.

➤ Sektor zákazníků

Zákazník, jeho potřeby a očekávání jsou pro podnik velice důležité informace, protože na jejich základě je firma schopná přizpůsobit výrobu a služby podle přání svých zákazníků. Analýza zákazníků se zaměřuje na tyto faktory:

- 1) identifikace kupujících – kupující se rozdělují do třech tříd, které jsou rozdílné podle faktorů, které ovlivňují rozhodnutí nakupovat. Jejich přehled je v následující tabulce:

Tabulka č. 2 – Třídy zákazníků a jejich preference

Třída zákazníků	Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat
Spotřebitelé	<ul style="list-style-type: none">- dostupnost, pohodlí, půjčky- cena, kvalita, reputace- rozmanitost, záruky
Velkoobchod, resp. maloobchod	<ul style="list-style-type: none">- konkurenční schopnost výrobku, dostupnost výrobku- rozmanitost (šíře)- dodavatelská závislost- uznání spotřebiteli- obrat výrobku, potenciální zisk
Průmysl a instituce	<ul style="list-style-type: none">- náklady vs. ziskovost, financování, cena- vyhovění normám a zákonům- informace o výrobku, provedení výrobku- technické zabezpečení a servis

Zdroj: Keřkovský-Vykypěl [5]

- 2) demografické faktory – zde jsou důležité především tři faktory
- změny v populaci (čím méně lidí, tím menší poptávka),
 - posun ve věku populace (populace obecně stárne),
 - rozložení příjmů populace.
- 3) geografické faktory – místo, kde se zákazníci nacházejí má velký vliv na podnik, resp. jeho umístění a to i s ohledem na distribuci zboží a dopravní náklady.

[5]

➤ **Sektor dodavatelů**

U analýzy dodavatelů se jedná především o zjištění dostupnosti a nákladů všech vstupů, které jsou potřebné k výrobě a stabilitě dodávek. Je třeba prověřit schopnosti dodavatelů - tedy dostupnost a náklady na materiál, na energii, na kapitál a náklady pracovní síly. Všechny tyto faktory je nutné prověřit i z hlediska času, za jak dlouho je dodavatel schopen dokončit dodávku, protože by mohla být narušena výroba a tím i celá strategie firmy.

➤ **Sektor konkurentů**

Otázka analýzy konkurence se jeví jako velice jednoduchá – vyjmenovat konkurenty podniku není nic složitého. Většinou se ale jedná pouze o přímé konkurenty. Problematika analýzy konkurence je mnohem složitější. Konkurenci mohou způsobit například dodavatelé surovin či polotovarů či odběratelé. Teorie průmyslového řetězce předpokládá, že každý jeho článek může být zdrojem potenciaální konkurence.

Vstup nebo výstup podniků z nebo do odvětví je dle Portera závislý na bariérách vstupu resp. výstupu. Mezi bariéry vstupu patří diferenciací výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech a možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta.

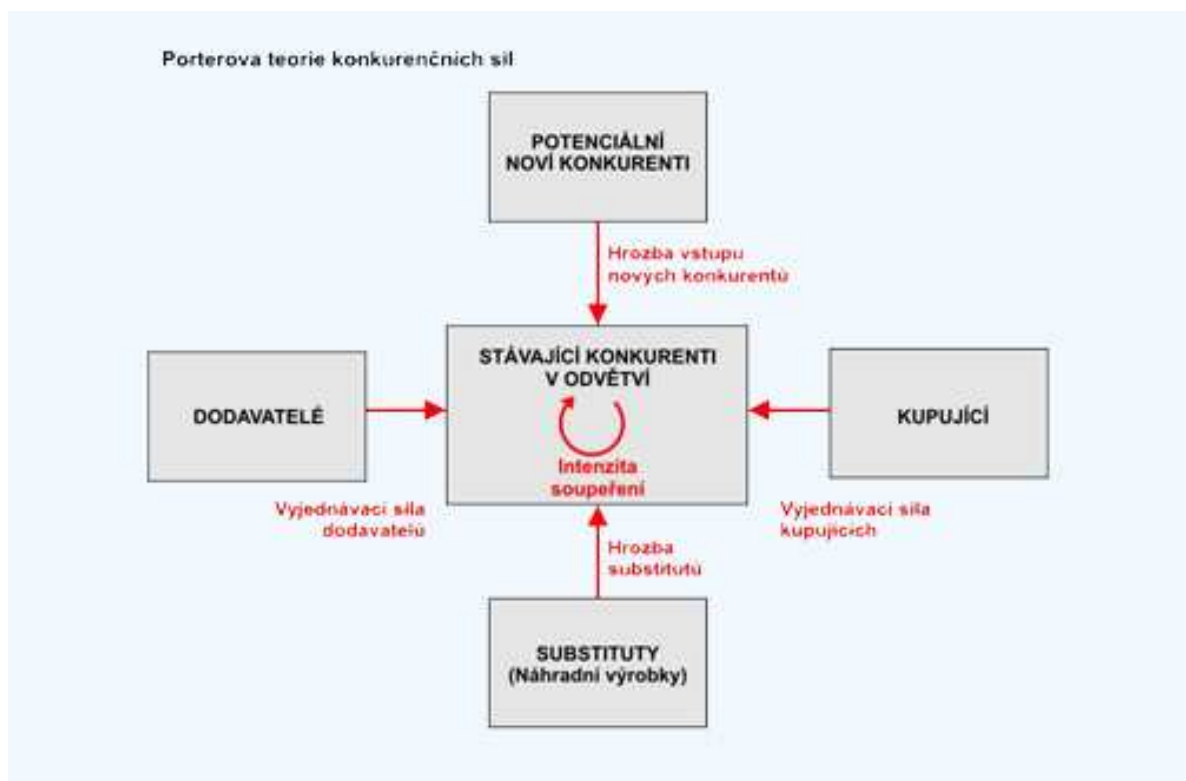
Mezi bariéry výstupu patří zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích a vysoké přímé náklady na výstup.

Uvedené faktory působí většinou v kombinacích. Výsledkem mohou být nové příležitosti či hrozby.

Při analyzování konkurence je podstatné hledat odpovědi na určité otázky, jako je například, zda konkurenti zvětšují svůj podíl na trhu, jakým způsobem to dělají (pomocí cen, podpora prodeje, reklama) nebo zda vstupují s novým výrobkem na trh? Po odpovědi na tyto otázky je možné vysledovat strategii konkurence a podle toho podniknout vlastní kroky.

Při určení formy konkurence se využívá **Porterův model konkurenčního prostředí**, který nám znázorňuje následující schéma:

Schéma č. 4 – Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu, převzato dne 20. 12. 2009. Dostupné z <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

Hrozba vstupu nových konkurentů stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. Poté hrají roli tzv. strategické a strukturální vstupní bariéry.

Hrozba substitutů znamená, že existují výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, pro stávající dodavatele představují ohrožení, které stoupá, když je poměr kvality a ceny u substitutu lepší, zákazníci jsou flexibilní a nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít k substitutu od původního výrobku.

Vyjednávací síla zákazníků – vliv zákazníků na ziskovost je způsoben především koncentrací zákazníků, možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci, stupněm diferenciací výrobků a citlivostí na kvalitu výrobků.

Vyjednávací síla dodavatelů má podobná pravidla jako u zákazníků. Síla dodavatelů roste, pokud se zvýší koncentrace dodavatelů, dodávají diferencovanější výrobky, jejich výrobky mají zásadní kvalitativní parametry a jestliže by byl zákazník donucen k velké investici při přechodu k jinému dodavateli.

Rivalita firem – jedná se o konkurenci mezi společnostmi, které soupeří ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována především stupněm koncentrace konkurence, mírou diferenciací výrobků, změnou velikosti trhu, strukturou nákladů, objemem výrobních kapacit a bariérami vstupu.

2.3.4 Finanční analýza

Finanční analýza je nástrojem vnitřní analýzy firmy. Slouží k posouzení finančního zdraví společnosti a hodnocení finanční výkonnosti podniku.

Finanční analýza vychází z účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztrát a zaměřuje se především na minulost, tyto údaje lze ale použít pro prognózy budoucnosti.

Účetní výkazy jsou hodnoceny absolutně (absolutní změny ukazatelů), relativně (procentní změny ukazatelů) nebo podílem dílčích položek.

Finanční analýza využívá především poměrové ukazatele, mezi něž patří:

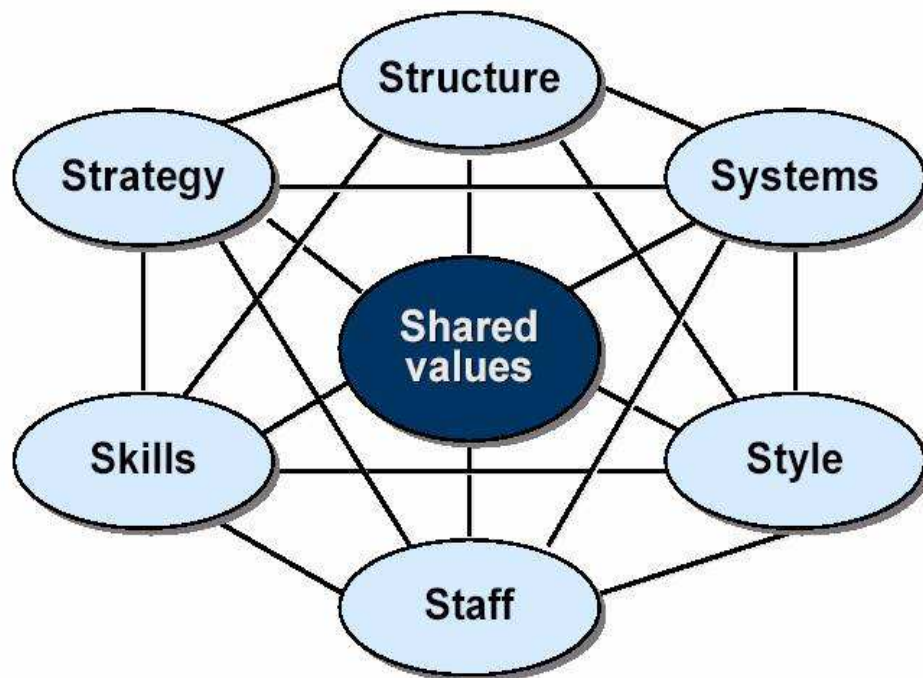
- ukazatele rentability, které hodnotí ziskovost podniku. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe pro firmu,
- ukazatele zadluženosti, které hodnotí úvěrové zatížení podniku,
- ukazatele aktivity, které hodnotí obratovost podniku,
- ukazatele likvidity, které hodnotí schopnost firmy dostát svým závazkům.

2.3.5 Analýza 7S faktorů

Součástí strategické analýzy je rozbor základních faktorů, které jsou základem úspěchu. Při jejich odhalení je vhodné použít „model 7S“, kdy jsou všechny faktory posuzovány ve vzájemné souvislosti s ostatními faktory.

Model 7S je znázorněn na následujícím schématu. Tento model je nazýván podle 7 anglických názvů klíčových faktorů.

Schéma č. 5 – McKinsey 7S model



Zdroj: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html

Mezi tyto klíčové faktory tedy patří:

1. strategie – analyzuje se prostředí, ve kterém firma působí, jak je strategie definována, jak se implementuje, jakých výsledků firma při použití strategie dosahuje nebo na jaké časové období se strategie tvoří.

2. struktura – struktura modelu 7S představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání, posuzuje se nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací. Zvažuje se např. hloubka (počet organizačních stupňů)

a šířka (rozpětí řízení) organizační struktury firmy, zda jsou jasně stanoveny kompetence a odpovědnost nebo jak daná organizační struktura vyhovuje strategii firmy apod.

3. systémy řízení – jsou to prostředky, metody či systémy, které slouží k řízení podniku – tedy k funkcím jako je komunikace, plánování a rozpočtování, doprava, kontrola. Jedná se o propojení systémů, sběr informací, reakce firmy a schopnost řešit vzniklé problémy.

4. styl – vyjadřuje, jakým způsobem management firmy přistupuje k problémům a jejich řešení. Ve velké většině firem existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení (tím, co stanovují předpisy a tím, co se skutečně dělá).

5. spolupracovníci – rozumí se jimi lidé, ať už vedoucí pracovníci či ostatní podřízení a vztahy mezi nimi, motivace k práci, pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě. Jedná se o celkovou personální politiku firmy.

6. schopnosti – rozumí se tím profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy v celkovém vyjádření – charakteristické znalosti a dovednosti firmy, v čem jsou její přednosti a jak dokáže splnit cíle své zvolené strategie.

7. sdílené hodnoty – jedná se o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a firma je formuluje ve svém poslání a především, zda jsou firemní strategické cíle v souladu s firemním posláním.

[5]

2.3.6 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je základním nástrojem pro stanovení konkurenční výhody nebo jejímu zvýšení. Je určitým souborem pracovních činností, které každým krokem

přidávají hodnotu, kdy prvním krokem je zpracování materiálu až po závěrečný hotový produkt u konečného spotřebitele.

Hodnotový řetězec zahrnuje řízení informačních systémů, identifikaci a nákup vstupů, plán výroby, vyřízení a zpracování objednávek, systém řízení zásob a skladování, služby zákazníkům. Všechny činnosti jsou prováděny v celku jako jednotný integrovaný systém.

Pokud chceme získat zdroj konkurenční výhody, musíme zkoumat všechny činnosti, které podnik dělá a zjistit, jak na sebe vzájemně působí. Každá z jednotlivých činností může měnit postavení firmy, protože tvoří různé náklady a tím také základ pro diferenciaci. Konkurenční výhodu podnik získá tím, že bude jednotlivé činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurence.

Hodnotový řetězec ukazuje, kde a jak vzniká hodnota výrobku v podniku a skládá se z činností, které vytvářejí hodnotu, a z marže. Činnosti vytvářející hodnotu se podle Portera dělí na primární a podpůrné činnosti (viz schéma č. 6).

Schéma č. 6 – Hodnotový řetězec



Zdroj: TESAR, K. *Návrh konkurenční strategie firmy*. (Diplomová práce). Brno: VUT, 2008. 111 s. [11]

Primární činnosti zahrnují tyto činnosti:

- *Vstupní logistika* – přejímání, skladování, rozdělování materiálu do výroby.
- *Výroba* – proměna materiálu v hotové výrobky (balení, montáž, vyzkoušení atd.).
- *Výstupní logistika* – odesílání finálních výrobků kupujícím.
- *Marketing a prodej* – marketingové činnosti jako reklama či jiné, lákající spotřebitele ke koupi.
- *Služby* – poskytnutí služeb, které udržují hodnotu výrobku (instalace, náhradní díly aj.).

Podpůrné činnosti zahrnují tyto činnosti:

- *Infrastruktura firmy* – řízení, plánování, financování, účetnictví, zabezpečení jakosti. Pokud je infrastruktura dobře vyvinutá, dosahuje konkurenční výhody.
- *Řízení lidských zdrojů* – personální činnosti (přijímání zaměstnanců, školení, vývoj, odměny).
- *Technologický vývoj* – obsahuje využití strojů, technologických metod a postupů, know-how.
- *Získávání vstupů* – jedná se o nákup vstupů, tzn. veškeré činnosti spojené s nákupem – výběr a jednání s dodavateli, doprava apod.

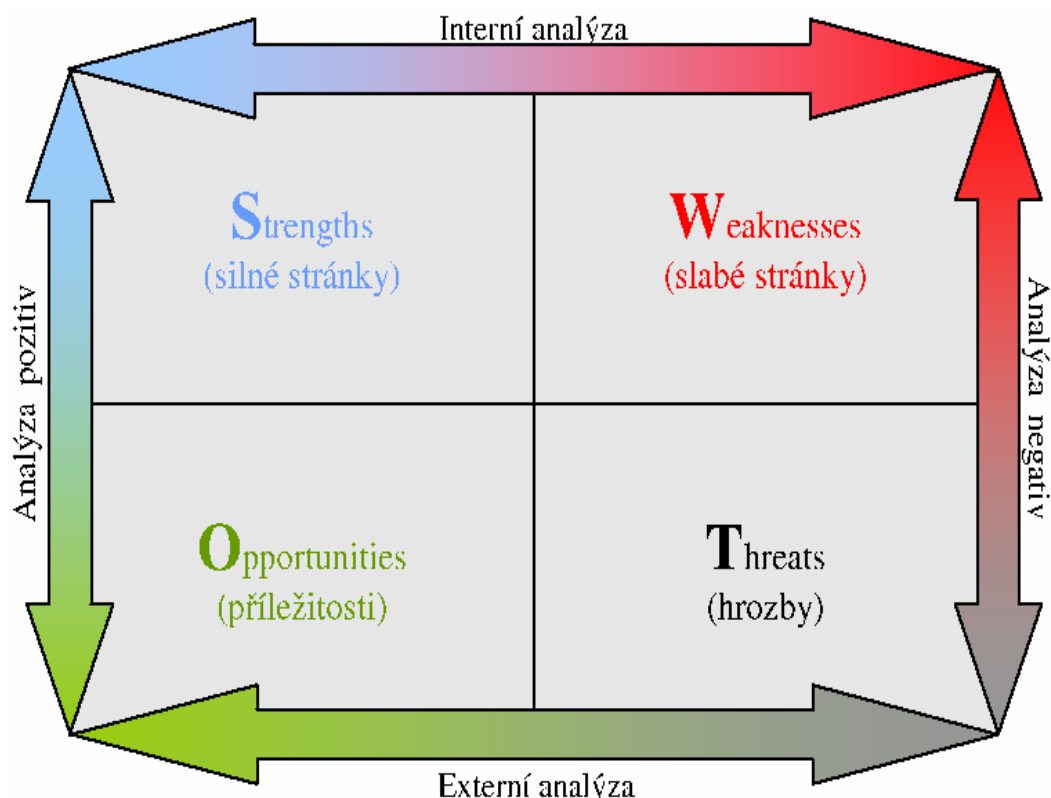
[11]

2.4 SWOT analýza

Pro celkové zhodnocení situace firmy se využívá tzv. SWOT analýza. Tato analýza hodnotí silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou poté slovně hodnoceny, často se využívá také zobrazení v tabulce ve čtyřech kvadrantech (viz schéma č. 7).

