

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104005/I/2015/1406032763

**Zvyšovanie konkurencieschopnosti firmy uplatňovaním
benchmarkingovej metodológie**

Diplomová práca

2015

Bc. Miroslav Čupka

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**Zvyšovanie konkurencieschopnosti firmy uplatňovaním
benchmarkingovej metodológie**

Diplomová práca

Študijný program: 6284 8 03 Manažment výroby a logistika

Študijný odbor: 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Vedúci záverečnej práce: Ing., Doc., Pavol Molnár CSc.,

2015

Bc. Miroslav Čupka

Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol
všetku použitú literatúru.**

Dátum: 28.04.2015

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

ČUPKA, Miroslav: *Zvyšovanie konkurencieschopnosti firmy uplatňovaním benchmarkingovej metodológie.* – Ekonomická univerzita v Bratislave; Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu výroby a logistiky. Vedúci záverečnej práce– Ing., Doc., Pavol Molnár CSc. – Bratislava: FPM EU, 2015, počet strán 71

Cieľom záverečnej práce bolo zistiť ako vplýva benchmarking jednotlivých firiem na ich konkurencieschopnosť a vybrať spomedzi nich špecifického lídra na trhu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 5 obrázkov, 10 grafy a 17 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu základných pojmov. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ záverečnej práce. Tretia kapitola je venovaná metodike a metódam skúmania práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá samotným analyzovaním nami vybraných podnikov pomocou benchmarkingu, následne pomocou získaných faktov určenia trhového lídra. Záverečná piata kapitola sa zaoberá vyhodnotením dotazníka a diskusiu.

Kľúčové slová:

Konkurencieschopnosť, Benchmarking, EFQM, Interný a Externý Benchmarking, Xerox

ABSTRACT

ČUPKA, Miroslav: *Increasing the competitiveness of companies applying benchmarking methodology*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Production Management and Logistics. – Supervisor of thesis: Ing., Doc., Pavol Molnár CSc. – Bratislava: FPM EU, 2015, počet strán 71

The aim of the thesis was to investigate how benchmarking affects companies on their competitiveness and choose one specific market leader. The work is divided into five chapters. It contains 5 pictures, 10 charts and 17 tables. The first chapter is devoted to the theoretical definition of basic terms. The next section describes the objective of the final work. The third chapter is devoted to the methodology and methods of investigation work. The fourth chapter deals with us alone analyzing selected companies through benchmarking, subsequently according to the analyzed facts determining the market leader. The final chapter focuses on the evaluation questionnaire and discussion.

Key words:

Competitiveness, Xerox, Benchmarking, EFQM, Internal and External Benchmarking,

Obsah

Úvod.....	9
1. Teoretické vymedzenie skúmanej problematiky	11
1.1 Konkurencia a konkurencieschopnosť	11
1.2 Definícia Benchmarkingu	13
1.3 Metódy benchmarkingu.....	15
1.4 Interný a externý benchmarking.....	18
1.5 Komplexné modely benchmarkingu	19
1.5.1 Model firmy Xerox.....	20
1.5.2 Model APQC.....	20
1.5.3 Model EFQM	22
1.6 Metodika Benchmarkingu:.....	26
1.6.1 Plánovanie	27
1.6.2 Analýza.....	28
1.6.3 Integrácia	28
1.6.4 Implementácia	28
1.7 Prínosy benchmarkingu:.....	29
2 Cieľ práce.....	30
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	31
3.1 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	31
3.2 Metódy skúmania	31
4 Výsledky práce.....	32
4.1 Telekomunikačný trh na Slovensku v roku 2013.....	32
4.2 Predstavenie spoločnosti Slovak Telekom	35
4.2.1 Portfólio.....	36
4.3 Predstavenie spoločnosti O2 Slovensko.....	39
4.3.1 Portfólio:.....	40
4.4 Vodafone Czech Republic a.s.	41
4.4.1 Portfólio:.....	42
4.5 Predstavenie spoločnosti Orange Slovensko	45
4.5.1 Portfólio:.....	45
4.6 Benchmarkingový proces.....	49
4.7 Benchmarking jednotlivých paušálov	50
4.7.1 Slovak Telekom.....	50
4.7.2 O2.....	51

4.7.3	Orange	52
4.7.4	Vodafone	53
4.8	Výber telefónu.....	57
4.8.1	Vodafone:.....	58
4.8.2	Orange:.....	58
4.8.3	O2:.....	59
4.8.4	Slovak Telekom:	60
5	Diskusia a vyhodnotenie dotazníka.....	61
	Záver	67
	Použitá literatúra	69

Úvod

V dnešnej modernej, rýchlej informačnej dobe sme priam závislí od telekomunikačných prostriedkov. Preto je niekedy nevyhnutné a potrebné používať mobilný telefón na dennej báze. Modernizácia a technický pokrok sa vo výraznej miere prejavili práve v mobilnej komunikácii a v prístrojoch, ktorými ju sprostredkujeme. Rozdiel medzi mobilnými zariadeniami v dnešnej dobe a pred desiatimi rokmi je tak priepastný, že nám to príde miestami naozaj vtipné.

Nezmenili sa však len mobilné zariadenia ale aj ich využitie a služby s nimi spojené. Pred desiatimi rokmi sme si nevedeli predstaviť plnohodnotné využitie mobilného telefónu ako nástroja pre kompletné riešenie biznisu. Dnes sa však pozeráme na spoločnosť využívajúcu mobilný telefón, v dnešnej dobe nazývaný aj smartfón, ako centrum zábavy, vzdelávania, komunikácie ale aj plánovania či koordinovania. Pomaly ale isto sa s príchodom smartfónov s veľkými obrazovkami – tzv. phabletov, vytráca potreba používať notebook, resp. stále ho nosiť so sebou. E-maily, internetové stránky, prenosný Office balíček zvládne už takmer každý smartfón na trhu. Niet sa čo čudovať že na tento trend reagujú aj mobilní operátori a chcú svojim zákazníkom priniesť čo najväčší komfort pri používaní smartfónov. Ako užívateľ a zákazník pociťujem celkový trend a smerovanie operátorov v pozitívnom svetle. Počet mobilných operátorov sa pomaly ale isto rozrastá a v tomto roku prichádza na slovenský trh 4. operátor, čo výrazne posilňuje konkurenciu a prináša inovácie do zaužívaných systémov. Je to potešujúci fakt hlavne zo strany spotrebiteľov, kde opäť nastane cenová vojna a boj o spotrebiteľa.

Napriek týmto faktom a dostupnosti informácií je niekedy na Slovensku problém vybrať si správneho operátora a k nemu prislúchajúci paušál. Preto som sa v tejto práci zamerlal na preskúmanie slovenských operátorov pomocou benchmarkingovej metódy hodnotenia produktov a služieb. Zamerlal som sa na segment študentov, ktorý viem najlepšie posúdiť keďže som jedným z nich. Do množiny operátorov, ktorí boli podrobení benchmarkingu som zahrnul aj jedného z najlepších českých operátorov a to Vodafone. Pri svojej práci som čerpal z Výročných správ jednotlivých operátorov avšak dostal som sa iba k výročným správam za rok 2013 a menej. Čo znamená, že niektoré informácie môžu byť skreslené, hlavne čo sa týka všeobecného prehľadu o stave telekomunikačného priemyslu na Slovensku. Zvyšok informácií som čerpal z aktuálne platných cenníkov uverejnených na webových stránkach jednotlivých operátorov.

Táto diplomová práca sa skladá z piatich kapitol. V prvej kapitole sa venujem pojmom ako konkurencieschopnosť, definujem benchmarking ako taký, typológii benchmarkingu, modelom benchmarkingu a samozrejme rizikám a prínosom tejto metódy. V druhej kapitole sa venujem zadefinovaniu hlavného cieľa a čiastkových cieľov. Tretia kapitola je venovaná metodologickej časti a to metódam skúmania za pomoci ktorých sme získavali potrebné informácie či už pre teoretickú alebo praktickú časť diplomovej práce. Samozrejme je v nej zahrnutá aj metodika akou sme informácie následne spracovávali. Vo štvrtej kapitole som sa zaoberal samotným benchmarkingovým skúmaním daných subjektov. Obsahuje zhodnotenie stavu telekomunikačného priemyslu za rok 2013, charakteristiky štyroch skúmaných objektov spolu s predstavením ich portfólia, následné urečenie benchmarku študentského paušálu, porovnanie vhodných paušálov a ich vyhodnotenie. V ďalšej časti som pomocou benchmarkingu porovnal ceny dvoch vybraných mobilných telefónov pri viazanostiach. V poslednej piatej kapitole sa nachádza vyhodnotenie dotazníka a záverečné vyhodnotenie nami udaných cieľov diplomovej práce.

1. Teoretické vymedzenie skúmanej problematiky

1.1 Konkurencia a konkurencieschopnosť

Slovo konkurencia sa v dnešnej dobe skloňuje takmer pri každej ekonomickej debate, resp. debate o podnikoch a trhu ako takom. Spomína sa v súvislosti so samotnými štátmi, regiónmi či podnikmi. Avšak čo tento pojem v skutočnosti znamená?

Konkurencia sa vždy spája so slovom konkurencieschopnosť. Význam tohto slova môžeme vo voľnom preklade definovať ako schopnosť daného objektu súťažiť, či konkurovať jeden druhému na trhu. Podľa autora Freebairna môžeme konkurencieschopnosť definovať ako *„schopnosť ponúkať tovary a služby dopytované nakupujúcimi v čase, na mieste a v úprave, ktorá je prinajmenšom na takej úrovni ako ponúka konkurencia, pričom návratnosť výrobných faktorov je na úrovni ich príležitostných nákladov“*.¹ To znamená, že produkty sa stávajú konkurenčnými keď sa vlastnosťami a kvalitou vyrovnajú alebo predbehnú už existujúce a ponúkané produkty. Znamená to vytvorenie určitej pomyslenej latky, určitej úrovne ktorá definuje čo musí každý produkt a vlastne aj podnikateľ zvládnuť, aby mohol svoj produkt predávať.

M. Porter² sa na túto problematiku pozerá ako na konkurencieschopnosť podniku a podľa jeho manažérskeho chápania konkurencie, môžeme konkurencieschopnosť definovať ako schopnosť podniku využiť príležitosť na trhu získať pozíciu, v ktorej sa môže brániť, resp. využívať zdroje na ďalší rast. Podľa Mláky³ môžeme za konkurenciu považovať konflikt rozdielnych záujmov na trhu. Konkurenciu na strane ponuky a konkurenciu na strane dopytu zaraďujeme medzi základné formy konkurencie. Konkurencia na strane dopytu vlastne vyjadruje konflikt medzi záujmami kupujúcich. Všetci chcú maximálne uspokojiť všetky svoje potreby a to pri najnižších cenách. Konkurencia na strane ponuky zase vzniká ako snaha výrobcov dosiahnuť čo najväčší zisk.

¹ FREEBAIRN, J. 1991. Implications of Wages and Industrial Policies on the Competitiveness of Agricultural Export Industries. Výskumná práca Australian 40 Agricultural and Resource Economics Society. Canberra. 1991. str. 26. ISSN 1-031- 9034.

² http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

³ MLÁKY, J. 2004. Produkt a konkurencia. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 136 s. ISBN 80-225-1947-2.

Podľa Pavlíka možno posúdiť konkurencieschopnosť ako „*schopnosť podniku ponúknuť zákazníkovi rovnaké alebo lepšie podmienky, ako ponúkajú iné podniky.*“⁴ Ja sa prikláňam k názoru že konkurencieschopnosť je prierez všetkými doteraz spomenutými definíciami, vyvažuje ekonomiku a pomáha k udržaniu rovnováhy. Núti podniky a všeobecne podnikateľské subjekty k neustálemu sledovaniu trendov, a rýchlemu reagovaniu na dianie okolo seba. Znižuje náklady a tak isto znižuje aj ceny, čím je prospešná hlavne pre zákazníkov.

Význam spočíva hlavne v jej schopnosti prinášať profit pre podniky, ktoré si ju dokážu vytvoriť. Keď sa zameriame na medzinárodný trh, vo všeobecnosti vieme posúdiť fakt, že celková životná úroveň úzko súvisí so schopnosťou jednotlivých firiem konkurenčne uspieť na zahraničných trhoch.

Zhodnotením predošlých faktov som dospel k záveru že v tejto tzv. konkurenčnej súťaži na svetových ale aj domácich trhoch môže uspieť len podnik, ktorý dokáže svojim zákazníkom prostredníctvom svojich služieb alebo produktov ponúknuť výnimočnú pridanú hodnotu, ktorá je ukazovateľom konkurencieschopnosti podniku na trhu. Faktory ako orientácia na zákazníka, snaha uspokojiť čo najlepšie a najrýchlejšie jeho potreby, prania a požiadavky sú hlavným cieľom, ktorý vedie všetky spoločnosti ku komerčnému úspechu a tým aj k profitu. Existencia, postupné napredovanie a rast konkurencieschopnosti podniku sú vo veľkej miere predurčené oborom podnikania a charakterom produkcie podniku. Napriek týmto skutočnostiam sa podnik musí sústrediť na neustály proces zlepšovania, hľadania svojej konkurenčnej výhody a spôsobov na udržanie si svojho postavenia na trhu.

⁴ PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky – kategorizácia a charakteristika. In: Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy. Bratislava: Ekonóm, 2006, str. 13

1.2 Definícia Benchmarkingu

Zmyslom benchmarkingu je poznanie vlastnej pozície na trhu a následné zlepšenie tejto pozície na základe porovnania s konkurenciou, s dôrazom na zlepšenie vlastných nedostatkov, využitie svojich predností a učenie sa od konkurencie tam, kde je ona lepšia.

Pojem benchmarking sa po prvý krát použil v starom Ríme ako názov výskumnej geografickej techniky, ktorej princípom bolo strkanie kolov do zeme a meranie ich vzájomnej vzdialenosti a uhlov medzi nimi. Avšak pojem benchmarking, ako ho poznáme dnes, vychádza zo slova „benchmark“, ktorý je v slovníkoch definovaný ako nivelačný znak, inak povedané ako latka nastavená pre meranie vlastnej výkonnosti. Pojem benchmark môžeme teda považovať za akési porovnávacie kritérium, kým benchmarking je proces, ktorý vychádza z definovania medzery medzi skutočnou výkonnosťou podniku a vyššie spomínanou pomyselnou latkou výkonnosti. Samotný benchmarking však nie je normovanou metódou s vlastnými a striktnými postupmi a algoritmami a tak v literatúre možno nájsť viacero definícií tohto pojmu.

Česká technická norma EN ISO 9004:2010, ktorá je súčasťou štandardu pre manažérske systémy akosti, definuje benchmarking ako „metodiku měření a analyzování, kterou může organizace využít pro vyhledávání nejlepší praxe uvnitř a vně organizace“.⁵

Z ďalších osobností, ktorí sa zaoberali problematikou benchmarkingu, som vybral nasledovných. Kotler vníma benchmarking ako umenie podniku učiť sa od ďalších spoločností, ktoré vykonávajú niektoré úkony lepšie ako ostatní. Cieľom benchmarkingu je podľa neho kopírovať najlepšie praktiky buď v rámci nášho odvetvia alebo v rámci ktoréhokoľvek odvetvia.⁶

Česká ekonómka Svozilová predstavuje benchmarking o niečo konkrétnejšie a chápe ho ako „metodu zaměřenou na identifikaci, porozumění a aplikaci kvalitativních a výkonnostních měřítek ve zlepšovateľských procesech“.⁷

⁵ Česká technická norma: ČSN EN ISO 9004. Řízení udržitelného úspěchu organizace. Přístup managementu kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 72 s.

⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁷ SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů [online]. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 232 s. ISBN: 978-80-247-3938-0. [cit. 25. 10. 2012]. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=_RVFnPN4ymMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

Robert C. Camp je jeden z najväčších odborníkov na problematiku benchmarkingu a definuje ho ako „...hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré vedú k najlepším výsledkom“.⁸

Jetmarová chápe benchmaking ako proces merania a zlepšovania, ktorý môže výrazne prispieť k získaniu konkurenčnej výhody.⁹

Organizácia APCQ (American Productivity and Quality Centre) definuje benchmarking ako proces identifikovania, poznania, prevzatia a prispôsobenia sa vynikajúcim výsledkom praxe a procesov akejkoľvek organizácie na svete, ktoré pomôže zlepšiť výkonnosť vlastnej organizácie a procesov v nej prebiehajúcich.¹⁰

Podľa D. Kearnsa, vrcholového manažéra Xeroxu je benchmarking „nepretržitý proces porovnávania parametrov výrobkov, služieb a praktík s tými, ktorí sú uznávaní ako konkurenti alebo vedúcimi spoločnosťami v odvetví.“¹¹

Konzultačná spoločnosť Bain & Company, ktorá aj v roku 2013 realizovala rozsiahly celosvetový výskum s názvom „Bain and Company's Management Tools and Trends“, sa na benchmarking pozrela z druhej strany a zdôraznila skutočnosť, že benchmarking je v súčasnosti jednou z najúčinnějších metód znižovania celkových nákladov.¹²

Pojem benchmarking tiež veľmi úzko súvisí s výkonnosťou podniku. Avšak výkonnosť podniku je aj v literatúre veľmi ťažko definovateľná veličina; dokonca ani norma ISO 9000:2000 pojem „výkonnosť“ nedefinuje. Niekoľko autorov sa stotožňuje s definíciou organizácie EFQM (European Foundation for Quality Management) a výkonnosť chápe ako mieru dosahovania výsledkov jednotlivcov pomocou organizácií, pracovných skupín a procesov.¹³

V súčasnej finančnej teórii a praxi sa pojem výkonnosť podniku používa najmä v spojitosti so schopnosťou podniku zhodnocovať kapitál vložený do podnikania. Iná

⁸ POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2974-9.

⁹ JETMAROVÁ, B. Benchmarking – Methods of raising company efficiency by learning from the Best-in-class. E+M: Economics and Management, 2011, Vol.14, No. 1, p. 83-96. ISSN 1212-3609.

¹⁰ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

¹¹ NENADÁL, J., Měření v systémech managementu jakosti. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

¹² <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>

¹³ <http://www.ssk.sk/aktivita/model-vynimocnosti-efqm/>

definícia hovorí, že podniková výkonnosť je vlastne schopnosť podniku premeniť výrobné faktory na výsledné produkty a služby.¹⁴

Pre správne pochopenie a využitie benchmarkingu v praxi je potrebné vnímať celý koncept ako proces kontinuálneho zlepšovania a učenia sa. Preto sa tento pojem často v odborných textoch prepája alebo zamieňa termínom „benchlearning“. Autori Karlöf a Östblom vo svojej publikácii vnímajú benchmarking ako „spôsob, ako prepojiť zdokonaľovanie systému riadenia a výcvik zamestnancov s potrebami firmy, a tým zaistiť ich bezprostrednú užitočnosť“¹⁵.

