

**The Nottingham Trent University**

**B.I.B.S., a. s. Brno**



**Brno  
International  
Business School®**

**BA (Hons) in Business Management**

**Písenná práce k modulu  
Marketing**

**Firma Eurotel a její konkurence:  
analýza SWOT na trhu mobilních operátorů**

**Autor: Zdeněk Fekar  
Ročník: II., 2005/2006**

*Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.*

*V Praze 15. ledna 2006*

.....

## Obsah

1.	Cíl práce	4
2.	Metodika zpracování analýzy	4
3.	Teoretický základ: Kde firma je a kam míří	4
3.1	Analýza mikroprostředí	5
3.2	Analýza makroprostředí	5
4.	Praktické provedení SWOT analýzy	6
4.1	Lidé by kupovali Eurotel	6
4.2	Silný Eurotel posílí Oskarova strategie	9
5.	Závěr práce	9
	Použitá literatura	11

## 1. Cíl práce

Cílem této práce je zmapovat konkurenční prostředí na trhu mobilní komunikace v České republice analyzováním marketingového mikro- a makroprostředí. Práce také názorně na konkrétních příkladech upozorní na slabiny, které metoda SWOT má. Jelikož já sám jsem již dlouhé roky klientem Eurotelu a tudíž jeho produkty i vývoj znám poměrně dobře, zvolil jsem si pro druhou část praktické práce právě tuto značku.

## 2. Metodika zpracování analýzy

Třebaže je analýza situace na trhu jedním ze základních marketingových kroků, je SWOT analýza zpravidla výsledkem velmi individuální, a tudíž i značně subjektivní činnosti (*Foret, M. aj. 2003:56*). Tuto subjektivnost je ovšem možné zmírnit například tak, že v zájmu zvýšení vypovídací objektivity je možné požádat o hodnocení odborníky a specialisty (*Foret, M. aj. 2003:57*).

Pro potřeby této práce jsem tedy použil kombinaci údajů z několika zdrojů. Nejprve jsem oslovil dvacet svých kamarádů a bývalých kolegů, z nichž zhruba polovina pracuje v branži marketingu a médií. Požádal jsem je vyplnění formuláře rozděleného na čtyři pole (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) zvláště pro každého ze trojice mobilních operátorů Eurotel, T-Mobile a Oskar Vodafone. Šest lidí z časových důvodů dotazník zcela odmítlo vyplnit, od ostatních jsem dostal zpět jejich hodnocení. Shromážděné údaje byly skutečně velmi různorodé podle toho, zda se jednalo o dotazníky vyplněné lidmi s nějakým povědomím o metodě SWOT analýzy či zda šlo o vysloveně laické odpovědi zákazníků některého z operátora.

Došlé odpovědi jsem zpracoval do přehledné matice SWOT analýzy bez ohledu na to, zda respondenty uváděné přednosti či slabiny firmy jsou zařazeny do správného pole. Teprve následně jsem i s přihlédnutím k první tabulce vyhotovil vlastní SWOT analýzu. V závěru práce pak obě hodnocení porovnávám.

## 3. Teoretický základ: Kde firma je a kam míří

Proces strategického plánování každé firmy sestává z osmi kroků, přičemž analýza vnitřního a vnějšího prostředí je hned dalším krokem po definování poslání každé obchodní jednotky (*Kotler, P. 1998:83*).

Marketingové prostředí, které musí marketingově orientovaný podnik brát v úvahu, než se pustí do jakéhokoli podnikání, se skládá ze dvou složek: z vnitřního a vnějšího marketingového prostředí. Každé z nich mapuje jedna část analýzy SWOT.

### 3.1 *Analýza mikroprostředí*

Úroveň a kvalitu vnitřního prostředí podniku posuzuje analýza silných a slabých stránek, označovaná jako S-W analýza (podle prvních písmen z anglických slov „strengths and weaknesses“). Analýza mikroprostředí se přitom nezabývá jen faktory, které jsou skutečně uvnitř podniku, jak by se z označení vnitřní prostředí dalo soudit. Mikroprostředí je totiž tvořeno všemi faktory částečně kontrolovatelnými, tedy lidmi uvnitř podniku, ale i mimo něj (*Foret, M. aj. 2003:50*).

Mezi složky vysloveně uvnitř podniku patří zaměstnanci. Jde však o rozsáhlou a nikoli homogenní skupinu. Jiné zájmy má management, jiné lidé z útvarů, které jsou přímo ve styku se zákazníky, jiní jsou lidé z ekonomických oddělení a docela jiní zase lidé z výrobních či vývojových úseků. Do skupiny zaměstnanců přitom nepatří jen ti současní, ale i bývalí a budoucí, například studenti či zahraniční přistěhovalci (*Foret, M. aj. 2003:51*).