Při aplikaci SWOT analýzy jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, příležitosti a hrozby potom jako analýza dalšího možného budoucího vývoje.

Schéma č. 7 – SWOT analýza



Zdroj: www.ipod-cb.cz/img/SWOT.png

Silné stránky jsou charakterizovány jako pozitivní faktory, které vedou k úspěšné činnosti firmy a významně ovlivňují jeho prosperitu. Silné stránky jsou interní faktory podniku, které zvýhodňují firmu oproti konkurenci. Mezi silné stránky mohou patřit např. kvalitní, tradice, historie, značka, dobrá pověst firmy, jedinečné know-how, využití nových technologií, pracovní kolektiv, pružná organizační struktura, nízké náklady či přístup k informacím. Silné stránky se musí každá firma snažit maximalizovat.

Slabé stránky představují pro podnik omezení nebo nedostatky, které brání efektivnímu výkonu. Mezi slabé stránky patří např. nekvalitní výrobky, špatná pověst firmy, špatné umístění podniku (vzdálený trh), zadluženost, omezené výrobní kapacity, nízká produktivita práce, nekvalifikovaná pracovní síla, nedostatečné know-how,

vysoké náklady, staré technologie a stroje. Slabé stránky se snaží každý podnik minimalizovat.

Příležitosti představují nové možnosti firmy, jak dosáhnout vytyčených cílů, a mohou zvýhodnit firmu vzhledem ke konkurenci. Mezi příležitosti patří rozhodně příležitosti vyplývající ze změn geografických, politických, ekonomických a legislativních faktorů, např. snadný vstup na nové trhy, rozvoj nových technologií, vývoj nových výrobků, outsourcing, pronikání do jiných oborů a činností. Příležitosti je nutné maximalizovat.

Hrozby stejně jako příležitosti představují externí prostředí. Představují nepříznivou situaci, ohrožení činnosti a dobrého postavení firmy na trh. Mezi hrozby patří růst cen zdrojů potřebných na výrobu, růst prodeje substitučních produktů, legislativní změny, vstup nového konkurenta na trh, demografický vývoj - změna potřeb a vkusu zákazníků. Snahou každé firmy je hrozby minimalizovat.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3. 1. Představení společnosti

3.1.1. Obecná charakteristika

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala firmu M-soft, spol. s. r. o. (dále jen M-soft), která sídlí v Jihlavě na ulici Jana Masaryka 12. Firma byla zapsána do obchodního rejstříku dne 13. srpna 1993, a od této doby působí na trhu.

Obrázek č. 2 – Logo firmy



Zdroj: <http://www.jihlava.smat.cz/>

Firma M-soft se zabývá prodejem, instalací a servisem hardware, software, počítačových sítí a poskytováním internetu. Provádí komplexní služby včetně instalace a servisu u zákazníka, pohotovostní servis, projekty, poradenství apod. Realizuje lokální sítě na bázi Novell, Microsoft a LINUX včetně vzájemné integrace a připojení sítí k internetu. Provádí instalace a měření strukturované kabeláže včetně optických kabelů a managementu uzlů sítě, správu sítě, projekt sítě.

Předmět podnikání (dle Obchodního rejstříku):

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Instalace počítačových sítí

Poskytování telekomunikačních služeb

Zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení

Silniční motorová doprava nákladní

Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
Automatizované zpracování dat
Zasílatelství
Poskytování software
Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, služeb a výroby
Leasingové služby

Firma získala tyto certifikáty:

Síťový hardware: Com Authorized Networking Partner
Cisco Reseller

Síťový software: Microsoft Small Business Specialist

Počítače a servis: TOP LYNX Partner
Acer Sales Expert
HP 2008 Preferred Partner
Intel Channel Partner
IBM Business Partner

Strukturovaná kabeláž: MOLEX Authorized Installer

Statutárním orgánem je jednatel. Způsob zastupování – za společnost jedná a podepisuje jednatel.

Jednatel: Ing. Bohuslav Maška, r.č. 610902/1391
Jihlava, Vančurova 1
den vzniku funkce: 13.srpna 1993

Společníci: Ing. Bohuslav Maška

Základní kapitál: 5 100 000 Kč

Firma M-soft, spol. s r. o. existuje na trhu již 17 let. Nachází v dvoupodlažní budově v centru města Jihlavy. V prvním podlaží se nachází podniková prodejna, kde mohou zákazníci zakoupit vše, co se týká počítačů (samotné počítače, monitory, tiskárny a další příslušenství), tedy obecně hardwaru, softwaru, internetu a počítačových sítí. Dále je zde servis počítačů či sestavení počítače dle přání zákazníka. Nahoře se potom nacházejí kanceláře, tzn. vedení, obchodní oddělení, účtárna a internetové oddělení, kde se nachází technické zázemí, fakturace a kontaktní místo pro zákazníky, kteří si chtějí nechat připojit internet.

Na trhu s hardwarem a softwarem existuje velká konkurence, ale co se týče internetového připojení v Jihlavě, tam už to vypadá jinak. Firmě M-soft samozřejmě konkuruje připojení přes pevnou linku. Dalším konkurentem je připojení přes mobilní operátory. M-soft poskytuje bezdrátové připojení internetu a dále ve spolupráci s brněnskou firmou SMART Comp. a. s. zajišťuje připojení optickým kabelem – síť Netbox. V bezdrátovém připojení zde v okrese Jihlava konkuruje již asi tři roky brněnská firma Trinity Czech Republic, kterou v září 2007 odkoupila firma Vysočina NET sídlící v Havlíčkově Brodě, tuto společnost poté převzala Telefónica O2 a to v roce 2008, přičemž podmínky připojení zůstaly stejné, ale kvůli častým výpadkům internetu od této společnosti a tím tedy docílené nespokojenosti zákazníků se jich již hodně rozhodlo přejít k firmě M-soft. U připojení optickým kabelem je zde firma SMART Comp. a.s. jediná svého druhu, také je o tuto službu veliký zájem. Podrobněji bude konkurence analyzována níže.

Pro představu o ekonomické situaci firmy uvádím následující graf, který zobrazuje výsledek hospodaření od roku 2002. **Hospodářské výsledky** za posledních sedm let byly *ziskem* a až na rok 2003 neustále rostly a to takto:

Graf č. 1 – Vývoj hospodářského výsledku v letech 2002 - 2008



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2. Organizační struktura

Organizační struktura vznikala postupně s tím, jak se rozvíjela firma. Na vrcholu stojí jednatel společnosti, současně se vznikem obchodu vzniklo servisní oddělení a účtárna. Postupně vzniklo ještě oddělení obchodní a se vznikem služby připojování internetu vzniklo jako poslední oddělení internetu, které má fakturační a technickou část. Prakticky se dá říct, že se firma dělí na dva velké úseky, kterými je obchod a internet. Tyto úseky pracují a fungují odděleně.

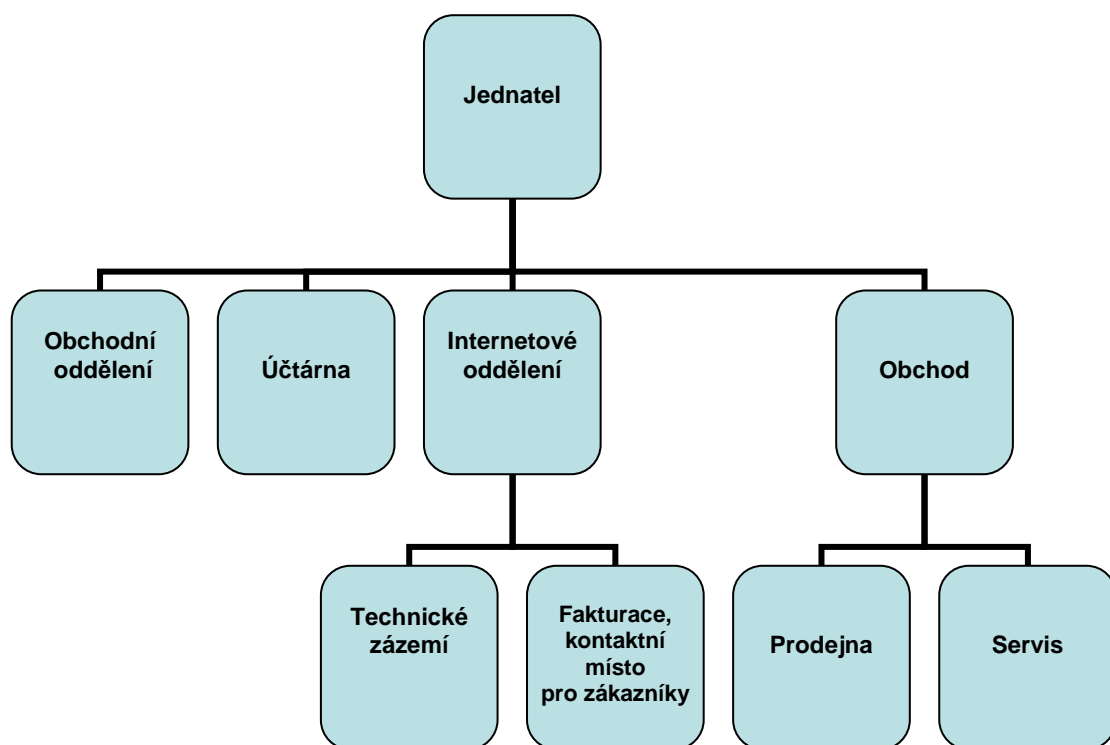
Přijímání nových zaměstnanců řeší jednatel společně s kolektivem, ale kolektiv ve firmě je téměř stejný a stálý.

Ve firmě M-soft pracuje nyní již 26 zaměstnanců, od počátku roku 2009 firma přešla na velkou organizaci. Ve velkých organizacích na sledování změn mají většinou odborníky, třeba i celé oddělení, ale u této organizace je musí sledovat účetní sama.

Z výše uvedeného počtu zaměstnanců je 20 mužů a 6 žen. Z těch nejdůležitějších lze jmenovat, že zde působí jednatel, pět obchodníků, dvě účetní, v internetovém oddělení pak čtyři lidé na fakturaci a pro zákazníky a ostatní jsou technici, ať už internetoví nebo ti, kteří se zabývají servisem počítačů a ostatního příslušenství.

Zaměstnanci mají během kalendářního roku nárok na pět týdnů dovolené.

Schéma č. 8 – Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

3.2. Analýza marketingového mixu

V následující kapitole představím jednotlivé části marketingové mixu, tak jak je využívá firma M-soft.

3.2.1. Služby a produkty

Firma se zabývá jak prodejem hardware a software, tak i připojením internetu. Z tohoto důvodu je nutné představit cenové a lokální možnosti a podmínky, které firma na trhu nabízí svým zákazníkům v oblasti připojení internetu. V závěru této podkapitoly jsou zmíněny produkty hardwaru a softwaru.

Bezdrátové připojení

Firma M-soft sama poskytuje internet v Jihlavě pro panelové, cihlové a činžovní domy a bytovky a pro rodinné domy. Internet je také poskytován v okolních obcích v oblasti Jihlavsko. Seznam těchto obcí a grafické zpracování této nabídky jsou uvedeny v příloze práce.

Linky pro domácnosti v Jihlavě i okolních obcích – měsíční paušál (vč. DPH):

- Agregovaná 6 Mbit příchozí / 1 Mbit odchozí, neomezený přenos dat, agregace 1:10, cena 488 Kč
- Agregovaná 4 Mbit příchozí / 768 Kbit odchozí, neomezený přenos dat, agregace 1:10, cena 391 Kč
- Agregovaná 2 Mbit příchozí / 512 Kbit odch. Neomezený přenos dat, agregace 1:10 (pouze některé obce a města), cena 291 Kč

Jednorázový aktivační poplatek u těchto linek činí 1200 Kč. Existuje zde také cenové zvýhodnění, při předplatném na rok dopředu je aktivace zdarma

Firma M-soft poskytuje také bezdrátové vyhrazené linky bez agregace, většinou pro firemní účely, jejichž ceny se pohybují od 584 Kč do 5712 Kč za měsíc dle vybraného tarifu.

Optické připojení

Ve spolupráci s brněnskou firmou SMART Comp. a. s. dále M-soft poskytuje připojení internetu pomocí optického kabelu – tzv. internet NETBOX. Optické kabely mohou v současnosti poskytnout nejvyšší přenosovou rychlost na poměrně velkou vzdálenost. Používají se hlavně pro pátevní síť, poskytovatel optickým kabelem „přivede internet“ do domu a pro rozvody do jednotlivých bytů se už používají levnější a rychlostně bohatě dostačující metalické kabely.

Postupně dochází k zasíťování největších sídlišť v Jihlavě, výhledově se chystá v Jihlavě zasíťování co možná největší počet lokalit.

U tohoto připojení mají lidé na výběr ze čtyř tarifů podle rychlosti od 336 Kč do 789 Kč. Dále tady je možnost přes toto připojení telefonovat a také připojení digitální televize. Aktivační poplatek u všech tarifů činí pouhou 1 Kč. Zákazník může platit paušál měsíčně nebo si předplatit na rok dopředu. Výhodou při předplatném na rok dopředu je, že zákazník nemusí skládat vratnou jistinu 1000 Kč, která by mu byla vrácena až při ukončení používání služeb například z důvodu stěhování. Pokud si ovšem nepředplatí, tuto vratnou kauci složit musí.

V současné době se začalo v těchto lokalitách rozvíjet připojení digitální televize přes tuto firmu a pomocí těchto technologií. Kromě samostatné televize existují balíčky služeb, které obsahují jak internet, tak i televizi a to za zvýhodněné ceny a možnost pronájmu set-top boxů za 1 Kč měsíčně. Podle náročnosti klienta na rychlost internetu jsou v nabídce tři balíčky služeb, nejnižší od 605 Kč měsíčně obsahující 17 Mbit internet a 50 televizních programů.

Konkrétní cenová nabídka je uvedena v letáku v příloze práce.

Hardware a software

M-soft se zabývá mimo poskytování internetu také prodejem hardware a software. Kromě pevné prodejny existují na internetu dva na sobě nezávislé e-shopy,

kde je k sehnání veškerý hardware (počítače, notebooky, komponenty a další spotřební materiál) a různé softwarové vybavení (antivirové programy, licence, prohlížeč a jiné programy a především účetní program QI).

3.2.2. Cena

Přehled cen služeb, které se týkají této práce, jsou uvedeny již při představení těchto služeb a také v příloze práce. Cenu bezdrátového připojení internetu od firmy M-soft si stanovuje sám majitel a jednatel firmy. Ceny internetu a televize Netbox jsou dané firmou SmartComp., se kterou M-soft spolupracuje, brněnská firma stanovuje kompletně všechny podmínky a poskytuje informační systém, kde vedená databáze všech zákazníků využívajících služeb Netbox v celé republice. Tato komplexnost může někdy přinášet problémy, které se týkají pouze místních podmínek.

Příkladem může být vánoční akce, která probíhala v roce 2009, kdy nově připojení zákazníci dostali poukázku na vánoční stromeček v OBI, což byl návrh z Brna, přičemž v Jihlavě obchodní dům OBI není, muselo se tedy provést náhradní řešení. Zákazníci dostali poukázky do Baumaxu, která nebyla ale určena pouze pro vánoční stromečky, ale na jakékoliv zboží, čímž akce vánoční stromeček zdarma nebyla splněna, a zákazník si mohl koupit například nové nářadí. Cena poukázky byla stejná, ale účel splnila různý.