Jednou z najdôležitejších a nezastupiteľných rolí v rámci celého fungovania benchmarkingového modelu vo firme je dozaista rola vrcholového manažéra. A to od fázy iniciovania, sponzorovania zavedenia až po fázu využívania jeho výsledkov. Podľa Nenadala, ktorý túto skutočnosť potvrdzuje, je úspech benchmarkingu založený na predpoklade že „*vrcholový manažment v sebe nájde dostatok pokory a ochoty priznať si existenciu aj iných nemalých príležitostí k vlastnému zlepšovaniu*“¹⁶. Ďalšími predpokladmi pre správne využitie, a implementovanie benchmarkingovej metódy ako súčasť podniku sú hlavne metóda, ktorú si zvolíme, objekt benchmarkingového skúmania a síce voľba vhodných partnerov a pochopenie benchmarkingu z hľadiska analýzy, integrácie a využitia výsledkov. O týchto a ďalších veciach si povieme v nasledujúcich kapitolách.

1.3 Metódy benchmarkingu

V odborných textoch existuje mnoho prístupov k metódam benchmarkingu vo všeobecnosti ale všetky rozdeľujú benchmarkingové aktivity do dvoch prístupov:

- Problémovo založený prístup
- Orientácia na vyššiu návratnosť

Problémovo založený prístup vychádza z analýzy a detekcie problémov, kde sa samotná organizácia snaží nájsť efektívne riešenie použitím benchmarkingu. Najčastejšími

¹⁴ JOHNSON, G., KEVAN, S. *Cesty k úspešnému podnikaniu*. Praha: Computer Press, 2000. 834 s. ISBN 80-7226-220-3.

¹⁵ KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

¹⁶ NENADÁL, J., *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

problémami sú napríklad vysoké náklady, alebo zlá spätná väzba od zákazníkov atď. a organizácia následne hľadá problémové oblasti a snaží sa zefektívniť procesy v nej prebiehajúce.

Druhý prístup sa využíva v spoločnostiach, ktoré sú strategicky orientované a majú jasne definované ciele a poslanie. Benchmarking využívajú hlavne ako nástroj pre dosiahnutie týchto cieľov a poslání. Sústreďujú sa na hlavné procesy, čo považujú za najefektívnejší spôsob dosahovania strategických cieľov a zlepšovanie celkových firemných procesov.

Oba tieto prístupy ponímajú benchmarking na všeobecnej úrovni. Keď chceme ísť hlbšie do podstaty rozdelenia, musíme sa najprv pozrieť na najstarší - competitive benchmarking tzv. konkurenčný benchmarking. Pri tomto type benchmarkingu je pozornosť upriamená na určitý produkt, službu, alebo výkonnosť všetkých priamych konkurentov na trhu. V literatúre ho spomína český autor Nenadál. Zdôrazňuje však, že tento termín, ako aj samotný typ benchmarkingu už nie je pre dnešnú dobu aktuálny. V duchu moderného poňatia benchmarkingu, kde firmy viac spolupracujú ako súperia medzi sebou, uvádza delenie založené na charaktere zvoleného objektu skúmania. Podľa Nenadála¹⁷ môžeme benchmarking rozdeliť na:

- Výkonový
- Funkcionálny
- Procesný

Výkonový benchmarking sa orientuje hlavne na relatívnu výkonnosť pomocou vybraného súboru meradiel. Predmetom záujmu sú poväčšine technické parametre, kvalitatívne a parametre produktivity. Porovnávať však vieme aj výkonnosť priamych trhových konkurentov z odvetvia, čo môže byť z hľadiska takto vykonávaného benchmarkingu v mnohých oblastiach problematické, či dokonca nemožné. Vyriešiť tento problém sa dá viacerými spôsobmi. Ako uvádza Európska nadácia pre manažment kvality, jednou z možností je odstránenie citlivých dát z oblastí záujmu, avšak najjednoduchšie je pre spoločnosť zadať túto úlohu externej organizácii.¹⁸

¹⁷ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6..

¹⁸ HEŘMANSKÝ, M. Model úspěšnosti EFQM jako prostředek komplexního hodnocení stavu podniku a možnosti jeho využití. In: Konference Systémová integrace 2011 [online]. Vysoká škola ekonomická, 2000. [cit. 18. 10. 2012]. Dostupné z: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2000/model-uspesnosti-efqm-jakoprostredkem-komplexniho-hodnoceni-stavu-podniku-a-moznosti-jeho-vyuziti.pdf>>.

Funkcionálny benchmarking je zameraný na vyhodnocovanie jednej, alebo viacerých funkcií v organizácii. Hodnotia sa prevažne parametre súvisiace s kvalitou (vrátane technických parametrov) a produktivitou (výrobné náklady alebo cena).¹⁹ Tento typ benchmarkingu sa často vykonáva ako konzorciálny, kedy štúdiu realizujú viaceré organizácie za účasti tretej strany – konzultantov a poväčšine vyžaduje nemalé finančné prostriedky. V inej literatúre sa funkcionálny benchmarking definuje ako súčasť procesného benchmarkingu, resp. ako jednu z jeho variant (spolu s interným a externým benchmarkingom). Faktom ostáva, že v praxi sa nedá presne definovať typ využívaného benchmarkingu, resp. jeho podoby a poväčšine aj tak dochádza k prelínaniu všetkých dosiaľ spomínaných metód.²⁰

Procesný benchmarking, niekedy nazývaný aj generický považuje väčšina autorov za zavádzajúci, pretože orientácia na procesy a veci s nimi súvisiace sú jedným z hlavných zásad a princípov systému moderného manažmentu. Táto metóda je jedna z najradikálnejších metód a najviac prispieva k inováciám vo vnútri podniku a môže viesť ku zmene zaužívaných postupov a dokonca aj k celkovému reengineeringu niektorých špecifických činností a procesov. V porovnaní s výkonovým a funkcionálnym benchmarkingom sa tento typ neuplatňuje iba pri priamych konkurentoch. Je možné ho aplikovať na akúkoľvek inú vhodnú spoločnosť, ktorá zabezpečuje dané alebo podobné procesy.²¹

Na základe znakov procesného benchmarkingu, môžeme spozorovať podobnosť so základnými prístupmi japonskej metodológie LEAN. Tá je založená na identifikácii podnikových procesov, kde na jednej strane dochádza k eliminácii podnikových procesov ktoré sú nevýhodné, nákladné a predstavujú tzv „plytvanie“ a na druhej strane maximalizujú pridanú hodnotu pre zákazníka.²²

¹⁹ Nástroje a metódy manažérstva kvality – skriptá <http://portal2.tuke.sk/hf-kim/bakalar/predmety-bc/integrované-manazerske-systemy/podklady-cvicenia/benchmarking.pdf>

²⁰ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutočnosť: model efektívneho učenia sa a zlepšovania. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

²¹ Nástroje a metódy manažérstva kvality – skriptá <http://portal2.tuke.sk/hf-kim/bakalar/predmety-bc/integrované-manazerske-systemy/podklady-cvicenia/benchmarking.pdf>

²² SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů [online]. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 232 s. ISBN: 978-80-247-3938-0. [cit. 25. 10. 2012]. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=_RVFnPN4ymMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

1.4 Interný a externý benchmarking

Benchmarking ako taký môžeme aplikovať na procesy v rámci jedného podniku na zlepšenie daných podnikových procesov, alebo na porovnanie výkonnosti medzi rôznymi podnikateľskými subjektmi. Na základe toho, kde je benchmarking vykonávaný, môžeme benchmarking rozdeliť na Interný a Externý.

Za vnútorný (interný) benchmarking sa v literatúre považuje taký, ktorý sa uskutočňuje „v rámci jednej organizácie, medzi zvolenými organizačnými jednotkami, ktoré zabezpečujú rovnaké alebo podobné procesy, funkcie alebo produkty“²³. Uskutočňuje sa hlavne medzi dcérskymi spoločnosťami, pobočkami, útvarmi a podobne. Cieľom interného benchmarkingu je teda hľadanie určitého štandardu výkonnosti celej organizácie. Je založený na vysokej úrovni komunikácie medzi organizačnými stupňami, ako aj medzi pracoviskami a môže slúžiť ako príprava na externý benchmarking. Aj keď vykonávanie benchmarkingu v jednej spoločnosti vyzerá výhodne, prináša so sebou zároveň viacero možných nevýhod.

Výhody:

- Ľahšia dostupnosť potrebných informácií
- Kratšia doba realizácie benchmarkingových projektov
- Efektívne znižovanie nežiadúcich rozdielov výkonnosti medzi jednotlivými organizačnými jednotkami v dôsledku úspešnej realizácie interného benchmarkingu

Nevýhody

- Určitá „krátkozrakosť“ resp. príliš subjektívny pohľad pri hľadaní najlepšieho možného riešenia vo vnútri organizácie
- Nedá sa aplikovať na malé a stredné podniky

Vonkajší (externý) benchmarking sa v odborných textoch definuje ako „súbor činností v rámci ktorých je partnerom pre porovnávanie a meranie iná organizácia“²⁴. Podľa autora Nenadala je najdôležitejší prvok a hlavný predpoklad pri externom

²³ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutočnosť: model efektívneho učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

²⁴ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutočnosť: model efektívneho učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

benchmarkingu tzv. koncepcia partnerstva. To znamená, že naše procesy budeme porovnávať s podnikom podobného zamerania pomocou správne určených porovnávacích kritérií (benchmarks). Výber partnera býva jednou z najťažších úloh, avšak obojstranným rešpektovaním koncepcie partnerstva dochádza k naplneniu aspektu vzájomnej výhodnosti benchmarkingu, spoločných záujmov (napríklad v oblasti ekológie alebo inovácií) a tiež etických predpokladov realizácie benchmarkingových projektov. K vyriešeniu problému partnerstva resp. k nájdeniu vhodného partnera nám pomáha sekundárny výskum. Uskutočňuje sa pomocou prieskumu napríklad v novinách, časopisoch alebo pomocou osobných kontaktov. Takto je možné identifikovať organizácií, ktoré vykonávajú nami skúmaný proces na lepšej úrovni, ako naša firma. Externý benchmarking ďalej rozdeľujeme na:

- Funkčný alebo odvetvový benchmarking – porovnáva procesy s podnikmi v rámci rovnakého odvetvia, alebo porovnáva organizačnú výkonnosť s výkonnosťou vedúcej organizácie v odvetví (týka sa to hlavne výrobkov a služieb pri konkurenčných podnikoch)
- Mimoodvetvový – zlepšenia hľadáme v podnikoch, ktoré nie sú priamymi konkurentami. Týka sa to hlavne všeobecnejších procesov, ako je spôsob archivácie údajov, vnútropodniková komunikácia a podobne
- Generický benchmarking (Best-inclass-Benchmarking) – pri tomto type sa orientujeme hlavne na pracovné praktiky, návyky alebo procesy v organizáciách mimo nášho odvetvia²⁵

Externý benchmarking je najvhodnejšou resp. jedinou voľbou pre malé a stredné podniky, ktorým organizačná štruktúra nedovoľuje vykonávanie rovnakých alebo podobných aktivít na rôznych miestach celkovej organizácie. V práci sa budem väčšinou venovať externému typu benchmarkingu, nakoľko podniky ktoré som si vybral, patria do skupiny malých a stredných podnikov.

1.5 Komplexné modely benchmarkingu

V tejto časti si predstavíme úspešné modely benchmarkingu, ktoré sú vďaka svojmu úspechu uvedené vo viacerých literatúrach. Medzi ne patrí napríklad model

²⁵ Nástroje a metódy manažérstva kvality – skriptá <http://portal2.tuke.sk/hf-kim/bakalar/predmety-bc/integrované-manazerske-systemy/podklady-cvicenia/benchmarking.pdf>

uplatňovaný vo firme Xerox Corp., v Americkom centre pre produktivitu a kvalitu (APQC) a Európskou nadáciou pre manažment kvality (EFQM).

1.5.1 Model firmy Xerox

Tento model definuje 4 kroky, resp. 4 základné fázy benchmarkingu. Prvá fáza, plánovacia by mala byť zverená do kompetencie vrcholového vedenia. Vedenie sa zaoberá identifikáciou objektu benchmarkingu, partnerov pre nadchádzajúci projekt, určuje metódu zberu dát a tento zber následne realizuje. Ďalšou fázou je analytická fáza, ktorá zahŕňa analýzu a vyhodnotenie zozbieraných dát a definovanie budúcej úrovne vlastnej výkonnosti. V tretej, integračnej fáze sa formulujú konečné zistenia, ktoré sa následne hodnotia. To všetko sa zakončí definíciou konkrétnych cieľov pre vlastné zlepšovanie. Posledná fáza je realizačná fáza, kde dochádza k implementácii samotného benchmarkingu a sním spojenej realizácii konkrétného projektu zlepšovania sa.²⁶

1.5.2 Model APQC

Tento model bol vyvinutý tímom špecialistov zo spoločnosti Boeing Corp., Digital equipment Corp., Motorola, Inc a už predtým spomínaného Xerox, Corp. Model sa skladá zo 4 kvadrantov, ktoré sú prepojené procesmi zhromažďovania a analýzy dát (Obr.1). Táto „šablóna“ predstavuje všeobecné súvislosti pre tvorbu procesného benchmarkingu a vyjadruje špecifickú postupnosť krokov a činností, ktoré treba sledovať pre správne zavedenie benchmarkingu. Pre lepšie pochopenie daného diagramu je nutné si položiť niekoľko otázok pre každý kvadrant zvlášť.

Prvý kvadrant: „Co podrobiť benchmarkingu?“ znamená, čo sme si vybrali ako objekt benchmarkingu:

- Máme identifikované kľúčové faktory úspešnosti (KFÚ) pre svoje podnikanie?
- Poverili sme jedného člena vedúcou pozíciou a dali mu moc vytvoriť tím a umožniť zavedeniu benchmarkingu?

²⁶ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

- Vybrali sme správny problém, ktorý chceme riešiť – problémovú oblasť a výsledky ktoré chceme dosiahnuť a pod.?
- Budú zmeny v procesoch vnímané zákazníkom ako užitočné a prospešné (z jeho pohľadu?)

Druhý kvadrant: „Jak to uděláme?“ znamená spôsob a typ vykonávaného benchmarkingu:

- Zmapovali sme náš proces, porozumeli sme, ako funguje a kde sa stala chyba?
- Vieme definovať všetky kľúčové pojmy a výrazy tak aby ich pochopili všetci v tíme?
- Sme schopný porovnať nami namerané výsledky s ostatnými a vieme ich zhodnotiť a vyvodiť stanoviská a závery?

Tretí kvadrant: „Kdo je -nejlepší ve své kategorii?“ znamená či sme správne našli najsilnejšieho konkurenta na trhu:

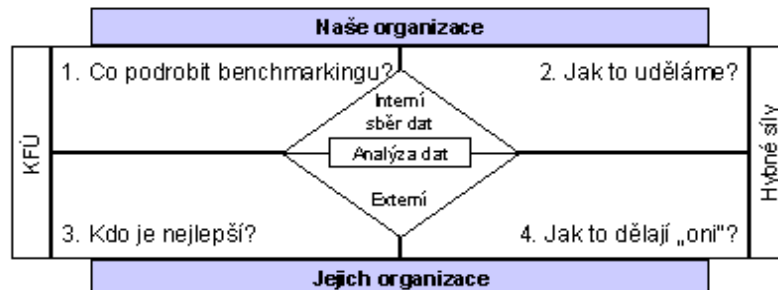
- Ktoré organizácie/spoločnosti/podniky vykonávajú daný proces lepšie ako my?
- Našli sme organizáciu bez ohľadu na odvetvie, čo vykonáva tento proces ešte lepšie?
- Zmerali sme, resp našli sme našu internú hodnotu výkonnosti daného procesu?

Štvrtý kvadrant: „Jak to dělají – oni?“ znamená skúmanie konkurenčných podnikov

- Aký je ich proces?
- Aký výkonnostný cieľ si stanovila konkurencia?
- Zistili sme, aké meradlá používa konkurencia k zmeraniu výkonnosti daného procesu?
- Je možné si overiť nimi namerané výsledky daného procesu?
- Aké hybné sily používa konkurencia? ²⁷

²⁷ KOSMAS S. R. O. Databáze nejlepších praktik: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě, Ostrava, 2004 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: www.bestpractices.cz/praktiky/.../benchmarking_teorie.doc

ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU



Obr. Č.1 : 4-kvadrantový APQC model benchmarkingu

Zdroj: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

Ako sme si mohli všimnúť, tento model bližšie nešpecifikuje konkrétne aktivity vyplývajúce zo štyroch spomínaných otázok. Určuje vo všeobecnosti len to, čo by nemalo žiadnemu benchmarkingovému projektu chýbať, avšak otázka znie, či to treba brať ako výhodu alebo ako obmedzenie.

1.5.3 Model EFQM

Na účely komplexného hodnotenia stavu organizácie používame Model výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (European Foundation for Quality Excellence Model), v skratke EFQM. Vychádza z najlepšej praxe špičkových európskych firiem a ide o unikátny nástroj určený na komplexné hodnotenie a posudzovanie stavu organizácie, jej výkonnosti a efektivity. Zdôrazňuje úlohu vedenia organizácie, stratégie a plánovania, pôsobenia zamestnancov, využívania zdrojov a budovania partnerstiev, ako aj základné predpoklady optimálneho fungovania procesov v rámci organizácie. Podľa autora Heřmanského bol tento model vytvorený „za účelom získania určitého všeobecného etalónu schopného ohodnotiť stav podniku v určitom čase. Jeho silnou stránkou je schopnosť hodnotiť podnik z relatívne objektívneho nadhľadu a toto hodnotenie periodicky opakovať. Výsledok takéhoto vzorkovania následne poskytuje

*cenné ukazovatele a podklady, tzv. spätnú väzbu pre dlhodobé a strednedlhé riadenie“.*²⁸

Podstatou tohto modelu a zároveň jeho primárnym účelom je rozvíjanie hlavných hnacích síl a celkových prostriedkov organizácie pre najefektívnejšie dosahovanie vopred želaných cieľov. Tento model sa taktiež napríklad využíva pri hodnotení organizácii v rámci Národnej ceny Slovenskej republiky za kvalitu a tiež v rámci Európskej ceny za kvalitu.

Pri hodnotení a aplikovaní tohto modelu sa organizácia zameriava na 9 oblastí fungovania firmy tzv. hlavné kritériá a na 32 čiastkových kritérií, ktoré špecifikujú vždy určitú oblasť činnosti, ktorú by spoločnosť aplikujúca model EFQM mala realizovať.

