

**Projekt využití dominantních trendů  
a kritických faktorů úspěšnosti ve společnosti  
Vodafone Czech Republic a.s.**

Bc. Barbora Smolková

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Barbora SMOLKOVÁ  
Osobní číslo: M090509  
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt využití dominantních trendů a kritických faktorů úspěšnosti ve Vodafone Czech Republic a.s.

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti managementu a podnikového řízení.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Vodafone Czech republic, a.s.
- Rozeberte vnější prostředí zkoumaného subjektu.
- Definujte kritické faktory úspěšnosti ve Vodafone Czech republic, a.s., a u konkurenčních mobilních operátorů.
- Vypracujte projekt srovnání kritických faktorů úspěšnosti s konkurencí a navrhněte nové kritické faktory úspěšnosti u zkoumaného subjektu.
- Vyhodnoťte projektové návrhy.

### Závěr


Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 807261066
- [2] DRUCKER, P. F. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- [3] HAMMER, M. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0
- [4] HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 8072610287
- [5] HROMKOVÁ, L.; TUČKOVÁ, Z. Reengineering podnikových procesů. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Slinták  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

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

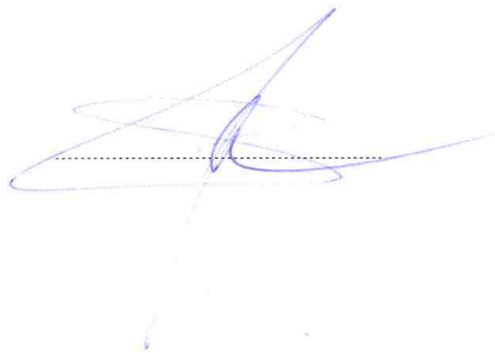
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení §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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 8. 8. 2011



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce vyhodnocuje kritické faktory úspěchu českého telekomunikačního trhu a mobilních operátorů, kteří působí v České republice. V práci jsem věnovala pozornost především společnosti Vodafone Czech Republic a.s. a jejím klíčovými kompetencím. Na základě metody srovnání (Benchmarking) byly vyhodnoceny kritické faktory úspěchu, které ve firmě Vodafone Czech Republic a.s. chybí.

Klíčová slova: operátor, telekomunikační trh, benchmarking, konkurenceschopnost, T-Mobile, O<sub>2</sub>

## **ABSTRACT**

This thesis assesses the critical success factors of the Czech telecommunication market and mobile operators, who operates in the Czech Republic. In the thesis, I paid particular attention to the Vodafone Czech Republic inc. and its core competencies. Based on the method of comparison (Benchmarking) were evaluated missing factors of the critical success in the Vodafone Czech Republic inc.

Keywords: operator, telecommunications market, benchmarking, competitiveness, T-Mobile, O<sub>2</sub>

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Karlu Slintákovi, za kvalifikované vedení mé práce, cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi věnoval.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TEORIE PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1. 1 KOMPONENTY TEORIE PODNIKÁNÍ .....	12
1. 1. 1 Rozbor vnějšího prostředí .....	13
1. 1. 2 Klíčové kompetence (KFU).....	15
1. 1. 3 Poslání.....	18
1. 2 FÁZE TEORIE PODNIKÁNÍ .....	20
1. 2. 1 Sladění komponent .....	20
1. 2. 2 Sdílení komponent (komunikování napříč organizací).....	22
1. 2. 3 Neustálá aktualizace .....	26
<b>2 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONOSTI</b> .....	<b>29</b>
2. 1 BALANCED SCORECARD.....	30
2. 2 EFQM – EXCELLENCE MODEL .....	31
2. 3 BENCHMARKING .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>3 VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.</b> .....	<b>35</b>
3. 1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	35
3. 1. 1 Organizační struktura.....	37
3. 2 POSLÁNÍ FIRMY .....	39
3. 3 VIZE FIRMY .....	40
3. 4 STRATEGIE FIRMY .....	43
<b>4 DOMINANTNÍ TRENDY</b> .....	<b>48</b>
<b>5 ROZBOR KFU VE FIRMĚ VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.</b> .....	<b>52</b>
<b>6 ROZBOR KFU U KONKURENČNÍCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>7 PROJEKT SROVNÁNÍ KFU U MOBILNÍCH OPERÁTORŮ</b> .....	<b>60</b>
7. 1 BENCHMARKING KFU MEZI TELEKOMUNIKAČNÍM TRHEM V ČR A MOBILNÍMI OPERÁTORY. ...	60
7. 2 NÁVRH NOVÝCH KFU VE FIRMĚ VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.....	62
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>70</b>



## ÚVOD

Podnikání v telekomunikacích je nezadržitelný proces, který podléhá změnám trhu a požadavkům ze strany zákazníka. Zákazníci určují trh a operátoři se mu musí přizpůsobit. Společnost se stává úspěšnou, pokud se dokonale orientuje v podnikatelském prostředí a vhodnými aktualizacemi pohotově reaguje na jeho změny.

Hlavní podíl telekomunikačního trhu v České republice mají tři nadnárodní společnosti: Telefonica O<sub>2</sub>, T-Mobile a Vodafone Czech Republic a.s. Jejich společným cílem je získat, co nejvíce klientů (aktivních sim karet), protože počet zákazníků ovlivňuje postavení zmiňovaných operátorů na českém trhu. V dnešní době je český mobilní trh přesycen. Počet aktivních sim karet na 100 obyvatel je 128. Situace pro operátory není snadná, protože dle akcionářských požadavků musí společnosti udržet, popřípadě navýšit počet nových aktivních telefonních čísel. Hlasové služby a SMS tvoří prioritní příjmy, proto operátoři hledají jiné možnosti výdělku. Do popředí se dostávají internetové služby a TV, čímž na jednu stranu vyhovují zákaznickým potřebám a zároveň na druhou stranu operátoři získávají nové potenciální zákazníky.

Nejmenší podíl na mobilním trhu má společnost Vodafone Czech Republic a.s., která vstoupila do českého regionu jako poslední. Vodafone Czech Republic a.s. vždy vynikal svými odlišnými postoji a firemní kulturou a i když se stal nejrychleji rostoucím operátorem ve střední a východní Evropě, doposud se mu nepodařilo získat více zákazníků, než jeho konkurenčním společnostem.

Zvolením vhodné strategie pro společnost Vodafone Czech Republic a.s. je definování klíčových faktorů, které mu pomohou k získání nových zákazníků, a tedy k lepšímu postavení na našem trhu. To je i hlavní cíl mé diplomové práce, která má za úkol vytvořit projekt srovnání kritických faktorů úspěchu u mobilních operátorů českého telekomunikačního trhu. Dílčím cílem tohoto projektu je nastínění nových kritických faktorů úspěchu společnosti Vodafone Czech Republic a.s. Návrh vyhodnocuje klíčové faktory, které Vodafone Czech Republic a.s. oproti ostatním mobilním operátorům nemá, a proto se nemůže stát dostatečně konkurenceschopným.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORIE PODNIKÁNÍ

*„Co je podnikání? To je velmi jednoduchá otázka. Jsou to peníze ostatních lidí.“*

*Alexandr Dumas, La Question d'Argent*

Podnikání je ucelený proces, který odborníci definují, jako soustavně opakující se činnost. Provozuje ji podnikatel svým vlastním jménem, na svou vlastní zodpovědnost. Účelem podnikání je dosažení zisku.<sup>[19]</sup>

Drucker vidí tuto problematiku jinak. Říká, že tato definice je nesprávná a irelevantní. Takzvaná maximalizace zisku společnosti, která z definice vyplývá, není účelem podnikání, ale limitujícím faktorem podnikání a podnikatelské činnosti. Samotný zisk nám neříká, jakým způsobem podnik XY pracuje a jak si vede. Drucker podnikání definuje následovně: *„Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samotnou. Popravdě řečeno, musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“*<sup>[4]</sup>

Je dané, že podniky vytvářejí zákazníka a naopak zákazník rozhoduje o tom, jaká je situace podniku. Jasný směr udává zákazník, který je ochoten zaplatit za zboží či služby. Je to důsledek vývoje, kdy z nedostatku se stal nadbytek, a tak se podnikání posunulo jiným směrem. Podniky si nemůžou dovolit určovat, co zákazníkům budou prodávat. Naopak zákazník dnešní doby určuje, co bude kupovat. Tedy účelem existence podniku a jeho poslání je jediná věc, a tou je zákazník.<sup>[5]</sup> Spotřebitel, který má určitý požadavek, jenž uspokojuje v momentě, když si kupuje určitý výrobek nebo službu.

Z toho vyplývá, že úspěšnost podniku nezávisí na plnění ekonomických ukazatelů. Podstatou podnikání je činnost, která je definována rozšiřováním, modifikací a rozvojem společnosti. Hlavním cílem podniku je uspokojení potřeb zákazníka dle jeho hodnot, očekávání a chování.<sup>[1]</sup> Zákazník chápe nabídku firmy jako něco výjimečného, jen tak se společnost může odlišit od konkurence. Splní-li podnik tuto podmínku, pak zákazník koupí zboží či služby a výsledkem je odměna v podobě zisku pro společnost.

## 1.1 Komponenty teorie podnikání

Strategie je rozhodujícím faktorem pro dosažení úspěchu podniku. Pro stanovení strategie organizace je potřeba definovat vnější prostředí firmy, její klíčové kompetence a poslání. Tyto komponenty tvoří rozhodující faktory konkurenceschopnosti. Jejich správná kombinace nám zajistí úspěšnou strategii.

### 1.1.1 Rozbor vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku je jedním z faktorů, který výrazně ovlivňuje úspěšnost podnikání. Naopak možnost podniku mít vliv na vnější prostředí je poněkud omezená. Vnější prostředí rozdělujeme na dvě části – všeobecné prostředí a specifické prostředí. Rovněž se používá označení makroprostředí a mikroprostředí.<sup>[1]</sup>

Specifické prostředí (mikroprostředí) se skládá z faktorů, kterými jsou firmy ovlivněny přímo. Patří sem zákazníci, konkurenti, dodavatelé, nátlakové skupiny.<sup>[1]</sup>

*Zákazníci* – přímo ovlivňují úspěšnost společnosti. Jestliže podnik chce být „jednička“ na trhu musí uspokojovat jejich potřeby. Zákazníci tak pro podnik představují určitou nejistotu, protože jejich potřeby se stále mění.

*Konkurenti* – jsou společnosti, kteří zákazníkům nabízí podobné či stejné výrobky nebo služby. Jsou důležitou hnací silou vnějšího prostředí.

*Dodavatelé* – představují pro podnik důležitou skupinu, protože ovlivňují náklady společnosti. Dodavatele vnímáme nejen jako společnosti, které nám poskytují zásoby, ale jsou to také firmy, které poskytují finanční služby nebo pracovní síly.

*Nátlakové skupiny* – skupiny, které chtějí ovlivňovat rozhodování společnosti, a tak dosáhnout svých požadavků.

Všeobecné prostředí (makroprostředí) je vnější síla, která podnik nepřímo ovlivňuje a většinou ji podnik není schopen ovlivnit.

Toto prostředí rozdělujeme.<sup>[8]</sup>

- 1 Geografické okolí
- 2 Ekonomické okolí
- 3 Sociální okolí
- 4 Technologické okolí

5 Politické a právní okolí

6 Ekologické okolí

7 Etické okolí

8 Kulturně – historické okolí

- ad 1 – úspěšnost podniku je ovlivňována jeho lokací. Určuje dostupnost výrobních faktorů (služby, materiály, pracovní síly) a také se podílí na distribuci výrobků k jejich uživatelům. Má rovněž dopad na budoucí postavení podnik na trhu, protože předurčuje výrobní možnosti podniku.
- ad 2 – společnosti jsou ovlivňovány hospodářskou situací země (lidské zdroje, míra inflace, úroková míra, produktivita práce). Ekonomické okolí se skládá z faktorů, které na jedné straně umožňují firmám nabízet a následně prodávat zboží a služby a na straně druhé zákazníkům dávají možnost je kupovat. Dále platí, zvýšíme-li domácnostem jejich příjmy, tak budou vydávat méně peněz za potraviny, a naopak se budou zvyšovat výdaje za zboží a služby dlouhodobé spotřeby.
- ad 3 – podnikáme-li, je důležité, abychom znali důsledek svého podnikání tzv. Společenskou odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility). Společensky odpovědné firmy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, a tak přispívají k udržitelnému rozvoji a k celkovému rozvoji společnosti. Odpovědnost firmy není tedy zaměřená pouze na dosahování zisku, ale je posunutá na širší vnímání společnosti z pohledu 3P – People Planet, Prosperity (lidé, planeta, prosperita). Ve výsledku se jedná o to, že společnost je zaměřena nejen na svůj zisk, ale také na environmentální a sociální aspekty svého růstu.
- ad 4 – mezi technologie patří inovace, vynálezy apod. Technologické okolí má vliv na to, jak se vyrábí, konstruuje, s čím je spojena produktivita práce a zvyšující se životní úroveň. Pro podnik je to důležitý faktor, protože určuje jeho konkurenční schopnost. Na druhou stranu má technologické okolí i negativní dopad na životní prostředí a prohlubuje sociální problémy.
- ad 5 – úzce souvisí s ekonomickým a sociálním prostředím. Právní prostředí výrazně ovlivňuje život podniku díky vydaným nařízením, zákonům a soudním rozhodnutím. Důležitým faktorem jsou také postoje a aktivity politických vůdců a zákonodárců, které mohou nepopulárně zasáhnout do fungování podniku.

ad 6 – velmi aktuální téma dnešní doby je ochrana životního prostředí. Podniková činnost, produkty i služby mají negativní dopad na životní prostředí, protože spotřebovávají přírodní zdroje, které následně tvoří odpady. Aby stát zabránil výraznému poškození životního prostředí, stanovil podnikům pravidla, která musí dodržovat, jinak může být ohrožena jejich existence. Ohleduplný přístup k životnímu prostředí může pro podnik představovat i konkurenční výhodu.

ad 7 – „V obecné rovině se etika zabývá tím, co je a není dobré, jaký by měl člověk zaujímat postoj, aby jednal v souladu s tím, co považuje za správné a spravedlivé. Zpravidla se rozeznává osobní etika, účetní etika, obchodní etika. Etické standardy jsou vyjádřením etických zásad v konkrétním podniku.“<sup>[8]</sup>

ad 8 – mezi základní podmínky rozvoje společnosti, technického a technologického pokroku patří vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva.

Jednotlivé složky vnějšího prostředí na sebe vzájemně působí a prolínají se. Na jedné straně okolí působí pro podnik velmi omezujícím dojmem, na straně druhé ho podnik může využít třeba jako konkurenční výhodu.

### 1.1.2 Klíčové kompetence (KFU)

Kritické faktory úspěchu (dále KFU) jsou faktory, které významně ovlivňují úspěšnost podniku na trhu. Jsou to klíčové oblasti, které musí fungovat správně, aby podnik splnil své záměry a předsevzetí. Autorky Hromková a Tučková uvádí: „*KFU jsou faktory, které mají ve smyslu stanovené filozofie podniku a s přihlédnutím k působícím externím trendům, kritický význam pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost.*“<sup>[7]</sup> KFU jsou výsledkem rozboru dominantních vlivů společnosti.

Hlavní charakteristiky KFU jsou:<sup>[7]</sup>

- realizovatelnost,
- ovlivnitelnost,
- měřitelnost,
- vzájemná nezávislost,
- soulad s posláním.