Cena je v oblasti internetu velice důležitý nástroj, který působí na zákazníky nejvíce. Pro člověka, který potřebuje třikrát za týden navštívit svůj e-mail, přečíst zprávy a podobně, není podstatné, zda je internetová linka agregovaná či nikoliv, zda mu jede rychlostí 1,5 Mbit nebo 3 Mbity. Pro něj je podstatné to, že funguje, tak jak si představuje, a že je levný.

Oproti tomu zákazník, který stahuje 24 hodin denně filmy nebo hudbu nebo hraje hry po síti, pro něj je podstatná rychlost, jak přichází, tak odchází a cena je až na druhém místě.

Pro každého zákazníka je ale důležité srovnání ceny, rychlosti nebo jiných priorit s konkurencí, tak aby byly splněny jeho požadavky v jeho nejlepším zájmu. Toto srovnání bude uvedeno níže v rámci analýzy okolí.

3.2.3. Propagace

Oblast propagace zahrnuje u firmy M-soft především reklamu, ale také podporu prodeje, public relations a internet.

Základním motivem komunikačních prostředků firmy jsou její barvy – oranžová, černá a bílá, které se promítají na všech propagačních materiálech pro bezdrátový internet. Připojení Netbox využívá své celorepublikové kampaně a svých materiálů.

Reklama

M-soft používá reklamu především v regionu, ať už v místním tisku či rádiu, dále používá billboardy nebo plochu na trolejbusích. Reklamu celorepublikovou používá ve spolupráci se svými dodavateli, velkými partnery jako jsou Microsoft, Hewlett-Packard, Linx, Logitech apod.

Reklama v tisku je plošná, tzn. že nepoužívá pouze text, ale plochu využije tak, že používá logo firmy, případně obrázek určitého výrobku nebo informaci o nové službě. Nejčastěji používá reklamu v místních novinách Jihlavské listy nebo Noviny jihlavské radnice, dále také L-servis, což je prospekt vycházející jednou za měsíc, kde je používána reklama jihlavských firem, program kin a podobně.

Jako další formu reklamy používá firmy plakáty a tabule. Tyto tabule má v současnosti 4 a jsou ve formátu 1x 2 metry. Jsou umístěny na komunikacích v okolí Jihlavy. Jednu tabuli má ještě v obci Stonařov, která je větších rozměrů a je umístěna přímo na jednom z rodinných domů. Tyto tabule slouží k udržení image firmy.

Podpora prodeje

Nejdůležitější je pro firmu další péče o zákazníky, jedná se například při nákupu zboží o takové detaily, jako je přidání tašky k nákupu, následný servis zboží, zaměření se na vánoční zboží.

M-soft má velké a známé partnery, jsou to velké a zavedené firmy a některé tyto firmy si jezdí samy udělat výlohu svých výrobků do prodejny firmy M-soft.

Firma se dříve účastnila veletrhu Invex na brněnském výstavišti. Tato účast však byla velmi nákladná, proto místo velkých veletrhů pořádá M-soft menší akce, jako například den otevřených dveří, kterého se účastní také několik dodavatelů firmy. Jedná se o předváděcí akci, kdy si zákazníci mohou vyzkoušet různé zboží. Na místě jsou

odborníci přímo od daného výrobce, kteří zákazníkům poradí v případě dotazů. Samozřejmostí je také občerstvení. Na upozornění takové akce je využívána regionální reklama.

Podobně provádí různé prezentace, například od firmy Epson byly nabízeny projektory do škol. Firma M-soft zajistila prostory, protože má přehled o místních možnostech, a také občerstvení, firma Epson potom zajistila vše ostatní, tzn. že přijeli odborníci, kteří zajistili přednášky odborníka o daném výrobku, také různé soutěže o ceny. Na takové prezentace jsou vždy pozváni konkrétní zákazníci, v tomto případě například učitelé informatiky a výpočetní techniky základních a středních škol a Vysoké školy polytechnické v Jihlavě.

Public relations

Firma se věnuje sponzoringu a to především svých zákazníků, např. slevy pro sportovní, kulturní či školní organizace (internet, domény, poštovní schránky). Dále se snaží především o podporu charity v regionu, např. klub neslyšících. Jiné akce jako jsou sportovní či společenské neorganizuje, pouze pořádá akce při svém firemním výročí.

Každým rokem vydává výroční zprávu, která je přístupná v elektronickém obchodním rejstříku.

Internet

Firma má své internetové stránky, které jsou dostupné na adrese www.m-soft.cz, pokud se webové stránky hledají pomocí vyhledávače, jsou k nalezení ihned na prvním místě. Tyto stránky obsahují základní informace o firmě, kontakty a také některé možnosti, které představuje připojení k internetu.

3.2.4. Distribuce

Zboží, které firma prodává, je z jedné části koupeno od dodavatelů výpočetní techniky a firmou M-soft dále prodáváno. Určité zboží je skladem na místě, ostatní méně často kupované produkty jsou na objednání většinou do 24 hodin, pokud je dodavatel má.

Čistě mezi výrobky firmy M-soft patří sestavené PC sestavy, které jsou vytvořeny pro zákazníky přímo na míru, podle jejich požadavků, jaké funkce a programy má počítač obsahovat.

Co se týká internetu a tedy služeb, postupuje se vždy tak, že se zákazník objedná na zákaznickém centru osobně, telefonicky či mailem a poté mu volá technik, který dostane přípojku přidělenou a domlouvá se s ním již osobně na přesném termínu, kdy přijede připojení realizovat. Tato připojení jsou realizovaná standardně do týdne od objednání.

Analýza vnějšího okolí

3.3. Analýza obecného okolí (makroprostředí)

3.2.1. Socioekonomický sektor

Ekonomické faktory

Situaci firmy ovlivňuje především současná ekonomická situace v ČR i zahraničí, kde se ekonomika pohybuje již delší dobu ve finanční krizi, odběratelé firmy nemusí být platebně schopní a nehradí pohledávky, nebo nemají o zboží a služby zájem vůbec, jejich ekonomická situace jim to neumožňuje.

Mezi další faktory, které ovlivňují ekonomiku, patří politická situace v zemi, hospodářská situace země, monetární a fiskální politika, platební bilance, míra inflace a situace na kapitálovém trhu.

Z těchto faktorů firmu M-soft nejvíce ovlivňuje právě současná ekonomická situace v ČR, která zapříčiňuje stagnaci zájmu o internetová připojení, přechod na nižší tarify, případně i odchody zákazníků k levnějším variantám u konkurence či naprostému zrušení z důvodu platební neschopnosti. Noví zákazníci, kteří přicházejí, upřednostňují cenu, rychlost či kvalita připojení jsou druhotné, podstatné pro ně je, mít alespoň nějakou možnost internet využívat a to co nejlevněji.

Ekologické a klimatické faktory

Z těchto faktorů firmu nejvíce ohrožují klimatické faktory. Při nepřízní počasí, jako jsou bouřky a silné deště, silné povětrnostní podmínky, sněhové kalamity, dlouhodobá sněhová pokrývka a podobné situace, často dochází k výpadkům poskytovaného internetu či poškození nebo zničení některých vysoko položených vysílačů. Pro firmu to znamená nárůst nákladů na výstavbu či opravu těchto zařízení a nákladů na práci techniků, kteří by se mohli věnovat jiné práci než servisům.

Současně není například možné při dlouhodobé sněhové pokrývce střech uskutečňovat nová internetová připojení, protože střechy nejsou dostupné nebo jsou nebezpečné pro svou kluzkost či náchylnost k propadnutí se.

Klimatické podmínky mohou tedy silně ovlivnit fungování firmy a odradit potenciální zákazníky, kteří půjdou raději ke konkurenci, která jim připojení provede ihned bez ohledu na klimatické změny.

Sociální faktory

V této oblasti hraje důležitou roli společensko-politický systém, životní styl, životní úroveň, struktura populace a její zdravotní stav.

V oblasti podnikání firmy M-soft nakupují zákazníci především ve věkovém rozmezí 15 – 64 let. Při počtu narozených dětí však postupně dojde k tomu, že lidé budou stárnout a sníží se počet lidí, kteří budou kupovat zboží a využívat služeb firmy.

Na druhé straně jde trend využívat výpočetní techniky na různé činnosti stále dopředu a jsou vyvíjeny stále nové technologie a výrobky, o které mají především mladí lidé a firmy zájem.

Také ceny výpočetní techniky jdou neustále dolů, což umožňuje nákup nejen pro „bohaté“.

3.2.2. Technologický sektor

Pro ekonomický růst firmy M-soft je nesmírně důležité sledovat vývojové trendy v oblasti nových technologií, protože právě výpočetní technika, tedy její prodej je hlavní činností firmy. Při boji s konkurencí je podstatné mít ty nejnovější výrobky, které si trh žádá. Pokud by se tak nestalo, zákazník si ty nejlepší může najít u konkurence.

Pro oblast internetu jsou významné technologie, na kterých se připojení uskutečňuje, výhodou firmy M-soft je používání již nové technologie Wimax a také optického kabelu u sítě Netbox. Mnohé firmy stále využívají technologie Wifi, které v současnosti už nedokáže poskytnout takové rychlosti a v takové kvalitě, které nabízí technologie Wimax.

3.2.3. Vládní sektor

Fungování ekonomiky mohou silně ovlivňovat aktivity vlády a jiných orgánů a institucí, které se podílejí přímo či nepřímo na řízení státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, politické strany, média).

Firma M-soft není přímo ovlivněna zákonem, který by se týkal oboru jejího podnikání, ale samozřejmě ji ovlivňují zákony o DPH, o dani z příjmu, o účetnictví, obchodní a občanský zákoník, zákoník práce a podobné, dle kterých se musí společnost s ručením omezeným řídit.

Právě například změna daně z přidané hodnoty byla faktorem, který mohl ovlivnit postoje zákazníků. Firma M-soft cenu pro koncové zákazníky domácího připojení nezměnila, nic se po ně nezměnilo. U sítě Netbox došlo ale k navýšení koncových cen o 1%, což způsobilo mnoha lidem problémy, které končily až odpojením služby pro neplacení. Ve většině případů se jednalo o nastavené limity inkasní platby, která po navýšení DPH neproběhla. Tato situace vyvolala u mnoha lidí rozčilení, protože se prakticky jednalo o částky do deseti korun u těch nejdražších tarifů.

3.3. Analýza oborového okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno hlavně jeho konkurencí, dodavateli a zákazníky, které působí na trhu. Jednotlivé faktory jsou popsány níže.

3.3.1. Sektor zákazníků

Za zákazníky je třeba považovat všechny obchodní články, které produkty nakupují, zejména pak koneční spotřebitelé. Společnost má na místním trhu velmi slušné postavení.

Pozici firmy ovlivňuje síla odběratelů. Firma má poměrně stálé a také velké zákazníky, kteří sice mají možnost přejít ke konkurenci, ale firma zde má dobrou pozici.

Mezi zákazníky patří veškerí drobní odběratelé hardware, software i služeb internetu, jako jsou domácnosti či drobní živnostníci, dále potom malé a střední podniky a velké podniky, které patří mezi **nejvýznamnější zákazníky**. Mezi ně patří tyto velké jihlavské firmy:

GORDIC s.r.o.

Automotive Lighting s.r.o.

Moravské kovárny a.s.

Sapeli s.r.o.

BOSCH DIESEL s.r.o.

Pokud rozdělíme zákazníky na internet a obchod, potom zákazníci využívající sekci internetu tvoří asi jednu třetinu, další dvě třetiny jsou potom zákazníci nakupující v prodejně hardware a platící za služby servisu v úseku obchodu.

3.3.2. Sektor dodavatelů

Firma M-soft má své stále dodavatele zboží výpočetní techniky i zařízení nutných k poskytování internetu. Jejich vztahy jsou dlouhodobé a bezproblémové. Zboží a zařízení je dopravováno převážně přepravní společností PPL, takže kromě ceny zboží vznikají firmě náklady na tuto dopravu. Firma M-soft si zboží sama nedováží.

3.3.3. Trh

Termínem trh je v případě firmy M-soft, spol. s. r. o. myšlen převážně okres Jihlava, případně kraj Vysočina. V kraji Vysočina žije přibližně 515 tisíc obyvatel, v okrese Jihlava je to pak přes 110 tisíc obyvatel. Z pohledu zákazníků, kteří zboží a služby užívají nejvíce, bereme v úvahu věkové rozmezí 15-64 let představující 77 tisíc obyvatel v okrese Jihlava, v kraji Vysočina je to pak 360 tisíc obyvatel. Firma se zaměřuje na dvě základní skupiny zboží a služeb, přesně řečeno, dělí se na dva úseky – úsek obchodu a úsek internetu.

Trh hardwaru, softwaru a dalších příslušenství je široký, existuje zde velmi mnoho firem, které se zabývají prodejem tohoto druhu zboží. Co se týče internetu, tak na trhu existují substituty, respektive firmy nabízející také bezdrátové připojení, připojení přes pevnou linku nebo přes mobilního operátora.

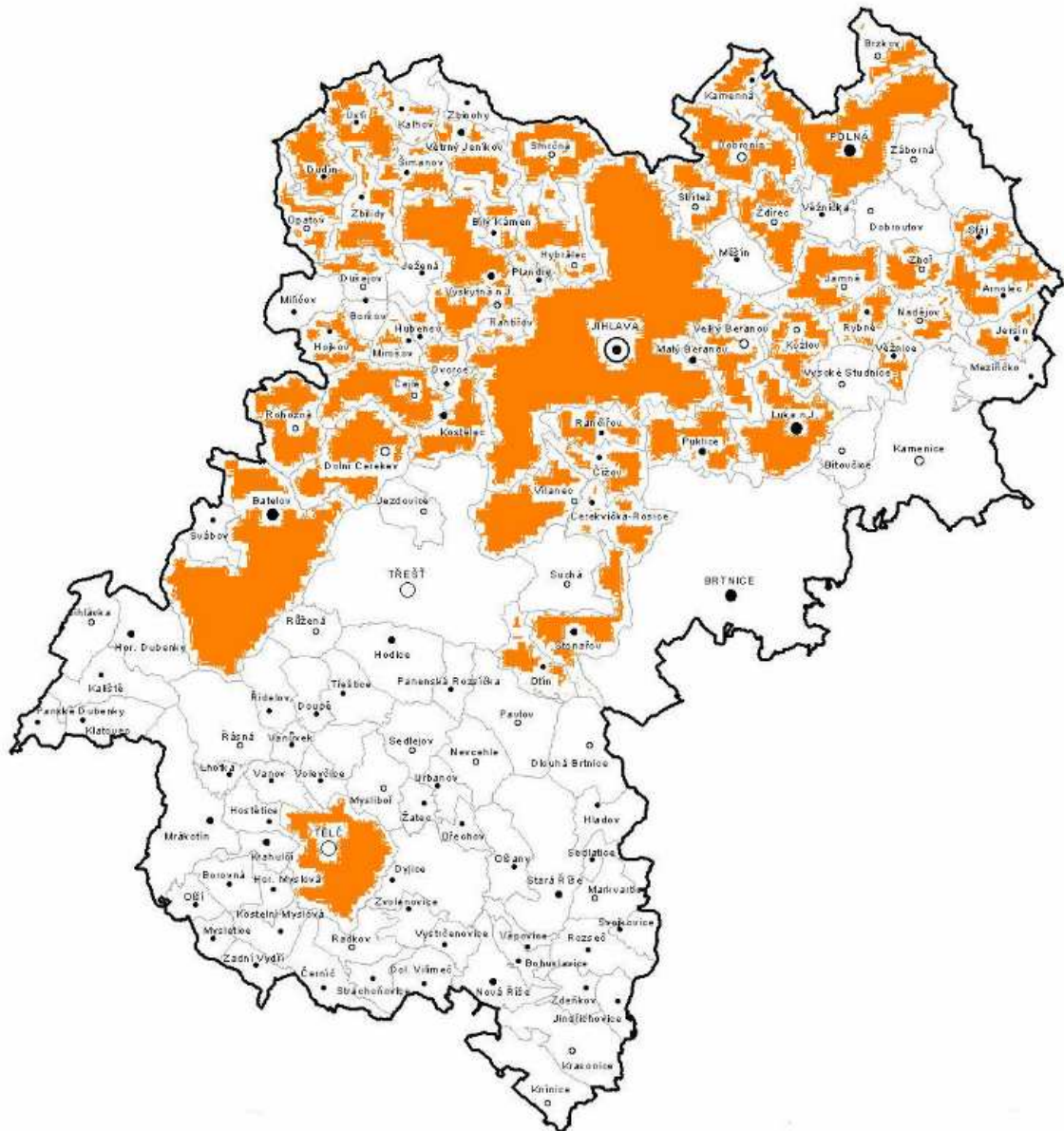
V následující tabulce je seznam obcí, kde M-soft internet poskytuje a na následujícím obrázku jsou zobrazeny graficky obce v rámci okresu Jihlava.