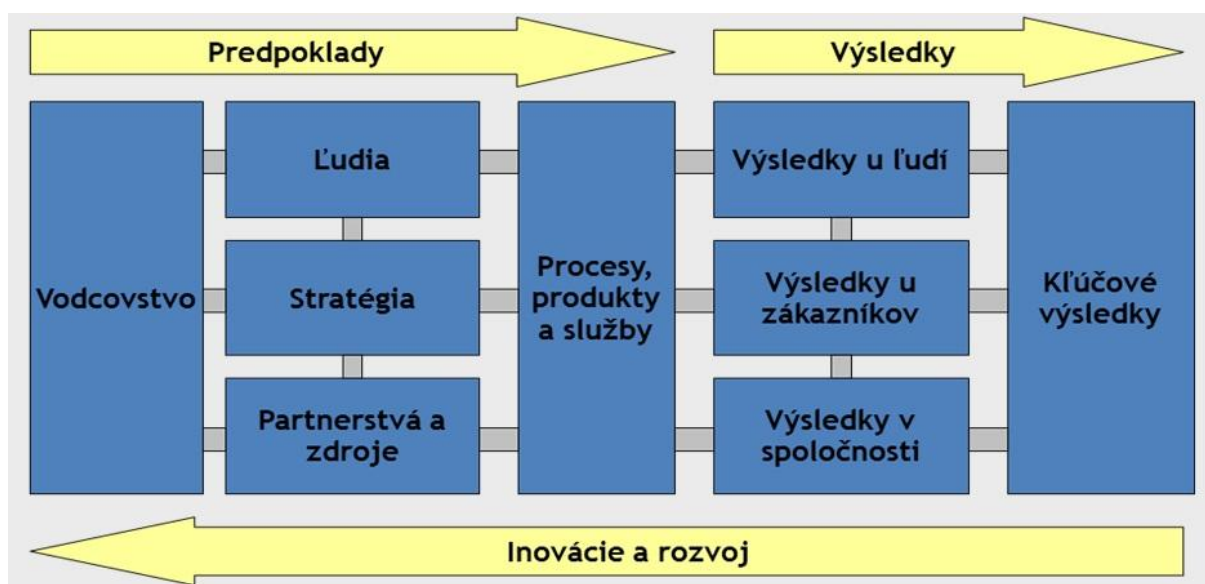
Hlavné kritériá sú :

- Vodcovstvo
- Stratégia
- Ľudia
- Partnerstvá a zdroje
- Procesy, produkty a služby
- Výsledky u zákazníkov
- Výsledky u ľudí
- Výsledky v spoločnosti
- Kľúčové výsledky²⁹

Prvých päť kritérií hodnotí vytváranie predpokladov na dosahovanie vhodných výsledkov organizácie, pričom samotné výsledky a ciele sú hodnotené v zostávajúcich štyroch výsledkových kritériách. Šípky potom zdôrazňujú dynamický charakter modelu EFQM. Znázorňujú inovácie a vzdelávanie, ktoré napomáha zlepšovať predpoklady lepších výsledkov organizácie.

²⁸ HEŘMANSKÝ, M. Model úspěšnosti EFQM jako prostředek komplexního hodnocení stavu podniku a možnosti jeho využití. In: Konference Systémová integrace 2011 [online]. Vysoká škola ekonomická, 2000. [cit. 18. 10. 2012]. Dostupné z: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2000/model-uspesnosti-efqm-jakoprostredek-komplexniho-hodnoceni-stavu-podniku-a-moznosti-jeho-vyuziti.pdf>>.

²⁹<https://efqm.centire.com/EFQM/pages/help/metodika.seam;jsessionid=2EEDA8956F787BF37C0D960DB524B1CE?cid=33>



Obr. č. 2 – Schéma modelu EFQM, Zdroj:

<https://efqm.centire.com/EFQM/pages/help/metodika.seam;jsessionid=2EEDA8956F787BF37C0D960DB524B1CE?cid=33>

Model EFQM pri posudzovaní nerozdeľuje organizáciu na jednotlivé oddelenia, divízie resp. organizačné jednotky, ale snaží sa na organizáciu pozerat' ako na celok. Sústreďí sa na prierezové hodnotenie stavu celej organizácie z hľadiska kľúčových faktorov úspechu - dosiahnutých výsledkov, efektivity a rozvoja.

Táto metóda umožňuje 2 spôsoby hodnotenia organizácie:

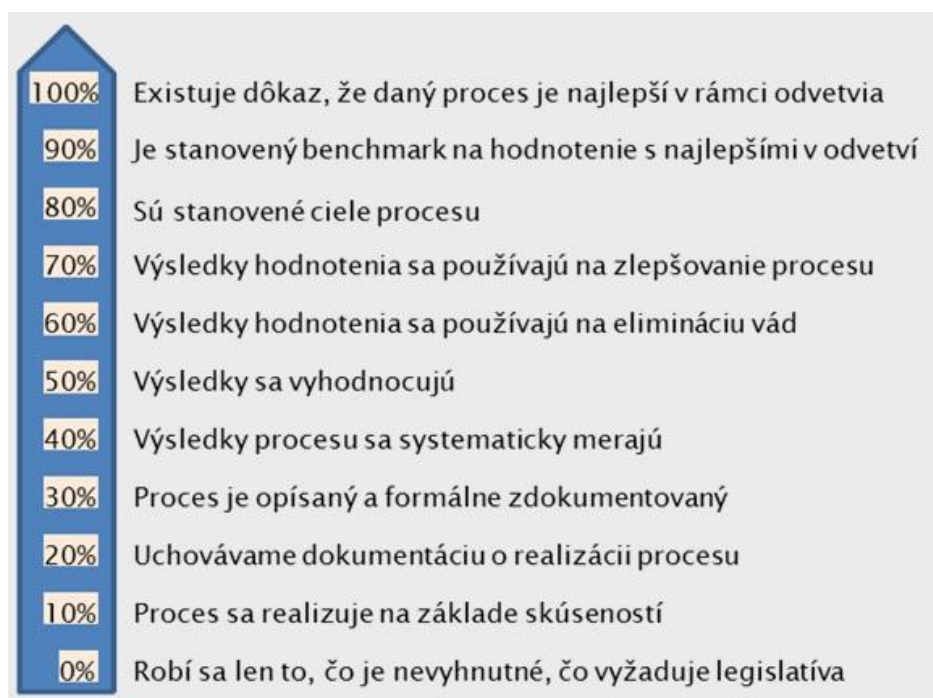
- Samohodnotením – je to zjednodušená forma hodnotenia, cieľom je vyplnenie jednoduchého dotazníka s otázkami k jednotlivým kritériám modelu
- Metodika RADAR – je to štandardná forma hodnotenia organizácie, ktorá sa používa aj pri hodnotení organizácii v Národnej a Európskej cene za kvalitu³⁰

1.5.3.1 Samohodnotenie

V rámci samohodnotenia sa EFQM benchmarking zameriava na vyššie spomínaných 9 oblastí fungovania organizácie, resp. 9 kritérií modelu EFQM. Pre každé kritérium je pripravený zoznam hodnotiacich otázok. Na otázky sa odpovedá zaznačením

³⁰<https://efqm.centire.com/EFQM/pages/help/metodika.seam;jsessionid=2EEDA8956F787BF37C0D960DB524B1CE?cid=33>

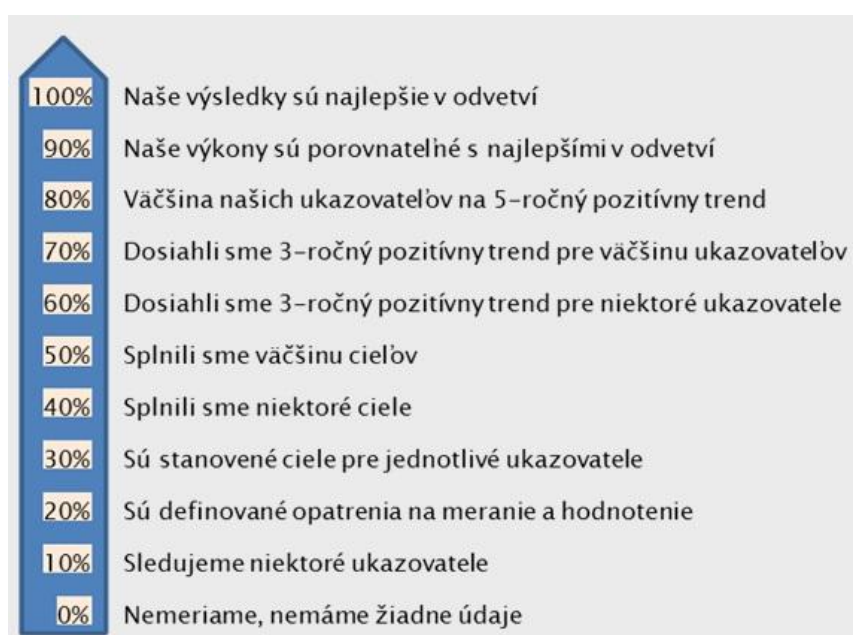
príslušnej percentuálnej hodnoty na stupnici od 0 do 100 (nula reprezentuje najmenej a sto najviac). Ako návod môže slúžiť nasledujúca stupnica:



Obr. č 3 Stupnica hodnotenia predpokladových kritérií, Zdroj:

<https://efqm.centire.com/EFQM/pages/help/metodika.seam;jsessionid=2EEDA8956F787BF37C0D960DB524B1CE?cid=33>

Pre hodnotenie zvyšných štyroch výsledkových kritérií môžeme použiť nasledujúcu stupnicu:



Obr.č. 4 Stupnica hodnotenia výsledkových kritérií, Zdroj:

<https://efqm.centire.com/EFQM/pages/help/metodika.seam;jsessionid=2EEDA8956F787BF37C0D960DB524B1CE?cid=33>

Po objektívnom vyplnení všetkých otázok v rámci jednotlivých kritérií je potrebné do pripravených tabuliek uviesť silné stránky hodnotenej oblasti, vrátane príkladov najlepších postupov. Na druhej strane treba napísať identifikované oblasti na zlepšenie fungovania organizácie podľa stanovených priorít.

Pri tomto modeli je zrejmé, že existuje viacero prístupov ako dosiahnuť trvalo udržateľnú výnimočnosť podniku oproti konkurencii. Zároveň však autor Solař a Bartoš uvádzajú, že *„vynikajúce kľúčové výsledky organizácie môžu byť dosiahnuteľné len za podmienky maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti vlastných zamestnancov a rešpektovania okolia“*.³¹ Takéto výsledky je však možné dosiahnuť len vtedy, ak sú procesy v podniku zvládnuté a následne riadené bezchybne. Vyžaduje to hlavne vhodne zvolenú a rozvinutú podnikovú politiku, podnikovú stratégiu, prepracovaný systém riadenia zdrojov a budovanie významných partnerstiev.

1.6 Metodika Benchmarkingu:

Doteraz sme si povedali, čo to vlastne benchmarking je, jeho typy a modely. V nasledujúcej časti si povieme niečo o samotnom tvorení a celom procese benchmarkingu. V odbornej literatúre nájdeme viacero postupov tvorenia a implementovania benchmarkingu, resp. postupov tvorenia celého procesu. Podľa Špačka nemá benchmarking jednoznačný algoritmus vykonávania, ale v každom prípade by mala byť zachovaná postupnosť nasledujúcich etáp: plánovanie, analýza, integrácia, implementácia.³²

³¹ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 3.vyd. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

³² ŠPAČEK, M.: K čemu a jak využít benchmarking. In: Moderní řízení, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720

1.6.1 Plánovanie

V tejto etape musí byť sformovaný benchmarkingový tím, zodpovednosti a právomoci jednotlivých členov, ktorí za podpory vrcholového manažmentu zabezpečujú celý proces benchmarkingu. V etape plánovania ide minimálne o tieto činnosti:

- **Identifikácia objektu benchmarkingu** - Identifikácia objektu benchmarkingu je súčasťou rozhodovania o type benchmarkingu, ktorý chce organizácia realizovať. Objekt pre porovnávanie sa špecifikuje väčšinou na základe výsledkov interných auditov, analýz spokojnosti zákazníkov, zistenia neefektívnosti, samohodnotenia a pod., pretože práve tieto činnosti môžu odhaliť slabé stránky, či problémové oblasti.
- **Výber partnerov pre benchmarking** - Je možné rozlišovať tri skupiny partnerov – „konkurentov“:
 - **priami partneri** – podniky, ktoré poskytujú na trhu podobné výrobky
 - **nepriami partneri** – podniky, ktoré zatiaľ nepatria medzi priamych konkurentov, ale majú všetky predpoklady k tomu, aby sa nimi v budúcnosti stali
 - **tzv. nejlepší v danej oblasti** – podniky, ktoré sa zaoberajú úplne iným druhom podnikania, ale daný proces tiež vykonávajú (napr. vystavovanie faktúr, poskytovanie servisu a pod.)

Pri výbere „konkurenta“ je dôležité získať z rôzne dostupných zdrojov informáciu o organizáciách, v ktorých sú naše slabé stránky naopak prednosťami. Súčasťou tejto fázy je aj samotné nadviazanie kontaktu s vybranou organizáciou a taktiež uzatvorenie zmluvy o realizovaní benchmarkingu.

Pre zhromažďovanie údajov o výkonnosti konkurencie je možné využiť napr. metódu dotazníkovú, interview, pozorovanie priamo na mieste, príp. analýzu rôznych záznamov, dokumentácie. Je vhodné uvedené metódy kombinovať, každá z nich má výhody i nevýhody. Úlohou tohto procesu je získať podrobný popis skúmaného objektu (procesu) a získanie jeho kvantifikovateľných charakteristík (náklady, čas, rozsah nezhôd a pod.).³³

³³ ŠPAČEK, M.: K čemu a jak využít benchmarking. In: Moderní řízení, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720

1.6.2 Analýza

Etapa analýzy sa zameriava predovšetkým na vlastné porovnanie údajov, vyhodnotenie údajov, definovanie medzier. Cieľom je kvantifikovať rozdiely vo výkonnosti porovnáwanej a porovnávajúcej organizácie. V tejto fáze je dôležité ako organizácia definovala benchmarkingové metriky, ktoré sú najsprávnejšie pre porovnávanie efektivity firemných procesov pre každý konkrétny prípad benchmarkingu.

Podľa Špačka, metriky umožňujú organizácii porozumieť efektívnosti vlastných firemných procesov vo vzťahu k externým ukazovateľom (napr. odvetvové priemery, výkony najlepších firiem) a vyhodnotiť svoj vlastný pokrok dosiahnutý v sledovanom čase. Aby bolo možné dosiahnuť porovnateľnosť, odporúča metriky normalizovať, t.j. previesť ich na rovnaký základ a tým dosiahnuť elimináciu neporovnateľných veličín.³⁴

1.6.3 Integrácia

V etape integrácie je nevyhnutné začleniť návrhy predpokladaných nápravných opatrení a postupov do podnikového riadiaceho procesu. Zahŕňa:

- definovanie budúcej hladiny vlastnej výkonnosti,
- vyhlásenie a realizáciu projektu zlepšovania, ktorý sa stáva súčasťou podnikového plánu.

1.6.4 Implementácia

Proces implementácie jednotlivých opatrení je priebežne monitorovaný. Je možné ho tak priebežne upravovať. Vlastné naštartovanie programu zmien je výhodné previazať s podnikovým plánom, čo umožňuje sledovanie rôznych ukazovateľov efektivity, prínosu zavedených opatrení pre podnikové procesy a celkovú výkonnosť. Celý proces benchmarkingu je nevyhnutné systematicky opakovať, získavať spätnú väzbu z výsledkov implementácie a v prípade potreby i preklasifikovať porovnávacie štandardy. Horeuvedené etapy benchmarkingu je možné vyjadriť aj tzv. modelom so štyrmi kvadrantami, ktorý sme si už spomínali vyššie (Obr. č.1). Táto „šablóna“ stanovuje všeobecné súvislosti pre tvorbu procesného modelu a vyjadruje špecifickú postupnosť krokov a činností pre zavedenie benchmarkingu.

³⁴ ŠPAČEK, M.: K čemu a jak využit benchmarking. In: Moderní řízení, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720

1.7 *Prínosy benchmarkingu:*

Benchmarking môže mať na organizáciu mimoriadny dopad. Búra zabehnuté paradigmy, pomáha organizáciám udržiavať sa v stave pripravenosti k akcii a poskytuje modely smerujúce k výnimočnosti (excelencii). Zámerom benchmarkingu je stanoviť ciele pre to, aby organizácia mohla naštartovať proces zlepšovania a aby porozumela zmenám, ktoré sú k takému zlepšovaniu nutné. Konečné dôsledky benchmarkingu sa tak môžu odraziť napr:

- v lepšom rozhodovaní (založenom na lepších informáciách),
- v stanovení náročnejších cieľov,
- v zvýšenej spokojnosti zákazníkov,
- v urýchlčení procesu zmeny,
- v úsporách nákladov,
- v porozumení výkonnosti na úrovni svetovej triedy (World Class) a pod.

V konečnom dôsledku teda **v zlepšení konkurencieschopnosti**, či konkurenčnej pozície organizácie.

Benchmarking môže poskytnúť údaje, ktoré porovnávajú výkonnosť daného procesu (ktorý chceme zlepšiť) medzi viacerými cieľovými organizáciami. Môže popísať medzeru organizácie vo výkonnosti tak, ako bola zistená porovnaním s identifikovanými úrovňami výkonnosti. Pomáha tiež nájsť najlepšie praktiky a hybné sily, ktoré vyvolávajú také výsledky, ktoré bolo možné sledovať počas realizácie benchmarkingovej štúdie. Umožňuje stanoviť výkonnostné ciele pre proces a identifikovať oblasti, v ktorých je potrebné prijať opatrenia k zlepšeniu.