KFU se snaží koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků na nejdůležitější části jejich práce. Nejvíce rozšířené koncepce jsou koncepce „7s“ konzultační firmy McKinsey & Company a koncepce „kritických faktorů úspěchu“ K. H. Chunga.<sup>[7]</sup>

Koncepce „7s“ je daná uceleným přístupem. Ten je založený na vzájemném propojení a je podmíněný sedmi významnými faktory úspěšnosti podniku. Definuje základní oblasti, které jsou z pohledu managementu potřeba řešit.<sup>[7]</sup>

Mezi sedm kritických faktorů úspěchu patří.<sup>[7]</sup>

- strategie společnosti (Strategy),
- organizační struktura podniku (Structure),
- personál (Stuff),
- systémy řízení ve firmě (Systems),
- sdílené hodnoty (kultura) firmy (Shared values),
- styl řízení (style),
- schopnosti, dovednosti, styl (Skills),

### *Strategie společnosti*

V koncepci 7s tomuto faktoru rozumíme jako programovému stanovisku vrcholového vedení společnosti. Můžeme také říci, že jde o systematickou činnost a umístění zdrojů tak, abychom dosáhli stanovených cílů podniku. „*Podnikatelská strategie je stanovena v uceleném, věcně i časově stanoveném dokumentu. Jeho obsah se může měnit s ohledem na změny podmínek okolního světa, názorů, nečekaných událostí apod. Vedoucí pracovníci proto musí být připraveni na nezbytné změny, rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí.*“<sup>[7]</sup> Firemní strategie by měla vycházet z filozofie společnosti, tedy z její vize, poslání a cílů. Strategie obecně má dlouhodobý charakter dosahování cílů, které jsou ovlivněny dominantními trendy, které pomáhají uskutečňovat cíle.

### *Organizační struktura*

Vytváří obecné předpoklady pro řádné fungování společnosti. Je stanovena na základě dělby práce, která nám zajišťuje provozuschopnost řídicích a prováděcích činností. Organizační struktura je důležitý faktor úspěšnosti, protože vymezuje manažerské funkce, pravomoci a zodpovědnost.

### *Personál*

Lidské zdroje významně ovlivňují úspěšnost a realizaci strategie společnosti. Spolupracovníci mají důležitou funkci, protože vytvářejí kolektiv se svou společenskou kulturou. Personál negativně ovlivňuje náklady společnosti. Může sice náklady snížit, ale to měl jen krátkodobý efekt. Proto je třeba efektivně využívat lidské zdroje, aby nedošlo ke snížení kvality fungování podniku.

### *Systémy řízení ve firmě*

Zahrnují metody, postupy, techniky a technologii řídicí práce, které usnadňují zhodnocení znalostí, dovedností, zkušeností, aby byly lépe plněny manažerské dovednosti.

### *Sdílené faktory (kultura) firmy*

Kulturou podniku myslíme vnitřní atmosféru firmy. Všeobecně je vnímána jako konkurenční výhoda podniku. Je to pojem, který nemá konkrétní definici. Můžeme říct, že je to soubor hodnot, přístupů, představ, které ve společnosti všichni zaměstnanci sdílí a které ovlivňují práci, pracovní morálku, kvalitu, etiku a pracovní disciplínu. Důležité je, že přístupy fungují oboustranně. Společnost něco vyžaduje od zaměstnanců (loajalitu, pracovitost, disciplínu), ale i zaměstnanci mají svou představu. V momentě, kdy dojde k porušení této představy obě strany vyvozují závěry (ukončení pracovního poměru, stávka).

### *Styl řízení*

Je to způsob vedení a jednání vedoucích pracovníků, které uplatňují vůči své svěřené skupině pracovníků.

#### Nejjednodušší rozdělení stylu řízení:

**Autoritativní (direktivní)** – shora dolů, neexistuje žádná zpětná vazba, vždy rozhoduje manažer, využívá strachu pracovníků z trestu.

**Benevolentní styl** – řízení shora dolů, manažer motivuje na základě cukru (odměny) a biče (trestu), ptá se na názor svých pracovníků, protože jim důvěřuje, ale rozhoduje sám.



**Konzultativní styl** – obousměrná komunikace, motivace na základě odměn a nástrojů, minimalizace trestů, probíhá na nejvyšší úrovni, řídicí pracovník sbírá názory a podmínky pracovníků a dělá z nich závěry.

**Participativní styl** – důvěra nadřízeného v pracovníky, podřízení mají relativně volnou ruku k řešení problémů, podpora vedoucího v zapojení všech pracovníků do rozhodování.

*Schopnosti, dovednosti, styl*

Představují soubor schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a návyků, které tvoří intelektuální bohatství podnikových kolektivů, a tím i zajištění pro úspěšné plnění cílů práce.

KFU je daný souladem a vyvážením všech sedmi faktorů úspěchu, které podnik musí používat jako ucelený systém.<sup>[8]</sup>

### 1.1.3 Poslání firmy

Posláním nazýváme zformulovanou vizi (misí), která specifikuje přítomný i budoucí předmět podnikání. Nejznámější charakteristikou poslání jsou odpovědi na dotazy „Kdo jsme?, Co děláme?, Kam směřujeme?“.

Slovník základních pojmů z marketingu a managementu definuje poslání nebo-li existenci podniku tak, že popisuje oblast jeho působení, hodnoty a dominantní prvky. Sděluje nám, že poslání podniku je tvořeno pěti faktory: historií podniku, současnými podmínkami manažerů a vlastníků, podmínkami vnějšího prostředí, zdroji a charakteristickými kompetencemi podniku.<sup>[5]</sup>

Coates tvrdí, že je zcela mylné si myslet, že posláním společnosti je finanční zisk. Podle jeho slov musí mít úspěšná firma zformulované a jasné poslání, které pro zaměstnance představuje dostatečnou motivaci na všech úrovních a sjednocuje jejich úsilí k dosažení společného cíle. Coates nám stanovil šest základních definic poslání, které nám pomohou cíle dosáhnout.<sup>[1]</sup>

- Vize se vždy musí orientovat na budoucnost a musí mít dlouhodobý charakter pro management a zaměstnance. Poslání musí vytyčovat milníky na cestě vedoucí k realizaci vize.
- Poslání směřuje dovnitř organizace (nejlepší pracovníci, dovednosti a kvalifikace pracovníků), ale i vně (zákazníci, konkurenti).
- Poslání musí mít emocionální i racionální náboj. Zaměstnanci musí mít pocit, že poslání je ušlechtilé a že firma sleduje cíle, které se převážně shodují s osobními cíli zaměstnanců.

- Poslání musí vyjadřovat aktuálnost dané situace s ohledem na reálné hrozby konkurence, ale i na příležitosti, které se objevují na trhu.
- Poslání musí být snadno vysvětlitelné všem pracovníkům na všech úrovních podniku. Paradoxně tento požadavek má za výsledek, že formulace poslání pro všechny je velmi obtížná.
- Poslání musí směřovat ke konkrétním výsledkům, kterých firma chce dosáhnout a se kterými se pracovníci dokážou ztotožnit. Je potřeba, aby poslání bylo transformováno do posloupnosti konkrétních akcí jednotlivých úkolů, které jsou zaměřeny na dosažení vytyčeného poslání.

Správná formulace poslání dopomůže podniku k dosažení stanovených cílů. Bez správně formulovaného poslání je pro management velmi obtížné získat sebedůvěru pro rozvíjející se schopnosti světové úrovně.

#### Podmínky správně formulovaného poslání.<sup>[5]</sup>

- Tržní orientace: je třeba vymežit podnik ve vztahu k trhu, k zákazníkům a jejich potřebám, které by měl podnik uspokojovat.
- Specifikace: segmentace zákazníků, dodavatelů, konkurentů. Je důležité vědět, kam náš produkt nebo službu budeme cílit.
- Motivace: motivovat zaměstnance k dosahování cílů, podporovat zaměstnance ke ztotožnění se společností.
- Realizovatelnost: stanovit si předměty činnosti.

#### Příklady správně zformulovaných poslání společností:

- Poslání firmy Elan, která vyrábí především lyžařské vybavení, zní: *„Elan znamená víc než jen produkty – je to zkušenost spojení s vášní pro lyžování, pro adrenalinové zážitky a zábavu na svahu.“*
- Wal - Mart – řetězec nákupních středisek v USA: *„Každý den nabízíme zboží za nízké ceny.“*
- Definice poslání firmy Starbucks, který má řetězec kaváren po celém světě je: *„Zavést Starbucks jako předního dodavatele té nejlepší kávy na světě a nekompromisně dodržovat všechny naše principy během našeho růstu.“*

- Nokia – výrobce mobilních telefonů: „*Nokia, connecting people.*“ (Nokia, spojení lidí).

Závěrem Cotes uvádí: „*Má – li být posláni životaschopné, musí se s ním ztotožnit celá organizace a musí být zřejmé, že jde o dosažitelný úkol. Jinak si nezíská podporu zaměstnanců a lidé toto posláni pustí z hlavy jako jiné nesplnitelné sny firmy. Pokud manažerský tým vytyčí jako posláni porážku konkurentů v době, kdy firma ztrácí své pozice, musí k tomu mít hodnověrné argumenty, aby získal pro nové posláni podporu.*“<sup>[5]</sup>

## 1.2 Fáze teorie podnikání

Činnost každé organizace se řídí určitou teorií podnikání. To znamená, že se společnost řídí specifickými předpoklady, které se týkají oboru jejího působení, jejích cílů, definovaných výsledků, zákazníků a na druhou stranu také toho, čeho si zákazníci cení a za co platí.

Jednotlivé fáze teorie podnikání nám poskytují podklad k tomu, abychom naši strategii mohli transformovat na výkonnost, a tak v podniku dosáhli stanovených cílů.<sup>[5]</sup>

### 1.2.1 Sladění komponent

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, kombinace a sladění komponent posláni, vnějšího prostředí a klíčové kompetence jsou důležitými předpoklady pro správné nastavení strategie. Proto, abychom zrealizovali takovéto nastavení, je nutné si definovat strategické řízení a vymezit si úlohy vrcholového managementu.

V dnešní době vrcholový management sehrává důležitou úlohu při prosazování podnikových záměrů. Jeho hlavním posláním je řízení, prověřování a podpora strategií.

Drucker popisuje hlavní povinnosti vrcholového managementu jako tři úlohy, které jsou velmi rozdílné, ale je nutné je plnit, aby podnik fungoval a přinášet žádoucí výsledky.<sup>[4]</sup>

1. Posláni – Všechny organizace mají svůj konkrétní účel, své posláni a plní společenskou funkci. Posláni rozdělujeme u podnikových a nepodnikových institucí. U podnikových institucí je posláním ekonomická výkonnost, ale u nepodnikových institucí (zdravotnictví, školství, armáda aj.) je měření ekonomické výkonnosti omezeno.
2. Výsledky pracovníků – Úlohou vrcholového managementu je zajištění produktivity a efektivity práce. Podnik se stane úspěšným, pokud bude mít své pracovníky na správných místech ve správnou dobu s potřebnými kvalitami. Je to jediná možnost, jak dosáhnout vytyčených cílů.

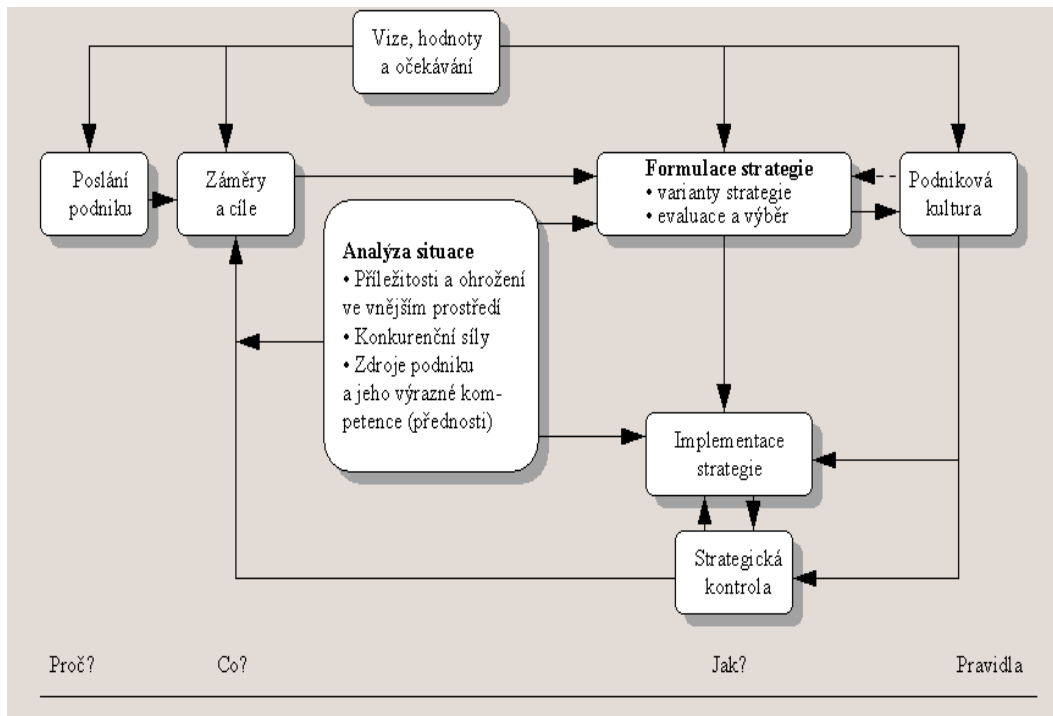
3. Sociální povinnosti – Třetí funkcí je řízení sociálních důsledků činnosti podniku a jeho sociálních povinností. Podniky slouží k tomu, aby uspokojovaly přání a potřeby svých zákazníků, a tak působí na lidi a celou společnost.<sup>[4]</sup>

Další povinnost vrcholového managementu je zajištění rovnováhy mezi nastavením procesů podniku, prosazováním pravomocí a zodpovědnosti.

Pro splnění toho požadavku Coates stanovil základní podmínky:<sup>[1]</sup>

- vrcholový management by si měl vymezit čas a věnovat se rozhodujícím zákazníkům proto, aby získal svůj názor na jejich potřeby a ověřil si, jak na ně působí systém podnikání,
- důležitým bodem je komunikace s pracovníky na nižších úrovních, aby získal jejich názory na danou nabídku, a kde vidí příležitosti ke zlepšení,
- klíčová je také motivace zaměstnanců, protože je to správná cesta k dosahování nastavených cílů,
- mělo by existovat jisté propojení vrcholových managementů jiných firem, aby se od sebe mohly vzájemně učit a sdílet své zkušenosti.

Mezi vrcholové dovednosti managementu patří strategické řízení. Strategické řízení je proces, kterým manažeři stanovují dlouhodobé směřování podniku a na základě vytyčených cílů vytvářejí vhodné strategie k dosažení těchto záměrů. Pojem strategie vznikl již v antickém Řecku (Strategos – velitel, vůdce, Stratos – armáda, Ago – vést), kde ho používali tamní vojevůdci. Největší rozmach strategické řízení zažívá po 2. světové válce, kdy se začalo používat v souvislosti s podnikovým řízením (např. Robert Namara, Ford Motor Company).



Obr. 1. Integrovaný model strategického řízení<sup>[2]</sup>

Obr. 1 představuje integrovaný model strategického řízení, který je jedním z mnoha přístupů, jak zformulovat proces strategie. Podstatou tohoto modelu jsou jednotlivé složky, které určují postup, jak strategii zrealizovat.<sup>[2]</sup>

Patří sem:

- definování předmětu činnosti a poslání podniku,
- stanovení strategických a výkonných cílů,
- formulace strategie – pomůže nám k dosažení cílů,
- implementace strategie – zavádění a realizace strategie, která souvisí s organizační strukturou společnosti,
- strategická kontrola.

Strategické řízení managementu představuje pro podnik konkurenční výhodu. Strategie umožňuje managementu jasně zformulovat cíle podniku a cestu, jak jich dosáhnout. Má také velký dopad na pracovníky, protože podporuje příznivý postoj ke změnám. Významná funkce strategického řízení spočívá v tom, že iniciace a aktivity, které s ním souvisí, výrazně ovlivňují nejen firmu, ale i její okolí.