Tabulka č. 3 – Seznam pokrytých obcí

Antonínův Důl	Hrbov	Panská Lhota	Studénky
Arnolec	Hrutov	Nové Dvory	Šímanov
Batelov	Hubenov	Pávov	Šipnov
Bezděčín	Hybrálec	Pístov	Štoky
Bílý Kámen	Chlum	Plandry	Telč
Brancouze	Jamné	Polná	Těšenov
Brzkov	Jersín	Popice	Ústí
Cejle	Kalhov	Příseka	Velký Beranov
Cerekvička	Kamenná	Puklice	Větrný Jeníkov
Červený Kříž	Kněžice	Rácov	Věžnice
Číchov	Kostelec	Rančířov	Vysoká
Čížov	Kouty	Rantířov	Výskytná u Pelhřimova
Dobronín	Kozlov	Rohozná	Vílanec
Dolní Cerekev	Lovětín	Rounek	Zbilidy
Dudín	Luka nad Jihlavou	Rybné	Zborná
Helenín - spodek	Malé	Řehořov	Zhoř
Helenín - vršek	Malý Beranov	Smrčná	Zvonějov
Henčov	Nadějov	Spělov	Ždírec
Heroltice	Nová Ves	Stáj	
Hojkov	Nové Domky	Stonařov	
Horní Smrčné	Nový Hubenov	Střížov	

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 3 – Mapa pokrytí v okrese Jihlava



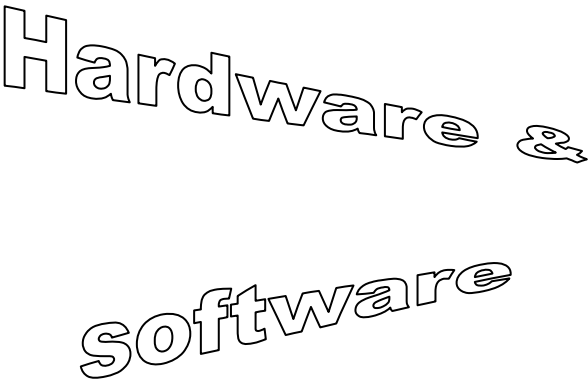
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4. Konkurence

Tato diplomová práce se zabývá tím, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy. Pro zlepšení takové situace je podstatné znát své konkurenty.

M-soft se zabývá jako hlavní činností prodejem hardware a software. Na trhu s hardwarem a softwarem existuje velká konkurence, mezi kterou patří tyto firmy:

Tabulka č. 4 – Konkurence HW a SW

	<p>VIKI, spol. s. r. o. JSC Computer DCOMP s. r. o. RVC NET, s. r. o. AutoCont CZ, a.s. Top Computers Group, s.r.o. Akron Jihlava, s.r.o. Martin Dohnal (Hexen) N&N Indexu, s.r.o. StaMPi, spol. s.r.o. T. S. Bohemia, a.s. a další</p>
--	--

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti připojení internetu (případně i digitální televize), kde působí, je nutné znát informace o svých konkurentech, jaké mají cenové nabídky, jaké využívají technologie, jakým způsobem lákají zákazníky (slevy, výhody). Všechny tyto informace jsou důležité pro firmu, tak aby mohla stanovit nový marketingový plán, který udrží stávající zákazníky a navíc zvýší zájem o nová připojení k internetu od firmy M-soft.

Firmě M-soft samozřejmě konkuruje připojení přes pevnou linku. Dalším konkurentem je připojení přes mobilní operátory. M-soft poskytuje bezdrátové připojení internetu a dále ve spolupráci s brněnskou firmou SMART Comp. a.s. zajišťuje připojení optickým kabelem – síť Netbox. V bezdrátovém připojení zde v okrese Jihlava konkuruje již asi tři roky brněnská firma Trinity Czech Republic, kterou v září 2006 odkoupila firma Vysočina NET sídlící v Havlíčkově Brodě, a i tuto společnost nakonec

odkoupila v listopadu roku 2008 společností Telefónica O2, přičemž podmínky připojení zůstaly stejné, ale kvůli častým výpadkům internetu od této společnosti a tím tedy docílené nespokojenosti zákazníků se jich již hodně rozhodlo přejít k firmě M-soft.

U připojení optickým kabelem je zde firma SMART Comp. a.s. jediná svého druhu, připojení optickým kabelem nemá v Jihlavě konkurenční firmu.

Mezi hlavní konkurenty firmy M-soft patří v oblasti poskytování bezdrátového internetu tito poskytovatelé:

- Telefonica O2 (vybráno ze tří mobilních operátorů),
- Třešťsko.net,
- JaroNet,
- PB Telč Net,
- FPNet,
- CNI NET,
- MACOnet.

Na následujících stranách jsou představeni konkurenti firmy M-soft v oblasti internetu a televize a základní informace o jejich nabídkách.

➤ **Telefónica O2 Czech Republic, a. s.** (dále jen O2)

Největším konkurentem firmy M-soft je společnost O2 a to především z toho důvodu, že je celorepubliková, tzn., že firmu M-soft může omezit ve všech obcích, kde je internet poskytován. Kromě internetu nabízí také digitální televizi a samozřejmě službu volání. Touto kombinací konkuruje balíčku Netbox, samostatný internet konkuruje bezdrátovému internetu firmy M-soft. Cenové a technické možnosti služeb od O2 jsou popsány níže.

Internet

O2 nabízí tři druhy internetu, podle potřeb uživatelů:

- *internet na doma* – poskytuje až 8 Mbit rychlost internetu za 600 Kč měsíčně, při nákupu v e-shopu potom za 500 Kč. Internet je bez závazku a poplatků za pevnou linku a má neomezený přenos dat. Aktivace této služby za 1 Kč. Informace z internetu ovšem neuvádějí, jakou agregaci tyto linky mají, takže zmíněná rychlost může být mnohem nižší.

Tabulka č. 5 – O2 Internet

O2 Internet až 8 Mb/s	Akční cena za měsíc 600 Kč	Akční cena při nákupu v eShopu 500 Kč
------------------------------	--------------------------------------	---

Zdroj: http://www.cz.o2.com/osobni/internet/166072-internet_na_doma.html

Tabulka č. 6 – O2 Internet – varianty s vyšší rychlostí

Varianta O2 Internetu	Cena za měsíc	Cena za měsíc k tarifu O2 NEON
O2 Internet Plus - pro rychlejší stahování dat rychlost stahování dat: 16 Mb/s rychlost odesílání dat: 512 kb/s možnost bezdrátového připojení doma díky WiFi modemu, WiFi zdarma v místech s O2 Hot Spoty	908 Kč	808 Kč

Varianta O2 Internetu	Cena za měsíc	Cena za měsíc k tarifu O2 NEON
O2 Internet Pro - pro rychlejší stahování i odesílání dat rychlost stahování dat: 16 Mb/s rychlost odesílání dat: 768 kb/s možnost bezdrátového připojení doma díky WiFi modemu, WiFi zdarma v místech s O2 Hot Spoty	1059 Kč	959 Kč

Zdroj: http://www.cz.o2.com/osobni/internet/166072-internet_na_doma.html

- *internet kdekoliv* – jako doplněk k internetu na doma je cena 150 Kč, samostatná služba stojí již 500 Kč, jedná se o internet, se kterým můžete cestovat a připojit se kdekoliv. Rychlost připojení této základní varianty není uvedena, ale standardně bývá tento přenosný internet mnohem pomalejší než pevný internet doma.
- *internet v mobilu* – zde společnost O2 nabízí dvě varianty – pro základní používání s běžnými telefony za 150 Kč měsíčně a pro náročné uživatele s chytrými telefony za 300 Kč měsíčně. Pro nové uživatele nabízí firma tento druh připojení měsíc zdarma na vyzkoušení. Nevýhodou této služby je s ohledem na cenu problematický způsob zobrazení (nikdy se nevyrovná s kvalitou zobrazení na počítači).

Televize

V základní nabídce nabízí O2 29 programů, pořady je možné sledovat později pomocí TV Archivu. Pro srovnání nabídky s M-softem nabízí O2 tři balíčky:

- TV Zábava
- TV Kino
- TV Sport

Každý z těchto balíčků zahrnuje základní společné programy, další televizní stanice jsou tematické podle druhu balíčku. Ceny těchto balíčků jsou v následující tabulce:

Tabulka č. 7 – Ceník služeb TV Komfort

<u>Služby</u>	<u>Měsíční cena</u>	<u>Zvýhodněná měsíční cena k</u>	
		<u>O2 Internetu</u>	<u>O2 Volání</u>
O2 TV Zábava nebo O2 TV Kino nebo O2 TV Sport	650 Kč / měsíc 500 Kč / měsíc	400 Kč / měsíc	550 Kč / měsíc 450 Kč / měsíc
Aktivace (jednorázově) Modem (jednorázově) ¹ Set-top-box (měsíčně) ¹ Další možnosti financování set-top-boxu zde.			1 Kč ² 990 Kč 150 Kč 1 Kč

Zdroj: http://www.o2-tv.cz/o2tv/cz/balicky/o2tv_komfort/index.html

Cena televize činí 650 Kč měsíčně, aktuálně je stanovena akční cena 500 Kč. V kombinaci s internetem je cena televize 400 Kč za měsíc a v kombinaci s voláním je to 450 Kč.

Pro zákazníka, který chce nějaký základní internet s televizí činí tedy celkový měsíční poplatek 900 Kč (za internet 8 Mbit a televizi TV Komfort – varianta TV Zábava, a to s využitím nákupu v e-shopu za nižší cenu).

➤ **Třešsko.net**

Tato společnost je dalším konkurentem firmy M-soft, jedná se o regionální firmu, která poskytuje pokrytí v oblasti Třešsko.

Nabízené tarify:

<u>Tarif</u>	<u>Rychlost</u>	<u>Cena</u>
Individual	dle dohody	dle dohody
2G 2Mbit	2Mbit	250,-Kč
2G 4Mbit	4Mbit	400,-Kč
5G 2Mbit	2Mbit	250,-Kč
5G 4Mbit	4Mbit	400,-Kč
5G 8Mbit	8Mbit	600,-Kč

Ceny jsou včetně DPH. Na tarify se uplatňuje agregace 1:10. Pro srovnání s firmou M-soft níže srovnání, kde jsou použity pouze tarify na nové technologii 5GHz.

<u>Třeštsko.net</u>		<u>M-soft</u>	
2Mbit	250,-Kč	2Mbit	291,-Kč
4Mbit	400,-Kč	4Mbit	391,-Kč
8Mbit	600,-Kč	6Mbit	488,-Kč

Tato společnost nabízí také připojení digitální televize pomocí satelitů, kde se zprovoznění tohoto zařízení pohybuje od 4000,- Kč za satelit + montáž a instalační materiál (800 – 1500 Kč). Měsíční paušál se neplatí žádný. Z nabídky na internetu není patrné, které programy jsou v ceně.

➤ **JaroNet s. r. o.**

Připojení internetu poskytuje firma na staré technologii wifi, v určitých lokalitách pomocí metalického nebo optického kabelu. Internet má neomezený přenos dat.

Z mapy pokrytí, kde tato společnost internet provozuje (Jihomoravský kraj a Vysočina), jsou tyto obce, ve kterých konkuruje firmě M-soft - Bransouze, Číchov, Chlum, Opatov. Tyto obce jsou na okraji oblasti, kam M-soft zasahuje.

Nabízené tarify jsou v následující tabulce:

Tabulka č. 8 – Internetové tarify JaroNet

Tarif	Rychlost Kbps down/up	Agregace	Aktivace (sml. na 2 roky)	Cena za měsíc
Tarif 1	4 Mbps	1:4	1 - 6 měs. zdarma	200,- / 240,- s DPH
Tarif 2	4 Mbps	1:4	1,-/5Ghz	300,- / 360,- s DPH
Tarif 5	6 Mbps	1:4	1,-/5GHz	420,- / 504,- s DPH
Tarif 6	8 Mbps	1:4	1,-/5GHz	590,- / 708,- s DPH
INT+TEL+TV*	tarif + SAT TV	-	1,-/5GHz	tarif + 170,- /204,-S DPH

Zdroj: <http://www.jaronet.cz/cenik-pripojeni>

Každý nový zákazník získává připojení internetu měsíc zdarma. Zákazník přecházející od konkurence získá 6 měsíců zdarma včetně instalace.

↘ **PB Telč Net**

Tento poskytovatel provozuje internet pouze v Telči, kde sice M-soft nemá připojení, je zde však prodejna firmy M-soft. Tarify, které jsou nabízeny, jsou v následující tabulce:

Tabulka č. 9 – Internetové tarify PB Telč Net

Download (k uživateli)	Upload (od uživatele)	Cena bez /s DPH
8 MBit/s	3 MBit/s	375 / 450 Kč
6 MBit/s	3 Mbit/s	333 / 400 Kč
3 MBit/s	1,5 Mbit/s	250 / 300 Kč
1,5 Mbit/s	0,5 Mbit/s	208 / 250 Kč

Zdroj: <http://www.pb-telc.net>

Tyto linky jsou agregované 1:15 a mají neomezený přenos dat. Instalace a aktivace této služby je zdarma. Tento poskytovatel působí na trhu 2 roky a počet jeho zákazníků se pohybuje kolem 40.

✚ **FPNet.cz**

Tento poskytovatel provozuje internet v těchto společných obcích Kostelec, Cejle, Dvorce, Rančářov, Čížov. Linky jsou agregované 1:10.

Tabulka č. 10 – Tarify FPNet.cz

<u>INTERNET TARIF</u>	<u>RYCHLOST</u> (KBPS)	<u>ODCHOZÍ</u> <u>RYCHL. (KBPS)</u>	<u>CENA VČETNĚ</u> <u>DPH</u>
INTERNET 2M	2048	512	250,-
INTERNET 4M	4096	512	300,-
INTERNET 8M	8192	512	450,-

Zdroj: <http://www.fpnet.cz/index.php?site=bezdratovy-internet>

✚ **CNI NET**

Tento poskytovatel provozuje internet v rámci kraje Vysočina, především v Jihlavě a přilehlých obcích, pracuje již na nové technologii Wimax a spolupracuje s firmou OptoNet Communication, spol. s. r. o.

Internetové tarify tohoto poskytovatele jsou uvedeny níže v tabulkách, které jsou rozděleny podle lokalit, což nemusí vždy působit dobře na zákazníky, protože některé obce mohou vypadat jako upřednostňované.

Aktivace služby je zpoplatněna částkou 100,- Kč.

Tabulka č. 11-14 – Internetové tarify CNI NET

Jihlava město

TARIF	RYCHLOST		AGREGACE	LIMIT STAŽENÝCH DAT	DOBA PŘÍSTUPU	CENA (VČ. DPH)
	DOWNLOAD	UPLOAD				
CNI-Easy	2 Mbps	1 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	300,- Kč
CNI-Speed	4 Mbps	2 Mbps	1:2	Bez omezení	Bez omezení	490,- Kč
CNI-Express	6 Mbps	3 Mbps	1:2	Bez omezení	Bez omezení	550,- Kč
CNI-Full HD	8 Mbps	4 Mbps	1:2	Bez omezení	Bez omezení	790,- Kč

Střítež u Jihlavy, Antonínův Důl a Červený Kříž

TARIF	RYCHLOST		AGREGACE	LIMIT STAŽENÝCH DAT	DOBA PŘÍSTUPU	CENA (VČ. DPH)
	DOWNLOAD	UPLOAD				
CNI-Easy	2 Mbps	1 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	380,- Kč
CNI-Speed	4 Mbps	2 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	490,- Kč
CNI-Classic	6 Mbps	3 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	790,- Kč

Jihlava Pávov a Ždírec u Jihlavy

TARIF	RYCHLOST		AGREGACE	LIMIT STAŽENÝCH DAT	DOBA PŘÍSTUPU	CENA (VČ. DPH)
	DOWNLOAD	UPLOAD				
CNI-Easy	2 Mbps	1 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	330,- Kč
CNI-Speed	5 Mbps	2 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	490,- Kč
CNI-Classic	7 Mbps	2 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	550,- Kč

Měšín u Jihlavy

TARIF	RYCHLOST		AGREGACE	LIMIT STAŽENÝCH DAT	DOBA PŘÍSTUPU	CENA (VČ. DPH)
	DOWNLOAD	UPLOAD				
CNI-Easy	2 Mbps	1 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	380,- Kč
CNI-Speed	3 Mbps	1 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	490,- Kč
CNI-Express	4 Mbps	2 Mbps	1:4	Bez omezení	Bez omezení	790,- Kč

Zdroj: <http://www.cninet.cz/nabidka-tarifu.html>

↘ MACOnet

Firma MACOnet sídlí v Brtnici a poskytuje internet v oblasti Brtnicko. Nabízí internetové tarify agregované (od 295,- bez DPH) i vyhrazené (od 650,- bez DPH).