Benchmarking bol a je využívaný organizáciami strategicky. Xerox využil informácie z benchmarkingu k stanoveniu cieľov s ohľadom na zásadné meradlá svojej podnikateľskej výkonnosti (rovnako tak i ďalšie svetovo významné organizácie). Výsledkom aplikácie benchmarkingu je dosiahnutie podstatných úspor. V zásade je úžitok získaný z benchmarkingu trojaký:

1. Príprava na najlepšie praktiky pre výkonnosť v určitom procese.
2. Schopnosť merať výnimočnosť pre cieľové procesy.
3. Možnosť využiť výsledky pre zlepšenie výkonnosti.³⁵

³⁵ Nástroje a metódy manažérstva kvality – skriptá <http://portal2.tuke.sk/hf-kim/bakalar/predmety-bc/integrované-manazerske-systémy/podklady-cvícenia/benchmarking.pdf>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom mojej práce je všeobecne zhodnotiť a porovnať pomocou benchmarkingovej metódy telekomunikačné firmy, resp. mobilných operátorov na Slovensku a vybrať z nich toho najlepšieho pre študentov. Do vzorky porovnávaných operátorov som zaradil aj konkurenčného operátora z českej republiky aby som svoju vzorku rozšíril a mohol tak Slovensko porovnať s inými krajinami, v tomto prípade s Českou Republikou. Vyhodnotením celkového porovnávania dostaneme procesy, kt. môžeme považovať za najlepšie, čiže za benchmark v odvetví. Tie potom budú slúžiť ako vzor alebo návod na zvýšenie konkurencieschopnosti pre ostatné podniky a pre ich časti, ktorých sa konkrétne dotýka moja problematika.

Prvým čiastkovým cieľom bolo teoreticky vymedziť pojmy ako sú konkurencia, konkurencieschopnosť a v neposlednom rade aj benchmarking. Táto kapitola je rozdelená do niekoľkých častí v ktorých sú predstavené rôzne metódy ako uplatňovať benchmarking v podniku, resp. konkrétne modely zaužívané v praxi. Neskôr som predstavil podrobnejšie celú metodiku implementovania benchmarkingu v podniku.

Druhý čiastkový cieľ je obsiahnutý v praktickej časti práce, kde som sa snažil predstaviť vybranú vzorku mobilných operátorov kompletne aj s ich portfóliom paušálov. V ďalšej časti som určil aké kritéria by mal spĺňať paušál pre študenta a následne som z portfólia jednotlivých operátorov vybral vyhovujúce paušály ktoré som zhodnotil. V ďalšej časti som v jednotlivých kritériách vybral najlepšie hodnoty, tzv. benchmarky a vytvoril som tzv. „dokonalý paušál“. Ďalej som porovnával cenu dvoch vybraných telefónov na predajni, na internete a pri kúpe paušálu spolu s telefónom a hľadal som najvýhodnejšiu ponuku.

V poslednom treťom ciele som vyhodnotil dotazník, ktorý vyplnilo 206 respondentov – študentov. Predstavuje názor väčšiny na Slovenských operátorov vo všeobecnosti.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V prípade teoretickej časti som sa sústredil na informácie získané z domácej prípadne zahraničnej odbornej literatúry. Odbornú literatúru a získané údaje som doplnil informáciami získanými z elektronických zdrojov ako sú napríklad webové lokality, stránky a rôzne na internete uverejnené články. Elektronickú formu som využíval hlavne pri tvorbe a spracovávaní praktickej časti diplomovej práce. Boli to hlavne primárne informácie o telekomunikačných operátoroch, výročné správy ale aj cenníky a ostatné potrebné informácie.

3.2 Metódy skúmania.

V diplomovej práci som použil viacero metód a postupov na získanie, spracovanie a vyhodnotenie údajov. Sú to:

- **Analýza** – táto metóda bola najefektívnejšia hlavne pri vyhľadávaní a získavaní teoretických poznatkov z literatúry alebo internetu, no využil som ju aj pri skúmaní cieľových podnikov a ich portfólií
- **Syntéza** – Pre potreby praktickej, v menšej miere aj teoretickej časti práce som využil metódu syntézy. Bola využitá najmä pri spájaní poznatkov o jednotlivých operátoroch a takisto pri vyhodnotení celkových zozbieraných informácií do konečných verdiktov
- **Expertný odhad** – využitý hlavne pri tvorení tzv. „Dokonalého paušálu“
- **Dedukcia** – slúžila hlavne na identifikáciu hlavného cieľa diplomovej práce a taktiež na definovanie príslušných čiastkových cieľov
- **Online konzultácia** – využitá hlavne pri emailovej konverzácii so zástupcami jednotlivých operátorov a taktiež pri multimedialnom chate
- **Komparácia** – Jednou z hlavných metód pomocou ktorej som získal väčšinu údajov potrebných na vyhodnotenie stavov a zozbieraných informácií v praktickej časti. Slúžila hlavne na porovnanie skúmaných paušálov, a cien jednotlivých mobilných telefónov.
- **Dotazník** – Touto formou som skúmal na vzorke študentov och názor na danú problematiku a výsledky som zovšeobecnil na väčšinu

4 Výsledky práce

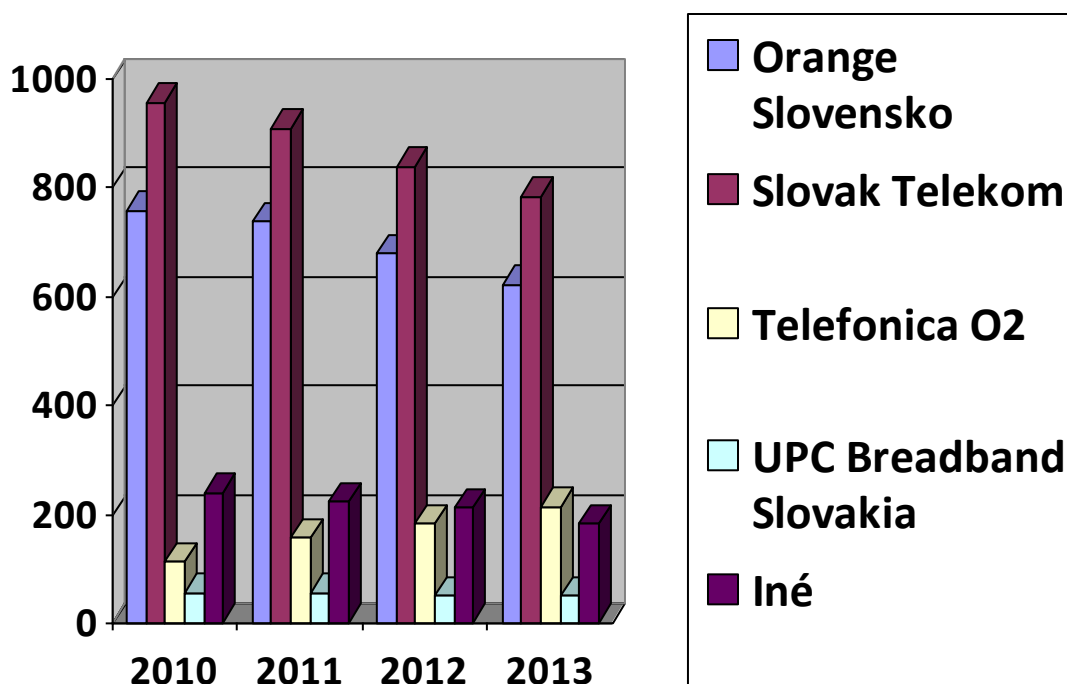
4.1 Telekomunikačný trh na Slovensku v roku 2013

V tejto časti si priblížime stav a vývoj telekomunikačného trhu za rok 2013. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že telekomunikačný trh na Slovensku pravidelne klesá už od roku 2008. Z dlhodobého hľadiska čelí tlaku viacerých zásadných faktorov, najmä cenovej konkurencii, ktoré znižujú výnosy celého telekomunikačného sektora. Tento fakt môžeme brať ako negatívny jav zo strany operátorov, naopak zo strany užívateľov ide o jav, ktorý spotrebiteľovi otvára nové možnosti a prináša neustále inovácie zo strany operátorov. Znižovanie cien a zvyšovanie kvality sa tak pozitívne odráža na faktúrach spotrebiteľov a veľkosti predplatených balíčkov v paušáloch.

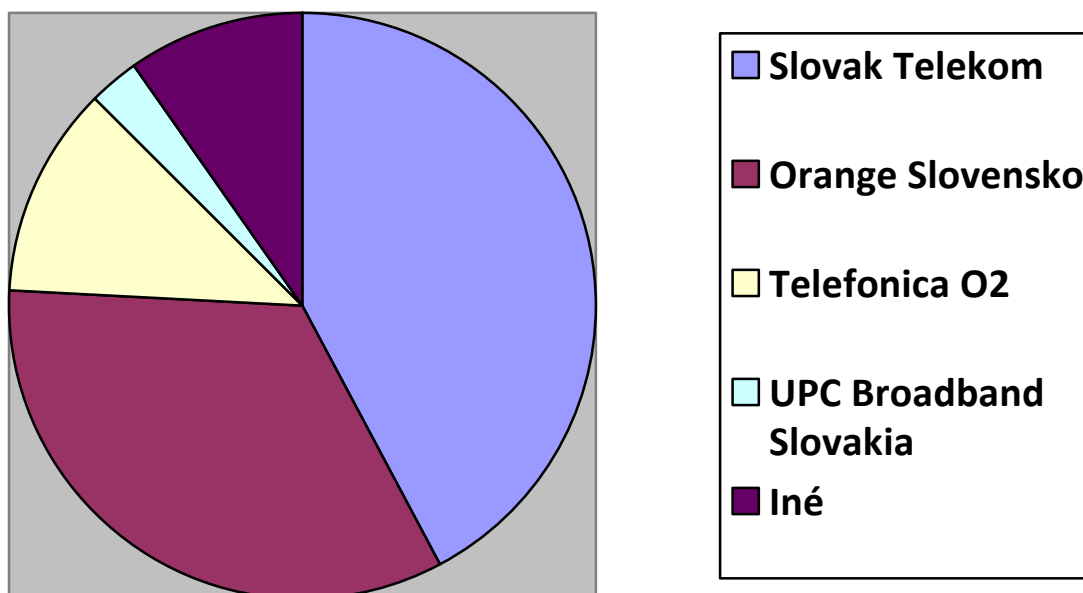
Avšak napriek všetkým pozitívnym faktorom zasahujúcim do spotreby obyvateľstva, sa celková ekonomická situácia prejavuje ešte stále ako opatrná a investície firemných zákazníkov do telekomunikačných služieb sú viac menej konzervatívne. Na druhej strane na pôsobenie operátorov na trhu tlačí vláda. Je to regulačný tlak, ktorý si vyžaduje ďalšie dodatočné náklady na zabezpečenie povinností operátorov vyplývajúcich z regulácie trhu. Kombinácia všetkých doteraz spomenutých faktorov mala aj v roku 2013 za dôsledok pokračujúci pokles hodnoty telekomunikačného trhu, ktorého výnosy sa v porovnaní s rokom 2012 medziročne znížili o takmer 6% a dosiahli 1851 mld. eur.

Tento pokles hodnoty trhu bol zaznamenaný aj napriek rastu počtu zákazníkov telekomunikačných operátorov na tomto trhu. Ten sa medziročne zvýšil o 2,3% na 8,279 mil. Ako môžeme vidieť na tomto paradoxu, Slovensko ako malá krajina má predsa len počet zákazníkov vyšší ako počet obyvateľov a predsa je telekomunikačný sektor z dlhodobého hľadiska v poklese aj čo sa týka výnosov.

Tento jav je spôsobený najmä tým, ako som už vyššie spomínal, že vplyvom konkurencie na slovenskom trhu sa ceny znižujú a kvalita a objem prenesených a spotrebovaných dát, minút či sms správ sa zvyšuje. Preto sa tu otvára priestor pre ľudí strednej vrstvy aby si mohli dovoliť vlastniť viacero mobilných zariadení a tým pádom využívať aj dve zmluvy od rôznych operátorov naraz. V nasledujúcich grafoch si ukážeme vývoj hodnoty telekomunikačného sektora v mil. eur.



Graf č. 1 - Znázornenie klesania trhovej hodnoty jednotlivých operátorov za obdobie od rokov 2010 -2013, Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročnej správy Orange Slovensko za rok 2013

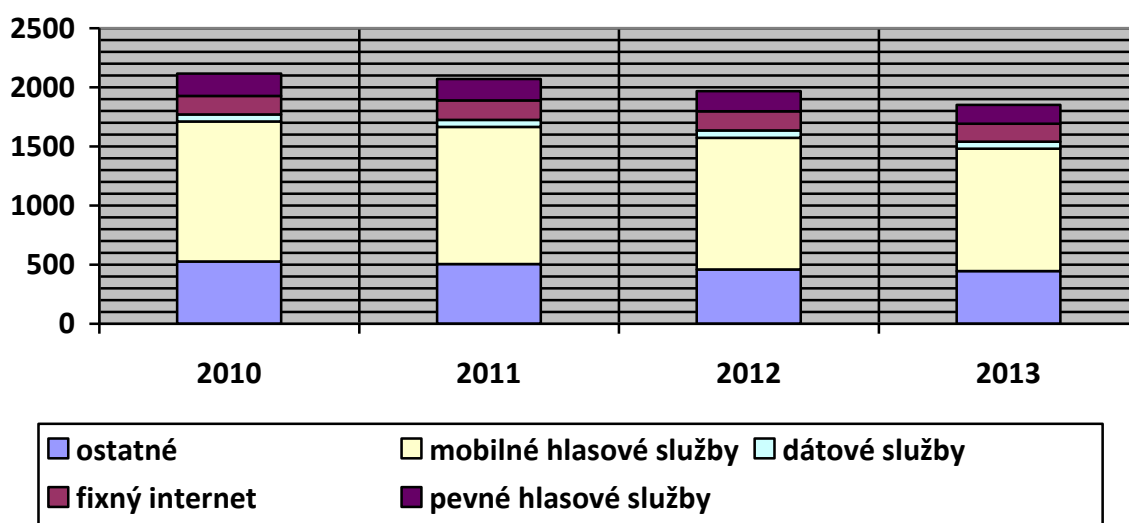


Graf č. 2 – Grafické znázornenie trhovej hodnoty jednotlivých telekomunikačných operátorov – dokopy to je 1861 mil. eur za rok 2013, Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročnej správy Orange Slovensko za rok 2013

Ako môžeme vidieť na Grafe č.1, klesanie celkovej hodnoty telekomunikačných operátorov je reálny jav. Jediný operátor ktorý si svoju hodnotu vylepšuje a tým naberá na dôležitosti je Telefonica O2. O2 ako prvý operátor prišiel so systémom paušálov bez viazanosti už pri svojom príchode v roku 2008. Svojimi nízkymi cenami a revolúciou v paušáloch sa ostro zapojil do cenovej a konkurenčnej vojny s ostatnými dvoma mobilnými operátormi na Slovensku. Ako prvý operátor zaviedol za prenos čísla finančnú odmenu, čo bolo výborným stimulom pre spotrebiteľa, hlavne pre tých, čo svoje paušály nevyužívali naplno. Týmto donútil ostatných operátorov zmeniť svoje stratégie a prispôbiť sa nastolenému trendu paušálov bez viazanosti. Keď sa opäť vrátíme ku Grafu č.1 a porovnáme ho číselne, dostaneme nasledovné čísla :

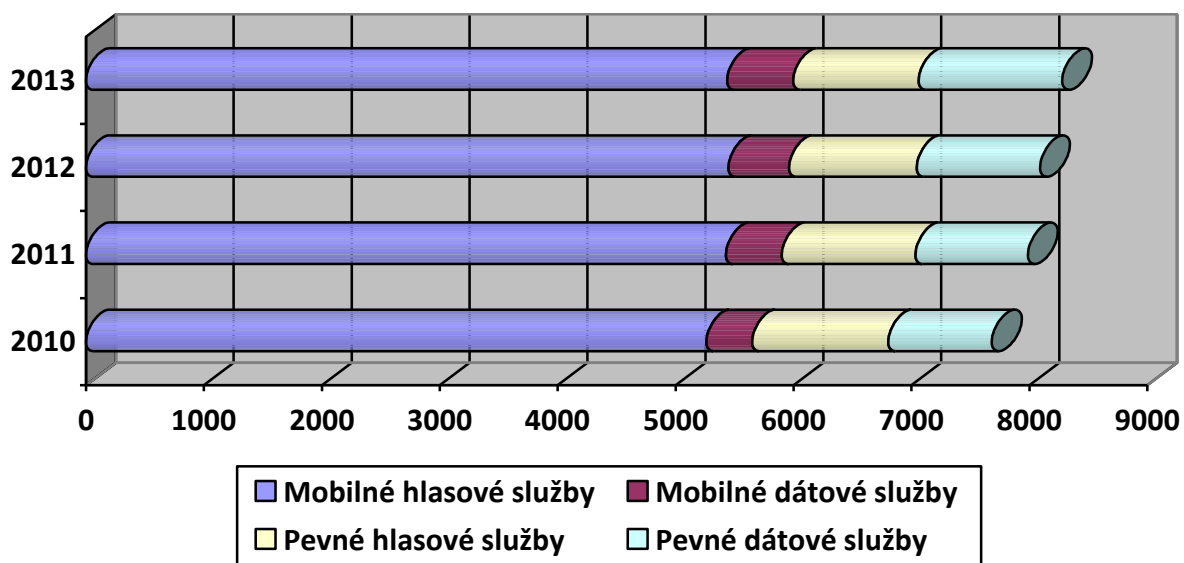
- V roku 2010 bola trhovú hodnota 2118 mil. eur.
- V roku 2011 bola trhovú hodnota 2070 mil. eur
- V roku 2012 bola trhovú hodnota 1987 mil. eur
- V roku 2013 bola trhovú hodnota 1861 mil. eur

Tu vidíme oprávnené obavy telekomunikačných operátorov z poklesu trhovej hodnoty. Tieto čísla však nemôžeme brať ako doslovné ukazovatele, pretože na vývoj a pokles cien vplýva mnoho iných faktorov. Ľudia prestávajú volať a posilať SMS správy, keďže všetky hlasové a textové služby vie v dnešnej dobe nahradiť internet v smartfónoch. Tu sa dostávame k ďalším ukazovateľom stavu mobilných operátorov a to k trhovým hodnotám za jednotlivé obdobia, avšak podľa služieb ktoré využívajú spotrebiteľia.



Graf č. 3 Percentuálny podiel telekomunikačných služieb na trhovej hodnote operátorov,

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročnej správy Orange Slovensko za rok 2013



Graf č.4 – Vývoj počtu zákazníkov telekomunikačných služieb (v tis. Eur), Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročnej správy Orange Slovensko za rok 2013

Na Grafe si môžeme všimnúť celkový nárast záujmu spotrebiteľov o všetky služby telekomunikačného charakteru. Je to, samozrejme, spôsobené digitalizáciou spoločnosti a celkovo odstraňovania bariér v poskytovaní služieb aj do menších miest a obcí. Takisto aj veková štruktúra zákazníkov sa mení a dokonca aj staršia generácia sa čoraz viac zaujíma o mobilné služby, za čo už môže aj takmer 100%-né pokrytie celého Slovenska. Jediný pokles zaznamenala oblasť pevných hlasových služieb. Je to spôsobené najmä nahrádzaním pevných liniek mobilnými, alebo ich následným spájaním, ako je to možné pri niektorých operátoroch. Naopak, prudký nárast zaznamenala oblasť mobilných dátových služieb, čo je spôsobené najmä veľkým Boomom smartfónov a ľudí využívajúci internet v mobile. Taktiež sledujeme nárast pevných dátových služieb, keďže hlavnými poskytovateľmi pevného internetu sa na Slovensku stali práve mobilní operátori.