### 1.2.2 Sdílení komponent (komunikování napříč organizací)

Dnešní doba se opírá o komunikaci jako o nástroj přenosu informací, kterými chceme oslovit druhé. Na počátku 19. století v době, kdy lidé začali pracovat na problémech komunikace v první světové válce, si nikdo nedokázal představit, v jakém rozsahu bude existovat přemíra komunikačních médií.

Komunikace je proces sdělování názorů, myšlenek a postojů jednoho člověka druhému na základě určitého znakového systému (zvuky, gesta aj.). Komunikační proces je definován jako vzájemný proces mezi komunikátorem, který vysílá (reprodukuje) komuniké (zašifrované sdělení) a komunikantem, který sdělení přijímá a dekoduje. Vše probíhá přes komunikační kanál, což je cesta, přes kterou je informace předávána.<sup>[9]</sup>

Komunikační proces provází i bariéry komunikace, které lze odstranit zpětnou vazbou od komunikátora ke komunikantovi.

Nejčastější komunikační bariéry:

- uvnitř podniku / plynou ze vztahu podřízenosti – nadřízenosti ,
- šumy / limitované schopnosti adresáta,
- zahlcení informací / špatně zvolená forma prezentace,
- nedostatek komunikačních kanálů / selektivní vnímání,
- kulturní, jazykové, etnické odlišnosti.

Efektivnost řízení podniku je závislá na vnitropodnikové komunikaci, která výrazně ovlivňuje úspěšnost firmy a zabezpečuje podniku konkurenční výhodu. Zajištění správné komunikace napříč organizací je dáno informovaností pracovníků o aktuálních strategických změnách. Splní-li firma tuto podmínku, tak si nejen zajistila plnění svých nastavených cílů, ale i loajalitu zaměstnanců. Jestliže podnik nepovažuje za důležité realizovat vnitropodnikovou komunikaci, pak snižuje pracovní morálku a vnitřní motivaci pro práci svých zaměstnanců.<sup>[15]</sup>

Komunikace představuje pro podnik kritický faktor úspěšnosti, protože propojuje jednotlivé články společnosti. V rámci organizační struktury podniku rozdělujeme směry komunikace na vertikální, horizontální a diagonální.<sup>[15]</sup>

### 1. Vertikální komunikace

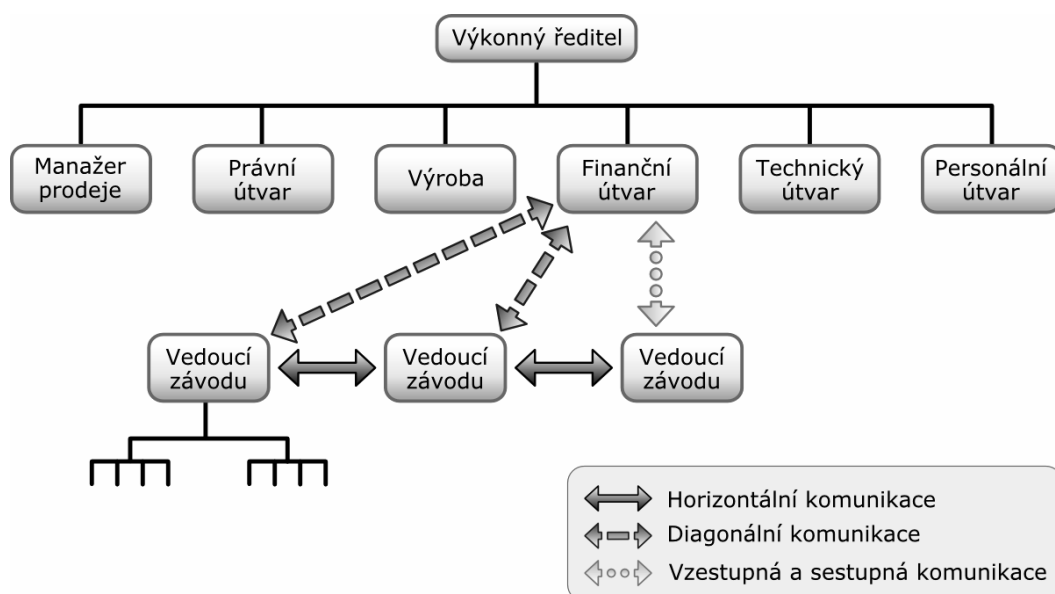
Je obousměrnou komunikací mezi nadřízenými a podřízenými. Dělíme ji na sestupnou (od nařízeného k podřízenému) a vzestupnou (od podřízeného k nadřízenému). Hlavním znakem vertikální komunikace je otevřené komunikační klima. Zaměstnanci se poměrně snadno dostanou k informacím, které se jich týkají, a mohou se vyjádřit k aktuálním otázkám podniku.

### 2. Horizontální komunikace

Je charakterizována komunikací pracovníků na jedné úrovni organizace (např. tým, oddělení). Probíhá spontánně mezi jednotlivými pracovníky. Důležitost této komunikace je často podhodnocována právě díky její neformálnosti. Paradoxně při setkávání zaměstnanců jsou předávány informace, které mají vliv na efektivitu práce.

### 3. Diagonální komunikace

Představuje komunikaci, kdy pracovník nemůže použít komunikační kanály, tak komunikuje diagonálně prostřednictvím různých organizačních útvarů. Používá se, když horizontální a vertikální komunikace je časově náročná, protože hlavní předností diagonální komunikace je urychlení informačního toku.



Obr. 2. Vnitropodniková komunikace <sup>[15]</sup>

Vnitropodniková komunikace je předmětem zkoumání mnoha odborníků, protože představuje kritický faktor úspěšnosti podniku. Kotter představuje hlavní znaky efektivní komunikace v podniku:<sup>[9]</sup>

### 1. Jednoduchost

Účinná komunikace je založena na jednoduchosti a jednoznačnosti sdělení. Odborná terminologie a manažerský slang jsou jen překážkou, které mohou vést k nejasnostem, odcizení nebo pochybnostem. Hlavním problémem jasné a srozumitelné komunikace jsou utříděné myšlenky, protože vyjádřit něco jednoduše, je mnohdy složitější než odborně. Jak uvádí Kotter: „*Komunikace je neúčinnější, když je tak přímá a jednoduchá, že je v ní určitý prvek elegance.*“<sup>[9]</sup>

### 2. Použití metafor, analogie, příkladů

Základní problém je, když si podnik myslí, že je příliš velký a složitý na to, aby předával smysluplnou vizi v krátkém čase a za použití jednoduchého jazyka. Správná formulace vize je základ úspěchu. Dobře zvolená slova mohou zprávu dostat do povědomí, i navzdory skutečnosti, že je jejich sdělení jedním z mnoha.

### 3. Komunikační prostředky

Samotná komunikace je neúčinnější v momentě, když k tomu používáme správné komunikační prostředky (e-learning, workshopy, meeting, plakáty aj.). Chceme-li pracovníkům předat informace, které na ně budou útočit z více stran, lidé si tato sdělení zapamatují lépe jak v racionální, tak i v emocionální rovině. Proto je dobré, když pracovníkovi poskytneme informace ve více podobách (e-mail, intranet, školení aj.)

### 4. Opakování

Žijeme ve světě informací. Naše myšlení je zahlceno každodenním přísunem podmětů a každá další nová informace musí bojovat o pozornost s jinými. Účinný proces, jak uchovat informace, je opakování. To neznamená, zopakovat, co již bylo řečeno, ale vhodnými dotazy se zeptat, zda tomu skupina rozumí a pokud ne, tak znovu vysvětlit.

### 5. Zpětná vazba

Základem dobrého podniku je obousměrná komunikace, která pomáhá zajistit fungující proces. Pokud vedení ignoruje zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, pak v nich vyvolává pocit, že nejsou důležití a v budoucnu můžou vzniknout organizační problémy. Zpětná vazba je v podnikové komunikaci velmi důležitá, má pozitivní dopad na pracovníky a tvoří určitou formou motivační složku. Negativní stránkou obousměrné komunikace je, že nám může ukázat, že firma jde špatným směrem a my musíme svou vizi přeformulovat. Z dlouhodobého hlediska je lepší změnit směr svého vize, než-li nést velké následky.



## 6. Pravidla a rozpory

Každá správná komunikace je založena na dodržování nastavených pravidel. Pokud je vedení podniku v rozporu se stanovenou vizí, pak i pracovníkům se bude vize hůře naplňovat. Naopak, když zaměstnanci vidí, že jejich vedení jde příkladem nejen slovy, ale i činy, tak nemají důvod nevěřit a nenaplňovat firemní nastavení.

Zajistit plně fungující interní komunikace je pro podnik náročný úkol. Je důležité dbát na plnění hlavních znaků zvládnuté vnitropodnikové komunikace. Na základě dodržení těchto bodů dochází ke komunikačnímu propojení podniku s motivací zaměstnanců.<sup>[9]</sup>

### 1.2.3 Neustálá aktualizace

21. století by se dalo nazvat stoletím změn. Dnešní doba se velmi rychle vyvíjí, co je novinkou ráno, večer už nikoho nepřekvapí. Nejlépe je to vidět ve světě informačních technologií, kde předpokládaná životnost počítačového produktu byla sedm až deset let. Dnes se tato životnost zkrátila na šest maximálně devět měsíců. Technologie není jedinou oblastí, kde probíhají velmi razantní změny. Změny probíhají napříč celým podnikatelským prostředím. Podniky podléhají společenským a podnikatelským podmínkám. Regulační a legislativní opatření určují, co mají podniky dělat a co ne. Legislativní omezení se ruší nebo zase obnovují, rozpouští se státní hranice, jednotlivé ekonomiky vzkvétají a upadají a všechno se děje většinou bez jakéhokoliv varování, a tak se podniky nemohou připravit, naplánovat, vymyslet strategii vůči těmto změnám.<sup>[6]</sup>

Zjistit původ těchto změn není těžký. Hammer rozděluje tyto příčiny na tři části. Prvním důvodem je prudký nárůst objemu vědomostí. Můžeme říct, že 90 % všech vědců a vynálezců, kteří kdy existovali, žije právě v dnešní době. Jelikož všechny pokroky, vynálezy v oblasti vědy a technologie vycházejí z předchozích objevů, máme záruku, že bude následovat ještě větší proud technologických inovací, které přinesou další změny v podnikání. Druhou příčinou je moderní telekomunikační infrastruktura, která umožňuje velmi rychlý přenos informací z jednoho konce světa na druhý. Myšlenky se šíří rychlostí světla a vzniká čím dál větší náročnost na aktuálnost informací. Třetí příčinou je kulturní prostředí, které je změnám nakloněno. Lidé chtějí vše nejnovější, nejmodernější, nejaktuálnější. I zde jsme se vyvíjeli od tradičních věcí k těm moderním, které nám zajišťují kvalitu a spolehlivost.<sup>[6]</sup>

Otázkou zůstává, jak se vyrovnat s obdobím změn. Lépe plánovat, tedy sbírat informace, vyhodnocovat, předpovídat budoucnost? Tento postup používá většina firem a žádnou na nečekanou změnu nepřipraví. Tradiční plánování počítá s tím, že nejdříve předpovíme

budoucnost a potom si vytvoříme podrobné plány. Podnik ale musí počítat s tím, že se budoucnost předpovědět nedá a ani se na ni nemůžeme připravit. Proto je potřeba se podívat na plánování jiným způsobem. Plánování by pro nás mělo znamenat přípravu na budoucnost. Tedy, že by podnik měl být schopen rozeznat změny, které ho ovlivní a okamžitě na ně reagovat.<sup>[6]</sup>

Hammer uvádí tři konkrétní kroky, které podnik může udělat, aby se připravil na nepřetržité změny:<sup>[6]</sup>

1. Vytvoření systému včasného varování, jehož prostřednictvím rozezná podnik změny, na které musí rychle reagovat.
2. Stát se přeborníkem v rychlém vymýšlení a zavádění nových pracovních postupů, jež budou takové externí změny vyžadovat.
3. Vytvoření podnikové infrastruktury podporující oba výše uvedené požadavky.

Ad 1) Hlavním důvodem, proč nejsou podniky schopny reagovat na změny je, že je nedokáží rozpoznat, i když změna aktuálně probíhá. Vedoucí pracovníci si málokdy všimnou změny, protože zásadní změny probíhají na úrovni reálného světa pracovníků první linie. Hammer výstižně říká, že „*lidé ve vedení jsou izolováni od každodenního světa a trpí ředitelskou nemocí z povolání: neznalostí vyplývající z dlouhodobého přísunu přikrášlených a prakticky zbytečných informací.*“ Proto by podniky měly zavést procesní postupy, které vedou k odhalení změn a doručování informací vedení. Proces se skládá, ze tří bodů.

První bod reprezentují samotní zákazníci. Pokud firma chce být připravená na změny, které přijdou, je potřeba znát své zákazníky a naslouchat jejich přáním a požadavkům. Cílem je znát svět zákazníků lépe, než ho znají oni sami.

Druhým bodem je poznání budoucích i současných konkurentů podniku. Organizace by měla věnovat velkou pozornost nově vznikajícím konkurentům, protože podniky, které ji neohrožují dnes, mohou být zítra největším konkurentem.

Poslední bod se týká věcí, které můžeme nazvat jako zárodky přítomnosti, které budou mít velký význam v budoucnosti. Novodobé objevy (internet, elektronický obchod) se vyvíjely dlouhá léta. Je potřeba, aby si podniky uvědomily, že nepřijdou hned s velkým objevem, ale jejich podněty v přítomnosti mohou být střípky novodobých objevů v budoucnosti.

Ad 2) Intervaly mezi změnami v podniku se neustále zkracují. Podniky vnímají změnu jako trvalý stav, namísto mimořádné události. Důležité je, aby se podniky z každé změny poučily a zapamatovaly si ji. To přispívá k připravenosti na další změnu. Proto by každá organizace

měla mít oddělení, které by shromažďovalo nově nabyté poznatky, dovednosti a organizovaný proces, který by rozpoznával změny.

Ad 3) Pokud chceme, aby procesy rozpoznávání změn byly úspěšné, musí vycházet z podnikové kultury a struktury. Protože o tom, jak podnik uspěje ve světě neúprosné konkurence, rozhoduje především firemní kultura a postoj lidí. Pokud zaměstnanci vnímají změnu jako něco negativního, ohrožujícího, budou ji ignorovat. Vedení by proto mělo zaujmout postoj ke změně jako nezbytné součásti každodenního života. Budou-li lidé změnu přehlížet, pak bude mít fatální dopad na jejich práci.<sup>[6]</sup>

## 2 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONOSTI

*„Chápejme měření výkonosti jako součást řízení, nikoli účetnictví.“*

*Michael Hammer*

Hammer uvádí, že: *„Ve světě podnikatelských teorií představuje měření výkonnosti důležitý nástroj manažerské práce. Předpokládá se, že získané ukazatele poskytnou manažerům cenné aktuální informace o výkonnosti podniku a ti je pak využijí při rozhodování o účinných opatřeních vedoucí ke zlepšování této výkonnosti.“*<sup>[6]</sup>

Je zřetelné, že pokud chceme podnik řídit, musíme měřit jeho výkonnost. Pravdou je, že podniky získávají měřením spoustu bezcenných a nepotřebných informací. Je tedy důležité se zaměřit na to podstatné, které nám pomůže odhalit, kde má firma nedostatky.

Hlavní chyby v měření:<sup>[6]</sup>

- Podniky využívají velmi malé procento, které naměří, protože zbytek jsou nepotřebné informace. Firmy vynakládají velké peníze a čas na shromažďování informací, přičemž nemají představu, co s nimi budou dělat.
- Společnosti neví, co má měřit, který údaj je pro ni důležitý, měří to, co je pro ni snadné sledovat.
- Údaje poskytované společnostmi jsou zastaralé a neaktuální.
- Podniky měří spoustu ukazatelů, ale nemají stanové žádné cíle v čem se konkrétně zlepšit.
- Manažeři se dívají na měření ukazatelů jako na součást účetnictví, nedokáží využít získané informace, které jim pomohou zrealizovat aktivity.
- Nedůvěra vůči získaným údajům, vedoucí raději spoléhají na své zkušenosti.