Cena i rychlost připojení je často stanovena individuálně. Aktivační poplatek je závislý na místě připojení a s tím spojenými náklady.

Zhodnocení pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro firmu M-soft představují hrozbu konkurenti, kteří poskytují své služby v okrajových obcích oblasti, kde M-soft působí, týká se to především obcí, jako jsou Kněžice, Opatov, Brtnice, Batelov, Telč, Třešť, Polná, Vyskytná u Pelhřimova a další menší přilehlé obce.

V těchto obcích působí i jiní poskytovatelé, kteří se snaží přetahovat zákazníky firmy M-soft.

Hrozba vstupu nových konkurentů se obecně děje ve všech pokrytých obcích a to se týká především mobilních operátorů, kteří nabízejí internet na cesty, což určité zákazníky láká, protože M-soft tuto službu neposkytuje.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů patří mezi aktuální, jelikož dnes internet využívá velké množství lidí, kteří vybírají z možných variant tu, která je pro ně nejspokrytější.

Jak již bylo výše zmíněno, bezdrátové připojení ohrožuje konkurenci se svým internetem na cesty, který funkčně nahrazuje bezdrátové připojení, dokonce nabízí něco navíc. Mezi další substituty patří bezdrátové připojení konkurenčních firem, které působí na trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla odběratelů, zákazníků je větší právě v okrajových obcích pokryté oblasti, kdy lidé zkouší snižovat ceny s výhrůžkou, že jinak odejdou ke konkurenci (přestože mnohdy nemá lepší výhody, pouze cenu).

Další změna, kterou zákazníci vyžadují, je navýšení rychlostí (konkurent O2 má rychlejší linku, ale agregaci již lidé nesledují). Při stávající technologii již není možné rychlosti v Jihlavě a větších obcích navyšovat, protože vysílače, které internetovou rychlost propouští, již vyšší rychlosti nezvládnou, proto je otázkou, zda tuto technologii změnit.

V oblasti internetových připojení je nutné dbát zájmů a požadavků zákazníků a neustále inovovat technologie, protože právě zde mají zákazníci velice silné slovo, na nich firmě především záleží a je v jejím zájmu tyto požadavky postupně (jak jen technologie dovolí), splňovat.

Vyjednávací síla dodavatelů

Rozhodnutí o výběru dodavatele je velice důležité, protože podle aktuální nabídky zboží a služeb se zákazník rozhoduje, jaký výrobek či službu koupit, podle toho, co ho nejvíce zaujme.

Co se týká sekce obchodu, má M-soft své již několikaleté dodavatele, se kterými pravidelně spolupracuje a nemá tedy důvod je nějak výrazně měnit. U sekce internetu existují dodavatelé technologií (antén a dalšího příslušenství), jejichž služeb M-soft také již dlouho využívá. Jedná se především o firmu WIFI.Aspa, od které odebírá veškeré anténní zařízení, kabeláže, switche, routery a další zboží, které využívá při poskytování internetu.

Z vlastní zkušenosti jsem s touto firmou spokojená, její dodávky jsou vždy pravidelné, od objednání do druhého dne zboží doručí. Pro doručování využívá služeb PPL.

Rivalita firem

Z výše uvedených příkladů konkurence v oblasti připojení internetu je zřejmé, že firma M-soft bojuje nejen s gigantem jako je firma O2, ale také s menšími poskytovateli v obcích. Každý z konkurentů má svojí specifickou nabídku, která může v určité oblasti být pro zákazníka výhodou (cena), v jiné oblasti ovšem nevýhodou (špatný servis, zřizovací výdaje, špatná rychlost nebo vysoká agregace). Proto je nutné pro zákazníka velmi zvážit, které faktory jsou pro něj důležitější.

V rámci tohoto boje konkurenčních firem musí firma M-soft změnit strategii právě ve výše jmenovaných ohrožených obcích.

Analýza vnitřního okolí

3.4. Analýza 7S

Strategie – dlouhodobý záměr firmy je dosáhnout toho, aby si udržela své zákazníky a získávala nové, především aby stávající zákazníci neodcházeli ke konkurenci. Tato strategie musí být v souladu s firemními cíly.

Styl řízení – na rozhodování firmy se podílejí také zaměstnanci v rámci firemních porad, kdy vyslovují své názory a nápady k dalšímu vývoji firmy. Jedná se o systém laissez faire.

Struktura – hlavním úkolem organizační struktury je rozdělení kompetencí, pravomocí a úkolů mezi všechny spolupracovníky. Struktura firmy M-soft je liniově-štabní, tzn., že se zde spojuje potřeba jednotného vedení se specializací.

Systémy – ve firmě se ke komunikaci používá především firemní e-mail a telefony. Ke zpracování informací pomáhá firemní databáze přístupná ze všech počítačů ve firmě.

Spolupracovníci – pro spolupracovníky je důležitá především motivace, aby zůstali své firmě věrní a sloužili tak, aby bylo dosahováno zisku. Zaměstnanci jsou zde motivováni velice dobrým finančním ohodnocením a také tím, že se mohou podílet na návrzích o dalším chodu firmy.

Sdílené hodnoty – vztahy ve firmě jsou, dá se říct, až rodinné a velice přátelské, což jen podporuje výkony zaměstnanců a udržuje pohodu a ochotu ve všem spolupracovat.

Schopnosti – mělo by jít především o manažerské schopnosti. Ve firmě M-soft však své schopnosti a dovednosti stále vylepšují téměř všichni zaměstnanci a to formou školení, kterých se účastní a firma jim to umožní. V oboru výpočetní techniky je zvyšování schopností a dovedností velice důležité.

3.5 Analýza pomocí hodnotového řetězce

Jedná se o interní analýzu firmy, bez ohledu na její vnější okolí. Tato analýza zjišťuje současný stav firmy.

V rámci této analýzy budou zhodnoceny primární a podpůrné činnosti, které probíhají ve firmě.

3.5.1 Primární činnosti

Vstupní logistika

Mezi vstupy týkající se připojení internetu patří technologie, které jsou nutné pro provozování internetu. Jedná se o antény, stingery, napájecí zdroje, výložníky, routery, switche a další příslušenství, které doplňuje služby internetu. Dodávky tohoto zboží jsou poskytovány dodavatelem, který k dopravě využívá služeb dopravní společnosti PPL.

Získávání nových technologií si zajišťuje sám majitel - tzn., že nejprve zjišťuje možné inovace přes internet a poté je jede nakoupit, aby je bylo možno vyzkoušet v praxi.

Tyto technologie jsou skladovány ve firmě ve skladu číslo 2, jež je naprosto oddělen od skladu zboží, které je prodáváno na prodejně (hardware). Přijaté zboží je nejprve zkontrolováno (nezávadnost, počet) a poté převedeno z hlavního skladu na sklad internetu.

Výrobní operace

Výrobní operace jsou v sekci internetu chápány jako sestavení technologií (antén, sektorů, postavení routeru). Čistě výroba těchto technologií v podniku neprobíhá.

Mezi náklady spojené s těmito operacemi patří především časové ohodnocení zaměstnanců – techniků, kteří tyto činnosti dělají v rámci své pracovní doby. Menšími náklady jsou potom pomocné materiály, jako jsou šroubky, drátky apod.

Výstupní logistika

Některé z těchto technologií jsou dále prodávány dalším firmám, ať už spolupracujícím či nikoliv. Cena pro tyto odběratele je navýšena o marži firmy M-soft.

Standardně tyto technologie odcházejí z podniku pro potřebu výstavby vysílačů nebo jejich předělávek. Menší kusy zboží jako jsou antény, switche nebo routery jsou prodávány technikem přímo na místě při realizaci přípojky. Nejméně významným zbožím na prodej jsou poté menší díly jako spojky, konektory

Marketing a prodej

Marketingové operace pro služby internetu probíhají především pomocí využití marketingového mixu.

Produkt respektive služba je nabízena a prodávána za pomoci využití reklamy. Využívá se reklamy v tisku, plakátů a cedulí větších rozměrů rozmístěných po Jihlavě a strategických silničních komunikacích, občasné reklamy v rádiu nebo polepených autobusů a trolejbusů, které jezdí po celém území Jihlavy.

Firma využívá také svých internetových stránek k prezentaci služby internetu. Zákazníci zde naleznou informace o cenách, rychlostech, agregaci a další faktory, které zákazník potřebuje znát při svém rozhodování. Pro objednání internetu může zákazník využít tří možností – osobní návštěva na zákaznickém centru, pomocí e-mailu nebo telefonicky.

Cena služby je stanovena na základě mnoholetých zkušeností a srovnání s konkurencí. Ceny internetu v Jihlavě se již několik let nemění, v obcích se mění, ale pouze k lepšímu. Lidé, kteří využívají stále starých pomalých linek na staré technologii wifi, jsou oslovováni pomocí letáků přiložených každý měsíc k fakturaci. Mají tak možnost přejít za stávajících podmínek na rychlejší linku 2 Mbit za nižší cenu 291,- Kč. Za dvojnásobné peníze měli dosud linku s rychlostí pouze 1,5 Mbit apod.

Pro zákazníky v okrajových obcích, ohrožených konkurencí, již byla uvedena akce na přechod od této konkurence za podmínek doložení výpovědi od konkurence. Při

splnění podmínek čerpali zákazníci slevu až 6 měsíců zdarma. Tato akce proběhla v měsíci prosinci 2009. Další podobné individuální akce by určitě byly vhodné.

Služby

Do služeb jsou zahrnuty především kvalita služeb a s tím spojená spokojenost zákazníků a také servis, který je klientům poskytován.

Firma M-soft se řídí pravidlem, že zákazník je nejdůležitější, proto je o něj postaráno se vší péčí. Zaměstnanci komunikující se zákazníky mají vždy přátelský přístup a jsou ochotni odpovědět na všechny dotazy. Pro M-soft je velmi důležitá zpětná vazba.

Mezi servisní služby internetu patří především tzv. hotline linka, na kterou mohou zákazníci volat při jakýchkoliv potížích s připojením internetu. Tato linka je dostupná na pevném i mobilním telefonu. V týdnu vždy od 8 hodin ráno do 20 hodin večer. O víkendu jsou hovory přijímány od 9 do 20 hodin. Technici jsou po telefonu schopni rozebrat problém týkající se připojení se zákazníkem ihned, pokud je právě u svého počítače. Pokud není možné problém vyřešit pouze telefonicky, je vyslán na místo externí technik, který konkrétně na místě zjistí problém a osobně tento stav napravit.

Poskytování hotline linky také o víkendu považují zákazníci za velikou výhodu, převážná většina firem poskytuje servis pouze po dobu své pracovní doby, proto patří tato služba mezi velké klady firmy M-soft.

3.5.2 Podpůrné činnosti

Infrastruktura firmy

Majitelem a zároveň jednatelem firmy M-soft je jedna a ta samá osoba – Ing. Bohuslav Maška.

Organizační struktura firmy je zcela jednoduchá a kromě jednatele a účetních se prakticky rozděluje do dvou úseků – sekce obchod a sekce internet. Oba tyto úseky

pracují naprosto odděleně, ale samozřejmě v oblasti nákupu zboží společného pro oba úseky naprosto spolupracují.

Rozhodování o chodu a činnostech firmy je zcela v kompetenci Ing. Mašky. Jelikož je na tato rozhodování sám, tudíž je tato funkce mnohokrát náročnější, často využívá názorů svých zaměstnanců na neformálních schůzích a poradách. Podněty zaměstnanců vždy důkladně vyslechne – ostatně jsou to právě ti lidé, kteří přicházejí nejvíce do styku se zákazníkem a znají jeho zájmy a požadavky.

Celá firma je propojena jednotným účetním softwarem QI, kterého kromě účetní využívají téměř všichni zaměstnanci, jelikož obsahuje veškeré informace o zákaznících, majetku a skladových zásobách, zboží, fakturace internetu a zboží a další podstatné.

Řízení lidských zdrojů

Vztahy ve firmě se dají označit za přátelské, až rodinné a to především z důvodu toho, že se jedná o malou firmu, která má velice nízkou fluktuaci zaměstnanců. Převážná většina je ve firmě od jejich počátků, ostatní přibývali tak, jak se firma rozrůstala.

Majitel si svých zaměstnanců váží, jak je vidět nejen na finančním ohodnocení, ale také mimopracovních firemních akcích, které pro své pracovníky pořádá. Mezi takové akce patří vánoční večírky, výlety na kolech či obyčejné posezení v restauraci.

Při přijímání zaměstnanců je pro majitele podstatná znalost v oboru a dobrá komunikace s lidmi.

Technologický vývoj

Firma M-soft se sama o technologický rozvoj nestará – nevyrobí nové technologie, pouze nových technologií využívá. Tyto technologie, které vstupují na trh, M-soft neustále sleduje a snaží se jich využít pro zlepšení služeb pro své zákazníky.

Mezi aktuální novinky patří již výše zmíněné nové anténní zařízení, které umožní nové přenosové rychlosti. V současnosti právě majitel zkoumá trh a zvažuje, od

koho tuto technologii odebírat, a to nejen kvůli ceně, ale především kvůli kvalitě poskytované technologie, tak aby splnila očekávání firmy i zákazníků.

Získávání vstupů

Protože se firma M-soft zabývá především obchodní činností, tedy nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje, je pro ni podstatné mít kvalitní dodavatele s dobrými vztahy. To samé se týká zdrojů pro sekci internet.

Jak již bylo výše zmíněno, pro dodávky zboží potřebných pro internetová připojení využívá služeb firmy WIFI.Aspa, se kterou má mnoholeté zkušenosti a je spokojena s jejími dodávkami.

Komunikace s tímto dodavatelem probíhá převážně pomocí internetového obchodu – objednávky, jejich stav vyřízení i platby. Tato forma vyhovuje obou stranám.

3.5.3 Vytvářená hodnota

Vytvářená hodnota pro zákazníka mu přináší užitek a výhody. Primární činnosti firmy souvisí s hodnotou pro zákazníka tak, že když má např. firma dobré vztahy s dodavateli, je jasné, že objednání a dodání zboží a služeb a jejich kvalita je pro zákazníka zajištěna ve značné míře. Pokud firma dobře prosperuje, může si dovolit nabídnout zákazníkovi nové služby třeba i za nižší cenu. Součástí kvalitních služeb je i dodatečný servis a záruky, které zvýší spokojenost zákazníka.

Podpůrné činnosti jsou pro zákazníka hodnotné především z hlediska poskytování kvalitních služeb a koupě zboží, kdy má klient k dispozici kvalifikované odborníky, různorodé možnosti prodeje (e-shopy) a celkově veškerá komunikace se zákazníkem je na požadované úrovni, čímž se zlepšuje poskytování komplexních služeb zákazníkovi.

3.6 SWOT analýza

Pomocí dat z předchozích analýz a konzultace s vedoucí marketingu je provedena následující SWOT analýza a stanoveny klíčové faktory identifikující pozici firmy. Cílem bylo provést co nejobjektivnější řešení. Výsledky SWOT analýzy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 15 – SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dobrá finanční situace Stabilní kolektiv, nízká fluktuace Působnost v okrese Optické připojení Moderní bezdrátové technologie	Konkurenční strategie
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Rozšiřování trhu Nové bezdrátové technologie	Konkurence Vývoj v oboru podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky firmy M-soft patří určitě to, že je firma v dobré finanční situaci, je finančně soběstačná bez potřeby úvěru. Úvěr, který v minulosti využila pro svůj rozvoj, je již splacen a nyní je čerpáno pouze z vlastních zdrojů. Dalším plusem je silný a stabilní kolektiv, nedochází k velké fluktuaci zaměstnanců a vztahy ve firmě jsou velmi přátelské. V rámci okresu má firma velmi dobré postavení co se internetového připojení týče a je v této oblasti známa. Zákazníci ji již berou jako tradiční firmu, která se těmito službami zabývá. Dalším silnou stránkou je optické připojení v Jihlavě, probíhající ve spolupráci s brněnskou firmou SMART Comp. a. s., jelikož tomuto druhu připojení nemá v Jihlavě kdo konkurovat a má tudíž výsadní postavení. V oblasti bezdrátového připojení jsou využívány moderní technologie Wimax, jichž všechny konkurenční poskytovatelé nevyužívají (stále je jejich základem

technologie wifi). Technologie Wimax umožňuje připojení ve všech pokrytých obcích s rychlostí až 6 Mbit, což bylo technicky možné před lety pouze v Jihlavě.

Mezi slabé stránky společnosti patří nedostatečné využívání konkurenční strategie, respektive používání takových metod, které zamezí odchodu stávajících zákazníků ke konkurenci a také nové klienty do firmy přivedou. Konkurence využívá těchto výhod k přetahování zákazníků, proto je potřeba se zamyslet nad tím, jak využít svých předností (rychlost, technologie, dostupnost), aby k výše uvedeným situacím nedocházelo.