4.2 Predstavenie spoločnosti Slovak Telekom

Skupina Slovak Telekom je súčasťou celosvetovej skupiny spoločností Deutsche Telekom. Nezameniteľným grafickým symbolom združených spoločností je notoricky známe ružové „T“, ktoré zároveň predstavuje medzinárodne platné hodnoty uznávané zamestnancami všetkých spoločností.

Slovak Telekom je najväčší slovenský multimediálny operátor s dlhoročnými skúsenosťami a zodpovedným prístupom k podnikaniu. Svoje produkty a služby ponúka

pod značkou Telekom jednotlivcom, domácnostiam i firemným zákazníkom prostredníctvom pevnej i mobilnej telekomunikačnej siete. V oblasti mobilnej komunikácie poskytuje prístup na internet prostredníctvom viacerých technológií vysokorýchlostného prenosu dát - GPRS/EDGE, UMTS FDD/HSDPA/HSUPA, FLASH-OFDM a LTE. Jej zákazníci majú k dispozícii roamingové služby v sieťach mobilných operátorov v destináciách celého sveta. Spoločnosť je považovaná za lídra v oblasti poskytovania telekomunikačných služieb v najnáročnejšom segmente biznis zákazníkov a to z hľadiska rozsahu služieb, ako aj ich kvality.

V mojej práci sa budem orientovať čisto na mobilné služby a pre potreby práce budem spoločnosť Slovak Telekom vnímať ako len mobilného operátora.

4.2.1 Portfólio

Čo sa týka mobilných služieb, resp. hlasových paušálov, ponúka portfólio Slovak Telekomu možnosť zvoliť si z viacerých variantov paušálu HAPPY - od tých najlacnejších, ktoré neobsahujú predplatene vopred takmer žiadne výrazné možnosti využitia služieb, až po paušály uspokojujúce aj toho najvyťaženejšieho businessmana a v podstate nemajú takmer žiadne limity.

4.2.1.1 Happy paušál:

Happy paušál prináša jednu z najvýhodnejších ponúk pre Slovenských zákazníkov. Neobmedzené hovory do pevnej aj mobilnej siete Telekom, najrýchlejší 4G internet a neobmedzené SMS a MMS do všetkých sietí. Taktiež si môžete vybrať či si k paušálu zoberiete aj nový telefón. Podľa toho sa upraví aj cena vášho paušálu.

Názov paušálu	HAPPY XS mini	HAPPY XS mini	HAPPY S
Volania do mobilnej siete Telekom	-	Neobmedzené mimo špičky a cez víkend	Neobmedzené
Volania do ostatných sietí v SR, EÚ a prijaté hovory v EÚ	30 minút	50 minút	100 minút
Odchádzajúce / Prichádzajúce			

roamingové hovory z EÚ do SR			
Sms/MMS	0,1 Eur / SMS,MMS	0,1 Eur / SMS,MMS	0,1 Eur / SMS,MMS
Predplatené dáta	-	100 MB / mesiac	200 MB / mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu	4,99 Eur / Mesiac	8,99 Eur / Mesiac	14,99 Eur / Mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	5,99 Eur / Mesiac + mesačná splátka za vybratý telefón	9,99 Eur / Mesiac + mesačná splátka za vybratý telefón	16,99 Eur / Mesiac + mesačná splátka za vybratý telefón
Cena bez viazanosti	5,99 Eur / Mesiac	9,99 Eur / Mesiac	16,99 Eur / Mesiac

Tabuľka č. 1 – Portfólio paušálov Slovak Telekom, Zdroj: vlastné spracovanie z

<https://www.telekom.sk/subory/60ccd217fcef29074128003023452f2a>

Názov paušálu	HAPPY M	HAPPY L	HAPPY XL
Volania do mobilnej siete Telekom	Neobmedzené	Neobmedzené	Neobmedzené
Volania do ostatných sietí v SR	150 minút	250 minút	Neobmedzené
Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR			1000 minút
Sms/MMS	Neobmedzené	Neobmedzené	Neobmedzené
Predplatené dáta	500 MB / mesiac	2000 MB / mesiac	4000 MB / mesiac
Cena pri	19,99 Eur / Mesiac	25,99 Eur / Mesiac	33,99 Eur / Mesiac

viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu			
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	23,99 Eur/Mesiac + mesačná splátka za vybratý telefón	29,99 Eur/Mesiac + mesačná splátka za vybratý telefón	39,99 Eur/Mesiac + mesačná splátka za vybratý telefón
Cena bez viazanosti	23,99 Eur / Mesiac	29,99 Eur / Mesiac	39,99 Eur / Mesiac

Tabuľka č. 2 – Portfólio paušálov Slovak Telekom, Zdroj: vlastné spracovanie z

<https://www.telekom.sk/subory/60ccd217fcef29074128003023452f2a>

Názov paušálu	HAPPY XL VOLANIA	HAPPY XXL	HAPPY PROFI
Volania do mobilnej siete Telekom	Neobmedzené	Neobmedzené	Neobmedzené
Volania do ostatných sietí v SR	Neobmedzené	Neobmedzené	Neobmedzené
Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR	1000 minút / Mesiac	1000 minút / Mesiac	1000 minút / Mesiac
Sms/MMS	Neobmedzené	Neobmedzené	Neobmedzené
Predplatené dáta	500 MB / mesiac	6000 MB / mesiac	6000 MB / mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu	19,99 Eur / Mesiac	25,99 Eur / Mesiac	33,99 Eur / Mesiac
Cena pri	23,99 Eur / Mesiac +	29,99 Eur / Mesiac	39,99 Eur / Mesiac +

viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	mesačná splátka za vybratý telefón	+ mesačná splátka za vybratý telefón	mesačná splátka za vybratý telefón
Cena bez viazanosti	23,99 Eur / Mesiac	29,99 Eur / Mesiac	39,99 Eur / Mesiac

Tabuľka č. 3 – Portfólio paušalov Slovak Telekom, Zdroj: vlastné spracovanie z

<https://www.telekom.sk/subory/60ccd217fcef29074128003023452f2a>

Slovak Telekom ponúka tiež program pre rodiny, ktorý sa volá Magenta 1. Avšak k využívaniu tejto služby je nutné mať aktivované Internetové služby, ktoré sú v portfóliu Slovak Telekom a taktiež Služby Televízie. Pre potreby tejto práce sa však týmito ostatnými službami zaoberať nebudem, keďže celú pozornosť venujem čisto mobilným paušálom a službám s tým súvisiacimi.

4.3 *Predstavenie spoločnosti O2 Slovensko*

Telefónica je z hľadiska trhovej kapitalizácie jednou z najväčších telekomunikačných firiem na svete. Svoje aktivity zameriava predovšetkým na trhy pevnej a mobilnej telefónie, pričom za kľúčový nástroj pre rozvoj oboch považuje širokopásmové pripojenie. Spoločnosť vo významnom rozsahu pôsobí v 24 krajinách a má viac ako 320 miliónov zákazníkov.

V rámci medzinárodnej skupiny Telefónica patrila v roku 2013 Telefónica Slovakia k skupine Telefónica Europe. Pre všetky svoje obchodné aktivity v Slovenskej republike spoločnosť používa značku O2 Slovakia.

Spoločnosť O2 sa snaží odlišiť od ostatných konkurentov zavedením prístupu „Rovnakých výhod“. Rovnaké výhody patria všetkým, bez ohľadu na to, či si dobíjajú kredit, alebo za využité služby platia prostredníctvom faktúry, ale aj bez ohľadu na to, či sú s O2 dlhšie alebo sú noví zákazníci. Tento prístup oceňuje množstvo zákazníkov. Do siete O2 si od roku 2008 do 31. decembra 2013 preniesli zákazníci viac ako 617 tisíc telefónnych čísel. Od začiatku roka 2013 do 31. decembra si zákazníci do O2 preniesli 114 tisíc SIM kariet.

Telefónica Slovakia uvedením ponuky O2 Fér pre rezidenčných zákazníkov v septembri 2008 zmenila od základu pravidlá mobilnej komunikácie na Slovensku. Výhodnosť O2 Fér spočíva najmä v neviazanosti služieb, prehľadnom cenníku a jednotnej

cene za volania a SMS. Zároveň si zákazníci môžu program O2 Fér prispôsobovať vlastným potrebám prostredníctvom Extra balíčkov zostavených z minút, SMS/ MMS a dát za výhodné ceny. V uplynulom roku tiež O2 sprístupnilo pre všetkých zákazníkov s programom O2 Fér volania vo vlastnej sieti zadarmo už po 1. minúte.

Telefónica Slovakia priniesla ako jediná zákazníkom možnosť volať automaticky zo Slovenska do krajín Európskej únie za domáce ceny. Hovory a SMS zo Slovenska do všetkých mobilných a pevných sietí v týchto krajinách stoja rovnako, ako hovory a SMS do všetkých sietí v SR. Stačí využívať ponuku O2 Fér, O2 Paušál alebo O2 Moja Firma.

Rok 2013, ktorý som si v mojej práci vybral ako východiskový priniesla do O2 výrazný míľnik. Zákaznícka báza O2 dosiahla v novembri 2013 už 1,5 milióna aktívnych zákazníkov. V priemere to vychádza že každé dva roky sa počet nových zákazníkov zvyšuje o pol milióna. Po šiestich rokoch na Slovenskom trhu tak O2 dokázalo, že férový, inovatívny a transparentný prístup a atraktívna ponuka sú presne to, čo zákazníci očakávajú od svojho operátora.

4.3.1 Portfólio:

Čo sa týka mobilných služieb, resp. hlasových paušálov, ponúka portfólio O2 možnosť zvoliť si z viacerých variantov O2 paušálu – od najlacnejších až po business paušály. O2 taktiež ponúka aj kartu s názvom O2 Fér s ktorou zákazník zaplatí len za to čo naozaj prevolá, avšak kvôli potrebám diplomovej práce túto možnosť do úvahy brať nebudeme.

4.3.1.1 O2 Paušál:

O2 Paušál je program bez viazanosti, ktorý kombinuje bonus na telefón každých 18 mesiacov, internetový balíček, bezplatné SMS a predplatené minúty do všetkých sietí v SR a zo SR do celej EÚ.

Na Obrázku č. 1 je znázornený prehľad všetkých možností pri O2 paušále, ktoré si zákazník môže vybrať.

					
	Modrý	Strieborný	Zlatý	Platinový	Diamantový
Mesačný poplatok	15 €	20 €	30 €	45 €	65 €
Bonus na viacero zariadení	96 €	168 €	264 €	384 €	528 €
Objem dát	100 MB	500 MB	1 GB	2 GB	15 GB
Objem dát so službou  O2 Internet+	500 MB za ďalšie 3 € alebo zadarmo	1 GB za ďalšie 3 € alebo zadarmo	2 GB za ďalšie 3 € alebo zadarmo	5 GB za ďalšie 3 € alebo zadarmo	20 GB za ďalšie 3 € alebo zadarmo
Predplatené minúty do SR a zo SR do krajín EÚ, v ČR za ceny ako doma	 100 minút alebo neobmedzené volania 	150 minút alebo neobmedzené volania 	300 minút alebo neobmedzené volania 	Neobmedzené volania	Neobmedzené volania

Obrázok č. 5 - Prehľad typov O2 paušálu, Zdroj: <https://www.o2.sk/pre-vas/volania/o2-pausal>

K službe O2 Paušál si zákazník môže zakúpiť Extra balíčky minút, SMS, MMS a dát za zvýhodnené ceny. Zakúpením balíčkov si zákazník vylepšuje a upravuje jeho aktuálny paušál podľa toho, ako mu to práve vyhovuje. Extra balíčky fungujú v mesačnom intervale a zákazník si ich môže aktivovať alebo deaktivovať bez akýchkoľvek dodatočných poplatkov.

4.4 Vodafone Czech Republic a.s.

Vodafone celým menom Vodafone Group Plc, je najväčší mobilný operátor na svete. Pôsobí v 27 krajinách na 5. kontinentoch po celom svete. Má približne 165 mil. zákazníkov a je partnerom v ďalších 14 krajinách čím sa počet zákazníkov zvyšuje na 400 mil.

Vodafone vstúpil na český trh 1.3.2000 ako tretí a najrýchlejšie sa rozvíjajúci sa operátor v Českej Republike. Svojím vstupom sa podieľal na radikálnych zmenách na českom mobilnom a komunikačnom trhu. Umožnil a cenovo sprístupnil telefóny každému spotrebiteľovi. Za necelý rok sa im podarilo vybudovať sieť porovnateľnú s konkurenciou. Rýchlo získali uznanie aj v medzinárodnom merítku a v rokoch 2001 a 2002 boli nominovaní na prestížne ocenenie World Communication Awards ako najlepší mobilný operátor.

V roku 2007 sa Vodafone stal komplexnejším telekomunikačným operátorom spustením prvej konvergovanej služby Vodafone OneNet, ktorá ponúka firmám mobilné,

a pevné hlasové a dátové služby vrátane pripojenia na internet. Už v decembri roku 2009 dosahuje firma 3 miliónov zákazníkov.

Na jar roku 2013 sa firma snažila vyjsť čo najviac v ústrety zákazníkom a priniesla prvé neobmedzené paušály. V máji toho roku prináša ešte komplexnejšie neobmedzené paušály s názvom Red, ktoré sú súčasťou celosvetovej stratégie skupiny Vodafone. V tomto roku taktiež spúšťa testovaciu verziu siete LTE a vlastnú sieť prenajali prvým plnohodnotným virtuálnym operátorom.³⁶

4.4.1 Portfólio:

V portfóliu firmy Vodafone nájdeme revolučné RED paušály, ale aj obyčajné paušály, paušál pre rodinu a paušál pre študenta.

4.4.1.1 Red Paušály

Red paušály kombinujú bezplatné volania do všetkých sietí, k tomu bezplatné sms do všetkých sietí, a mms len za 0,17³⁷ Eur do všetkých sietí plus určitý balíček predplatených dát v závislosti na predplatenom paušále. Ku každému Red paušálu získa zákazník aj dátovú SIM kartu do tabletu zadarmo, s ktorou môže zdieľať predplatený objem dát na mobile s tabletom. K tomu všetkému Každý paušál je zmluvne záväzný na 24 mesiacov.

Názov paušálu	Red LTE	Red LTE Super	Red LTE Premium
Volania	Neobmedzené do všetkých sietí	Neobmedzené do všetkých sietí plus 1000 minút do zahraničia	Neobmedzené do všetkých sietí plus 1000 minút do zahraničia plus 600 minút v roamingu
Sms	Neobmedzené do všetkých sietí	Neobmedzené do všetkých sietí	Neobmedzené do všetkých sietí
Predplatené dáta	1,5 GB mesačne	4 GB mesačne	10 GB mesačne +

³⁶ <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/historie-a-fakta/fakta-a-cisla/>

³⁷ Vypočítané podľa kurzu NBS 27.04.2015

			300 Mb v roamingu
Dátová SIM do tabletu	Áno	Áno	Áno
Bezpečné úložisko dát	25 GB celkovo	25 GB celkovo	25 GB celkovo
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov	749 Kč / Mesačne	999 Kč / Mesačne	1499 Kč / Mesačne
Cena bez viazanosti	936 Kč / Mesačne	1248 Kč / Mesačne	1873 Kč / Mesačne

Tabuľka č.4 – Portfólio paušálov Vodafone, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/174/cenik.pdf

4.4.1.2 Rodinný paušál Red+

Tento unikátny paušál v sebe zahŕňa jeden zdieľaný paušál až pre 1 až 4 – roch členov rodiny. Je omnoho výhodnejší ako keby mali všetci využívať vlastný paušál. Každý volá a posielá SMS neobmedzene do všetkých sietí v ČR a platy sú uskutočňované spoločne v rámci jedného vyúčtovania. Podmienkou je že tretie a štvrté číslo v rámci tejto skupiny je určené pre osoby mladšie ako 18 rokov alebo staršie ako 60.

Názov paušálu	Rodinný tarif Red+
Volania	Neobmedzené do všetkých sietí
Sms	Neobmedzené do všetkých sietí
Predplatené dáta	2 GB mesačne
Dátová SIM do tabletu	Nie
Bezpečné úložisko dát	Nie
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov	1499 Kč / Mesačne
Cena bez viazanosti	1876 Kč / Mesačne

Tabuľka č.5 – Portfólio paušálov Vodafone, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/174/cenik.pdf

4.4.1.3 Ostatné paušály:

Slúžia pre zákazníkov, ktorý nevyužívajú mobilné služby natoľko aby si aktivovali Red paušály a postačia im aj lacnejšie varianty.

Názov paušálu	Smart 100	Smart 250
Volania	100 minút do všetkých sietí / po vyčerpaní 3,49 Kč/min	250 minút do všetkých sietí / po vyčerpaní 3,49 Kč/min
Sms	Neobmedzené do siete Vodafone / do ostatných sietí 1,51 kč/SMS	Neobmedzené do všetkých sietí
Predplatené dáta	100 MB mesačne	250 MB mesačne
Dátová SIM do tabletu	Nie	Nie
Bezpečné úložisko dát	Žiadne	Žiadne
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov	349 Kč / Mesačne	549 Kč / Mesačne
Cena bez viazanosti	436 Kč / Mesačne	686 Kč / Mesačne

Tabuľka č.6 – Portfólio paušálov Vodafone, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/174/cenik.pdf

4.4.1.4 Paušál pre študenta

Tento paušál je určený pre študentov študujúcich v Českej Republike.

Názov paušálu	Pre študenta
Volania	600 minút do všetkých sietí a zahraničia/ po vyčerpaní 5,03 Kč/min
Sms	Neobmedzené do všetkých sietí
Predplatené dáta	1,2 GB mesačne
Dátová SIM do tabletu	Nie
Bezpečné úložisko dát	-
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov	-

4.5 Predstavenie spoločnosti Orange Slovensko

Spoločnosť Orange Slovensko je telekomunikačný operátor zabezpečujúci komplexné telekomunikačné služby. Prostredníctvom svojich najmodernejších mobilných a pevných sietí na Slovensku poskytuje hlasové služby, služby internetového pripojenia i televízie. Na slovenskom trhu komerčne pôsobí od roku 1997. V súčasnosti je najväčším mobilným operátorom na Slovensku. K 31. 12. 2013 evidoval 2,79 milióna aktívnych zákazníkov mobilnej siete a ďalších viac ako 160 000 zákazníkov služieb fixnej siete.