Druhou skupinou jsou lidé mimo podnik. Patří sem partneři, ať už dodavatelé a odběratelé, nebo zprostředkovatelé marketingových služeb. Další podskupinou je veřejnost, kterou představují například vládní instituce, média, neziskové organizace či různé nátlakové skupiny. Druhou skupinu samozřejmě tvoří i zákazníci, ať už spotřebitelé z domácností, organizace účastníci se průmyslového trhu nebo vláda udělující státní zakázky.

A samozřejmě důležitou skupinou, na kterou se S-W analýza zaměřuje, jsou konkurenti, tedy všichni ti, kdo na trhu nabízejí stejné nebo substituční produkty.

### 3.2 *Analýza makroprostředí*

Marketingové makroprostředí sestává z šesti skupin faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo na všechny její aktivity působí. Podnik ale na tyto faktory nemá prakticky žádný vliv a proto je označujeme jako nekontrolovatelné (*Foret, M. aj., 2003:52*).

Patří sem demografické prostředí ovlivňující trh například vývojem porodnosti či stárnutím obyvatelstva, ekonomické prostředí ohrožující vysokou měrou inflace, recesí nebo vysokou

nezaměstnaností nebo politika ovlivňující legislativu ať už směrem k ochraně zájmů investorů, nebo směrem k obraně spotřebitelů. Podstatným vnějším faktorem je také technologická úroveň zrychlující tempo inovací a současně zkracující životnost produktů. Důležité jsou i přírodní faktory v souvislosti se stále častějšími ekologickými problémy a zanedbatelné není ani kulturní prostředí, protože přes pokračující globalizaci zůstávají v mnoha kulturách četné tradiční jazykové a náboženské odlišnosti.

Analýza těchto okruhů firmě může odhalit atraktivní příležitosti, které trh nabízí, ale zároveň včas i odhalit nebezpečí, která zde na firmu číhají. Analýza příležitostí a hrozeb, O-T analýza (ze slov „opportunities and threats“) tak vhodně doplňuje analýzu mikroprostředí S-T.

Obecně přitom platí, že firma se nemůže spokojit jen s jednorázovými, nahodile prováděnými sledováními sil makroprostředí a účastníků mikroprostředí. Každá obchodní jednotka potřebuje vytvořit marketingový zpravodajský systém ke sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Právě jejich analyzování pomáhá firmě identifikovat příležitosti a hrozby (*Kotler, P. 1998:84*).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že každá SWOT analýza může poskytnout dostatek argumentů pro rozhodnutí, co by firma měla a co neměla určit jako svůj marketingový cíl. Dovoluje jí to využít silných stránek k co největšímu vytěžení příležitostí a minimalizovat hrozby a slabiny (*McDonald M. 2002:290*).

#### **4. Praktické provedení SWOT analýzy**

V této části práce nejprve shrneme výsledky analýzy silných a slabých stránek a příležitosti a hrozby všech tří operátorů tak, jak je vidí jejich samotní zákazníci. Poté tuto analýzu kriticky zhodnotím, aby bylo možné formulovat konkrétní závěry, na základě kterých nejprve sestavím přehlednou konečnou matici SWOT analýzy a následně uvedu argumenty na podporu závěrů, které představují doporučení pro další marketing Eurotelu.

##### *4.1 Lidé by kupovali Eurotel*

V následující tabulce jsou shrnuty jednotlivé faktory, jak je uváděli sami respondenti, a to pro zjednodušení pro všechny operátory v jedné tabulce. Položky, které respondenti uváděli nejčastěji, jsou pokaždé uvedeny na začátku každého sloupce a pro ještě větší přehlednost vysázeny tučným písmem.