Metody měření výkonnosti představují postup, který používáme k dosažení cílů podniku. Společnosti většinou používají pro své měření ekonomické ukazatele, ty bohužel nejsou schopné podat informace o fungování podniku. Potřeba finančních ukazatelů jako nástroje pro řízení je neodmyslitelná. Poskytují data, která sdělují, zda podnik na základě stanovených opatření vytváří hodnoty. Nevýhodou je, že data jsou z minulých období, takže jsou zastaralá.

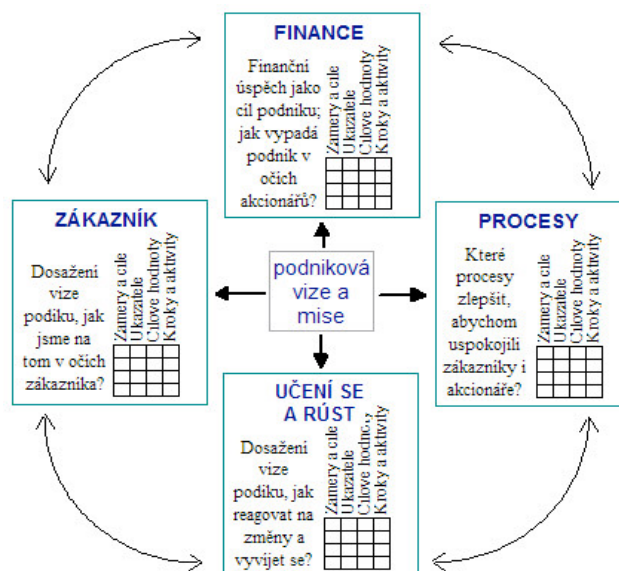
Rozšířené metody měření výkonnosti jsou Balanced Scorecard, EFQM – Excellence model a Benchmarking.

## 2.1 Balanced Scorecard

BSC je nejpracovanější a nejrozšířenější metodou měření výkonnosti v České republice. Koncept BSC založil Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem v 90. letech 20. století.<sup>[14]</sup>

Hlavní myšlenkou BSC je, že sleduje v podniku takové parametry výkonnosti, které toho vypovídají o souhrnné výkonnosti podniku víc, než-li souhrnná hodnota rentability. Tyto parametry rozdělujeme do čtyř základních perspektiv.<sup>[14]</sup>

1. Finanční perspektiva – zde se využívají tradiční ekonomické ukazatele, které mají dokumentovat ekonomický úspěch minulých období na základě ukazatelů rentability a likvidity.
2. Zákaznická perspektiva – ukazuje, co by měla firma udělat, aby zákazníci byli spokojeni. S tím také souvisí výsledný podíl firmy na trhu.
3. Perspektiva učení se a růstu – týká se podnikové infrastruktury, která zajišťuje podnikový růst a rozvoj.
4. Perspektiva interních procesů – zaměřuje se na úroveň podnikových procesů, tak aby uspokojovaly potřeby zákazníků.

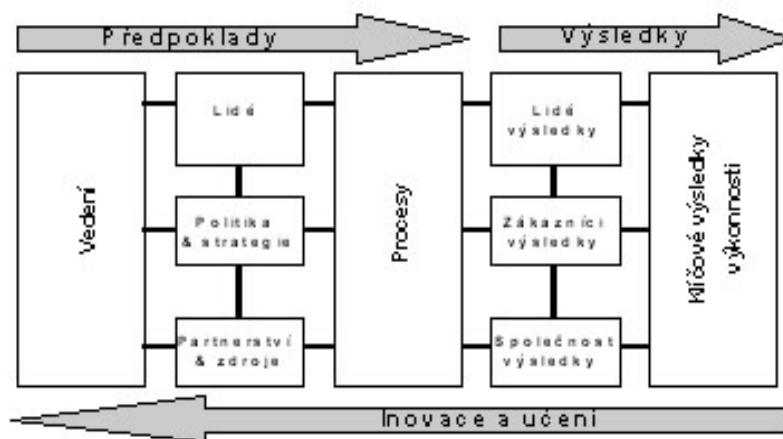


Obr. 3. Model Balanced Scorecard<sup>[27]</sup>

Zajištění úspěchu této metody tvoří vazba systémů měření výkonnosti na vizi a strategii, využívání nefinančních měřítek (spokojenost zákazníků), zaměření se na budoucí vývoj výkonnosti a vytváření koaličních vztahů se Stakeholders (zákazníci, dodavatelé, odběratelé aj.)<sup>[14]</sup>

## 2.2 EFQM – Excellence model

EFQM je nástrojem úspěšnosti podniku a navazuje na systém certifikací ISO 9000. Je postaven na devíti hlavních a dvaceti třech vedlejších dílčích kritériích, které jsou zaměřeny na hlavní činnosti podniku a mají různou váhu. Podle obrázku 5, prvních pět kritérií je založeno na dosahování výsledků a další čtyři kritéria jsou zaměřena na vyhodnocování dosažených úspěchů.<sup>[27]</sup>



Obr. 4. Model EFQM<sup>[27]</sup>

EFQM je jednoduchý model, který má nevýhodu v tom, že se složitě aplikuje. Obr. 4 prezentuje, že hlavní roli v prvních pěti kritériích hraje vedení, protože stanovuje vizi, strategii, řídí lidské zdroje a v neposlední řadě zajišťuje další zdroje pro firmu. Výsledky (čtyři další kritéria) nám hodnotí, jak vedení splnilo své úkoly, a to na základě spokojenosti zákazníků, spokojenosti zaměstnanců a veřejné odpovědnosti firmy vůči společnosti. Model EFQM pomáhá společnosti využít všechny své přednosti tak, aby dosáhla své stanovené výkonnosti.<sup>[10]</sup>

## 2.3 Benchmarking

Drucker definuje benchmarking jako porovnání vlastní výkonnosti firmy s nejlepší výkonností v oboru nebo nejlépe s nejlepší výkonností kdekoli na světě. Benchmarking vychází z předpokladu, že to, co dělá jedna organizace, může stejně dobře dělat i kterákoliv jiná. To znamená, že podnik musí být globálně konkurenceschopný.<sup>[5]</sup>

Benchmarking vznikl v 80. letech 20. století díky firmě Xerox Corporation, která ho poprvé použila jako nástroj managementu. Koncept benchmarkingu je velmi jednoduchý, protože je zaměřen na porovnávání struktury, procesů, jejich kvality a efektivnosti a v neposlední řadě konkurenceschopnosti produktů a služeb podniku s nejlepší firmou ve stejném oboru.<sup>[4]</sup>

Samotný proces benchmarkingu je rozdělen do pěti základních etap, které na sebe navazují. Každá část procesu je velmi důležitá a shromažďuje informace, které pomohou stanovit, jestli existuje rozdíl ve výkonnosti podniku a pokud ano, jak je velký. Na základě porozumění klíčových procesů můžeme vylepšit výkonnost organizace a zvýšit svou konkurenceschopnost.<sup>[27]</sup>

#### Pět základních etap:<sup>[27]</sup>

1. Rozhodnutí, co podrobíme průzkumu.
2. Určení partnerů pro průzkum.
3. Sběr informací.
4. Analýza informací – formulace výsledků a srovnání a námětů ke zlepšení.
5. Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování firmy.

Ad 1) Primárně musíme určit, z kterého hlediska firmu zkoumáme, zda z interního (výkonnost) nebo externího hlediska (spokojenost zákazníků). Pokud se rozhodneme, že z interního hlediska, tak je důležité stanovit, jestli se to týká celého podniku nebo jen jeho části. V této etapě je také důležité stanovit si ukazatele, které mají být v rámci benchmarkingu kvalifikovány.

Ad 2) Interní benchmarking podrobně studuje vlastní organizaci. Jedná se o analýzu napříč organizační strukturou. Týká se jednotlivých poboček, oddělení, sesterských firem, s cílem definovat nejlepší proces. První krok je interní benchmarking, potom následuje externí benchmarking, který napomáhá k zajištění externích procesů souvisejících s konkurenční nevýhodou. Partnery volí společnosti, které jsou v rámci našeho odvětví špičkou, případně největší konkurenti.

Ad 3) Je to důležitá část, protože nám poskytuje data o našem přímém konkurentovi. Získáme je na základě dotazníků, interview s konkurentem, výměnou informací, získáním informací na místě, analýzou záznamů, telefonickým průzkumem.

Ad 4) Hlavní činností této etapy jsou třídění, organizace informací, kvalitní kontrola informací, zabezpečení vlivů nesrovnatelných rozdílů, zajištění výkonnostního rozdílu vůči konkurentovi, zpracování závěrečné analýzy, zpracování analýzy „vyrábět nebo koupit“.

Ad 5) Doporučení formulované ve zprávě představuje dokument pro vrcholové řízení při aktualizaci strategie na další období. Pokud vrcholové vedení zhodnotí změny jako efektivní, tak by se měl do přípravy a realizace projektů zapojit benchmarkingový tým.

Benchmarking je celosvětově uznávanou metodou měření výkonnosti. Je to legální proces, na jehož konci je *výhra – výhra*<sup>[4]</sup>. Má velmi dobrý dopad na podnik, protože boří zaběhlá paradigmata a podnik udržuje ve stavu připravenosti k akci. Důsledek benchmarkingu znamená pro podnik velký přínos v podobě zvýšení spokojenosti zákazníků, ušetření nákladů, jasnějšího rozhodování, rychlejšího procesu změny a porozumění výkonnosti na světové úrovni.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.**

Vodafone Czech Republic a.s. (dále VF, Vodafone) je právnickou osobou typu akciová společnost, která vznikla dne 13. 8. 1999 jako obchodní firma Český mobil a.s. (Oskar). 16. 11. 2004 bylo rozhodnuto o změně společnosti na Vodafone Czech Republic a.s. s účinností od 1. 2. 2005.<sup>[23]</sup>

Hlavním předmětem činnosti dle obchodního rejstříku je podnikání v oblasti elektronických komunikací, především s využitím veřejné mobilní sítě elektronických komunikací a veřejné elektronické sítě.<sup>[23]</sup>

Společnost je součástí konsolidačního celku společnosti Vodafone Group Plc. se sídlem Vodafone House, The Connection, Newbury, Berkshire, RG14 2FN, Velká Británie.<sup>[23]</sup>

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Vodafone je telekomunikační společnost, která působí na území České republiky. VF je jeden ze tří operátorů ČR, kteří poskytují komunikační služby a poradenské činnosti v oblasti výpočetní techniky a elektroniky. Hlavní zdroj zisku je prodej služeb, které organizace nabízí.

Základní informace o společnosti Vodafone:

Založení společnosti VF	GSM licence udělena v říjnu 1999 Zahájení komerčního provozu: 1. března 2000
Počet zákazníků VF	< 3 milióny zákazníků
Vedení společnosti VF	<b>Muriel Anton:</b> Generální ředitelka <b>Mario Mele:</b> Viceprezident pro nefirmní zákazníky <b>Colin Shea:</b> Viceprezident pro strategii a plánování <b>Pavel Kos:</b> Viceprezident pro technologie <b>Pavel Hlavinka:</b> Viceprezident pro firmní zákazníky <b>Katarína Brončková:</b> Viceprezidentka personálního oddělení <b>Petr Příhoda:</b> Viceprezident pro vnější vztahy, právní a regulační záležitosti <b>Patricia Haws:</b> Viceprezidentka pro finance <b>Monika Hovorková:</b> Viceprezidentka pro značku a komunikaci
Akciová společnost:	Vodafone Czech Republic a.s. je 100% vlastněn skupinou Vodafone Group Plc. <b>Skupina Vodafone Group Plc:</b> Globální mobilní operátor, působnost ve 30 zemích a služby poskytuje 359 miliónům zákazníků (k 1.3 2011). Základna ve Velké Británii
Pokrytí VF:	Pokrytí 99,1 % populace ČR
Počet zaměstnanců VF:	2 300 (k 1. 3. 2011)
Sídlo společnosti VF:	VODAFONE Vodafone Czech Republic a.s. Vinohradská 167 100 00 Praha 1

Tab. 1. Fakta a čísla<sup>[21]</sup>

Historie firmy Vodafone je datována od roku 1999, kdy Český Mobil a.s. (známý pod názvem Oskar) získal licenci na provozování GSM 900/1800 Mhz. Komerční provoz třetího mobilního operátora byl zahájen v březnu roku 2000.<sup>[12]</sup>

Oskar v průběhu pěti let pokryl signálem 98 % České republiky a stal se nejrychleji rostoucím třetím operátorem ve střední a východní Evropě.<sup>[12]</sup>

Bodem úspěchu Oskara se stala výjimečná firemní filozofie, která ho odlišovala od stávajících mobilních operátorů. Zákazníci nebyli doposud zvyklí, že by jim operátor nabízel služby, které nebyly podmíněny aktivačními poplatky nebo písemným závazkem.<sup>[12]</sup>

Rok 2005 byl pro Oskara velmi významným, protože se firma stala součástí mezinárodní skupiny Vodafone Group. Společnost pochází z Velké Británie, kde získala licenci na provoz první mobilní sítě v roce 1983. V roce 2005 se mění společnost Oskar Mobil a.s. na firmu Vodafone Czech Republic a.s.<sup>[12]</sup>

Firma Vodafone se od Oskara výrazně neliší. Snaží se zachovávat firemní kulturu a plnění nastavených obchodních podmínek.<sup>[12]</sup>

### **3.1.1 Organizační struktura**

Organizační struktura ve společnosti Vodafone je definována jako procesní. Je rozdělena do autonomních skupin, které jsou podřízeny generálnímu řediteli společnosti (Obr. 5). Jednotky mají odpovědnost za dílčí výsledky. K dosažení nastavených cílů vstupují do vztahů s jinými odděleními, zákazníky, dodavateli aj. Procesní skupiny jsou nezávislé na jiných jednotkách. Funguje zde komunikace na vysoké úrovni. Řízení a organizace probíhá uvnitř jednotlivých procesních skupin, kde platí nastavená pravidla a procesy.



Obr. 5. VF procesní organizační struktura

#### Charakteristika oddělení:<sup>[25]</sup>

*Technologie* – stará se o vývoj a nová řešení v IT oblasti, výstavbu a rozvoj mobilní sítě, bezpečnost firmy (security) nebo projektové kanceláře.

*Značka a komunikace* – zabezpečuje Public Relations společnosti, podílí se na vytváření nových produktů, služeb nebo speciální nabídky.

*Firemní zákazníci* (zákazníci se smlouvou) – hlavním úkolem je prodej a péče o firemní zákazníky od malých živnostníků až po velké korporace.

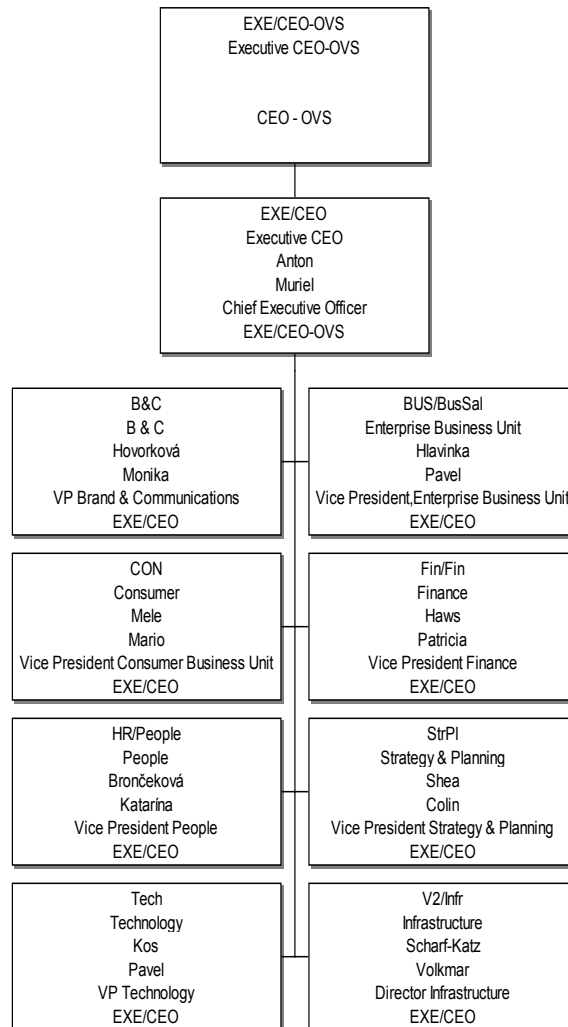
*Nefiremní zákazníci* (zákazníci bez smlouvy) – zajišťuje prodej a péči pro nefiremní zákazníky.