Okrem mobilnej dátovej siete druhej generácie s celonárodným pokrytím je Orange vedúcim poskytovateľom mobilného širokopásmového internetu v najväčšej 3G sieti na Slovensku s bezkonkurenčným pokrytím pre viac ako 4,3 mil. obyvateľov v 138 mestách a 928 priľahlých obciach. Vysokorýchlostná mobilná dátová sieť Orangeu v štandarde HSPA+, ktorá je dostupná na celom území SR pokrytom signálom UMTS, podporuje v súčasnosti rýchlosti odosielania dát do 21,1 Mbit/s. Pre takmer 60 % populácie SR je k dispozícii s rýchlosťou až 42,2 Mbit/s.

4.5.1 Portfólio:

Spoločnosť Orange Slovensko pre svojich zákazníkov ponúka na výber zo 4 - roch Ideálnych paušálov. Sú to Sova, Delfín, Kengura a Panter. Každý z nich má niekoľko variácií pre väčšiu diverzifikáciu a kvôli komfortnosti spotrebiteľa. Od konkurencie sa odlišuje hlavne tým, že zákazník si pri niektorých nižších paušáloch svoje služby nepredpláti vo forme voľných minút a sms, ale vo forme tzv. „Kreditu“ z ktorého následne čerpá.

4.5.1.1 Sova:

Názov paušálu	Sova 10	Sova 15
Volania do mobilnej siete Orange	10 Eurový kredit	15 Eurový kredit

Volania do ostatných sietí v SR		
Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR		
Sms/MMS		
Predplatené dáta		
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu	10 Eur / Mesiac	15 Eur / Mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	10 Eur / Mesiac	15 Eur / Mesiac
Cena bez viazanosti	10 Eur / Mesiac	15 Eur / Mesiac

Tabuľka č.8 – Portfólio paušálov Orange, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2

4.5.1.2 Delfín:

Názov paušálu	Delfín 15	Delfín 20
Volania do mobilnej siete Orange	5 Eur kredit	10 EUR kredit
Volania do ostatných sietí v SR		
Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR		
Sms/MMS	Neobmedzené	Neobmedzené
Predplatené dáta	250 MB / mesiac	500 MB / mesiac
Plná rýchlosť na sociálnych sieťach po prečerpaní paušálu (Facebook, Pokec)	Áno	Áno
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu	15 Eur / Mesiac	20 Eur / Mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	15 Eur / Mesiac	20 Eur / Mesiac

Cena bez viazanosti	15 Eur / Mesiac	20 Eur / Mesiac
---------------------	-----------------	-----------------

Tabuľka č.9 – Portfólio paušálov Orange, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2

4.5.1.3 Paušál Kengura:

Názov paušálu	Kengura 25	Kengura 30
Volania do mobilnej siete Orange	Neobmedzené	Neobmedzené
Volania do ostatných sietí v SR	10 Eur Kredit	
Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR		Bonusový program Moja Európa
Sms/MMS	50/Mesiac	100/Mesiac
Predplatené dáta	500 MB / Mesiac	500 MB / Mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu	25 Eur / Mesiac	30 Eur / Mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	25 Eur / Mesiac	30 Eur / Mesiac
Cena bez viazanosti	25 Eur / Mesiac	30 Eur / Mesiac

Tabuľka č.10 – Portfólio paušálov Orange, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2

4.5.1.4 Paušál Panter:

Názov paušálu	Panter 35	Panter 40
Volania do mobilnej siete Orange	Neobmedzené	Neobmedzené
Volania do ostatných sietí v SR a EÚ		

Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR	-	-
Sms/MMS	Neobmedzené	Neobmedzené
Predplatené dáta	500 MB / mesiac	6000 MB / mesiac
Cena pri viazanosti na 15 mesiacov bez mobilu	31,5 Eur / Mesiac	36 Eur / Mesiac
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	35 Eur / Mesiac	40 Eur / Mesiac
Cena bez viazanosti	35 Eur / Mesiac	40 Eur / Mesiac

Tabuľka č.11 – Portfólio paušálov Orange, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2

Názov paušálu	Panter Pro 45	Panter Pro 65
Volania do mobilnej siete Orange	Neobmedzené	Neobmedzené
Volania do ostatných sietí v SR a EÚ a vybraných krajín sveta		
Prichádzajúce roamingové hovory	-	1000 minút prichádzajúcich hovorov v krajinách EÚ a 100 odchádzajúcich
Sms/MMS	Neobmedzené do všetkých sietí a EÚ	Neobmedzené do všetkých sietí, EÚ a vybraných krajín sveta
Predplatené dáta	6000 MB / mesiac	10 000 MB / mesiac
Cena pri viazanosti na 15 mesiacov bez mobilu	40,5 Eur / Mesiac	58,5 Eur / Mesiac

Cena pri viazanosti na 24 mesiacov s mobilom	45 Eur / Mesiac	65 Eur / Mesiac
Cena bez viazanosti	45 Eur / Mesiac	65 Eur / Mesiac

Tabuľka č.12 – Portfólio paušálov Orange, Zdroj: vlastné spracovanie z

http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2

4.6 Benchmarkingový proces

V predchádzajúcej časti sme si priblížili problematiku mobilných operátorov a celkový stav telekomunikačného priemyslu na Slovensku. Taktiež sme si predstavili jednotlivých operátorov a im prislúchajúce portfóliá. V nasledujúcej časti sa budeme venovať posúdeniu spomínaných paušálov a vytvoreniu „dokonalého paušálu“ pre študenta pomocou dostupných informácií.

Keďže som ešte stále študent a najčastejšie sa pohybujem medzi študentami, dokážem najlepšie definovať z vlastných skúseností a potrieb, čo by mal daný paušál pre študenta obsahovať.

Mobilný telefón je zariadenie, ktoré drvivá väčšina študentov využíva každý deň. Či už kvôli uskutočňovaniu hovorov alebo písaniu textových alebo obrazových správ. V dnešnej dobe však väčšina mladých ľudí vlastní smartfón, ktorý uľahčuje prácu a štúdium, ako aj prináša nepoznané možnosti zábavy a oddychu pri hrách, aplikáciách, alebo čisto surfovanie na sociálnych sieťach a internete. A práve preto, keby sme porovnali potreby mladých ľudí, čo sa týka mobilnej komunikácie pred desiatimi rokmi, dospeli by sme k diametrálne odlišným výsledkom. Existuje veľa odlišností medzi mladými ľuďmi, ktoré môžu viesť k zavádzajúcim výsledkom, preto som si z tejto skupiny vybral študentov, ktorí tvoria podstatnú časť zákazníkov telekomunikačných spoločností. Čo taký bežný študent vo svojom „balíčku“ potrebuje?

1. Voľné minúty do všetkých sietí – hlavne čo sa týka Slovenska. Či už chceme, alebo nie, hovorové služby sú stále najvyužívanejšou službou spomedzi všetkých ponúkaných a mladý človek potrebuje byť neustále v kontakte
2. Neobmedzený počet SMS/MMS správ - Štandardom už pri paušáloch býva neobmedzený počet textových a obrazových správ do všetkých sietí. To uľahčuje komunikáciu medzi ubehanými študentami. Je to rýchly spôsob výmeny informácií obzvlášť obľúbený u študentov.

3. Predplatené dáta – Jedná sa o tzv. internet v mobile. Študenti ho využívajú neustále, hlavne na komunikáciu na sociálnych sieťach a rýchle a pohodlné vyhľadávanie informácií.
4. Výhodné roamingové hovory – väčšina študentov rada cestuje, preto je pre nich výhodné využívať mobilnú komunikáciu v zahraničí za čo najnižší poplatok
5. Prijateľná cena – myslím, že pre každého študenta sú peniaze stále nedostatkovým „tovarom“ a preto si myslím, že by sa cena za predplatený balíček mala pohybovať okolo 25 Eur/mesiac.

4.7 Benchmarking jednotlivých paušálov

Aby sme vedeli vybrať najlepší paušál, resp. paušál ktorý najlepšie vyhovuje pre študenta, musíme hlbšie zanalyzovať paušály, ktoré sme si pred tým spomínali a porovnať ich s našimi kritériami. Na Slovensku nevnímam priepastné rozdiely medzi cenami a ponúkanými balíčkami medzi konkurenčnými operátormi, ale odlišnosti sa predsa len nájdu.

4.7.1 Slovak Telekom

V ponuke Slovak Telekomu je viacero možností na výber vhodného paušálu. Môžeme sa rozhodnúť na základe rôznych preferencií a kritérií.

1. Happy paušál M:

- Ponúka neobmedzené hovory do pevných a mobilných sietí v sieti Telekom,
- 100 predplatených minút, ktoré zahŕňajú volanie do ostatných sietí, hovory do EÚ a prichádzajúce hovory z EÚ
- Neobmedzený počet odoslaných SMS správ do všetkých sietí
- 500 MB predplatených dát
- Mesačný poplatok pri viazanosti na 24 mesiacov – 19,99 Eur/mesiac
- Mesačný poplatok pri možnosti bez viazanosti – 23,99 Eur

2. Happy paušál L

- Ponúka neobmedzené hovory do pevných a mobilných sietí v sieti Telekom
- 250 predplatených minút, ktoré zahŕňajú volanie do ostatných sietí, hovory do EÚ a prichádzajúce hovory z EÚ

- Neobmedzený počet odoslaných SMS správ do všetkých sietí
- 2000 MB predplatených dát
- Mesačný poplatok pri viazanosti na 24 mesiacov – 25,99 Eur/mesiac
- Mesačný poplatok pri možnosti bez viazanosti – 29,99 Eur

Do našej „študentskej“ kategórie nám spadajú dva paušály. Teraz záleží na preferenciách študenta, koľko je ochotný za paušál dať. Tieto paušály sa líšia iba v počte predplatených minút a v počte predplatených dát. Keďže cenový rozdiel je 6 Eur a v nich je obsiahnutých 150 ďalších voľných minút a 1500 MB predplatených dát, myslím že Happy paušál L je vo všetkých ohľadoch výhodnejší.

4.7.2 O2

V O2 zvolili stratégiu úplného prispôsobenia sa zákazníkovi a vytvorili 5 paušálov z ktorých nám vyhovujú 2. Konkurenčná výhoda oproti ostatným operátorom spočíva v tom že všetky O2 paušály sú bez viazanosti.

1. Strieborný paušál

- Ponúka 150 predplatených minút do všetkých sietí aj v EÚ
- Neobmedzené SMS do všetkých sietí aj do krajín EÚ
- 1500 MB predplatených dát
- Mesačný poplatok – 20 Eur
- Mesačný poplatok pri využití zľavy na telefón – 23 Eur

2. Zlatý paušál

- Ponúka 300 predplatených minút do všetkých sietí aj v EÚ
- Neobmedzené SMS do všetkých sietí aj do krajín EÚ
- 3000 MB predplatených dát
- Mesačný poplatok – 30 Eur
- Mesačný poplatok pri využití zľavy na telefón – 33 Eur

Pri O2 paušáloch vidíme ich jednoduchosť, výborne vystavané balíčky a obrovskú výhodu vidím v tom, že O2 zrušil viazanosť na svoje produkty, takže si ich zákazník môže kedykoľvek upraviť a zmeniť podľa svojich potrieb. Taktiež je možnosť si každý mesiac k svojim paušálom dokúpiť špeciálne extra balíčky, ktoré vedia podľa potrieb upraviť

obsah predplatených služieb. V tomto prípade by som volil lacnejšiu možnosť Strieborný paušál, keďže si myslím že, 150 minút plus 1500 MB predplatených dát za 20 Euro s možnosťou extra balíčkov za relatívne nízke ceny je pre študenta výhodná.

4.7.3 Orange

Keďže Orange má v našej cenovej relácii v ponuke paušály s predplateným kreditom, budem sa snažiť prepočítať tento kredit na minúty podľa aktuálneho cenníka Orange. Podľa našich kritérií nám vyhovujú 2 paušály.

1. Delfín 20

- 10 Eur kredit - v prepočte približne 110 minút³⁸ do všetkých sietí
- Neobmedzené SMS/MMS správy do všetkých sietí
- 1000 MB predplatených dát + nekonečný prenos dát na sociálnych sieťach (Facebook, pokec.sk)
- Zľava na ISIC – 5 Eur mesačne
- Mesačný poplatok bez viazanosti 15 Eur
- Mesačný poplatok pri 15 mesačnej viazanosti – 13 Eur

2. Kengura 25

- 10 Eur kredit - v prepočte približne 110³⁹ minút do všetkých sietí
- Neobmedzené volania do siete Orange
- 50 predplatených SMS do všetkých sietí
- Mesačný poplatok bez viazanosti 25 Eur
- Mesačný poplatok pri 15 mesačnej viazanosti – 22,5 Eur

Ako môžeme vidieť, Orange vyčlenil pre študenta iba paušál Delfín, ktorý dostane určitý počet minút na volania, bezplatné SMS/MMS a 1000 MB dát. Keď zoberieme na vedomie fakt že väčšina ľudí internet v mobile využíva aj tak na sociálne siete, zdá sa byť

³⁸ Prepočítané podľa :

[Http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2](http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2)

³⁹ Prepočítané podľa :

[Http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2](http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?2)

objem 1000 MB dostatočný na ostatné využívanie internetu. Čím je Orange výnimočný je cena, ktorá je až neuveriteľne nízka pri uplatnení ISIC študentskej karty. Kengura zase neponúka žiadne dáta, ani voľné SMS správy, čiže nie je na základe tu určených kritérií vhodná pre študenta, ktorého odradí aj cena.

4.7.4 Vodafone

Vodafone svojimi troma takmer neobmedzenými paušálmi spôsobil revolúciu na českom trhu a tým vytvoril priestor pre konkurenčný boj. Z ponuky by som dal do pozornosti dva paušály. Keďže ceny za služby sú v českých korunách budem ich prepočítavať na Eurá podľa aktuálneho kurzu.⁴⁰

1. RED LTE

- Neobmedzené volania do všetkých sietí
- Neobmedzené SMS do všetkých sietí
- 1500 MB predplatených dát
- Dátová SIM do tabletu
- Mesačný poplatok pri viazanosti na 24 mesiacov - 27,23 Eur
- Mesačný poplatok bez viazanosti – 34,03 Eur

2. Tarif pro studenta

- 600 minút do všetkých sietí aj do zahraničia
- Neobmedzený počet SMS do všetkých sietí v ČR
- 1200 MB predplatených dát
- Mesačný poplatok bez viazanosti - 17,96 Eur

V Českej republike si Vodafone vedie veľmi dobre a spolieha sa hlavne na svoje nekonečné paušály, ktoré by však pre slovenského študenta boli mierne cenovo nedostupné. Vodafone taktiež urobil špeciálny paušál pre študentov, ktorý je výhodnejší ako väčšina slovenských paušálov. Jediný nedostatok je objem predplatených dát, ktorý sa mi zdá nízky hlavne z ohľadom na väčšiu spotrebu pri všeobecnom surfovaní.

⁴⁰ Prepočítané na Eurá podľa kurzu NBS ku dňu 16.04.2015

Pri určení benchmarku medzi Slovenskými operátormi, čo sa týka špecializovaných paušálov pre študentov, vychádzam z rozboru konkrétnych paušálov rozobratých v predchádzajúcom kroku. Musíme si uvedomiť, že na Slovensku sú len 3 telekomunikačné spoločnosti ponúkajúce mobilné a telekomunikačné služby, čiže výber je naozaj obmedzený. Ponuku som obmedzil na 6 paušálov z ktorých sú vyhovujúce hlavne 3. Tie porovnam v tabuľke a určím najlepšie hodnoty.

Tabuľka č.13, Zdroj: Vlastné spracovanie

Názov operátora a názov paušálu	Slovak Telekom Happy L	O2 Slovakia Strieborný paušál	Orange Slovensko Deflín 20	Vodafone CZ Tarif pro studenty
Volania do vlastnej mobilnej siete	Áno	150 minút	110 minút	600 minút
Volania do ostatných sietí v SR/ČR	250 minút			
Odchádzajúce / Prichádzajúce roamingové hovory z EÚ do SR/ČR				
SMS	Neobmedzene	Neobmedzene + aj do krajín EÚ	Neobmedzene	Neobmedzene
Predplatené dáta pre mobilný internet	2000 MB / Mesiac	1500 MB / Mesiac	1000 MB / Mesiac	1200 MB / Mesiac
Plná rýchlosť na sociálnych sieťach aj po prečerpaní paušálu (Facebook, Pokey)	Nie	Nie – dá sa dokúpiť ďalší balík za 3 Eur	Áno	Nie
Cena pri viazanosti na 24 mesiacov bez mobilu	25,99 Eur / Mesiac	20 Eur / Mesiac	Viazanosť 15 mesiacov – 13 Eur / Mesiac	-
Cena bez viazanosti	29,99 Eur / Mesiac	20 Eur / Mesiac	15 Eur / Mesiac	17,96 Eur / Mesiac
Cena pri objednávke mobilu	29,99 Eur /	23 Eur / Mesiac	15 Eur /	17,96 Eur /

	Mesiac		Mesiac	Mesiac
--	--------	--	--------	--------

* Pri slovenských operátoroch platí SR pri českých ČR

Z nasledujúcich parametrov sa budeme snažiť poskladať dokonalý paušál tým, že určíme najlepšie hodnoty v jednotlivých riadkoch. Následne vyhodnotíme nami vybrané ukazovatele do konkrétneho Dokonalého paušálu pre študenta.

Z možností, čo nám ponúka resp. ponúkajú jednotlivé riadky týkajúce sa voľných a predplatených minút na telefonovanie, nám vychádza jasný víťaz Vodafone. V porovnaní s ostatnými ponúka 2 až 5 násobne vyšší počet voľných minút do všetkých sietí, dokonca aj do Európskej únie. Veľkým konkurentom v tejto oblasti je Slovak Telekom so svojím paušálom Happy, napriek tomu, že ponúka neobmedzené volania do svojej domovskej siete, vo všeobecnosti ponúka len 250 minút do sietí ostatných. Nevieme relevantne posúdiť, aký vplyv majú hovory zadarmo na celkové prevolané minúty, ale myslím že je to veľmi subjektívny pohľad.