Tab. 1: Analýza SWOT tří českých mobilních operátorů podle výpovědí respondentů

SILNÉ STRÁNKY			SLABÉ STRÁNKY		
Eurotel	T-Mobile	Oskar Vodafone	Eurotel	T-Mobile	Oskar Vodafone
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejlepší pokrytí</li> <li>- napojení na Český Telecom/nový vlastník</li> <li>- Telefonica</li> <li>- spolehlivá síť</li> <li>- první operátor v Česku</li> <li>- největší operátor v Česku</li> <li>- zavedená/silná značka</li> <li>- image konzervativní značky úspěšných lidí</li> <li>- vysoký objem firemní klientely</li> <li>- prvenství v některých službách (MMS, wap)</li> <li>- motivační program pro zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cenově dostupný</li> <li>- člen globální skupiny T-Mobile</li> <li>- velký počet klientů („využívají mí kamarádi“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- originální marketingová komunikace</li> <li>- nízké ceny</li> <li>- nový vlastník Vodafone</li> <li>- image mladé a pohodové značky</li> <li>- nízké ceny telefonů</li> <li>- propracované služby</li> <li>- flexibilní reakce na potřeby zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké ceny</li> <li>- orientace na podniky</li> <li>- špatná marketingová komunikace</li> <li>- nízká pružnost v reakci na nové trendy</li> <li>- nezajímavý systém benefitů</li> <li>- klamavá reklama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabá nabídka telefonů</li> <li>- neochotný personál</li> <li>- nezajímavý benefitový program pro málo volající</li> <li>- nepřehledná nabídka služeb</li> <li>- chybí propracovanější služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabé pokrytí</li> <li>- slabý podíl na trhu</li> <li>- malá síť obchodů</li> <li>- malý počet klientů</li> <li>- znevýhodněné volání do konkurenčních sítí</li> <li>- špatná komunikace se zákazníky</li> <li>- složité ovládání přes internet</li> <li>- změna brandingů</li> <li>- neexistence firemní klientely</li> <li>- pomalejší zavádění nových technologií</li> <li>- poslední na trhu</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI			HROZBY		
Eurotel	T-Mobile	Oskar Vodafone	Eurotel	T-Mobile	Oskar Vodafone
<ul style="list-style-type: none"> <li>- změna cílových skupin</li> <li>- snížení cen</li> <li>- nový strategický partner (Telefonica)</li> <li>- flexibilita zavádění novinek</li> <li>- tradice</li> <li>- ochota zákazníků platit za nové služby</li> <li>- nové možnosti využití mobilních telefonů</li> <li>- zákaznický servis</li> <li>- růst trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení cen</li> <li>- přenositelnost čísla</li> <li>- zlepšení služeb</li> <li>- nové technologie 3G</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nový vlastník Vodafone</li> <li>- snížení cen</li> <li>- přenositelnost čísla</li> <li>- dospívající a bohatnoucí zákazníci</li> <li>- poptávka po nových telefonech</li> <li>- být č. 2 na trhu</li> <li>- vypracovaný benefitový systém</li> <li>- sponzoring</li> <li>- služby zákazníkům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neschopnost získat nové zákazníky: image drahého operátora</li> <li>- přenositelnost čísla</li> <li>- špatná marketingová komunikace</li> <li>- pozice „ztracené jedničky“</li> <li>- „usnutí na vavřínech“</li> <li>- saturace trhu</li> <li>- konkurence</li> <li>- prodej Telecomem</li> <li>- klamavá reklama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevyhraněnost vůči konkurenci</li> <li>- nesrozumitelná reklama</li> <li>- případné zvýšení cen</li> <li>- saturace trhu</li> <li>- neschopnost prodat doplňkové služby</li> <li>- zákazníkům zajímavějším se jen o levné volání</li> <li>- odchod „studentských“ zákazníků do pracovního procesu</li> <li>- konkurence</li> <li>- pozdější zavádění nových technologií 3G</li> </ul>	

Zdroj: Vlastní průzkum provedený v prosinci 2005 – lednu 2006

Už z přehledného seřazení jednotlivých hodnocení do tabulky je zřejmé, že Eurotel je silná značka oceňovaná zákazníky jako technologická špička. Proto, a také vzhledem k převážně dřívější marketingové komunikaci směřem k firemní klientele má Eurotel také nálepku drahé značky. Jeden z respondentů to v komentáři ke slabým stránkám firmy shrnul příznačně: „na tohle já nemám“.

Důležitými faktory pro zákazníky, a to nejen mezi respondenty využívajícími Eurotel, je dostupnost a spolehlivost sítě. Oba faktory zákazníci hodnotí jako silnou stránku Eurotelu a tuto vlastnost nepřisuzují žádnému dalšímu operátorovi. Mezi největší slabiny Eurotelu patří jeho nedostupné ceny ruku v ruce špatné marketingové komunikaci, cílené navíc na firemní zákazníky. To v kombinaci s nově zavedenou přenositelností čísel představuje obrovskou hrozbu pro Eurotel. Zákazníci si přitom jsou vědomi možností, které jim nově zavedená možnost odchodu od starého operátora k novému při zachování zavedeného čísla vznikla. Na druhou stranu, tržní benjamínek Oskar Vodafone má zcela opačnou pozici, jeho dříve „studentští“ zákazníci přitom nacházejí nové uplatnění v byznysu a s růstem svých příjmů se i poohlížejí po mobilních službách s odpovídající kvalitou a prestiží.