*Plánování a strategie* – zabezpečuje proces plánování a vytváření strategií, účastní se strategických projektů.

*Lidské zdroje* – úkolem tohoto oddělení je pomáhat manažerům vytvářet inspirativní prostředí. Stará se o rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody, školení, coaching, nástroje zpětné vazby aj.

*Finance* – oddělení uzavírá pro firmu strategická partnerství, kontroluje náklady, je to centrální místo pro finanční analýzy, reporting a strategický nákup pro celý VF.

Celý tento organizmus je vedený osobou generální ředitelky společnosti a podřízený vrcholovému managementu, který je tvořen sedmi viceprezidenty. Hlavní úloha viceprezidentů je vedení svých týmů a zodpovědnost za plnění strategie společnosti.



Obr. 6. Organizační struktura VF<sup>[25]</sup>

Obr. 6 představuje základní organizační strukturu firmy VF, která je složena z generální ředitelky, sedmi viceprezidentů a ředitele pro infrastrukturu. Organizační strukturu Vodafone Czech Republic a.s. uzavírá Vodafone Group Plc.

### 3.2 Poslání firmy Vodafone

Společnost Vodafone působí na trhu již 11 let. Stala se výjimečným operátorem, který se odlišuje od své konkurence. Dosahuje toho prostřednictvím svých bezkonkurenčních cen, nastavených služeb, účinné reklamy a velké výhody pro nefiremní/firemní zákazníci – bezsmluvnosti. Se zákazníky komunikuje vždy otevřeně a jasně. Prostřednictvím reklamy a prodejních kanálů podává informace srozumitelně a přehledně. Usiluje o to, aby zákaznická zkušenost („best practice“) byla na co nejvyšší úrovni. Celkově se snaží dodržovat společenské závazky a uspokojovat zákaznické potřeby.

Základním bodem pro vymezení strategického cíle společnosti je definování poslání, které nám poskytuje představu o smyslu a zaměření vlastního podnikání. Poslání specifikuje současný i budoucí předmět podnikání. Chce-li Vodafone obstát v konkurenčním boji, musí mít správně zformulované poslání.

Poslání společnosti Vodafone:

**„Poskytnout nejlepší produkty a mobilní služby v oblasti telekomunikací a aktivně se podílet na odpovědném přístupu vůči životnímu prostředí.“**

Poslání organizace VF se váže k účelu jeho existence. Firma Vodafone klade velký důraz na životní prostředí. Jako první operátor zavedl „Zelenou síť“. 90% z celkové spotřeby energie podniku VF bylo spotřebováno na generování signálu, komunikaci mezi jednotlivými BTS aj. Proto společnost VF přijal opatření, které zajistí, aby 70% z celkové energie byla napájena z obnovitelných zdrojů. 30% spotřeby energie nemůže VF ovlivnit, a tak se zavázal, že ve spolupráci s Agenturou ochrany přírody a krajiny ČR vysadí každý rok 20 000 stromků.<sup>[22]</sup>

Hlavní předpoklad, jak se stát úspěšnou společností, je nabídka nejlepších služeb a produktů, které uspokojí potřeby a přání nových a stávajících zákazníků. Pro splnění této podmínky je potřeba zajistit soulad mezi nastaveným cílem a strategií společnosti.

Proto Vodafone vytvořil filozofii „POWER TO YOU“ (volně můžeme přeložit jako „Moc v tobě“), která naplňuje nastavené poslání. V popředí této filozofie stojí zákazník a podle jeho přání a požadavků jsou vytvořené služby a řešení na míru jeho potřeb. Vodafone zahrnuje zákazníky do testování produktů nebo služeb ještě před tím, než-li přijdou na trh, např. zákazníci se podíleli na vytvoření nových „Tarifů na míru“. Pro realizaci této filozofie VF vytvořil *Vodafone Way* (cesta Vodafone), což je způsob jakým VF pracuje a přistupuje k zákazníkům.<sup>[25]</sup>

Vodafone Way je definovaná třemi základními body:<sup>[25]</sup>

1. RYCHLE

2. JEDNODUŠE

3. S DŮVĚROU

Ad 1) VF je připraven na změny v preferencích ze strany zákazníka, snaží se rychle reagovat na přání a požadavky zákazníka a nabídnout mu službu na míru jeho potřeb.

Ad 2) Produkty, které VF nabízí, jsou srozumitelné, jasné, přehledné.

Ad 3) Vodafone se zaměřuje na pozitivní zákaznickou zkušenost tzv. Best Practice, jejímž výsledkem je důvěra ve značku.

Poslání je klíčový bod pro získání nových zákazníků. Dává zákazníkům jasnou představu o aktivitách a významu podnikatelských aktivit společnosti. Poslání Vodafone je důležitým bodem jeho strategie, protože představuje hlavní cíl, který zajišťuje existenci společnosti.

### 3.3 Vize firmy

Vize představuje určitý obraz budoucnosti. V transformačním procesu vyjasňuje obecný směr, kam se firma chce ze své stávající pozice dostat. Dále motivuje zaměstnance a slouží ke koordinaci jednání lidí. Vize je prvním bodem v rozsáhlejšímu systému, který zahrnuje strategie, plány a rozpočty.<sup>[25]</sup>

Chce-li si VF nastavit smysluplný cíl budoucnosti, je zapotřebí analýzy vnějšího prostředí. Vnější prostředí Vodafone generuje příležitosti a hrozby, které ovlivňují postavení společnosti na mobilním trhu v budoucnu. Pro lepší orientaci jsme je vymezili:

#### Hrozby

- penetrace trhu = 128 % / počet telefonních čísel na obyvatele ČR = 1,28,
- konkurence / určuje postavení na trhu,
- regulace cen služeb ze strany EU,
- diverzifikace trhu, velká segmentace zákazníků,
- náročnost zákazníků na poskytování služeb.



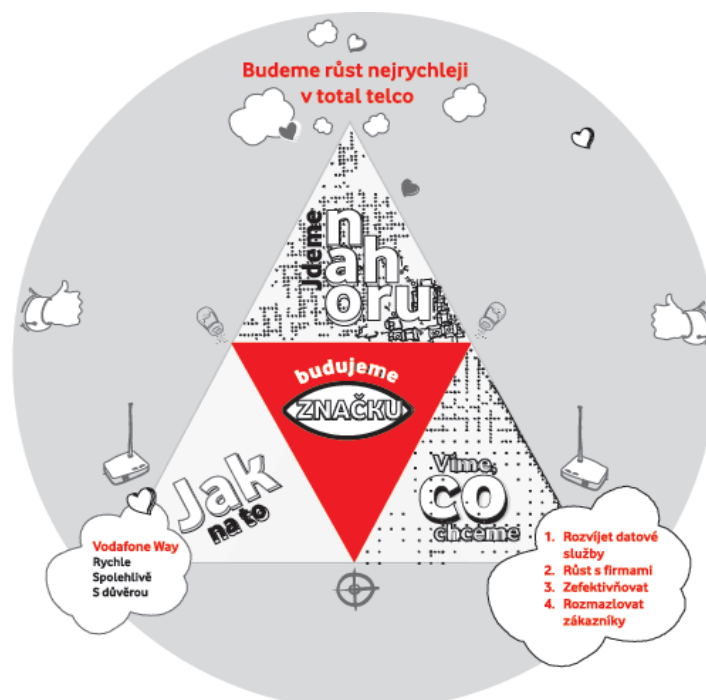
## Příležitosti

- rozšíření datových služeb / ADSL,
- rodinné, firemní tarify,
- komplexní nabídka služeb na jednom místě / spojení hlasu, SMS, mobilních a pevných dat,
- rozšíření 3G sítě,
- investice do nových technologií / síť LTE,
- využití mobilní zábavy v podobě aplikací / internet do mobilu.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. převažují příležitosti. Nejvýznamnější příležitostí VF je rozšíření datových služeb o pevné připojení ADSL. Tato služba bude mít v budoucnu velký význam pro získávání nových zákazníků. Naopak podstatná hrozba je penetrace trhu, která ovlivňuje prodej nových telefonních čísel.

Dle nastaveného poslání společnosti, výsledků analýzy vnějšího prostředí si Vodafone nastavil reálnou vizi:

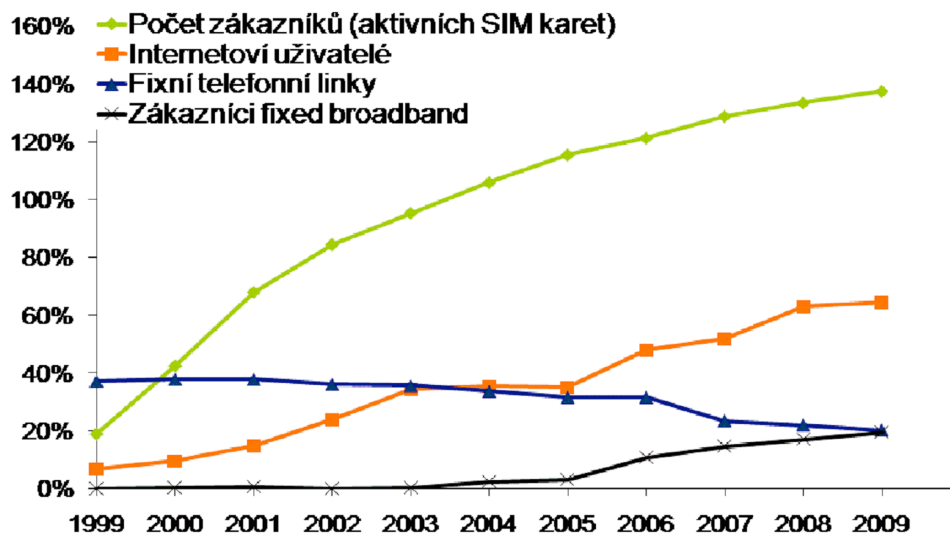
**„Růst nejrychleji vTotal Telco“<sup>[25]</sup>**



Obr. 7. Vize Vodafone<sup>[25]</sup>

Společnost Total Telco nabízí firemním i nefiremním zákazníkům telekomunikační služby včetně datových přenosů a IT řešení a podle Obr. 8 je velmi rozvíjejícím sektorem.

## Růst telco sektoru v ČR 1999 - 2009



Obr. 8. Růst Telco sektoru v ČR 1999 – 2009<sup>[25]</sup>

Proto, aby Vodafone naplnil svou vizi, je potřeba vědět, jak toho dosáhnout a co je nezbytné proto udělat (Obr. 7.). Odpovědí, jak docílit této vize je Vodafone Way. Poslání společnosti, které ukazuje cestu, jak má VF pracovat. Cílem je říci zákazníkům, že jsou pro Vodafone na prvním místě, že je firma kreativní a konkurenceschopná. Pro uskutečnění této vize je důležité se zaměřit na čtyři hlavní oblasti:<sup>[25]</sup>

### 1. Rozvíjet datové služby

Poptávka po mobilních datech stále roste. Pro Vodafone je to velká příležitost, jak zvýšit své příjmy. Díky zvýšení rychlosti a kvality sítě VF zajistí poskytování nejvýkonnější sítě. Proto by investice měly směřovat do IT technologií a systémů na řízení vztahů se zákazníky.

### 2. Růst s firmami

Velkým významem pro společnost je růst s rozvojem trhu. Z tohoto důvodu musí VF zavádět nové služby a produkty pro malé a velké firmy. Míra rozvoje firmy určuje její konkurenceschopnost a zajišťuje růst výnosů.

### 3. Zefektivňovat práci

Jde především o zlepšování procesů a systémů. Ve společnosti Vodafone to zajišťuje Six Sigma, což je celosvětově uznávaná metodologie pro zlepšování procesů. Samotný proces zlepšení probíhá na základě systematického přístupu, který je zabezpečen vedením, jehož výsledkem je měřitelné zlepšení (finanční přínosy).

Body systematického přístupu:

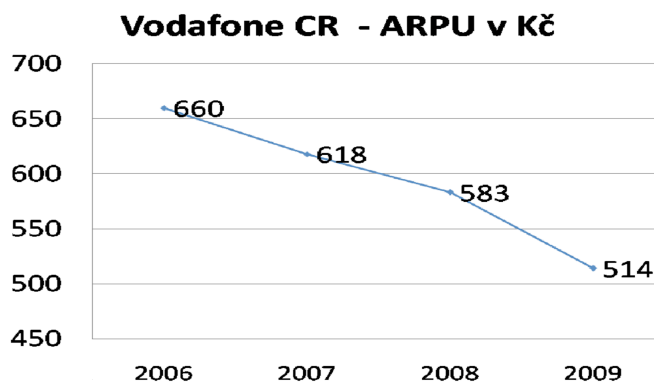
- a. Zjištění, co zákazník chce.
- b. Sběr informací.
- c. Analýza informací.
- d. Návrh řešení.
- e. Kontrola řešení.

### 4. Poskytovat maximální péči svým zákazníkům

Prostřednictvím poskytování služeb, produktů, komunikace se zákazníky dává firma VF příslib, že zákazníkům věnuje péči na nejvyšší úrovni. Celá firemní kultura, způsob přístupu zaměstnanců k zákazníkům je založená na porozumění a zákaznických zkušenostech.

## 3.4 Strategie firmy

Situace organizace Vodafone se mění. Dlouhou dobu dominovaly hlasové a SMS služby, ale příjmy z těchto služeb postupně klesají. Obr. 9 ukazuje pokles ARPU v korunách. Ukazatel ARPU (Average Revenue Per User) je průměrný výnos na zákazníka.



Obr. 9. Pokles příjmů z hlasových služeb na zákazníka<sup>[25]</sup>

Společnost VF musí vymyslet nový způsob, jak získat požadované příjmy. V dnešní době je k dispozici spousta nových příležitostí, které jsou podpořeny novými potřebami zákazníků mobilních operátorů.

Strategie stanovuje dlouhodobé cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. K tomu využíváme technologie, metodiky, postupy aj. Pro stanovení hlavního cíle, je potřeba znát vizi firmy Vodafone („Růst nejrychleji v Total Telco“), kterou jsme si definovali v předešlé podkapitole.

Představa organizace Vodafone stát se společností Total Telco znamená, že zákazníci firmy VF jsou jiné Telco firmy, které nemají své vlastní sítě. Největší hodnotou VF je síť, její kvalita, řízení a správa a hlavní aktivity jsou správa a servis sítě. Zákazníkům nabízí nižší jednotkové ceny, protože poskytuje služby ve velkém množství.

### **Strategie Vodafone<sup>[25]</sup>**

Strategie Vodafone je zaměřena na budoucí příjmy v sektoru Total Telco. Požadované příjmy na mobilním trhu plynou především z mobilního / pevného připojení, ITC a TV. Naopak snížení příjmů generuje mobilní hlasové služby, SMS řešení a pevné linky. Z toho důvodu se firma VF zaměřuje na tři klíčové oblasti, které by měly zajistit udržitelný růst příjmů.

#### **I. Zvýšit podíl na tržbách z Total Telco trhu**

##### **1. Zaměření na datové řešení**

Pokud nepřináší hlasové služby, SMS řešení požadované příjmy, je potřeba hledat jiné možnosti. Údem jsme si řekli, že poskytování datových služeb skrývá velký potenciál budoucích příjmů. Proto by se měl VF zaměřit na nabídku kompletního řešení (data, hlas, SMS).