Ďalším kritériom sú správy SMS. Vo všetkých prípadoch si operátori uvedomili, že na SMS už v dnešnej dobe nezarobia, a keďže O2 ako prvý zaviedol odosielanie SMS zadarmo do všetkých sietí, bol to jasný krok k nastoleniu trendu do budúcnosti. O2 však posúva možnosti zase o krok dopredu a umožňuje posielat' SMS zadarmo dokonca aj do štátov Európskej únie. Táto pridaná hodnota môže pripadať ostatným operátorom ako prvok pri ktorom O2 prepláca, avšak opak je pravdou a spýtajte sa, koľko krát ste museli alebo chceli odoslať SMS do zahraničia?

Jednou z esenciálnych služieb pre študentov je v tejto dobe určitý predplatený počet voľných dát mobilného internetu. V dnešnej dobe smartfónov je to priam náhrada za klasické prenosné počítače. Všetci operátori ponúkajú neobmedzený internet po celú dobu trvania paušálu, avšak len príslušný počet dát je v plnej a tým pádom pohodlnej rýchlosti preberania a odosielania dát. Po prečerpaní balíčka sa rýchlosť zníži na rýchlosť ktorá nevyhovuje prezeraniu videí, obrázkov ani počúvaniu hudby. Z pomedzi skúmaných paušálov ponúka najväčší balíček Slovak Telekom a to 2000 MB na mesiac. Keď si rozoberieme priemernú spotrebu študenta zistíme že dáta viac menej využíva hlavne na pozeranie videí, počúvanie hudby, hranie hier a v neposlednom rade na Sociálne siete. Tu mu konkuruje hlavne Orange, ktorý ponúka svojim zákazníkom neobmedzené používanie

sociálnych sietí najmä najpopulárnejšej siete Facebook, za ktorú počas celej dĺžky trvania paušálu nestahuje žiadne dáta. Pozorovaním svojho okolia som zistil, že drvivá väčšina mladých ľudí svoj predplatený balíček dát využíva hlavne na sociálnej sieti Facebook. K tomu Orange ponúka 1000 MB dát na všeobecné využitie. Avšak každý sa osobne rozhoduje o svojom rozdelení dát, preto je výhodnejšie mať dvojnásobný počet dát a využiť ich na čokoľvek. Tu sa ešte o konkurenciu bije O2 so svojimi najvariabilnejšími paušálmi, kde si pri strate plnej rýchlosti môže zákazník dokúpiť dodatočné dáta s plnou rýchlosťou. Týmto si svoj paušál vie vylepšiť za malý doplatok.

Hlavným aspektom aj tak pre niektorých zákazníkov stále ostáva cena paušálu za mesiac. V tejto kategórii, samozrejme, existuje viacero alternatív keďže väčšina operátorov sa spolieha hlavne na zákazníkov, ktorí si spolu s paušálom kúpia aj nový mobilný telefón. Donedávna slovenskí operátori nepripúšťali inú, ako dvojročnú viazanosť to jest 24 mesiacov. Príchodom O2 sa opäť rozpútal konkurenčný boj aj v tomto sektore a aj dovtedajší lídri na trhu museli povoliť a ponúknuť alternatívu bez viazanosti. V niektorých prípadoch je cena za paušál bez viazanosti drahšia a pri niektorých rovnaká, ako pri cene za paušál spolu s mobilom. V tomto ohľade jednoznačne vyhráva Orange, ktorý svoj paušál pre študentov stanovil na 13 Eur v prípade viazanosti na 15 mesiacov a 15 Eur v prípade paušálu bez viazanosti. Hneď za ním sa v pomyselnom rebríčku umiestnil Vodafone, ktorý ponúka rovnakú cenu za paušál aj pri možnosti s mobilným telefónom. Na Slovensku mu kontruje O2, ktorý svoje paušály ponúka kompletne bez viazanosti a pre všetkých zákazníkov rovnako. Cena je relatívny pojem a ako sme si mohli všimnúť niektorí operátori sú ochotní podliezť latku a upustiť na cene a niektorí napríklad ako je to u Slovak Telekomu si za svoje služby vypýtajú aj vyššie „pálky“.

Ak sa pozrieme na tabuľku zistíme, že každý paušál zvíťazil v jednej kategórii, nevnímajúc cenu. Je naozaj na preferenciách spotrebiteľa, ktorý paušál si vyberie, avšak my hľadáme to najlepšie, tú hodnotu podľa ktorej by sa mali riadiť všetci operátori. Je logické, že si operátor za svoje služby musí počítať určitú maržu, avšak si stále myslím, že marže na paušáloch sú prehnane vysoké. V prípade, že by sme spriemerovali cenu za skúmané paušály dospejeme k číslu 20,7 Eur po zaokrúhlení. Táto cena reprezentuje podľa môjho názoru paušál s jednotlivými benchmarkami v každom riadku. Paušál, ktorý je

cenovo dostupný a predsa ponúka to najlepšie zo všetkých dostupných možností v danej cenovej kategórii. Dokonalý paušál by mal teda obsahovať:

- 600 voľných minút do všetkých sietí ako aj do Európskej únie
- Neobmedzený počet SMS správ do všetkých sietí aj Európskej únie
- 2000 MB predplatených dát s možnosťou ich dodatočného dokúpenia
- Plnú rýchlosť na Sociálnych sieťach pri prekročení predplatených dát
- Nami vypočítanú cenu zaokrúhlenú na 20 EUR mesačne bez viazanosti

K nami vytvorenému tzv. dokonalému paušálu sa najviac približuje študentský paušál od Vodafonu, avšak pre študentov študujúcich na Slovensku je táto možnosť nereálna. Na druhom mieste skončil O2, ktorý podľa môjho názoru najkomplexnejšie odráža potreby študenta, resp. potreby mladých ľudí na Slovensku.

4.8 Výber telefónu

Každý mobilný operátor ponúka pri výbere paušálu možnosť vybrať si aj nový mobilný telefón, v dnešnej dobe skôr môžeme hovoriť o smartfónoch. Avšak pri väčšine operátorov táto možnosť so sebou prináša povinnosť zaviazat' sa danému operátorovi na 24 mesiacov. Orange v minulosti k paušálom ponúkal mobilné telefóny za zvýhodnené ceny vypočítané podľa výšky objednaného paušálu, podľa doby trvania zmluvných vzťahov a podľa priemernej výšky mesačnej faktúry. Zákazník jednorázovo zaplatil za ním vybraný telefón na mieste, čo mohlo byť pre niektorých ľudí privysoká jedno rázová finančná záťaž. Podobne to funguje pri O2, avšak s tým rozdielom, že firma sa riadi firemnou politikou O2 Fér. To znamená rovnaký prístup k novým aj stálym zákazníkom. Výška zľavy na mobil je stanovená pevne, pri každom druhu paušálu je jej výška iná. Tá sa následne odpočíta od nami vybraného mobilného telefónu a zvyšok zákazník dopláca na mieste. Rozdiel je samozrejme v tom, že pri O2 sa zákazník nemusí zaviazat' na dva roky aby si spomínanú zľavu mohol uplatniť.

Naopak Slovak Telekom svoju konkurenčnú výhodu presunul práve do spôsobu predaja mobilných telefónov. Podľa typu vybraného paušálu a vybraného telefónu sa vypočíta mesačná splátka, ktorú bude zákazník splácať na faktúre spolu s poplatkom za paušál. Pri výbere telefónu zaplatí na predajni prvú splátku a zvyšná suma sa rozráta medzi

dobu viazanosti. Podobnú možnosť presadili v nedávnej dobe aj v Orange Slovensko, kde si zákazník môže vybrať z viacerých kritérií, ako je napríklad dĺžka splácania, výška prvej splátky alebo dĺžku viazanosti. Tento spôsob sa zdá pre veľa mladých ľudí a hlavne študentov ako určite výhodnejšou alternatívou. Je jednoduchšie mesačne splácať a daný mobil používať ako si peniaze na nový mobilný telefón šetriť niekoľko mesiacov. To otvára možnosti aj pre študentov s nižším rozpočtom dopriať si kvalitnejší a drahší mobilný telefón. Vynára sa však otázka, ako pri všetkých splátkových predajoch, či konečná cena splatená operátorovi nie je niekoľkonásobne vyššia ako jedno rázový poplatok za mobil pri bežnom nákupe v bežnom obchode. V nasledujúcej časti chcem tieto možnosti porovnať a na dvoch konkrétnych mobilných telefónoch z vyššej a nižšej triedy ukázať, aké alternatívy nám ponúkajú mobilní operátori. Na porovnanie si zvolíme paušál v hodnote do 30 Eur/mesiac, aby naše výsledky neboli skreslené.

4.8.1 Vodafone:

Pri Vodafone počítame s paušálom RED LTE, ktorý po prepočte na Eurá stojí 27,23 Eur/mesiac.

Názov mobilu	Sony Xperia Z3	Samsung Galaxy A3
Cena jednorázovo cez internet	468,5 Eur	235,65 Eur
Cena jednorázovo na predajni	541,26 Eur	290,22 Eur
Najlacnejšia cena v internetových obchodoch	420 Eur ⁴¹	207,38 Eur ⁴²

Tabuľka č. 14, Zdroj: vlastné spracovanie

4.8.2 Orange:

Pri Orange počítame s paušálom Kengura 30 presne za 30 Eur/mesiac. V tomto prípade je zľava 5 x cena mesačného paušálu čo predstavuje zľavu 150 Euro.

⁴¹ <http://mobilni-telefony.heureka.cz/sony-xperia-z3>

⁴² http://webtelefony.cz/index.php?route=product/product&product_id=450

Názov mobilu	Sony Xperia Z3	Samsung Galaxy A3
Cena jednorázovo	400 Eur	160 Eur
Mesačná splátka pri 24 mesačnej viazanosti	14,58 Eur/mesiac	4,58 Eur/mesiac
Prvá platba pri 24 mesačnej splatnosti	50 Eur	50 Eur
Najlacnejšia cena v internetových obchodoch	420 Eur ⁴³	212 Eur ⁴⁴
Cena bez akcie na predajni	550 Eur	310 Eur

Tabuľka č. 15, Zdroj: vlastné spracovanie

4.8.3 O2:

Pri O2 sme počítali so Zlatým paušálom presne za 30 Eur/mesiac. Pri tomto paušále sa zľava na mobil pohybuje vo výške 264 Eur.

Názov mobilu	Sony Xperia Z3	Samsung Galaxy A3
Cena pri akcii na O2 paušál	383 Eur	58 Eur
Cena jednorázovo na predajni	647 Eur	322 Eur
Najlacnejšia cena v internetových obchodoch	420 Eur	212 Eur
Cena bez akcie na e-shope	598,52 Eur	303,11 Eur

Tabuľka č.16 , Zdroj: Vlastné spracovanie

⁴³ <http://www.heureka.sk/exit/novemobily-sk/767651475/?z=2&t=83b457fefda12b84793088786c595410&p=4>

⁴⁴ <http://www.heureka.sk/exit/novemobily-sk/788813119/?z=2&t=839c875d761d1acaf47fd07c554b5d9f&p=4>

4.8.4 Slovak Telekom:

Pri Slovak Telekom sme počítali s paušálom Happy L kde sa mesačný poplatok pohybuje na cene 29,99 Eur/mesiac.

Názov mobilu	Sony Xperia Z3	Samsung Galaxy A3
Mesačná splátka pri 24 mesačnej viazanosti	14 Eur/mesiac	6 Eur/mesiac
Prvá platba pri 24 mesačnej splatnosti	99 Eur	29 Eur
Cena ktorú zákazník reálne zaplatí	435 Eur	185 Eur
Najlacnejšia cena v internetových obchodoch	420 Eur	212 Eur
Cena bez akcie na predajni	599 Eur	329 Eur

Tabuľka č.17, Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidíme z porovnania ďalších parametrov, akým sú ceny mobilných telefónov v jednotlivých spoločnostiach a následne výšky zliav, ktoré sú na ne poskytnuté, musíme zhodnotiť, že jednotlivé ceny sa značne líšia. Pri vybranom porovnávacom modeli Sonny Xperia Z3 sa cena na predajniach pohybuje od 541,26 Eur v českom Vodafone až po 647 Eur v slovenskom O2.

Tento trend predrazenia telefónu v O2 je spôsobený marketingovým ťahom s vysokou zľavou pri jednotlivých paušáloch. Pri Zlatom paušále to bolo dokonca 262 Eur na výber mobilného telefónu. Pri Diamantovom paušále je to dokonca 528 Eur. Za túto sumu si zákazník môže v O2 vybrať aj viacero telefónov. A práve to je najväčším lákadlom pre ľudí v O2, keďže ľudská psychika je nastavená na čo najväčšie sumy, ktoré nemusia platiť, resp. na najväčšie zľavy, ktoré im daný operátor ponúkne. Cena je dokonca o 220 Eur vyššia, ako najnižšia cena, za ktorú si môže zákazník kúpiť daný mobilný telefón na jednom zo slovenských e-shopov.⁴⁵ Teda cena mobilného telefónu Sony Xperia

⁴⁵ <http://www.heureka.sk/exit/novemobily-sk/767651475/?z=2&t=83b457fefda12b84793088786c595410&p=4> z dátumu 18.04.2015

Z3 pri zlatom paušály je napriek všetkým marketingovým ťahom a predražovaniam najlacnejšia spomedzi operátorov a dokonca aj internetových obchodov a to 383 Eur.

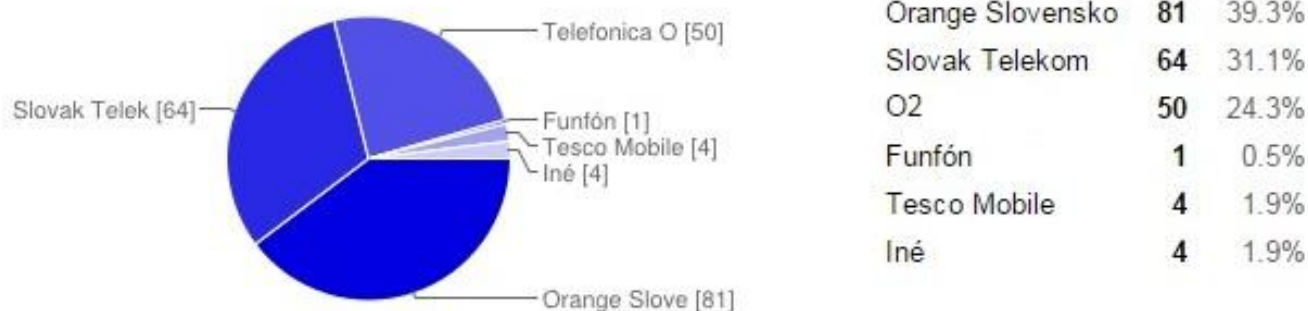
Pri modeli Samsung Galaxy A3, ktorý predstavuje nižšiu triedu sa po zľave znížila cena mobilného telefónu na neuveriteľných 58 Eur. V internetových obchodoch sa jeho cena pohybuje okolo 212 Eur čo predstavuje takmer 3 x viac ako v O2. Vo Vodafone dokonca zákazník zaplatí viac ako je najnižšia cena nájdená na českých portáloch. Tu môžeme stále pozorovať silný vplyv reklamy a všeobecného povedomia z minulosti kde bolo nepísaným pravidlom, že operátori ponúkajú najvýhodnejšie ponuky pri 24 mesačnej viazanosti. Pri tomto operátorovi je dokonca výhodnejšie, keď si paušál spotrebiteľ zoberie bez telefónu, pričom dostane skoro 100 Kč (3,5 Eur) zľavu na mesačný paušál a v internetovom obchode si kúpi daný telefón o takmer 30 Eur lacnejšie. Avšak paradoxne spotrebiteľia v dnešnej dobe sú ešte stále natoľko pohodlní že si nebudú robiť starosti s vybavovaním viacerých vecí a nechajú si poradiť od zamestnanca tej ktorej pobočky.

Pri Slovak Telekom a pri Orange si zákazník volí pohodlnú alternatívu postupného splácania mobilného telefónu spolu s mesačnou faktúrou za paušál. Pri Orange si zákazník môže nastaviť tzv. „Splátkový kalendár“, podľa toho, či si nastaví viazanosť na 24 mesiacov alebo na 12 mesiacov, resp. bez viazanosti. Tak isto si zákazník môže prispôbiť, ako dlho plánuje daný mobilný telefón splácať a akú vysokú si nastaví počiatočnú jednu rázovú splátku. Keď porovnáme celkovú sumu, ktorú spotrebiteľ zaplatí za mobilný telefón vychádza nám, že výhodnejšia je ponuka od Orange a preto je Orange správna voľba pre ľudí, ktorí rozmýšľajú nad postupným splácaním za vybraný telefón.

5 Diskusia a vyhodnotenie dotazníka

Aby som mohol komplexnejšie posúdiť a vyhodnotiť najvhodnejšieho operátora pre mladého človeka, resp. študenta, zisťoval som názor študentov na operátorov pomocou dotazníka. Prieskum bol robený na vzorke 206 študentov, ktorí boli ochotní ho vyplniť. V dotazníku som pýtal študentov na ich názor na rôzne otázky ohľadom Slovenských operátorov. Keďže som nemal prístup ku vzorke študentov z Českej Republiky, musel som z prieskumu vynechať českého operátora Vodafone. Dotazník bol zameraný hlavne na spokojnosť študentov s ich súčasným operátorom a hlavne na spokojnosť s ich službami. Prvá otázka bola informačného charakteru a pýtal som sa študentov na služby ktorého z operátorov v dnešnej dobe využívajú.

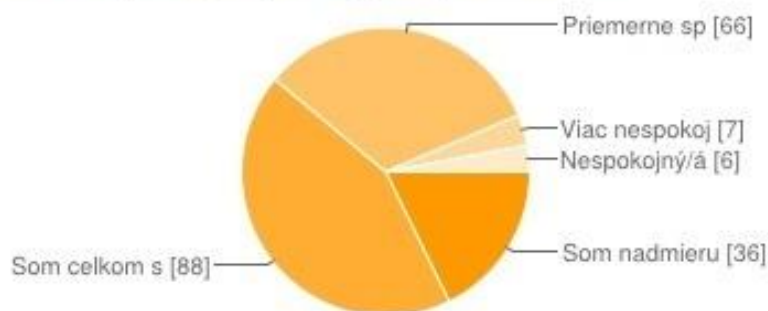
Služby ktorého operátora na Slovensku práve využívaš?



Graf č. 5, zdroj – vlastná tvorba na základe dotazníka

Z grafu jasne vyplýva, že študenti ešte stále dávajú prednosť starším osvedčeným operátorom pred najpokrokovejším a najmladším operátorom, akým je O2. Strach zo zmeny, spokojnosť so službami a možno len pohodlnosť jednotlivcov vystúpiť a prejsť k novému operátorovi sa podpísali na tomto výsledku. Je pravda že Orange a Slovak Telekom majú na Slovensku dlhú tradíciu tzv. rodinných firiem. To znamená, že od príchodu týchto operátorov sa celé rodiny zapísali k jednému či druhému a operátori si ich držia určitými výhodami pre rodiny. Ďalšia otázka na mojom dotazníku sa týkala spokojnosti so svojím terajším operátorom.