S přihlédnutím k těmto skutečnostem je možné sestavit novou přehlednější SWOT matici, která zahrnuje jen ty faktory, které mohou mít na další marketingovou strategii společnosti Eurotel vliv.

*Tab. 2: Analýza SWOT společnosti Eurotel*

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolehlivá síť</li> <li>- renomovaný vlastník Český Telecom/Telefónica</li> <li>- silná značka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- špatná komunikace</li> <li>- vysoké ceny</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- změna cílových skupin</li> <li>- snížení cen</li> <li>- nová marketingová komunikace</li> <li>- nové služby pro mobilní telefony</li> <li>- lepší benefity pro zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přenositelnost čísel</li> <li>- dosavadní marketingová komunikace/image nedostupnosti</li> <li>- zostřené konkurence</li> <li>- saturovaný trh</li> </ul>

Zdroj: Vlastní analýza



#### 4.2 *Silný Eurotel posílí Oskarova strategie*

Protože SWOT analýza jako jedna z portfolio analýz zjišťuje nejenom optimální strukturu produktů, ale odpovídá i na otázky, zda by například měl podnik zahájit činnost na novém trhu, pustit se do nových aktivit nebo naopak ukončit některou ze stávajících aktivit (*Urbánek, T. 2005:41*), je možné na základě výše uvedených analýz nastínit případnou další strategii marketingu firmy Eurotel.

Zjednodušeně ji vystihuje titulek této subkapitoly – silný Eurotel pevně zakotvený jako spolehlivá prestižní značka pro manažery by, s ohledem na odhalenou poptávku zákazníků Oskara po kvalitnějších službách, ale i s vědomím hrozby, že stávající klientela využije přenositelnosti čísla a odejde k operátorovi s lidštější tváří, mohl v mnohém převzít strategii svého nejmladšího soupeře.

Mohl by tedy nikoli opustit svoje současné dobré postavení mezi firemními zákazníky, ale jeho komunikace by se nyní mohla více zaměřit na širší cílovou skupinu spotřebitelů. S ohledem na silné postavení má Eurotel dostatek prostoru k tomu, aby snížil ceny svých služeb a náležitě tuto skutečnost komunikoval veřejnosti. Těžko se dá čekat podobný krok ze strany konkurentů, naopak Oskar pod novým vlastníkem bude spíše usilovat o pohyb cen opačným směrem.

Orientace na novou cílovou skupinu, změna cen a zlepšení marketingové komunikace mohou být příležitostmi, které ve spojení s jeho silnými stránkami odstraní dosavadní stránky slabé a předejdou naplnění hrozby související s přenositelností čísla. Vzhledem k očekávanému zostření konkurence a značné saturaci trhu by tato strategie mohla pro Eurotel znamenat další triumfální růst, zatímco ostatní jeho konkurenti budou v takovém souboji doplácet na svoje někdejší silné stránky, které se nyní obrátí proti nim.

### **5. Závěr práce**

V praxi by takovému případnému rozhodnutí o změně marketingové strategie spočívající v podstatném rozšíření směrem k nové cílové skupině samozřejmě muselo předcházet více podrobnějších analýz. I z této práce, zejména z tabulkového zpracování analýzy SWOT na základě výpovědí respondentů vlastního šetření, vyplynula značná subjektivnost této metody. Pokud by ale firma skutečně uvažovala nad podobnými změnami, bezpochyby by provedla i jiné portfolio analýzy, zejména metodou matice Boston Consulting Group či metodou analýzy

General Electric by posoudila, nakolik je možné čekat další růst od stávajícího produktu (strategie) a nakolik přínosné by bylo podnikání v novém segmentu služeb.

Přesto se domnívám, že tato práce dostatečně popsala možnosti SWOT analýzy, její teoretická východiska i uplatnění v praxi. Navíc doporučení, ke kterému analýza trhu mobilních operátorů dospěla, odpovídá i jedné ze zásad „nového marketingu“, jak je popisuje marketingový génius Sergio Zyman ve své nejnovější práci: „Zjistěte, po čem zákazníci touží, a přizpůsobte tomu to, co sami dodáváte.“ (Zyman, S. 2005:207.)

## **Použitá literatura**

FORET, Miroslav - PROCHÁZKA, Petr - URBÁNEK, Tomáš. *Marketing – základy a principy*. Computer Press: Brno, 2003, 200 s. ISBN 80-7226-888-0

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Grada Publishing: Praha, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5

McDONALD, Malcolm. *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. Elsevier: Oxford, 2002, 652 s. ISBN 0-7506-5625-5

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing (Learning Package)*. B.I.B.S.: Brno, 2005, 56 s.

ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. Management Press: Praha, 2005, 216 s.