##### **2. Inovace řešení pevného a datového připojení**

Nabídka nových produktů a služeb v datové oblasti.

- Monitorování a ovládání domu ze zákaznických telefonů, počítačů.
- Mobilní a datové propojení kanceláře.
- Nové způsoby plateb přes mobilní telefony (supermarket, benzinka aj.).
- Řešení pro zdravotnictví (monitorování zdravotního stavu).
- Komunikace dvou a více přístrojů (zabudování sim karet do aut a jejich následný monitoring).

### 3. Rozšířit distribuce Vodafone

Vodafone v průběhu jednoho roku udělal značný pokrok v rozvoji distribuce, který byl nutný k naplnění poslání společnosti.

*Tab. 2. Rozvoj distribuce<sup>[25]</sup>*

	Duben / 2010	Květen / 2011
<b>Maloobchody</b>	63	144
<b>Prodej po telefonu / počet míst</b>	40	200
<b>Místo s prodejem dobíjecích karet</b>	5000	15000

Tabulka prezentuje rozšíření distribuce služeb Vodafone za období duben / 2010 až květen / 2011. V tomto období došlo ke zvýšení počtu prodejních míst v nákupních centrech a kamenných obchodech. Dále narostl počet externích agentur, které uskutečňují prodej po telefonu a počet míst, kde je možné si koupit dobíjecí kartu (předplacená karta).

## **II. Zjednodušit podnikání Vodafone a zvýšit rychlost a efektivitu**

### 1. Rozvinout se v nejmodernější IS/IT infrastrukturu

Realizace obnovy IS/IT infrastruktury je na základě dvou významných projektů. Prvním projektem je výměna zákaznických systémů, které VF umožní lépe a jednodušeji zpracovávat zákaznické požadavky, a tak sjednotí rozdílné systémy firemních a nefiremních zákazníků. Druhým projektem je globální projekt pro implementaci SAP platformy, která nahradí stávající systémy, a umožní tak integraci s VF Group.

### 2. Modernizace sítě

Jedna z konkurenčních výhod pro Vodafone tvoří její síť. Jde především o poskytování GSM signálu, díky němuž zákazníci volají a síť pro připojení na internet (GPRS, EDGE, 3G). Chce-li se VF stát vedoucí společností na trhu s mobilními daty, musí neustále obnovovat síť, rozšiřovat je a inovovat.

### III. Být nejobdivovanější značkou v ČR z pohledu zákazníků

#### 1. Poskytovat nejlepší zákaznickou zkušenost

Vodafone dává svým zákazníkům vždy něco navíc. Každá interakce se zákazníkem je pro VF příležitost, aby předčil jeho očekávání. K tomu by mělo docházet na všech úrovních zákaznické zkušenosti – funkcionální, emoční nebo inspirativní.

Úrovně zákaznické zkušenosti:

- Racionální – základní věci, které musí fungovat (možnost zakoupit internetové připojení).
- Emocionální – věci nad rámec základní funkcionality (nastavení notebooku technikem na prodejně).
- Inspirativní – něco extra, co zákazníkovi ulpí v paměti (dárek).

#### 2. Stát se nejvíce společensky zodpovědným podnikem v ČR

Společenská odpovědnost v podnikání (Corporate Responsibility) je přirozenou součástí a velkou prioritou firmy Vodafone.

Společenská odpovědnost ve VF se týká oblastí:

- Etika podnikání.
- Životní prostředí.
- Vztahy s okolím.

#### Etika v podnikání

Firma Vodafone má několik tisíc dodavatelů. Pro zajištění jejich odpovědného chování vůči společnosti a životnímu prostředí zavedl napříč celou skupinou Vodafone kodex etického nákupu<sup>1</sup>.

#### Životní prostředí

Organizace VF klade velký důraz na ochranu životního prostředí. Zabezpečuje to omezováním spotřeby energie a vody. Upřednostňuje látky, které jsou méně nebezpečné životnímu prostředí. Využívá obnovitelné zdroje energie, šetření a znovu využívá suroviny. Díky tomuto přístupu byla firmě Vodafone udělena ekoznačka (Ekologicky šetrná služba).

---

<sup>1</sup> Kodex stanovuje standardy bezpečných a spravedlivých pracovních podmínek, environmentálního řízení a péče o životní prostředí, odmítá úplatkářství a korupci a zaměřuje se na citlivou problematiku třetího světa v rámci celého dodavatelského řetězce Vodafone (např. práce dětí, vynucená práce).

### Vztahy s okolím

Společnost Vodafone komunikuje se svým okolím a neziskovými organizacemi, navazuje spolupráci a usiluje o dobré vztahy a jejich důvěru. Tak dosahuje vzájemné výměny informací, získává nové názory a zpětné vazby, které nadále využívá k dalšímu zlepšování VF aktivit.

Strategie Vodafone je součástí aktivit jednotlivých oddělení a měla by být v povědomí všech zaměstnanců.

## 4 DOMINANTNÍ TRENDY

Dominantní trendy poskytují podniku externí příležitost a mohou na společnost působit pozitivně nebo můžou být pro podnik ohrožením s negativním dopadem na jeho budoucí vývoj. Dominantní trendy jsou nestabilní, závislé na řadě faktorů, které podnik nemůže ovlivnit, ale je potřeba, je chápat jako příležitost a možnou konkurenční výhodu.<sup>[7]</sup>

Dominantní trendy, které ovlivňují společnost Vodafone:

### 1. Výnosnost mobilního trhu

Příjmy z mobilního trhu jsou každým rokem nižší. Situace je alarmující, poněvadž je v České republice přes 10 milionů obyvatel a počet telefonních čísel (sim karet) je více jak 12 milionů. Pro firmu Vodafone je obtížné být na trhu konkurenceschopný, protože zisk nových telefonních čísel (zákazníků) není snadný.



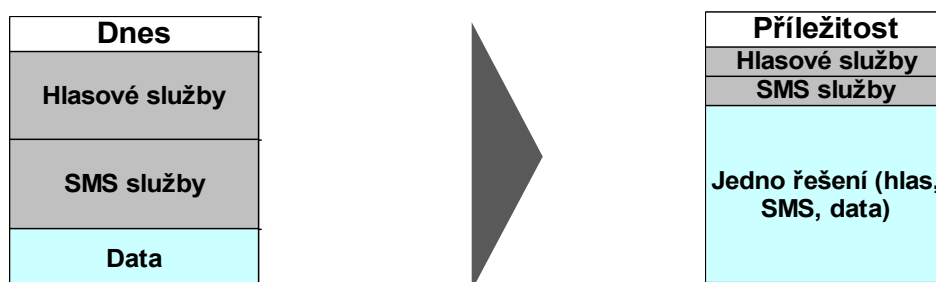
Obr. 10. Porovnání trhu dnes a v budoucnu<sup>[25]</sup>

Jestliže Vodafone bude rovnoměrně zvyšovat svůj podíl na trhu, tak se trh bude zmenšovat a příjmy se nezvýší (Obrázek 10). Proto je pro VF velmi náročné zvýšit svou část trhu.

### 2. Složky příjmů pro Vodafone

Vodafone získává příjmy především z hlasových služeb a SMS, datové služby stojí v pozadí. Pokud VF nezmění svou nabídku, své produkty a taktiku, tak se dostane do riskantní zóny, kde mu hlasové a SMS služby nebudou přinášet takové příjmy, které by potřeboval k pokrytí nákladů. Velkou příležitostí je zaměřit se na prodej datových služeb a komplexního řešení pro zákazníky spojením hlasu, dat, SMS (viz. Obr. 11).





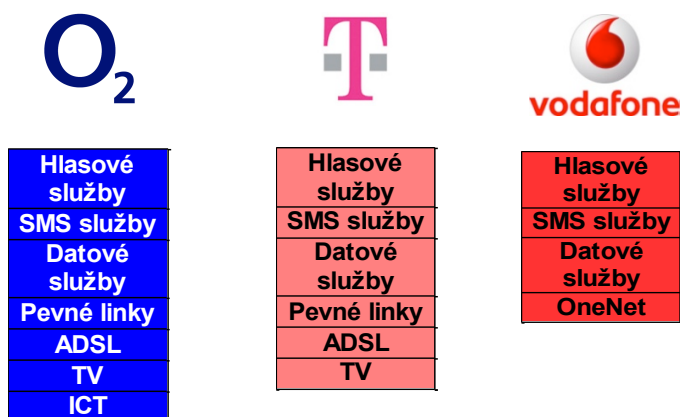
Obr. 11. Příležitosti pro zisk příjmů

### 3. Podnikatelský trh

Podnikatelé jsou obecně vysoce profitabilní zákazníci, a tak představují z pohledu zisku velkou příležitost. Společnost Vodafone rozděluje podnikatelský trh na živnostníky (do 10 telefonních čísel), OneNet zákazníky (do 250 telefonních čísel) a korporace (nad 250 telefonních čísel). Největší potenciál mají velké korporace, i když náročnost na úpravu služeb dle jejich potřeby je vysoká. Bohužel počet korporací, jež jsou zákazníky firmy Vodafone, je malý, ale neustále se rozšiřuje.

### 4. Mobilní konkurenti

Vedoucí postavení na českém telekomunikačním trhu má O<sub>2</sub>, což je dané dlouhou historií a širokou nabídkou O<sub>2</sub> produktů. Druhé místo obsadil T-Mobile, který je na trhu od roku 1996 (nastoupil pod jménem Pegas). Společnost Vodafone nastoupila na mobilní trh v roce 2000 a svou firemní kulturu staví na odlišnosti od ostatních operátorů. V níže uvedeném obrázku 12 jsme porovnali produkty jednotlivých operátorů. Porovnání jasně ukazuje, kdo zaujímá na trhu jaké místo.

Obr. 12. Porovnání služeb mobilních operátorů<sup>[25]</sup>

## 6. Zákazníci

Zákazníci představují důležitou část vnějšího prostředí firmy Vodafone. Určují postavení operátorů na trhu a nabídku služeb, které jsou odrazem jejich potřeb. Klienti mají stále větší požadavky. To je dáno zákaznickou individualitou a informovaností. Vodafone chce maximálně uspokojit přání a požadavky zákazníků, proto je zapojuje do testování nových produktů a služeb ještě dříve, než je uvede na trh. Například zákazníci se podíleli na vytvoření a testování „Tarifů na míru“. Pro sdílení zákaznických přání, připomínek mohou klienti využít inovativní a otevřenou komunikaci na stránkách společnosti VF, Facebooku aj.

### **Shrnutí celkového stavu na trhu mobilních operátorů**

Z provedené analýzy zcela jasně plyne, že situace pro operátory ČR, kteří výhradně nabízeli hlasové služby a SMS, je tristní. Počet telefonních čísel na jednoho obyvatele převyšuje 1,28. Výsledkem této situace je, že trh se již nemůže rozšiřovat. Pokud se chce společnost Vodafone udržet na telekomunikačním trhu a nadále plnit požadavky svých akcionářů, je potřeba, aby se oprostil od svých stálých služeb a vymyslel nový způsob příjmů.

Z příležitostí, které jsme určili na základě analýzy vnějšího prostředí, plyne, že hlavní zaměření by se z nabídky hlasových služeb a SMS mělo přesunout na datové služby - výstavba sítě LTE, rozšíření 3G sítě, ADSL a společné řešení pro rodiny/firmy. Směr je naprosto logický, protože s nástupem nových technologií (smartphone, tablet aj.), vznikly i nové požadavky ze strany zákazníka. Vše se zrychlilo, lidé potřebují mít u sebe neustále přísun nových informací, to jim zajistí nové telefony (tablety), v kterých mohou využívat internet, e-mail aj.

Zákazníci jsou stále náročnější, plyne to z jejich informovanosti a požadavků na individuální řešení. Zákazníci chtějí pohodlí v podobě všech služeb na jednom místě. Nejlépe formou jednotného řešení, spojení hlasových služeb, SMS, mobilních / pevných dat.

Jedna z hlavních hrozeb firmy VF je konkurence. V analytické části jsme porovnali aktuálně nabízené služby společnosti Vodafone a její konkurence. Ze srovnání jasně vyplývá, že firma VF nemůže uspokojit všechny potřeby zákazníka, protože mu není schopen pokrýt všechny oblasti potřeb svými službami.

Analytická část práce poskytla základní podklady pro realizaci samotného projektu srovnání KFU u mobilních operátorů.

## 5 ROZBOR KFU VE FIRMĚ VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.

V teoretické části práce jsme uvedli, že kritické faktory úspěchu jsou definovány jako klíčové oblasti, aktivity, ve kterých je nutné dosáhnout požadovaných výsledků společnosti pro naplnění její vize. Správné fungování a nastavení jednotlivých oblastí nám zajistí úspěch v konkurenčním boji.

Kritické faktory úspěchu ve společnosti Vodafone ukazují, na jaké oblasti je potřeba se konkrétně zaměřit, aby bylo splněno nastavené poslání. KFU vyplývají z nadefinovaných dominantních trendů, které jsme uvedli v předešlé kapitole.

KFU ve společnosti Vodafone:

- Certifikace ISO 9001 a ISO 14001.
- 3G síť.
- Kvalifikovaní zaměstnanci.
- Franchising.
- Bez smluvnost.
- Spokojenost zákazníků.
- CDMA síť.
- Nadace Vodafone Czech Republic a.s.

### **Certifikace ISO 9001 a ISO 14001<sup>[25]</sup>**

ISO 9001 (Systém řízení kvality) a ISO 14001 (Systém enviromentálního managementu) jsou jedny z norem, které zajišťují základní charakteristiky produktů a služeb, jako je kvalita, šetrnost k životnímu prostředí, bezpečnost, efektivita a zaměnitelnost – ekonomické náklady.

Řízení kvality a životního prostředí ve firmě Vodafone se týká:

- plnění požadavků zákazníka,
- plnění nejen právních požadavků ze strany životního prostředí,
- pojednává o procesním přístupu,
- podpory neustálého zlepšování a snižování negativních dopadů na životní prostředí,
- zapojení TOP managementu,

- nastavení pravidel a jejich dodržování,
- systematického sledování ukazatelů životního prostředí.

Řízení kvality a životního prostředí ve společnosti VF zastřešuje ISM (integrováný systém managementu), který definujeme jako systém řízení certifikovaný podle norem ISO 9001 a ISO 14001.

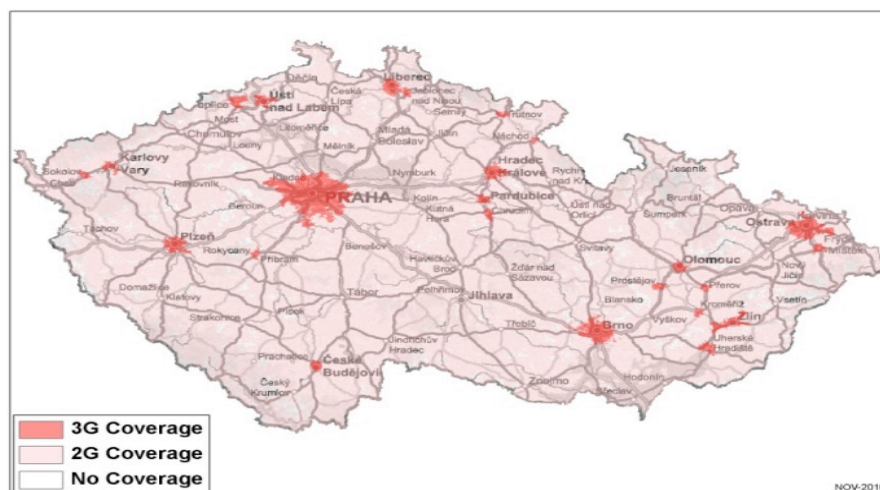
Certifikace společnosti Vodafone poskytuje:<sup>[25]</sup>

- zkvalitnění systému řízení, zlepšení pořádku a zvýšení efektivity;
- zvýšení důvěry veřejnosti i státních orgánů;
- odpovědnost vůči životnímu prostředí;
- minimalizace rizik udělení finančních sankcí;
- garance stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů;
- efektivní nastavení interních procesů.