Firma má širokou škálu odběratelů i dodavatelů, tudíž je mnoho příležitostí na trhu. Mezi příležitostmi patří především rozšiřování možností služeb v obcích stávajícím zákazníkům – navyšování původních rychlostí, a to i za nižší cenu než dříve. Neustále se také rozšiřuje trh potenciálních zákazníků, kteří si přejí být připojeni k internetu a to především díky rostoucí výstavbě nové bytové zástavby v Jihlavě, kam se stěhují převážně mladí lidé, kteří obecně využívají internet více než starší generace. Ale i tato generace se rozvíjí a objevuje možnosti, které jí internet skýtá. S tímto rozšiřováním souvisí také rozvoj nových bezdrátových technologií, které umožní připojení při větších přenosových rychlostech, než tomu bylo doposud. Investice do těchto technologií je v současné době aktuálně řešena majitelem firmy a je v pozici zkoumání přijatelných dodavatelů těchto technologií.

Hrozbou společnosti jsou v opačném slova smyslu právě tyto nové technologie a zároveň ceny, které u prodeje a využívání výpočetních techniky a poskytování telekomunikačních služeb neustále klesají současně se soupeřením s konkurencí na trhu. Právě konkurence je největší hrozbou firmy, ať už v úseku obchodu, či internetu. V oblasti internetového připojení konkuruje M-softu především Telefónica O2 a dále ostatní mobilní operátoři, kteří nabízejí podobné služby v rámci celé republiky. Dalšími konkurenty jsou poskytovatelé bezdrátového připojení v působnosti okresu Jihlava a v obcích ležících na okraji této oblasti.

Všechny aspekty vycházející ze SWOT analýzy je nutné brát na vědomí při stanovení nové strategie, tak aby byly splněny přání a požadavky zákazníků a zároveň byly splněny cíle firmy.

4. NÁVRHY ŘEŠENÍ

V návrhové části jsem vycházela z provedených vnějších a vnitřních analýz firmy M-soft, spol. s. r.o., které byly na závěr shrnuty ve SWOT analýze. Následující návrhy se zaměřují především na slabé stránky společnosti, které tvoří současná konkurenční strategie firmy, a zároveň na využití příležitostí, které jsou firmě v současnosti nabízeny. Z časového hlediska jsou návrhy postaveny do období tohoto roku 2010, kdy by mělo do konce tohoto stanoveného limitu dojít k výrazným změnám.

4.1 Návrhy

Návrhy, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti, udržení a získání zákazníků, vycházejí z osobních zkušeností z praxe u firmy M-soft. Především zaměstnanci, kteří jsou denně v kontaktu se zákazníkem, vědí a znají přání a požadavky svých klientů na internet, jejich připomínky ke stávajícímu stavu nebo také uznání. Proto v následujících návrzích vycházím právě z těchto podnětů, které denně získáváme od zákazníků.

Základem konkurenceschopnosti je v podstatě to, že je třeba posílit ty oblasti služeb, kde prozatím konkurence nabízí něco lepšího, za lepších podmínek nebo něco navíc. Mezi oblasti, které je třeba posílit, patří to, aby byly navýšeny současné rychlosti, nabízen tarif za nižší cenu pro méně náročné uživatele a také pokrytí těch obcí, kde dosud M-soft nepůsobí. Výsledkem by mělo být zamezení odchodu stávajících zákazníků a navýšení zákazníků nových, čímž vznikne dostatečný počet klientů, který nebude schopná konkurence překonat.

Z pohledu hodnotového řetězce se jedná u primárních činností o prodej služeb, je nutné zákazníka zaujmout a poskytnout mu doplňkové služby, tak aby věděl, že nebude mít nikdy problém s řešením určitých situací (výpadky internetu, platby apod.) a bude o vyřešení těchto problémů postaráno. Pro naprostou spokojenost všech klientů je nutné rozšířit nabídku služeb pro takové zákazníky, kteří dosud váhají se zavedením

služeb internetu. Nabídku služeb je také potřeba rozšířit do dalších oblastí, tak aby mělo stále více zákazníků možnost mít ten nejrychlejší a nejlevnější internet.

Z hodnotového řetězce jsou pro další návrhy podstatné hlavně podpůrné činnosti, kde jde především o získání nových technologií a ostatního příslušenství potřebných pro další možnosti zvyšování rychlostí internetu, které přinesou zákazníkům splnění jejich náročnějších požadavků, dojde ke zlepšení služeb pro zákazníky.

Při výběru dodavatele této nové technologie jsou nutné tyto kroky:

- stanovení předmětu zakázky,
- průzkum potencionálních dodavatelů, získat podstatné informace o podmínkách, cenách, zárukách, garancích nebo reference,
- stanovení kritérií potřebných k rozhodnutí o výběru vhodného dodavatele,
- výběr dodavatele na základě kritérií.

Jednotlivé návrhy na posílení konkurenceschopnosti a zároveň zvýšení hodnoty služeb pro zákazníka jsou uvedeny níže, náklady na tyto návrhy a přínosy jsou uvedeny posléze v celkovém zhodnocení.

4.1.1. Navýšení rychlostí

V časovém horizontu roku 2010 je tedy nutné, aby byl nalezen ten správný dodavatel nové technologie, která umožní **navýšení rychlostí na 8 – 10 Mbit** za stálé podmínky agregace 1:10. Vyšší rychlosti jsou mnohými uživateli již déle požadovány, a to také v souvislosti s tím, že konkurenční firma O2 nabízí rychlost 8 Mbit, a přestože se jedná o agregaci 1:50, stále je to rychlost, kterou zákazníci argumentují. V lokalitách Netboxu je dokonce nabízena rychlost až 100 Mbit a to vyhrazených, tudíž domy pokryté sítí M-soft neustále poptávají vyšší rychlosti. Po zakoupení a zavedení nové technologie bude nutné stanovit cenu pro tyto nové rychlosti. Podle mého názoru je optimální zanechat stávající zaběhnuté ceny a pouze navýšit rychlosti. To by tedy znamenalo:

<u>původní rychlost</u>	<u>cena</u>	<u>nová rychlost</u>
2 Mbit	291,-	6 Mbit
4 Mbit	391,-	8 Mbit
6 Mbit	488,-	10 Mbit

Tyto nové rychlosti budou navýšeny automaticky, bez potřeby podpisu nové smlouvy, jelikož cena zůstává stejná.

Otázkou stále zůstává, zda při výměně této technologie bude stačit výměna vysílací antény na každém z vysílačů, nebo bude nutné měnit také antény na jednotlivých přípojkách klientů přímo na místě doma. Od toho se také odvíjet náklady na změnu technologie. Při výměně na vysílači bude zaplácena práce technikovi za předělání, což je mnohem jednodušší varianta. Pokud by došlo k výměně domácích antén, musela by se každá tato výměna zaplatit technikovi, který předělání provede. Tyto náklady by musely být kompenzovány poplatkem zákazníků za výměnu technologie. Tuto situaci hodnotí níže předpokládané náklady.

Podstatné potom budou také důsledky této změny, respektive jak rychlá bude návratnost této investice s ohledem na obě možné varianty.

Firma M-soft má přes 15 000 zákazníků, z toho $\frac{3}{4}$ využívají internetových služeb. Předpokládaný počet klientů, kteří investují do navýšení své rychlosti do konce roku 2010, je 3500 klientů, což je přibližně třetina klientů služeb internetu. Tento předpoklad je založen na předchozích zkušenostech z přechodu zákazníků v obcích ze staré technologie wifi na wimax. Tato změna proběhla před dvěma lety.

4.1.2 Letákové akce

Dříve než dojde k tomuto navýšení rychlostí, což je podmíněno instalací nové technologie, navrhuji, aby proběhla široká vlna oslovení zákazníků a to za pomoci **letákové akce** do každého domu. Tento leták je přílohou práce.

Přestože jsou stávající zákazníci, používající staré „historické“ tarify, oslovování každý měsíc současně se zasíláním faktury za daný měsíc, existuje ještě velká skupina zákazníků, kteří dosud nepřešli. Stává se tak většinou z důvodu, že aktuální fakturu

vůbec neotevřou. Právě proto bych navrhla roznos samostatných letáků nejen do schránek stávajících zákazníků, ale plošně do všech měst a obcí, kde může M-soft internetové služby poskytnout.

Výsledkem této akce by měl být výrazný nárůst nových zákazníků, kteří dosud z nějakého důvodu internet nepoužívají, nejsou spokojeni s konkurencí a konečně je něco přiměje ke změně poskytovatele, či se jednoduše přistěhovali a dosud výrazně nehledali poskytovatele, od kterého internet vzít.

Tato akce přinese určité náklady na roznos, cena je odvislá od množství roznesených letáků a lokality. Rozsah budoucí plánované akce by měl být 60 000 ks letáků, z toho 25 000 ks v Jihlavě a 35 000 ks v obcích. Vyčíslení nákladů je níže ve zhodnocení nákladů.

4.1.3 Tarif pro nenáročného uživatele

Na jedné straně je velkým požadavkem vysoká rychlost, na druhé straně je cílem pro zákazníka co nejnižší cena, nejlépe žádná. Právě tato varianta je mým dalším návrhem. Stále ještě existuje mnoho lidí (většinou starší generace), kteří internet dosud nepoužívají, protože je odrazuje cena, jelikož by ho používali maximálně na přečtení svého e-mailu, zpráv nebo počasí. Takovým lidem by postačila minimální rychlosti za minimální cenu, právě pro tyto účely.

Jednalo by se o nabídku **internetu s rychlostí 64 kbit za velice nízkou cenu 50,- Kč za měsíc**. Tato cena by nalákala takové zákazníky, kterým se nechce platit vysoká cena za službu, kterou využívají minimálně. Samozřejmě by bylo nutné uhradit aktivační poplatek, otázkou je v jaké výši, protože standardní cenu nebudou chtít tito uživatelé zaplatit, proto bych navrhla aktivaci za 500,- Kč včetně DPH, která bude zahrnovat z části práci technika a související administrativní náklady za úkony jako je zavádění nového klienta do informačního systému a tvorba smlouvy zaměstnancem fakturačního oddělení internetu.

Výsledkem tohoto návrhu by měl být rostoucí počet klientů firmy M-soft, přestože přinesou ze začátku spíše náklady (na práci technika), ale na druhé straně ušetří náklady na technologii, jelikož na tuto nízkou rychlost by se využily již použité antény,

jejichž investice se již vrátila. Předpokladem u těchto klientů je také to, že jim do budoucna limitující rychlost stačit nebude a po objevení možností internetu budou chtít rychlost zvyšovat. V případě, že by se tak nestalo, i přesto budou již klienty M-softu a při potřebě koupě jakékoliv výpočetní techniky se obrátí na firmu, se kterou již mají určitou zkušenou a jsou se službami spokojeni, tudíž využijí i nákupu v prodejně. Úseky obchodu a internetu pracují odděleně, ale spolupracují a to oboustranně.

Náklady na zřízení tohoto tarifu pro nového zákazníka jsou uvedeny ve zhodnocení nákladů.

Předpokládaný počet nových klientů tohoto tarifu a při využití reklamní a letákové akce je 120 měsíčně. Tento předpoklad je založen na denní návštěvnosti zákazníků na zákaznickém centru s dotazy ohledně připojení internetu.

4.1.4 Invaze do nových obcí

V momentě, kdy budou v nabídce tyto nové rychlosti pro různé požadavky zákazníků, je vhodné zahájit novou **kampaň do obcí, kde prozatím M-soft nepůsobí**. Základem je zacílit se na obce, kde je široký potenciaální trh. Ideální jsou pro tuto akci obce, kde působí pouze malí poskytovatelé, které firma M-soft bez větších problémů předběhne s novou nabídkou tarifů za pomoci cíleného roznosu letáků, oslovení v místním tisku či na plakátových plochách.

Mezi obce, na které by se měla kampaň zaměřit, by rozhodně měli patřit tyto obce, rozdělené do čtyř směrů, kterými míří od Jihlavy:

- Dlouhá Brtnice, Markvartice, Stará Říše, Nová Říše, Nevcehle, Sedlejev,
- Kamenice, Kamenička, Bítovčice, Radošov, Chlumeck, Pavlínov, Svatoslav,
- Poděšín, Dobrouťov, Záborná, Janovice, Nížkov, Bohdalov, Hrbov, Šlapanov,
- Úsobí, Herálec, Okrouhlička, Zbinohy, Chyška, Skorkov, Dobrohostov.

Základem pro „útok“ do těchto obcí je zjištění současné nabídky internetových služeb, které nabízí v daných místech konkurence, tzn. informace o používaných

technologiích, nabízené rychlosti a ceny, agregace, vstupní poplatky a možnosti servisních zásahů. Konkrétní situace ve výše uvedených obcích vypadá takto:

Obecně ve všech těchto obcích poskytuje internet Telefónica O2, stejně tak i další mobilní operátoři.

Mezi místní poskytovatele v prvním směru patří sdružení Somtnet, o. s., které působí ve všech jmenovaných obcích v tomto směru. Jedná se o sdružení měst a obcí mikroregionu Telč, každý z členů zaplatí měsíčně členský poplatek 350,- Kč. Sdružení nemá jednotné tarify a zákazník z informací na internetu nedokáže posoudit, jaká nabídka se ho týká, v každé obci je jiná. Firma využívá technologie wifi i wimax.

Ostatní směry vybraných obcí pokrývá několik menších poskytovatelů, mezi něž patří *Třeštsko.net*, se kterým již M-soft bojuje, ale také neznámí poskytovatelé, mající svoji oblast v okolních okresech kraje Vysočina. Tito poskytovatelé nabízejí níže uvedené linky:

MP.net o. s. – sdružení v okrese Žďár nad Sázavou, vstupní poplatek 750,- Kč, pravidelní měsíční členský poplatek 350,- Kč. Využívána technologie wifi.

WAA – nejvyšší rychlost 1,5 Mbit s agregací 1:4 za měsíční paušál 550 Kč, zřizovací poplatek 2500,- Kč. Používá technologii wifi.

UNET – nejvyšší rychlost 4 Mbit s agregací 1:10 za měsíční paušál 647 Kč, aktivace zdarma.

Metropolitní, s. r. o. – nejvyšší rychlost 4 Mbit s agregací 1:20 za měsíční paušál 490,- Kč, aktivace 1,- Kč při uzavření smlouvy na 24 měsíců.

Všechny firmy nebo sdružení působící v obcích nepokrytých firmou M-soft mají pomalejší a také dražší připojení než má M-soft. Neexistují tedy cenové překážky, které by bránily invazi do těchto obcí. Podstatné je vyhledat strategické body pro vysílače nebo retranslace, tak aby mohl být signál vysílán z Jihlavy.

Vybudování těchto bodů je samozřejmě nákladné, proto je jako první bod nutné provést průzkum trhu pro zjištění zájmu o vysokorychlostní internet firmy M-soft. Současně s tímto průzkumem je možné ihned nabízet konkrétním lidem akci při přechodu od konkurence, pokud potenciální zákazníci neosloví cena a rychlost, nebo se prostě jednoduše bojí změny.

4.1.5 Přejchod od konkurence

Pokud by zájem o internet firmy M-soft nevzrostl podle očekávání, pouze na základě kampaně – letáků, plakátů či inzerce v tisku, může vstoupit do této kampaně po uplynutí určité zkušební doby nová akce. Tato speciální nabídka se může používat také při vstupu do nových obcí.

Jedná se o cílené zaměření se na zákazníky, kteří používají internet od konkurence a stále váhají. Proto jejich rozhodnutí může pomoci speciální akce, kdy při přechodu od konkurence získá zákazník **instalaci internetu a až 6 měsíců zdarma**. Tato sleva mu bude poskytnuta při doložení potvrzené výpovědi od konkurence nebo dokladu o úhradě předplatného, kterým smlouva u konkurence končí, a to až na 6 měsíců zdarma – závislé na délce výpovědní doby. Tyto doklady se mohou zdát jako komplikované, ale pokud má klient dostat něco zdarma, velice ochotně tyto doklady předloží. Sepsání takové smlouvy se slevou bude obsahovat dodatek, který udrží zákazníka na smluvenou dobu určitou, tak aby se tato investice vrátila a nebylo zneužíváno výhody opakovaně, střídavě s konkurencí.

Předpokládaný počet zákazníků, kteří takto přejdou od konkurence, je 35 měsíčně, do konce roku 2010 potom 245 zákazníků. Tento předpoklad je založen na zkušenosti z konce roku 2009, kdy proběhla speciální akce zaměřená na obce Opatov a Větrný Jeníkov.