ISO představuje pro organizaci Vodafone velmi důležitý KFU, protože zabezpečuje správné fungování, aby společnost mohla plnit své dané cíle.

### **3G síť**

Organizace Vodafone pokrývá 50 % populace České republiky sítí 3G a je jedničkou na trhu poskytování vysokorychlostního připojení. 3G síť umožňuje zákazníkovi využívat vysokorychlostní mobilní připojení. Rychlost stahování dat se pohybuje mezi 1,0 – 1,5 Mb/s. Možnost se připojit přes 3G síť je omezená místem, kde se uživatel právě nachází. V ČR jsou stále území, kde je pokrytí signálem EDGE (rychlost do 256 Kb/s) nebo dokonce ještě GPRS (do 156 Kb/s), tato rychlost je pro uživatele internetového připojení nedostačující. Proto 3G pokrytí sítě představuje pro Vodafone konkurenční výhodu oproti ostatním operátorům a předpokládá nárůst zájmu o tuto službu, s čímž je spojen i růst příjmů.



Obr. 13. Pokrytí ČR 3G sítí<sup>[25]</sup>

### Kvalifikovaní zaměstnanci

Vodafone Czech Republic a.s. je společností se stabilní zaměstnaneckou základnou. V roce 2009 se stal druhým nejlepším zaměstnavatelem podle agentury Hewitt Associates. Klíčové faktory se týkají především míry fluktuace zaměstnanců, dále počtu hodin školení na jednoho zaměstnance, náklady na odměňování zaměstnanců a jejich poměr vůči celkovému výnosu společnosti. Jednotlivé faktory musí být vyvážené, společnost musí své zaměstnance motivovat, rozvíjet a angažovat do nových projektů.

Vodafone umožňuje zaměstnancům v rámci jejich rozvoje půlroční rotaci na jiné pozice, aby získali nové zkušenosti a mohli si vybrat svou definitivní pozici. Firma VF je velmi pečlivá na informovanost svých zaměstnanců a využívá k tomu moderních komunikačních prostředků (intranet, SMS, e-mail). Pokud přichází velká změna v rámci nastavení procesů, nové nabídky aj., zabezpečuje odpovídající školení, workshopy nebo konference. Společnost také dbá na zajištění kvality prodejních hovorů. K dispozici má agenturu zabývající se Mystery Shopping<sup>2</sup>. Díky tomu zabezpečuje standard prodejního přístupu prodejce směrem k zákazníkům a dobrou zákaznickou zkušenost.

2 Mystery Shopping jsou tajní zákazníci, jejichž hovor s prodejcem se nahrává a speciální oddělení VF ho zpětně vyhodnocuje dle předem nastavené hodnotící škály. Výsledek hovoru v konečném důsledku ovlivňuje i jeho provize.

## Franchising

V roce 2010 měl Vodafone pouze 63 značkových prodejních míst. Číslo je velmi malé pro společnost, která chce růst v Total Telco. Prodejny, jejímž majitelem je Vodafone, mají vysoké fixní náklady (nájem, platy, energie aj.), které ročně stojí VF spoustu peněz. Proto Vodafone musel přijít s nápadem, jak zvýšit počet prodejen, ale zároveň nezvýšit náklady. Levnou a relativně méně riskantní metodou, jak posílit vliv společnosti na trhu, se stal Franchising.

Franchising je podnikatelská strategie, která je založená na principu poskytnutí obchodní značky a podpůrných služeb (marketing, Know How, IT aj) Franchisantovi. Franchisant vystupuje jako partner organizace a musí dodržovat standardy stanové společnosti.<sup>[25]</sup> Mezi nejznámější franchisingové společnosti patří MC Donald's, Holiday Inn, Pizza Domino.

Franchising u společnosti Vodafone pomohl zvýšit za jeden rok počet prodejen z 63 na 144. Vodafone velmi dbá na to, aby zákazník nepoznal rozdíl mezi značkovou a Franchisingovou prodejnou. Franchisant (partner) platí veškeré fixní náklady prodejny a dostává od Vodafone provize na základě splnění měsíčních nastavených cílů.

## Bez smluvnost

Významná konkurenční výhoda pro Vodafone je bez smluvnost. Firemní / nefiremní zákazníci si mohou pořídit služby, aniž by podepisovali smlouvy. Pro zákazníky to představuje rozhodující prvek ke koupi, protože se nemusí vázat smlouvou, jak to je u jiných operátorů.

## Spokojenost zákazníků

Společnost Vodafone klade důraz na spokojenost zákazníků. Uvědomuje si, že zákazníci jsou spokojeni na základě zkušenosti, kterou s firmou VF získali. Zkušenost je dána používáním služeb firmy VF setkání s prodejci na prodejnách nebo s operátory přes telefonní linku. Obecně organizace VF má zákaznickou zkušenost na nejvyšší úrovni mezi operátory. Firma VF spokojenost zajišťuje nastaveným prodejním přístupem, který je kontrolován agenturou na Mystery Shopping. Problematikou zákaznické spojenosti se zabývá speciální oddělení, které zabezpečuje výzkumy spokojenosti mezi zákazníky.

V roce 2009 se společnost Vodafone stala vítězem v oblasti měření míry spokojenosti zákazníků, na základě „Indexu spokojenosti zákazníků“ (CSI). Ten je považován za nejvýznamnější nefinanční ukazatel, který zohledňuje pět hlavních oblastí: image, očekávání, kvalitu služeb, loajalitu a hodnotu za peníze.<sup>[21]</sup>

### **CDMA síť**

Vodafone na základě smlouvy s MobilKomem (provozovatel operátora U:fon) rozšířil svou internetovou síť o připojení signálu CDMA. Díky tomu pokryl 80% populace ČR připojením s reálnou rychlostí 512 - 1024 kb/s. Pro využití CDMA připojení je zapotřebí speciální modem, který zákazníkovi umožní zpřístupnit nejrychlejší signál v místě, ve kterém se nachází GPRS/EDGE/CDMA/3G.

### **Nadace Vodafone Czech Republic a.s.**

Nadace Vodafone Czech Republic, a.s. (dále Nadace) je součástí společnosti Vodafone od roku 2005 a zaměřuje se zejména na podporu mladých lidí a sociálně znevýhodněných skupin. Nadace je financována Vodafone Czech Republic, a.s. a Vodafone Group Foundation, která rozvíjí odpovědné aktivity po celém světě. Nadace byla roku 2007 oceněna cenou Via Bona za inovativní přístup k dárcovství a připojila se mezi první čtyři firemní nadace v počtu rozdělovaných finančních prostředků.<sup>[12]</sup>

## 6 ROZBOR KFU U KONKURENČNÍCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ

Na území České Republiky působí tři hlavní telekomunikační společnosti: Vodafone, T-Mobile, O<sub>2</sub>. Jejich postavení je dáno historickým vývojem a množstvím nabízených služeb. Kritické faktory úspěšnosti jsou rozdílné u každého poskytovatele mobilních služeb. Operátoři se od sebe odlišují svou nabídkou, přístupem k zákazníkům nebo firemní kulturou. V minulé kapitole jsme vyčlenili KFU u společnosti Vodafone a pro porovnání a následné vyhodnocení je důležité si určit KFU u společnosti Telefonica O<sub>2</sub> Czech Republic a T-Mobile.

### Telefonica O<sub>2</sub> Czech Republic

Telefonica O<sub>2</sub> Czech Republic je mobilním operátorem, který vznikl 1. 7. 2006 sloučením největšího poskytovatele pevných linek v ČR – Českého Telecomu, a.s. a mobilního operátora Eurotel Praha, spol. s r.o. Telefonica O<sub>2</sub> Czech Republic je součástí divize Telefonica Europe plc, která sídlí ve Velké Británii.<sup>[18]</sup>

V dnešní době je O<sub>2</sub> největším integrovaným telekomunikačním operátorem v zemi. Je poskytovatelem sedmi miliónů mobilních a pevných linek, což z něho činí jedničku mezi telekomunikačními společnostmi na území České republiky.

KFU společnosti Telefonica O<sub>2</sub> Czech Republic:

- ISO 9001 a ISO 14001
- Nadace O<sub>2</sub>
- TV
- Pevná linka
- ADSL připojení
- CDMA síť

### **ISO 9001 a ISO 14001**

Společnost Telefonica O<sub>2</sub> má zavedeny a certifikovány systémy ISO 9001 a ISO 14001. Tyto certifikáty zajišťují systém řízení kvality a ochrany životního prostředí.



## **Nadace O2**

Nadace O2 (dále Nadace) navazuje na nadaci Eurotel, která vznikla v roce 2002 a od svého založení rozdělila více než 120 miliónů korun. Společnost O2 se podílela na významném projektu jedinečného filantropického nástroje dárcovských SMS – DMS. Jde o unikátní způsob, jak rychle, snadno

a jednoduše může každý přispět do sbírky charitativních akcí.<sup>[20]</sup>

## **Televize**

O2 poskytuje digitální televizi jako další službu, kterou zákazník může využít z široké nabídky produktů. Digitální televize je technologie, která umožňuje vysílání a přenos audiovizuální informace prostřednictvím zemského, kabelového nebo satelitního vysílání. Hlavní výhodou je vyšší kvalita obrazové a audiovizuální informace.

## **Pevná linka**

O2 je největší poskytovatel pevných linek v České republice. Pevné linky mají v ČR poměrně dlouholetou tradici a stále jsou využívány spoustou zákazníků především z řad podnikatelů, kteří je využívají ve firmách. Dříve byly také hodně pořizovány, abychom si mohli vůbec pořídit pevné připojení. Dnes stačí mít pouze přípojku na pevnou linku.

## **ADSL připojení**

Připojení ADSL umožňuje majiteli pevného počítače dosáhnout přenosové rychlosti dat až 28 Mb/s. Pro uživatele pevného počítače představuje tento způsob připojení velký komfort a pro mobilního operátora konkurenční výhodu, která získává nové zákazníky a přináší tak do společnosti zisky.

## **CDMA síť**

Stejně jako společnost Vodafone i O2 nabízí zákazníkům CDMA síť. Je to jeden z nástrojů, jak získat zákazníka, který si chce pořídit mobilní internet. Díky CDMA síti může být zákazník připojen kdekoli a s poměrně rychlým flexibilním připojením.

## **T-Mobile**

V roce 1996 získává licenci na provozování telekomunikačních služeb RadioMobil, který pod obchodním názvem Pegas zahájil provoz sítě. Významným milníkem společnosti se stal rok 2002, kdy se organizace přejmenovala na T-Mobil. Operátor pokrývá 99,398 % území ČR a má 5,475 mi-

liónů zákazníků (k 31. 12. 2010), kteří využívají mobilní služby a díky tomu je jedničkou na mobilním trhu.<sup>[22]</sup>

Kritické faktory úspěchu ve společnosti T-Mobile:

- Televize.
- ADSL připojení.
- Závazky.
- Historie.

### **Televize**

Společnost T-Mobile ve vánoční kampani z roku 2010 odstartovala úspěšnou kampaní Chuck TV nabídku satelitního vysílání. Připojila se tak k O<sub>2</sub> jako další mobilní operátor, který rozšířil svou nabídku služeb a zvýšil okruh potenciálních zákazníků.

### **ADSL připojení**

T-Mobile nabízí ADSL připojení s rychlostí až 16Mb/s. Připojení si zákazník může pořídit jak k pevné lince nebo ho využívat bez pevné linky. T-Mobile není poskytovatelem pevných linek, pouze si je pronajímá od O<sub>2</sub>.

### **Závazky**

Pokud zákazníci chtějí mít zvýhodněné služby, musí podepisovat smlouvu minimálně na dva roky. Názory na výhodnost závazku se odlišují. Ze strany operátora je to velmi výhodný počín, protože má jistotu příjmů minimálně na dva roky. Pro zákazníky je to výhodné, když mají garantované po dobu smlouvy extra zvýhodněné ceny. Naopak nevýhodné, když chtějí od svého operátora odejít se svým číslem, nemohou, protože jsou vázáni smluvními podmínkami.

### **Historie**

T-Mobile má jednu velkou konkurenční výhodu a tou je jeho historie. V roce 2000 už měl přibližně 42 % trhu mobilních služeb a od té doby si tuto pozici drží. Teprve v roce 2000 přichází Vodafone, který roste především na úkor O<sub>2</sub>. Vedoucí pozice firmy T-Mobile je také dána jistou tradičností, která je v ČR zakořeněná. Zákazníci si velmi těžko zvykají na nové věci a nemají rádi změny.

## 7 PROJEKT SROVNÁNÍ KFU U MOBILNÍCH OPERÁTORŮ

Hlavním úkolem projektu srovnání kritických faktorů úspěchu u mobilních operátorů je porovnat KFU českého telekomunikačního trhu s KFU mobilních operátorů ČR (O<sub>2</sub>, T-Mobile, Vodafone). Cílem tohoto projektu je vyhodnocení, který operátor si stojí nejlépe na telekomunikačním trhu podle využití KFU. Závěrem projektu je zhodnocení KFU u společnosti Vodafone s cílem navrhnout KFU, aby společnost VF dosáhla své nastavené vize.

### 7.1 Benchmarking KFU mezi telekomunikačním trhem v ČR a mobilními operátory.

Jako nástroj pro benchmarking KFU mezi telekomunikačním trhem ČR a mobilními operátory jsme si zvolili matici. Matice představuje ve sloupci kritické faktory úspěchu na českém telekomunikačním trhu a v řádku mobilní operátory ČR. Dané Tituly v tabulce jsou zvoleny na základě preferencí ze strany zákazníka

Tab. 3. Matice KFU mobilních operátorů na českém trhu

Mobilní operátoři ČR			
Kritické faktory úspěchu na telekomunikačním trhu ČR	O <sub>2</sub>	T-MOBILE	VODAFONE
ISO 9001/ISO 14001	x		x
Televize	x	x	
ADSL připojení	x	x	
Pevné linky	x		
Bez smluvnost			x
Společný tarif	x	x	
CDMA síť	x		x
Kritické faktory úspěchu celkem	6	3	3

Pokud mobilní operátor splňuje KFU českého telekomunikačního trhu, je v řádku podle příslušného KFU označena příslušná položka křížkem – X. Mezery v řádku znamenají, že mobilní operátor

KFU nespĺňuje. Nejvyššího počtu kritických faktorů úspěchu dosáhl O<sub>2</sub>, Vodafone a T-Mobile získali stejný počet KFU.