4.1.6 Reklama

Všechny výše uvedené návrhy se musí dostat až k zákazníkovi a to nejlépe dobrou reklamou. Ideální jsou v případě konkrétních obcí cedule u místních pozemních komunikací, plakáty v obcích, inzerce v místním tisku a samozřejmě leták do každé schránky.

Při přechodu od konkurence je podstatné, aby se dostaly informace pouze do obce, které se speciální nabídka týká, tzn. cílený roznos letáků do vybraných obcí, využití místního tisku.

Rozšiřování informací o novém nízkém tarifu 64 kbit a zároveň o navýšení stávajících rychlostí respektive o nabídce nových rychlostí, je vhodné za pomoci plošné reklamy v tištěných médiích v rámci celého okresu Jihlava – tzn. především Jihlavské listy a ostatní menší periodika v malých městech.

Firmě M-soft bych především doporučila, aby se zaměřila na navýšení rychlostí u stávajících zákazníků a zároveň na rozšíření působnosti do dalších obcí, tak aby to bylo v reálných možnostech firmy. Tyto návrhy by firma samozřejmě měla podpořit účinnou reklamou.

4.2 Zhodnocení nákladů a přínosů

4.2.1 Náklady

Pro realizaci výše uvedených návrhů by měly být vynaloženy tyto náklady, tak aby bylo dosaženo vytyčených cílů z uvedených návrhů.

Navýšení rychlostí

Výměna anténního zařízení – 4 250,-

Tato cena obsahuje práci technika a hodnotu zařízení (vycházím z průměrné ceny antény, které se používají). Od této ceny lze odečíst částku 1 200,- Kč, kterou zákazník za předělání zaplatí.

Nákladem na tuto změnu u jednoho zákazníka bude částka **3 050,-**

Při předpokládaném počtu 3500 zákazníků jsou celkové náklady **10 675 000,- Kč.**

Tabulka č. 16 – Náklady navýšení rychlosti

Vstupní náklady	Aktivační poplatek	Vstupní náklady po odečtení aktivace	Celkové náklady
4 250,-	1 200,-	3 050,-	10 675 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost:

Návratnost investice do tohoto zařízení (stejně jako u dalších dvou návrhů) je určena počtem měsíčních paušálů za internet, které získá firma v tržbách za služby v ohledu na vstupní náklady po odečtení aktivace, zde 4 250,- Kč. U tohoto návrhu je stanovena výpočtem:

$$3050 : 391 = 7,8 = \mathbf{8 \text{ měsíců}}$$

Při užívání internetu (počítám s cenou za střední tarif 391,-) se tato investice u každého zákazníka vrátí za **8 měsíců**.

Druhá varianta – výměna pouze vysílacích zařízení – náklady nelze prozatím vyčíslit, protože není známa hodnota nové technologie.

Letákové akce

Cena roznosu za 1 leták činí:

- 0,20 Kč po Jihlavě
- 0,30 Kč do okolních obcí

Při uvažovaném roznosu 60 000 ks letáků (Jihlava 25 000, obce 35 000) činí celkové náklady na roznos **15 500,- Kč**.

Tarif pro nenáročného uživatele

Práci technika bych stanovila na stejné úrovni, jako při standardní nové aktivaci, tedy na částku 750,- Kč. Administrativní náklady za jednoho klienta činí 100,- Kč. Vstupní náklady na jednoho klienta dohromady činí 850,- Kč, od kterých bude odečten akivační poplatek, jelikož zákazníkovi nebude instalována nová anténa, využije se staré technologie, která nemá další pořizovací náklady.

Nákladem zavedení tohoto tarifu bude částka **350,- Kč** (850 – 500).

Při uvažovaném počtu 120 zákazníků měsíčně činí náklady 42 000,-, v ohledu na plánovanou realizaci do konce roku 2010 činí tyto náklady za 7 měsíců **294 000,- Kč**.

Tabulka č. 17 – Náklady na tarif pro nenáročného uživatele

Vstupní náklady	Aktivační poplatek	Vstupní náklady po odečtení aktivace	Celkové náklady
850,-	500,-	350,-	294 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost: $350 : 50 = 7$ měsíců

Při ceně internetu 50,- Kč za měsíc a vstupních nákladech 350,- Kč se tato investice vrátí za **7 měsíců v tržbách**.

Invaze do nových obcí

Náklady jsou částečně již obsaženy v roznosu letáků. Dalším nákladem je reklama - umístění cedulí v těchto oblastech. Plánovaný počet nových obcí je 28, kdy bude potřeba stejný počet plakátů formátu A1.

Při ceně tisku jednoho plakátu 192,- Kč (viz příloha), činí náklady **5 376,- Kč**.

Přechod od konkurence

Náklad na zařízení a technika – **4 250,- Kč**

Při uvažovaném počtu klientů 245 jsou celkové náklady **1 041 250,- Kč**.

Tabulka č. 18 – *Náklady na přechod od konkurence*

Vstupní náklady	Aktivační poplatek	Vstupní náklady po odečtení aktivace	Celkové náklady
4 250,-	0,-	4 250,-	1 041 250,-

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost: $4250 : 391 = 10,87 = 11$ měsíců

Návratnost investice je u jednoho zákazníka při tarifu za 391,- Kč 11 měsíců (je nutné zohlednit 6 měsíců zdarma) – potom je **návratnost 1 rok a 5 měsíců** (potvrzeno dodatkem roční smlouvy), a to s ohledem na vstupní náklady 4 250,- Kč.

Reklama

Plakáty s novými tarify v Jihlavě a stávajících obcích – 100 ks za cenu 96,- Kč (formát A2). Náklady = **9 600,- Kč**.

Jihlavské listy – plošná reklama na 1/4 stránky jednou týdně (v pátek) a to po dobu 3 měsíců. Cena jednoho vydání 9486,- Kč, celkové náklady **113 832,- Kč**.

4.2.2 Celkové náklady a realizace

Realizace všech těchto návrhů je plánovaná v horizontu **do konce roku 2010**, respektive je v plánu do konce roku 2010 přepojit odhadovaný počet klientů na novou technologii, připojit nové nenáročné klienty, zahájit připojování v nových obcích a přetahování od konkurence v zavedených obcích. Předpokladem realizace těchto návrhů je vybrání vhodného dodavatele, který zajistí dodávky nové technologie v dostatečném množství a za požadovanou cenu a s tím související využití použitých antén, které budou vyměněny za nové.

Kritickým místem realizace může být selhání vybraného dodavatele anténního zařízení, jak na počátku, tak v průběhu předělávání technologií. Při nedostatku potřebného materiálu nebudou být moci zákazníci přepojeni na nové rychlosti, současně nebude M-soft moci využít staré antény na tarif pro nenáročné. Další problémy mohou vzniknout v souvislosti s nefunkčností zařízení a jeho reklamací, které může trvat týdny i měsíce.

Konkrétní termíny:

<i>do 15.6.2010</i>	Konečný výběr dodavatele a současné objednání antén na předělání
<i>do 30.6.2010</i>	Roznos letáků, umístění plakátů a inzerce v Jihlavských listech
<i>od 1.7.2010</i>	Zahájení <ul style="list-style-type: none">▪ předělávek u zákazníků na základě jejich objednávek,▪ přechodů od konkurence,▪ nových připojení v nových obcích,▪ nových připojení tarifu pro nenáročné,
<i>konec měsíce 7-12/2010</i>	tvorba statistiky připojených lidí za každý měsíc,
<i>31.12.2010</i>	srovnání plánovaného a skutečného stavu podle statistik.

Celkové náklady na realizaci jsou uvedeny níže společně s návratností těchto investic.

Tabulka č. 19 – Celkové náklady

Návrh	Náklady na 1 zákazníka	Celkové náklady
Navýšení rychlostí	3 050,-	10 675 000,-
Tarif pro nenáročné	350,-	294 000,-
Přechod od konkurence	4 250,-	1 041 250,-
Letákové akce	-	15 500,-
Invaze do nových obcí	-	5 376,-
Reklama	-	123 432,-
Celkem	-	12 154 558,-

Zdroj: vlastní zpracování

Největším nákladem pro realizaci návrhů je investice do pořízení nové technologie, která navýší klientům rychlosti, která činí více jak 10 milionů, ale její návratnost je stanovena pouze na 8 měsíců. Návratnost investice do nového tarifu pro nenáročné je 7 měsíců a u přechodu od konkurence 1 rok a 5 měsíců. Návratnost je stanovena vždy na jednoho zákazníka. V celkovém pohledu je návratnost investicí závislá na datu připojení jednotlivých klientů.

Ostatní nižší náklady v ohledu na investice do technologií souvisí s reklamou, a to především v novinách, výlep plakátů a roznos letáků.

4.2.3 Přínosy

Navrhované změny znamenají pro firmu navýšení nákladů a to především na nové technologie a propagaci. Na druhé straně jsou předpokladem přínosy, které zlepší a zvýší konkurenceschopnost firmy takovým způsobem, že dojde kromě níže uvedených přínosů především ke zvýšení zisku firmy díky tržbám z prodeje služeb.

Tyto tržby budou v období od 1.6.2010 do 31.12.2010 navýšeny o:

Tržby z předělávek (při počtu 3500 zákazníků, přičemž každý měsíc bude připojena 583 klientů – 1/6 celkového počtu):

583 x 391,- x 6 měsíců platby paušálu	= 1 367 718,-
583 x 391,- x 5 měsíců platby paušálu	= 1 139 765,-
583 x 391,- x 4 měsíců platby paušálu	= 911 812,-
583 x 391,- x 3 měsíců platby paušálu	= 683 859,-
583 x 391,- x 2 měsíců platby paušálu	= 455 906,-
583 x 391,- x 1 měsíce platby paušálu	= 227 953,-
Celkem	= 4 787 013,-

Tržby z nového tarifu pro nenáročné klienty (při odhadovaném počtu 120 lidí, přičemž každý měsíc bude připojeno 20 klientů – 1/6 celkového počtu):

20 x 50,- x 6 měsíců platby paušálu	= 6 000,-
20 x 50,- x 5 měsíců platby paušálu	= 5 000,-
20 x 50,- x 4 měsíců platby paušálu	= 4 000,-
20 x 50,- x 3 měsíců platby paušálu	= 3 000,-
20 x 50,- x 2 měsíců platby paušálu	= 2 000,-
20 x 50,- x 1 měsíce platby paušálu	= 1 000,-
Celkem	= 21000,-

Tržby z přechodu od konkurence v tomto období nevzniknou, protože zákazníci mají až 6 měsíců zdarma, výnosy začnou tedy vznikat až v roce 2011, proto je také delší návratnost této investice oproti předchozím.

Při splnění realizace plánovaných návrhů získá firma finanční přínosy a zvýší se její konkurenceschopnost, jelikož dojde ke:

- zvýšení počtu zákazníků,
- zamezení odchodu stávajících zákazníků ke konkurenci,
- zlepšení nabídky služeb v souvislosti s nabízenými tarify,
- rozšíření oblasti poskytování internetového připojení,
- zvýšení spokojenosti zákazníků díky novým rychlostem,
- celkové rozšíření povědomí a dobrého jména firmy M-soft.

ZÁVĚR

V této diplomové práci s názvem Návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy bylo cílem zhodnotit konkurenceschopnost firmy M-soft a navrhnout takové změny, které povedou k jejímu zlepšení.

V první řadě byly zpracovány teoretické poznatky k problematice marketingu, marketingového mixu, strategie, strategického řízení, konkurence a její typologie, konkurenčního prostředí a metod sloužících k analýze společnosti. Byly objasněny důležité pojmy a poznatky, na základě kterých byla provedena analýza firmy.

V analytické části byla provedena analýza společnosti, jejího okolí a současného konkurenční strategie. V analýze společnosti byly charakterizovány základní údaje o firmě, její hospodářské výsledky, organizační struktura, produkty a služby, které firma poskytuje a nabízí. V analýze obecného okolí byly charakterizovány faktory ze socioekonomického, technologického a vládního sektoru, které ovlivňují chod firmy, v analýze oborového okolí byl posuzován trh, na kterém působí, skupina zákazníků, která je pro firmu významná a konkurence, která ji ohrožuje. V analýze vnitřního okolí firmy bylo pomocí analýza 7S zhodnoceno sedm faktorů chodu firmy, v analýze hodnotového řetězce byly popsány aktivity firmy, které vedou ke stanovení konkurenční výhody.

Na základě těchto jednotlivých analýz byla sestavena SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Firma těží především z toho, že je nejvýznamnějším poskytovatelem bezdrátového připojení v regionu, nabízí nové technologie a spolupracuje s firmou poskytující jako jediná v regionu optické připojení. Slabou stránkou je nedostatečné využívání konkurenční strategie, která by zamezila odchodu stávajících zákazníků a zároveň přivedla nové. Mezi příležitosti patří především možnosti nových trhů a využití nových moderních technologií, ohrožující částí analýzy je konkurence a vývoj v oboru podnikání firmy. Firma je ale obecně známá a oblíbená v právě v regionu.

Na základě tohoto celkového hodnocení bylo navrženo několik změn, které by firma měla používat ke zlepšení své konkurenceschopnosti. Jedná se především o rozšíření internetu do dalších obcí, které dosud nejsou pokryty sítí M-soft, kdy byla navržena reklamní kampaň formou venkovních plakátů a reklamy v místním tisku. Dalším oblastí, na kterou by se měla firma zaměřit, je rozvoj nových technologií spojených s navyšováním rychlosti internetu a tím zvýšení zájmu nových klientů. V souvislosti s rozvojem nové technologie by měl být nabízen tarif pro méně náročné uživatele za pomoci využití staré technologie. Pro přechod zákazníků od konkurence byla navržena speciální akce, kdy budou noví klienti čerpat výhodnou slevu. Všechny tyto návrhy by měly pomoci zvýšit konkurenceschopnost firmy M-soft.

Firma je silná a stabilní, má své stálé zákazníky a přicházejí noví, ale všechny tyto zákazníky je potřeba udržovat a pečovat o ně, nabízet nové a lepší služby než konkurence, aby zůstali věrni firmě M-soft. To znamená snažit se neustále zlepšovat svoji konkurenční strategii, tak aby firma dosáhla co nejvyšší konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1997. Praha. Management Press. 124 s. ISBN: 80-85943-41-7.
- [2] BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. 1999. Brno. PC-DIR Real. 137 s. ISBN: 80-214-1496-0.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7
- [4] DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing :strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing,2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [7] MIKOLÁŠ Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Grada Publishing. 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [8] PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda*, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s. 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] ROBBINS, S.P. - COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [11] TESAŘ, K. *Návrh konkurenční strategie firmy*. (Diplomová práce). Brno: VUT, 2008. 111 s.
- [12] VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Grada Publishing,1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5.

Elektronické zdroje:

- [13] CNI NET. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://www.cninet.cz/>.

- [14] *Český statistický úřad*. [online]. 2010. [cit. 2010-02-18]. Dostupné z <http://www.czso.cz/>.
- [15] *FPNet*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://www.fpnet.cz/>.
- [16] *JaroNet*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://www.jaronet.cz/>.
- [17] *Jihlavské listy*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z <http://www.jihlavske-listy.cz/>.
- [18] *M-soft, spol. s r. o.* [online]. 2010. [cit. 2010-01-09]. Dostupné z <http://m-soft.cz/>.
- [19] *Mitech*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z <http://mitech.cz/index.php?menu=43>.
- [20] *PB Telč Net*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://www.pb-telc.net/>.
- [21] *Telefónica O2*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://www.cz.o2.com/osobni/>.
- [22] *Třeštsko.net*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://trestsko.net/web/nabidky/tarif5g2.htm>.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A GRAFŮ

Schéma č. 1 – <i>Proces strategické řízení jako nepřetržitý proces</i>	13
Schéma č. 2 – <i>Konkurenční typologie podle počtu producentů diverzifikace produktu v tržním prostředí</i>	19
Schéma č. 3 – <i>Struktura analýzy prostředí</i>	22
Schéma č. 4 – <i>Porterův model konkurenčního prostředí</i>	28
Schéma č. 5 – <i>McKinsey 7S model</i>	30
Schéma č. 6 – <i>Hodnotový řetězec</i>	32
Schéma č. 7 – <i>SWOT analýza</i>	34
Schéma č. 8 – <i>Organizační struktura firmy</i>	40
Obrázek č. 1 – <i>Marketingový mix</i>	16
Obrázek č. 2 – <i>Logo firmy</i>	36
Obrázek č. 3 – <i>Mapa pokrytí v okrese Jihlava</i>	51
Tabulka č. 1 – <i>Geneze konkurence schopnosti k úspěchu firmy</i>	21
Tabulka č. 2 – <i>Třídy zákazníků a jejich preference</i>	26
Tabulka č. 3 – <i>Seznam pokrytých obcí</i>	50
Tabulka č. 4 – <i>Konkurence HW a SW</i>	52
Tabulka č. 5 – <i>O2 Internet</i>	54
Tabulka č. 6 – <i>O2 Internet – varianty s vyšší rychlostí</i>	55
Tabulka č. 7 – <i>Ceník služeb TV Komfort</i>	56
Tabulka č. 8 – <i>Internetové tarify JaroNet</i>	58
Tabulka č. 9 – <i>Internetové tarify PB Telč Net</i>	58
Tabulka č. 10 – <i>Tarify FPNet.cz</i>	59
Tabulka č. 11-14 – <i>Internetové tarify CNI NET</i>	60-61
Tabulka č. 15 – <i>SWOT analýza</i>	70
Tabulka č. 16 – <i>Náklady navýšení rychlostí</i>	81
Tabulka č. 17 – <i>Náklady na tarif pro nenáročného uživatele</i>	82

Tabulka č. 18 – <i>Náklady na přechod od konkurence</i>	83
Tabulka č. 19 – <i>Celkové náklady</i>	85
Graf č. 1 – <i>Vývoj hospodářského výsledku v letech 2002 – 2008</i>	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Leták internetového připojení M-soft pro domácnosti

Příloha č. 2 – Ceník firemních linek M-soft

Příloha č. 3 – Leták internetové připojení Netbox

Příloha č. 4 – Akční leták balíčků Netbox

Příloha č. 5 – Ceník inzerce Jihlavských listů

Příloha č. 6 – Ceník služeb Mitech

Linka M-SOFT ProFi 6

Rychlost: **6 Mbit/s** Cena/měsíc: **488 Kč vč. DPH**

- odchozí rychlost 1 Mb/s

Linka M-SOFT ProFi 4

Rychlost: **4 Mbit/s** Cena/měsíc: **391 Kč vč. DPH**

- odchozí rychlost 768 Kb/s

Linka M-SOFT Mini 2

Rychlost: **2 Mbit/s** Cena/měsíc: **290 Kč vč. DPH**

NOVINKA

Aktivace ZDARMA

při předplatném na 1 rok

- 1.200 vč. DPH při platbě paušálu měsíčně

Technická podpora/Hotline

7 dní v týdnu od rána do večera jsme tu pro Vás.

Technologie:

Nejmodernější technologie pracující v pásmu 5 GHz.
Nabízí vysokou propustnost dat a nízké odezvy.
Odolná proti rušení.

- prioritizace služeb (hlasové služby, on-line hry, web) systémem Allot NetEnforcer

- zabezpečení IDP systémem Radare Defense Pro proti útokům z internetu

Co poskytujeme

- Vysokorychlostní bezdrátové připojení k internetu
- Měření dostupnosti technologie a signálu zdarma
- Maximální agregaci 1:10
- Linky bez datového limitu a FUP
- Konzultační službu 7 dní v týdnu

Pro informace a objednávku pošlete SMS s Vaším jménem a adresou na tel.: 777 213 784 a my Vás budeme kontaktovat.



Společnost M-SOFT vlastní internetový uzel v Jihlavě a v desítkách obcích na Vysočině, kde již desátým rokem připojuje zákazníky k internetu.

Provozuje dvě páteřní linky do Jihlavy a přímou linku do NIXu, jehož jsme členem. V určitých lokalitách Jihlavy rovněž připojujeme zákazníky optickým kabelem.

Dále se zabýváme prodejem, instalací a servisem počítačů a jejich příslušenství, programového vybavení a počítačových sítí.

Použité výrazy:

Příchod/odchodní rychlost

Údaj říká, že data směrem k uživateli putují rychlostí např. 4 Mbit/s, a směrem od něj rychlostí 768 Kbit/s.

Aktivace

Zprovoznění internetu u zákazníka technikem společnosti M-SOFT.

Agregace

Tento údaj určuje maximální počet uživatelů, kteří sdílí vymezenou kapacitu datového (internetového) připojení.

Datový limit

Omezené množství všech přenesených dat v daném měsíci. Tarify M-SOFT Profi a Mini jsou bez datového limitu.

FUP-Fair User Policy

Uživatel, který stáhne z internetu větší množství dat, se výrazně sníží rychlost jeho internetového připojení na určité časové období. Tarify M-SOFT Profi a Mini jsou bez FUP.

Jaromír Pavlíček
internet consulting
tel.: +420 777 213 784
e-mail: pavlicek@m-soft.cz

www.m-soft.cz

INTERNET

PRO DOMÁCNOSTI



Příloha č. 2 – Ceník firemních linek M-soft

Firmy v Jihlavě

Datově omezené linky

M1 - vyhrazená linka bez agregace 2 Mbps - cena 490 Kč
v ceně přenos 20 GB dat / měsíc

M2 - vyhrazená linka bez agregace 3 Mbps - cena 690 Kč
v ceně přenos 50 GB dat / měsíc

M3 - vyhrazená linka bez agregace 5 / 2 Mbps - cena 990 Kč
v ceně přenos 50 GB dat / měsíc

M4 - vyhrazená linka bez agregace 6 / 3 Mbps - cena 1490 Kč
v ceně přenos 100 GB dat / měsíc

Datově neomezené linky

V2/1 - vyhrazená linka bez agregace 2 / 1 Mbps - cena 2100 Kč
neomezený přenos dat

V4/2 - vyhrazená linka bez agregace 4 / 2 Mbps - cena 3700 Kč
neomezený přenos dat

Instalační podmínky

- instalační poplatek **1600 Kč**
- zařízení v pronájmu
- v základní ceně je instalace předvedena na jednom PC zákazníka nebo servisním notebooku technika (pokud to technický stav zákaznickova počítače nedovoluje – ovladače, viry, ...)
- v ceně instalace není cena kabeláže, nadstandardní práce spojené s přípravou trasy (stožár, konzola, lištování, zásuvky, průrazy zdí, aktivní síťové prvky, ...), instalace síťové karty, zabezpečení počítače antivir a anti-spyware programem, ...

** ceny uvedeny bez DPH*

NETBOX® Internet – nabídka tarifů

Tarify INTERNET	Přichází/odchází rychlost v Mb/s	Bez omezení stažených dat	Měsíční paušál
NETBOX® Click	2/1	ano	336 Kč
NETBOX® Fun	17/2	ano	481 Kč
NETBOX® Smart	35/5	ano	679 Kč
NETBOX® Rapid 100	100/100	ano	789 Kč

- Nejrychlejší internet za bezkonkurenční cenu na trhu
- Žádná omezení na přenos dat
- Technická podpora špičkovým týmem odborníků 365 dní v roce
- Bezproblémové připojení 24 hodin každý den
- Bez skrytých poplatků a pronájmů dalších zařízení
- Aktivační poplatky 0 Kč



Jak dlouho trvá stahování v případě různých rychlostí připojení:

Rychlost připojení	Doba stahování 700 MB filmu	Doba stahování 5 MB písničky	Doba stahování 2 MB fotografie
256 Kb/s	373 minut	160 sekund	64 sekund
2 Mb/s	46 minut	20 sekund	8 sekund
17 Mb/s	5,5 minuty	2,35 sekundy	0,9 sekundy
35 Mb/s	2,6 minuty	1,1 sekundy	0,45 sekundy
100 Mb/s	56 sekund	0,4 sekundy	0,16 sekundy

Uvedené hodnoty jsou orientační na příkladu, že stahovaný soubor je umístěn na serveru podporující maximální rychlost daného tarifu, a zároveň dává rychlost neovlivněnou hardwarovou a softwarovou výpravou Vašeho počítače.

NETBOX® Balíček

Internet + televize + telefon

Všechny služby v jednom kabelu
Jedno vyúčtování
Zvýhodněná cena



Při využití balíčku NETBOX® **ušetříte ročně až 4000 Kč** oproti samostatně zakoupeným produktům.

NETBOX® Mini

- internet 2/1 Mb/s
- 18 TV programů
- telefon bez paušálu

Nabídka od 1. června NETBOX® Mini platí pouze do 31. 5. 2013.

402 Kč
měsíčně

NETBOX® Easy

- internet 17/2 Mb/s
- 50 TV programů
- telefon bez paušálu

604 Kč
měsíčně

NETBOX® Opti

- internet 100/100 Mb/s
- **WiFi domácnost**
- 50 TV programů
- telefon bez paušálu

806 Kč
měsíčně

NETBOX® Maxi

- internet 100/100 Mb/s
- **WiFi domácnost**
- 50 TV programů
- telefon bez paušálu
- **bezdrátový telefon DECT volání zdarma***

1007 Kč
měsíčně

Dle typu zvolené balíčku ke službám patří i zařízení:



Set-Top Box HD Motorola VP 1910-B



Switch Signummax 3-port 10/100



VoIP - WiFi Linksys WRP 400



Panasonic DECT

NETBOX® Televizní služby lze rozšiřovat o další tematické programy a tvořit si tak vlastní televizi obsah. WiFi domácnost Vám dává možnost rozšířit si internet po celém bytě a využívat ho bez nutnosti připojení dalším kabelem.

* volání do pevných sítí po celé ČR zdarma

† Všechny ceny jsou včetně DPH v zákonné výši.

Příloha č. 5 – Ceník inzerce Jihlavských listů



Základní ceny inzerce			
Ceny Kč (inzertní část)	1 mm / 1 sl.		
Úterý	16 Kč		
Pátek	17 Kč		
Formát	sloupce	šířka x výška v mm	Kč
2/1 panoramatická dvojstrana	12,5	557 x 375	79 687
1/1 strana	6	266 x 375	38 250
1/2 strany – na výšku	3	131 x 375	19 125
1/2 strany – na šířku	6	266 x 186	18 972
1/3 strany – na výšku	2	86 x 375	12 750
1/3 strany – na šířku	6	266 x 128	13 056
1/4 strany – roh	3	131 x 186	9 486
1/4 strany – na šířku	6	266 x 92	9 384
Speciální formáty			
Avizo	šířka x výška v mm	Kč (úterý, pátek)	
Titulní strana nahoře	64 x 30	4 000, 4500	
Titulní strana dole	64 x 30	1 250, 1500	
Avizo – počasí	131 x 20	1 000, 1000	
Křížovka – 5 sl.	86 x 60	2500	
Vkládaná inzerce do 25 g	-	1,10 Kč/ks	
Příplatky			
barva			+ 20 %
specifické umístění inzerátu v inzertní straně			+ 20 %
specifické umístění inzerátu v textové části			+ 50 %
Slevy personální inzerce a nabídkových inzerátů do velikosti 1/8 strany			
od 3x			3 %

od 6x	5 %
od 10x	10 %
Slevy nabídkové inzerce stejného formátu nad velikost 1/8 strany	
od 2x	5 %
od 4x	10 %
od 6x	15 %
od 8x	20 %
Slevy z objemu inzerce	
Musí se jednat o celoroční zakázku přímého zákazníka smluvně uzavřenou vždy na příslušný kalendářní rok. Nesplní-li zákazník smluvní částku, budou mu doúčtovány poskytnuté slevy do výše ceny dle ceníku.	
od 40.001 do 60.000	5 %
od 60.001 do 100.000 Kč	10 %
od 100.001 do 200.000 Kč	15 %
od 200.001 do 300.000 Kč	20 %
od 300.001 do 400.000 Kč	25 %
od 400.001 Kč	30%
Slevy se počítají pro jednoho inzerenta a nemohou se sčítat!	
Storno poplatky	
Dva pracovní dny před uveřejněním	100 %
Slevy se počítají pro jednoho inzerenta a nemohou se sčítat! Uzávěrka pro objednávky 5 pracovních dnů před uveřejněním!	

2/1



557 x 375 mm
úterý 75.000 Kč
pátek 79.687 Kč

1/1



266 x 375 mm
úterý 36.000 Kč
pátek 38.250 Kč

1/2



266 x 185 mm
úterý 17.856 Kč
pátek 18.972 Kč



131 x 375 mm
úterý 18.000 Kč
pátek 19.125 Kč

1/3

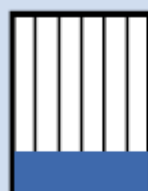


266 x 128 mm
úterý 12.288 Kč
pátek 13.056 Kč

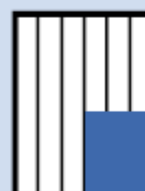


86 x 375 mm
úterý 12.000 Kč
pátek 12.750 Kč

1/4

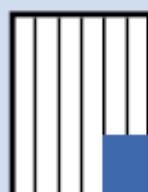


266 x 92 mm
úterý 8.832 Kč
pátek 9.384 Kč



131 x 186 mm
úterý 8.928 Kč
pátek 9.486 Kč

1/8



86 x 140 mm
úterý 4.480 Kč
pátek 4.760 Kč



131 x 95 mm
úterý 4.560 Kč
pátek 4.845 Kč

*Lze využít i jiných
rozměrů při
zachování šířky
sloupců!*



Avizo

titulní strana nahore
64 x 30 mm

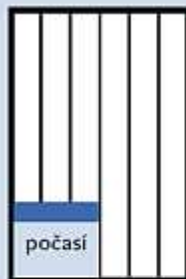
út 4.000 Kč
pá 4.500 Kč



Čtvereček

titulní strana dole
64 x 30 mm

út 1.250 Kč
pá 1.500 Kč



Počasí

nad počasím
131 x 20 mm

út 1.000 Kč
pá 1.000 Kč



Křížovka

křížovka 5 sloupců
86 x 60 mm

pá 2.500 Kč

<p>2 sloupce 86 x 50 mm (š x v)</p> <p>úterý 1.600 Kč pátek 1.700 Kč</p>	<p>3 sloupce 131 x 110 mm (š x v)</p> <p>úterý 5.280 Kč pátek 5.610 Kč</p>	<p>1 sloupec 41 x 40 mm (š x v)</p>
<p>2 sloupce 86 x 100 mm (š x v)</p> <p>úterý 3.200 Kč pátek 3.400 Kč</p>	<p>3 sloupce 131 x 85 mm (š x v)</p> <p>úterý 4.080 Kč pátek 4.335 Kč</p>	<p>1 sloupec 41 x 50 mm (š x v)</p> <p>út 800 Kč pá 850 Kč</p>
<p>2 sloupce 86 x 150 mm (š x v)</p> <p>úterý 4.800 Kč pátek 5.100 Kč</p>	<p>4 sloupce 176 x 110 mm (š x v)</p> <p>úterý 7.040 Kč pátek 7.480 Kč</p>	<p>1 sloupec 41 x 100 mm (š x v)</p> <p>út 1.600 Kč pá 1.700 Kč</p>
<p>Podval 266 x 60 mm (š x v)</p> <p>úterý 5.760 Kč pátek 6.120 Kč</p>		

Příloha č. 6 – Ceník služeb Mitech

BAREVNÉ VELKOFORMÁTOVÉ KOPIROVÁNÍ A TISK			
KOPIROVÁNÍ A TISK Z PC (pokrytí do 30% - čáry)			
	papír	papír kout.	
formát A4 (210x297)	13,0 Kč	18,0 Kč	
formát A3 (297x420)	26,0 Kč	36,0 Kč	
formát A2 (420x594)	52,0 Kč	72,0 Kč	
formát A1 (594x840)	104,0 Kč	144,0 Kč	
formát A0 (840x1188)	208,0 Kč	288,0 Kč	
KOPIROVÁNÍ A TISK Z PC (plochy ,plakáty a fotografie)			
	papír kout.	super lesklý fotopapír	
formát A4 (210x297)	24,0 Kč	40,0 Kč	
formát A3 (297x420)	48,0 Kč	80,0 Kč	
formát A2 (420x594)	96,0 Kč	160,0 Kč	
formát A1 (594x840)	192,0 Kč	320,0 Kč	
formát A0 (840x1188)	384,0 Kč	640,0 Kč	
KOPIROVÁNÍ A TISK Z PC (černobílé plochy ,plakáty a fotografie)			
	papír kout.	super lesklý fotopapír	
formát A4 (210x297)	14,0 Kč	35,0 Kč	
formát A3 (297x420)	28,0 Kč	70,0 Kč	
formát A2 (420x594)	56,0 Kč	140,0 Kč	
formát A1 (594x840)	112,0 Kč	280,0 Kč	
formát A0 (840x1188)	224,0 Kč	560,0 Kč	
U nestandardních nebo větších kopiích účtujeme počet formátů A4 (cca do poloviny A4 - 50% ceny, nad polovinu A4 100% ceny)			
Tisk (odeslání souboru do tisku) je zahrnut v ceně.			
Přípravné textové a grafické práce na PC se řídí ceníkem grafických prací.			

BAREVNÉ SKENOVÁNÍ			SKLÁDÁNÍ
formát A4 (210x297)	10,0 Kč		0,5 Kč
formát A3 (297x420)	20,0 Kč		1,0 Kč
formát A2 (420x594)	30,0 Kč		1,5 Kč
formát A1 (594x840)	60,0 Kč		3,0 Kč
formát A0 (840x1188)	90,0 Kč		5,0 Kč
V ceně není zahrnuto ukládání dat na datové medium.			