*Tab. 4. Matice srovnání KFU mobilních operátorů na českém trhu*

Mobilní Operátori ČR			
Kritické faktory úspěchu na telekomunikačním trhu ČR	O2	T-MOBILE	VODAFONE
3G síť	b	c	a
Spokojenost zákazníků	c	b	a
Počet prodejních míst	a	c	b
Počet zákazníků	b	a	c
ARPU	a	c	b

Vysvětlivky:

a – 1. na trhu

b – 2. na trhu

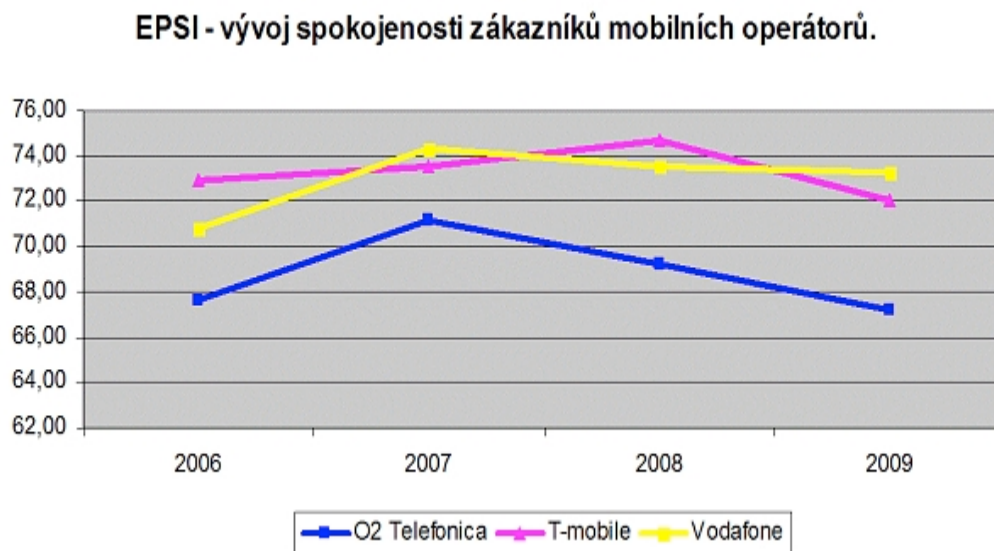
c – 3. na trhu

Druhá část matice (tabulka 4) tvoří kritické faktory úspěchu, které mají všichni operátoři stejné, a tak jsme si je pro srovnání rozdělili do tří stupňů: a – 1. na trhu, b – 2. na trhu, c – 3. na trhu

Pro lepší porozumění si jednotlivé KFU definujeme.

Společnost Vodafone se může pochlubit prvenstvím, co se týče pokrytí populace signálem 3G sítě. V dnešní době je to přes 50 % a toto číslo stále stoupá, protože si VF dal závazek, že do konce léta pokryje 60 % populace. Druhé místo má O<sub>2</sub> a třetím je T-Mobile s 40 % pokrytí 3G sítě.

Spokojenost zákazníků je určena na základě indexu spokojenosti zákazníků – CSI, který je měřen modelem KPSI, jenž zohledňuje pět ukazatelů: image, očekávání, kvalitu služeb, loajalitu a hodnotu za peníze. Každému ukazateli model KPSI přiřazuje určitý počet bodů. Součet bodů jednotlivých ukazatelů nám ukáže celkovou spokojenost zákazníků. Z obrázku 14 vyplývá, že nejvíce spokojení zákazníci jsou u společnosti VF, poté u T-Mobile a nakonec u O<sub>2</sub>.<sup>[16]</sup>



Obr. 14. EPSI – vývoj spokojenost zákazníků mobilních operátorů<sup>[16]</sup>

Počet prodejních míst je dán součtem partnerských prodejen a prodejen, jejímž vlastníkem je samotný operátor. Nejhubře je na tom společnost T-Mobile, který má 134 prodejních míst, dále Vodafone se 144 prodejními místy. Nejvíce prodejních míst má O<sub>2</sub> – 283.

Prvenství v počtu zákazníků, kteří využívají mobilní služby, drží T-Mobile s 5,475 miliony zákazníků, druhý je O<sub>2</sub> s 4,839 miliony zákazníků a třetí Vodafone, který má přes 3,174 miliónů zákazníků.

Důležitým ukazatelem výkonnosti operátora je ARPU. ARPU je výnos na zákazníka, to znamená, jaký průměrný příjem získá ze zákazníka. Nejlépe dopadlo O<sub>2</sub>, jehož ARPU je 468,-Kč. Těsně za ním se umístil Vodafone, který má příjem z jednoho zákazníka v průměru 466,-Kč a pak T-Mobile, jehož příjem činí 426,-Kč.<sup>3</sup>

## 7.2. Návrh nových KFU ve firmě Vodafone Czech Republic a.s.

Výsledek benchmarkingu KFU mezi telekomunikačním trhem a mobilními operátory ČR ukazuje, že Vodafone nedosahuje svého nastaveného cíle „nabízet nejlepší řešení mobilních služeb v telekomunikačním světě“ díky absenci konkurenceschopných služeb ve své nabídce.

Podle benchmarkingu KFU jsme zjistili, že VF chybí nabídka služeb pevného připojení ADSL, TV a společného tarifu.

V dnešní době drží první místo v nabídce ADSL O2. Hlavní důvod je, že pouze O2 je poskytovatel pevných linek mezi mobilními operátory. Proto jedinou možností, jak by se VF mohl stát dalším poskytovatelem ADSL připojení, je pronajmout si od O2 pevné linky. Na tomto principu funguje ADSL připojení i u T-Mobile. Samozřejmě, že je to na jednu stranu značně omezující, protože cena služby se bude skládat z ceny za pronájem pevné linky a marže, kterou na ni bude mít Vodafone, a tak si ji nemůže sám nastavit. V tuto chvíli je to jediná možnost, protože náklady na výstavbu sítě VF pevných linek by byly mnohonásobně vyšší.

Digitální TV je jednou z dalších služeb, kterou VF ve své nabídce postrádá. První tuto službu nabízel O2 a ve vánoční nabídce v roce 2010 spustil tuto nabídku i T-Mobile. Zahrnout TV do nabídky služeb je jedním ze strategických kroků, které chce VF zrealizovat.

Společný tarif je služba, která rodině nebo firmě (počet členů je omezen dle operátora) umožňuje využívat služby z jednoho balíku volných minut, SMS a zároveň si můžou mezi sebou volat zdarma. Členové skupiny si zároveň mohou nastavit doprovodné služby např. volné MMS, internet v mobilu aj. Výhoda této služby v době ekonomické krize je kontrolování nákladů, tedy nastavení kolik každý člen může maximálně utratit.

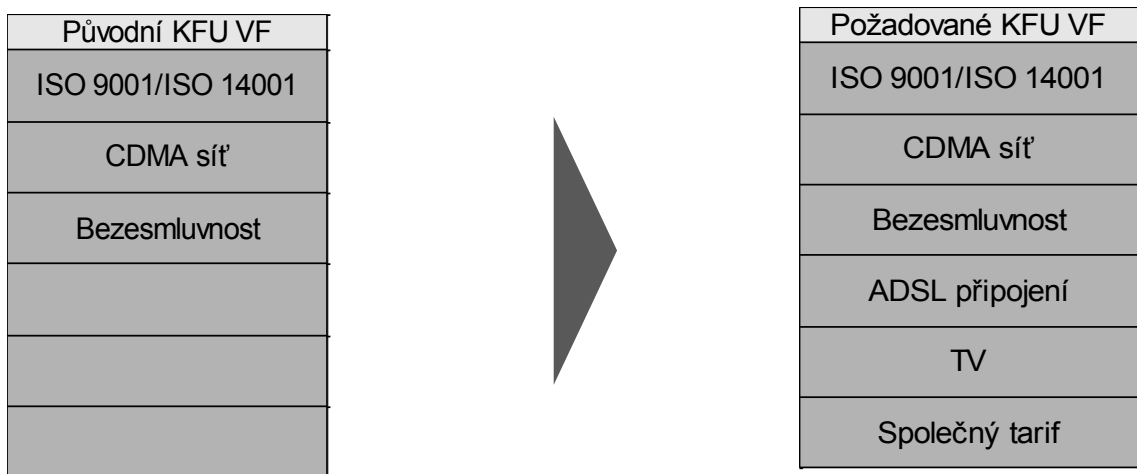
Potřeba nabídky pevného připojení, TV a společného tarifu neznamena pouze stát se konkurenceschopný vůči ostatním operátorům. Především jde o uspokojení zákaznických požadavků. Zákazník dnešní doby žádá komplexní řešení služeb, tedy spojení hlasových služeb, SMS, internetu v mobilu, mobilního / pevného připojení a TV. Hlavním požadavkem zákazníka je, že chce mít všechny služby u jednoho operátora. Představuje to pro něj snazší řešení problémů, změny služeb aj.

Matrice benchmarkingu KFU dokazuje, že VF má nejméně zákazníků a zaostává za O2 v počtu prodejních míst. Na rozšíření prodejních míst VF intenzivně pracuje díky projektu Franchising. Ten by měl VF pomoci ke zvýšení tržeb a počtu zákazníků v segmentu nefiremních zákazníků. Konečný počet franchisingových prodejen by se měl pohybovat kolem 170.

V konečném důsledku nedostatky v nabídce VF služeb omezují zisk nových zákazníků. Počet zákazníků určuje pozici mobilních operátorů na trhu. Nabídka nových služeb by měla představovat pouto potenciálních zákazníků k Vodafone. Spojením všech výše uvedených aspektů by měl VF naplnit své poslání.

Návrh nových KFU ve firmě Vodafone Czech Republic a.s. jsme zobrazili ve výsledném obrázku (Obr. 15). Do prvního sloupce jsme zohlednili KFU Vodafone před realizací daného projektu.

V druhém sloupci jsou zaznamenány původní KFU a klíčové faktory, které jsme vyhodnotili po realizaci projektu.



Obr. 15 Výsledné srovnání KFU před realizací a po realizaci projektu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt srovnání kritických faktorů úspěchu mezi českými mobilními operátory. Kritické faktory úspěchu jsou klíčové aktivity, jejichž realizací dosáhne podnik požadované konkurenceschopnosti.

Projekt práce probíhal ve dvou fázích. V první fázi jsme stanovili kritické faktory úspěchu českého telekomunikačního trhu a mobilních operátorů působících v České republice a v druhé fázi jsme určili kritické faktory úspěchu, které společnost Vodafone postrádá. Celý projekt byl podpořen metodou benchmarking. Použitím a porovnáním ukazatelů této metody se dospělo k požadovaným výstupům.

Pro srovnání kritické faktory úspěchu mobilního trhu a jednotlivých operátorů jsme použili tyto faktory: ISO 9001/14001, TV, ADSL připojení, pevné linky, bez smluvnost, společný tarif, CDMA síť.

Výsledek matice ukazuje, že nejvíce konkurenceschopných faktorů má společnost Telefonica O<sub>2</sub>, druhou úspěšnou společností je Vodafone a třetí T-Mobile.

V první fázi jsme určili, jak si jednotliví operátoři stojí v porovnání služeb, které mají všichni v nabídce. Pro srovnání jsme vybrali 3G síť, spokojenost zákazníků, počet prodejních míst, počet zákazníků, Průměrný výnos ze zákazníka (ARPU). Zjistili jsme, že Vodafone má největší pokrytí 3G sítě a podle výsledků „Indexu zákaznické spokojenosti“ (CSI) i nejspokojenější zákazníky. Naopak O<sub>2</sub> má nejvíce prodejních míst a nejvyšší příjem ze zákazníka. T-Mobile je největším mobilním operátorem v zemi díky největšímu počtu zákazníků.

V druhé fázi jsme vyhodnotili klíčové faktory úspěšnosti, které společnost Vodafone postrádá, aby naplnila své poslání. Podle výsledků benchmarkingu jsme zjistili, že jsou to služby: ADSL připojení, TV a společný tarif. Pokud Vodafone chce získat větší počet zákazníků a dostát svého poslání, je potřeba zahrnout tyto služby do nabídky, aby se stal dostatečně konkurenceschopným vůči ostatním operátorům a zároveň naplnil požadavky ze strany zákazníka.

Kritické faktory úspěchu nezaručují nejlepší postavení podniku na trhu, ale pouze přispívají k vytváření výhodnější strategie firmy. Pokud je společnost správně využije, představují pro ni výhody, které ji pomáhají obstát v konkurenčním boji.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:

- [1] COATES, Charles. *Efektivní řízení*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 273 s. ISBN 8071693928.
- [2] DIGMAN, L. A. *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. London: Richard D. Irwin, 1990.
- [3] DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizace firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 238 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] DRUCKER, P. F.; . *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2002. 300 s. ISBN 807261066X.
- [5] DRUCKER, P. F., *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [8] HAMMER, Michael., *Agenda 21 : co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [7] HROMKOVÁ, Ludmila; TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [8] HYRŠLOVÁ, Jaroslava; KLEČKA, Jiří. *Ekonomika podniku*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 344 s. ISBN 978-80-86730-36-3.
- [9] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. Praha : Management Press, 2000. 192 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [10] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha : Grand Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [11] SOLAŘ, J. BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. přepracované vydání Brno: PCDIR, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6
- [12] SMOLKOVÁ, Barbora. *Public Relations v telekomunikační společnosti: Vodafone*. Olomouc, 2009. 51 s. Bakalářská práce. Moravská Vysoká škola Olomouc.
- [13] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1998. 47 s. ISBN 80-7168-504-6

[14] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

[15] *Halek.info* [online]. 2009 [cit. 2011-05-25]. Manažerská komunikace. Dostupné z WWW: [http://halek.info/dokumenty/po\\_p1\\_06.pdf](http://halek.info/dokumenty/po_p1_06.pdf).

[16] *Mobilmania.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-25]. Nejoblíbenějším operátorem roku 2009 je Vodafone. Dostupné z WWW: <<http://www.mobilmania.cz/clanky/nejoblibenejsim-operatorem-roku-2009-je-vodafone/sc-3-a-1123756/default.aspx>>.

[17] *Nadaceo2.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-30]. Nadace O2. Dostupné z WWW: <[http://www.nadaceo2.cz/o\\_nadaci/index.html](http://www.nadaceo2.cz/o_nadaci/index.html)>.

[18] *O2.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-30]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>>.

[19] *Obchodní-zákoník.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-05-25]. Obchodní zákoník. Dostupné z WWW: <<http://obchodni-zakonik.eu>>

[20] *T-mobile.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-30]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.t-mobile.cz/web/cz/residential/ospolecnosti>>.

[21] *Vodafone.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-17]. Fakta a čísla. Dostupné z WWW: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/o\\_spolecnosti/fakta\\_cisla.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/fakta_cisla.htm)>.

[22] *Vodafone.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-07-28]. První zelená síť. Dostupné z WWW: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/spolecenska\\_odpovednost/zelena-sit/](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/spolecenska_odpovednost/zelena-sit/)>.

[23] *Vodafone.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-06-02]. Výroční zprávy. Dostupné z WWW: <[http://www.vodafone.cz/pdf/annual\\_report\\_2009-10\\_CZ.pdf](http://www.vodafone.cz/pdf/annual_report_2009-10_CZ.pdf)>.

[24] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Konference.fbm.vutbr.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-05-28]. MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU. Dostupné z WWW: <[http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers2006/zizlavsky\\_ondrej.pdf](http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf)>.

Interní materiály:

[25] Interní materiály Vodafone Czech republic a.s

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ARPU	Průměrný výnos ze zákazníka
BSC	Balanced Scorecard
CSI	Index spokojenost zákazníků
EU	Evropská Unie
IT	Informační technologie
ITC	Informační a komunikační technologie
KFU	Kritické faktory úspěchu
SMS	Krátká textová zpráva
TV	Televize
VF	Vodafone Czech Republic a.s.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Integrovaný model strategického řízení.....	21
Obr. 2. Vnitropodniková komunikace.....	23
Obr. 3. Model Balanced Scorecard.....	29
Obr. 4. Model EFQM .....	30
Obr. 5. VF procesní organizační struktura.....	37
Obr. 6. Organizační struktura VF.....	38
Obr. 7. Vize Vodafone.....	41
Obr. 8. Růst Total Telco sektoru v ČR 1999 – 2009.....	42
Obr. 9. Pokles příjmů z hlasových služeb na zákazníka.....	43
Obr. 10. Porovnání trhu dnes a v budoucnu.....	48
Obr. 11. Příležitosti pro zisk příjmů.....	49
Obr. 12. Porovnání služeb mobilních operátorů.....	49
Obr. 13. Pokrytí ČR 3G sítí.....	53
Obr. 14. EPSI – vývoj spokojenost zákazníků mobilních operátorů.....	61
Obr. 15 Výsledné srovnání KFU před realizací a po realizaci projektu.....	63

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Fakta a čísla.....	35
Tab. 2. Rozvoj distribuce.....	45
Tab. 3. Matice KFU mobilních operátorů na českém trhu.....	59
Tab. 4. Matice srovnání KFU mobilních operátorů na českém trhu.....	60