Ako si spokojná/ý s tvojim operátorom?

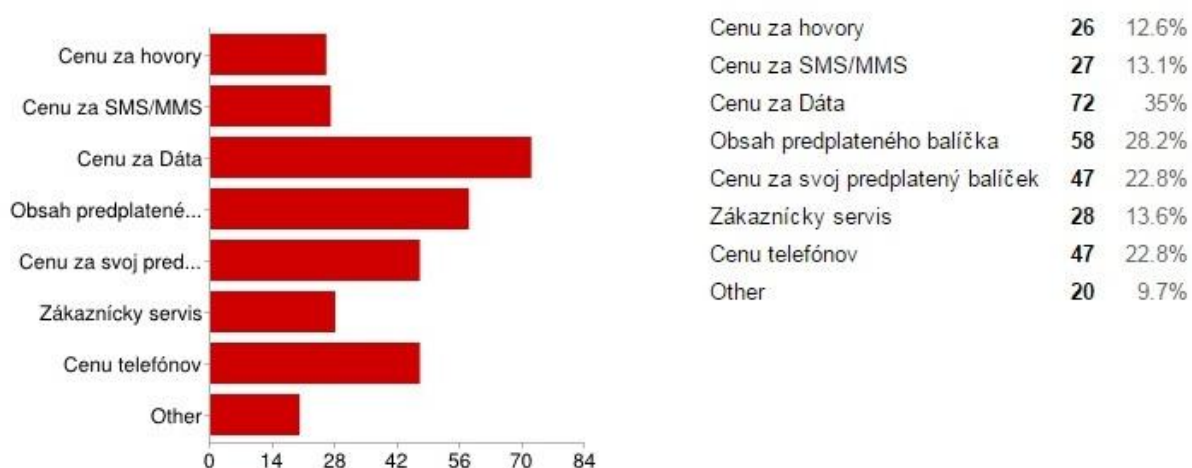


Som nadmieru spokojný/á, spĺňa všetky moje požiadavky	36	17.5%
Som celkom spokojný/á	88	42.7%
Priemerne spokojný/á, niečo by som určite zmenil/a	66	32%
Viac nespokojný/a ako spokojný/a	7	3.4%
Nespokojný/á	6	2.9%

Graf č. 6, zdroj – vlastná tvorba na základe dotazníka

Ako môžeme vidieť na ďalšom grafe, len 17,5 % z opýtaných respondentov je úplne spokojných so svojím terajším paušálom, skoro 43 je celkom spokojných a 32 % je priemerne spokojných. Z výsledku vyplýva, že drvivá väčšina je spokojná so svojím paušálom aj keď viac ako tretina opýtaných by rada niečo na svojom operátorovi zmenila. Ďalšou otázkou teda bolo čo by radi na svojom operátorovi zmenili.

Čo by si na svojom operátorovi zmenil/a?



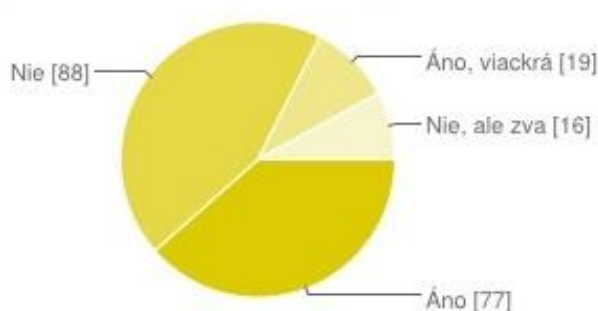
Graf č. 7, zdroj – vlastná tvorba na základe dotazníka

Ako môžeme vidieť najviac študentom vadí cena za predplatené dáta, čiže internet v mobile. Je to pochopiteľné, keďže žijeme v dobe, kde má internet nezastupiteľné miesto v našich životoch. A hlavne v životoch študentov, ktorí na internete trávajú nespočetne veľa času. Po prečerpaní predplatených dát je to žiaľ niekedy náročné, čo viem potvrdiť z vlastnej skúsenosti. V dobe keď sme viac menej odkázaní a spoliehame sa na informácie práve z mobilných zariadení

Skoro tretina opýtaných respondentov nie je spokojná a zmenila by obsah svojho predplateného balíčka. Je to pochopiteľné, keďže vyššie sme si ukázali, aké má študent možnosti výberu a koľko musí za ten ktorý paušál zaplatiť. Nevýhodou pri paušáloch je nulová možnosť kustomizácie. Spotrebiteľovi sa síce nezablokuje možnosť využívať služby po prečerpaní svojho balíčka, avšak buď je používanie služieb obmedzené alebo je dodatočne spoplatnené. Najmúdrejšie spomedzi operátorov to vyriešilo O2, ktoré ponúka dodatočné balíčky, či už hovorov, SMS alebo aj samotných predplatených dát.

V neposlednom rade je pri operátoroch a ich paušáloch nespokojnosť hlavne s cenou, či už za predplatené balíčky (paušály) alebo za telefóny. Ako sme si v predchádzajúcich kapitolách ukázali, mobilní operátori častokrát ponúkajú výhodnú cenu mobilného telefónu k paušálu za takmer trhovú cenu. Čo znamená, že si spotrebiteľ a zazmluvnia na dva roky, s poskytnutím iba minimálnej zľavy na nový mobilný telefón. Popritom cena za predplatené balíčky je častokrát prehnaná, ako sme si ukázali vyššie a operátori si to kompenzujú zľavami na paušáloch pri prenose čísla práve k nim. Viac menej nás stimulujú, aby sme ich vymieňali a migrovali medzi nimi. Naopak, český Vodafone ukazuje že pri svojich paušáloch RED sa dajú neobmedzené volania a SMS sklbiť do poplatku, ktorý je nižší ako 30 Eur. Tu môžeme vidieť, že na Slovensku ešte stále je priestor na znižovanie cien, resp. na zvyšovanie objemu predplateného balíčka.

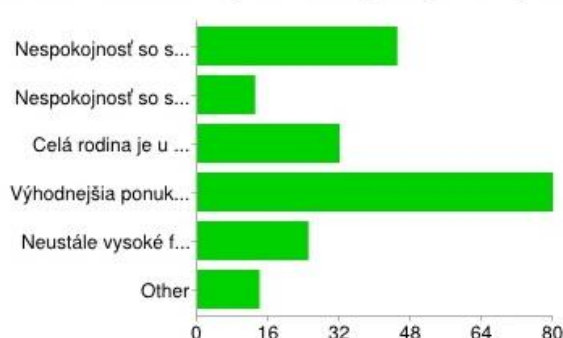
Prestúpil/a si už niekedy medzi operátormi?



Áno	77	37.4%
Nie	88	42.7%
Áno, viackrát	19	9.2%
Nie, ale zvažujem to	16	7.8%

Graf č. 8, zdroj – vlastná tvorba na základe dotazníka

Ak áno, alebo zvažuješ, čo bolo/je na príčine prestupu?



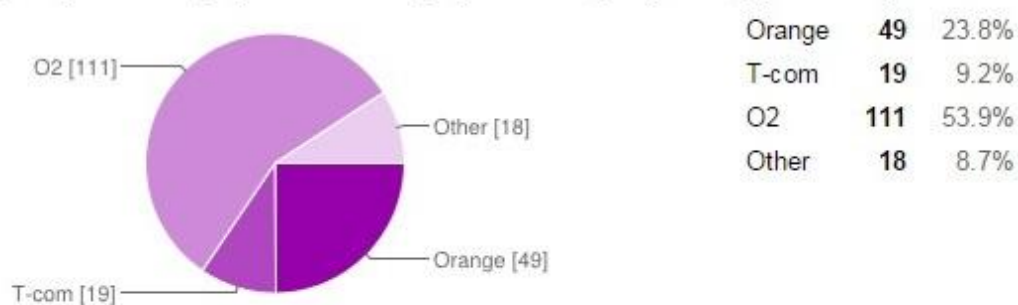
Nespokojnosť so službami	45	21.8%
Nespokojnosť so servisom	13	6.3%
Celá rodina je u jedného operátora	32	15.5%
Výhodnejšia ponuka u konkurencie	80	38.8%
Neustále vysoké faktúry	25	12.1%
Other	14	6.8%

Graf č. 9, zdroj – vlastná tvorba na základe dotazníka

S príchodom marketingového trendu boja o zákazníka formou finančného bonusu sa zvýšila aj fluktuácia zákazníkov medzi spoločnosťami. Zo vzorky opýtaných

respondentov skoro 38 % už raz zmenilo operátora a skoro 10% ich zmenilo už niekoľkokrát. Ako príčinu uvádzajú v 80-tich prípadoch výhodnejšiu ponuku u konkurencie. S týmto trendom prišiel O2, keďže ako nový operátor potreboval k sebe nalákať nových zákazníkov. V dnešnej dobe už aj Orange a Telekom pochopili, že ľudia v pokrízovom Slovensku nezaujímajú až tak kvalita poskytovaných služieb, alebo obsah predplateného balíčka, ale či im operátor vie dať nejakú službu lacnejšie alebo zadarmo, poprípade odčítať väčšiu či menšiu sumu z ich mesačných faktúr. Taktiež zavážila nespokojnosť so službami, vysoké faktúry či ako sme si už vyššie spomenuli trend celej rodiny tzv. „upísanej“ jednému operátorovi, čo im prináša určité výhody. U Orange sú to volania a SMS medzi zákazníkom a ním vybranými 4-mi ďalšími číslami alebo napr. u O2 sú to neobmedzené volania do všetkých sietí pre 4 rôzne čísla v prípade keď piaty zákazník ich má zahrnuté v predplatených paušáloch.

Ktorý z operátorov je podľa teba najlepší čo sa týka ponuky pre mladých ľudí?



Graf č. 10, zdroj – vlastná tvorba na základe dotazníka

Posledná otázka v prípade tohto dotazníka bola orientovaná presne na preferencie mladých ľudí a ich sympatie voči telekomunikačným operátorom. Ako vidíme nadpolovičná väčšina opýtaných študentov si myslí, že O2 je najideálnejšia voľba. Či už kvôli výrazným zľavám na telefónoch, výborne rozloženým obsahom predplatených balíčkov, alebo možnosťou dokúpenia a zväčšenia si tak obsahu predplateného balíčka sa už nedozvieme. Telekom si vyslúžil poslednú priečku napriek tomu, že ako prvý telekomunikačný operátor prišiel s revolučným systémom splátok za mobilné telefóny. Najpravdepodobnejšie zavážila cena za najvhodnejší paušál pre študenta.

Pomocou benchmarkingu som zistil určité nedostatky pri zvyšných dvoch slovenských operátoroch. Či sa už jedná o vysoké ceny pri paušáloch, v prípade Slovak

Telekomu, alebo o minimálnu zľavu na telefón, ktorý sa niekedy môže javiť drahší ako v bežných predajniach. Ako navrhnuté zlepšenie pre zvýšenie konkurencieschopnosti na slovenskom trhu odporúčam zaviesť pri ostatných dvoch operátoroch minimálne variabilnosť paušálov, resp. vyskladanie si vlastného paušálu. Boj o slovenského zákazníka nie je tvrdý, pretože sme zvyknutí na vysoké ceny za niektoré bežné služby a tak je najjednoduchším spôsobom určitá pridaná hodnota k paušálom. Napríklad obnovenie rýchlosti internetu po prečerpaní predplatených dát za poplatok, alebo výraznejšiu zľavu na telefón pri viazanosti na dva roky. Myslím že orientovanie sa na rodinu, a rodinné hodnoty prináša iba zastavenie pokroku v celkovom priemysle a znižuje atraktivnosť daného podniku v očiach mladých ľudí. A práve tí sú kľúčovými spotrebiteľmi s ktorými sa počíta do budúcnosti.

Záver

Telekomunikačný priemysel s pribúdajúcim časom každoročne postupne klesá. Či je to vplyvom stále doznievajúcej celosvetovej finančnej krízy alebo stagnáciou telekomunikačných služieb v danom momente povedať nevieme. Vieme však zhodnotiť jeho vplyv na životy ľudí, na naše každodenné problémy. Doba sa mení a náš život si už viac-menej nevieme predstaviť bez telekomunikačných zariadení akými sú mobilný telefón, smartfón alebo aj samotné internetové pripojenie, či už na mobile alebo počítači. Pevné linky sú v posledných rokoch na ústupe čo sa prejavilo aj v samotných klesajúcich hodnotách výnosov z pevných hlasových služieb. Celková komunikácia na všetkých úrovniach sa najviac orientuje na internet, ktorý je už integrovaný takmer v každom procese a v každej sfére. To platí hlavne pre mladých ľudí, poslednú generáciu, ktorá doslova žije on-line a snaží sa z toho vydolovať maximum.

Úspech telekomunikačného podniku však netvorí zaužívané procesy a notoricky známa značka, ale inovatívne postupy búrajúce všetky doteraz vytvorené bariéry. Sú to konkurenčné výhody ktoré posúvajú danú značku do povedomia spotrebiteľov a nútia ich prehodnotiť doteraz zaužívané lákadlá pôvodných operátorov. Tieto inovatívne procesy sa týkajú hlavne mladých ľudí, študentov a vizionárov. Práve preto som za objekt výskumu zvolil študentov ako svoju cieľovú skupinu. Dvaja z troch slovenských operátorov sú tu priam od začiatku spustenia mobilnej siete na Slovensku a najvýraznejšími zmenami prešli až príchodom tretieho najmladšieho operátora. Ten vzbudil veľký ekonomický rozruch najmä inovatívnymi paušálmi bez viazanosti. Využitím metódy benchmarkingu som porovnal viaceré aspekty a faktory úspechu tohto najrýchlejšie rastúceho operátora na Slovensku.

V mojej práci som si stanovil pomocou benchmarkingu určiť najlepšie študentský paušál a celkovo najlepšieho operátora pre študenta spomedzi dostupných operátorov. Do vzorky som zaradil aj jedného českého operátora na porovnanie odlišností v iných štátoch. Využil som aj dotazník ktorý som nechal vyplniť 206 študentami aby som si mohol urobiť komplexnejší obraz o názore študentov na telekomunikačných operátorov na Slovensku.

V prvej časti mojej diplomovej práce som sa zaberá teoretickým vymedzením konkrétnych pojmov ako sú konkurencieschopnosť či samotný benchmarking. V ďalšej časti som sa sústredil na klasifikáciu benchmarkingu a priblížil som v nej konkrétne v praxi

používané typy benchmarkingu. Následne som pomocou benchmarkingu zdokumentoval súčasný stav daných podnikov a do tabuľky som spracoval jednotlivé portfólia. Z nich som vybral niekoľko ktoré sedeli do mnou vopred stanovených kritérií. Z nich som povyberal benchmark v každej kategórii čo nám vytvorilo tzv. „dokonalý paušál“, ktorý som porovnal z jednotlivými paušálmi. Druhým aspektom bol výber telefónu pri ktorom som postupoval podobne ako pri paušáloch. V ďalšej časti som na základe dotazníka ktorý som zovšeobecnil na väčšinu študentov, postupne rozobral vzniknuté grafy a nakoniec som zhodnotil jednotlivé paušály a ich konkurencieschopnosť.

Zistil som že najviac vyhovujúci operátor pre študentov a celkovo mladých ľudí spomedzi všetkých je O2. Priniesol na Slovensko zásadné zmeny v prístupe k mobilnej komunikácii a určil trendy do budúcnosti. Ostatné spoločnosti zareagovali neskôr a prispôbili sa tak stanovenému trendu. Jeho paušály sú mierené na všetky vekové kategórie, a variabilita predplateného balíčka je inovácia ktorá na Slovensku ešte nemá konkurenciu. Ďalším bodom je zľava na telefón, ktorá sa môže vyšplhať až na 528 Eur. Aj keď O2 neponúka platbu na splátky myslím si že zľavou dostatočne konkuruje ostatným operátorom a preto sa považuje za najlepšieho slovenského operátora.

Použitá literatúra

- [1] MLAKAY, J. 2004. Produkt a konkurencia. 1.vyd. Bratislava: Ekonom, 2004. 136 s. ISBN 80-225-1947-2.
- [2] Janek, J., Kováč, J., Janeková, J.: Benchmarking – nástroj zvyšovania výkonnosti podniku. In: Transfer inovácií, 2006, č. 8.
- [3] FREEBAIRN, J. 1991. Implications of Wages and Industrial Policies on the Competitiveness of Agricultural Export Industries. Výskumná práca Australian 40 Agricultural and Resource Economics Society. Canberra. 1991. str. 26. ISSN 1-031- 9034.
- [4] NENADÁL, J., Měření v systémech managementu jakosti. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [5] PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky – kategorizácia a charakteristika. In: Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy. Bratislava: Ekonóm, 2006, str. 13
- [6] Česká technická norma: ČSN EN ISO 9004. Řízení udržitelného úspěchu organizace. Přístup managementu kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 72 s.
- [7] KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8]
- [9] POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2974-9.
- [10] JETMAROVÁ, B. Benchmarking – Methods of raising company efficiency by learning from the Best-in-class. E+M: Economics and Management, 2011, Vol.14, No. 1, p. 83-96. ISSN 1212-3609.
- [11] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [12] JOHNSON, G., KEVAN, S. *Cesty k úspěšnému podnikání*. Praha: Computer Press, 2000. 834 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [13] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. Benchmarking: Jak napodobit úspěšné. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

[14] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 3.vyd. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

[15] ŠPAČEK, M.: K čemu a jak využít benchmarking. In: Moderní řízení, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720

Internetové zdroje:

[16] HEŘMANSKÝ, M. *Model úspěšnosti EFQM jako prostředek komplexního hodnocení stavu podniku a možnosti jeho využití*. In: *Konference Systémová integrace 2011 [online]*. Vysoká škola ekonomická, 2000. [15.03. 2015]. Dostupné z: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2000/model-uspesnosti-efqm-jakoprostredek-komplexniho-hodnoceni-stavu-podniku-a-moznosti-jeho-vyuziti.pdf>>.

[17] KOSMAS S. R. O. *Databáze nejlepších praktik: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě*, Ostrava, 2004 [14.03.2015]. Dostupné z: www.bestpractices.cz/praktiky/.../benchmarking_theorie.doc

[18] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů [online]*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 232 s. ISBN: 978-80-247-3938-0. [12.03.2015]. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=_RVFnPN4ymMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

[19] *Nástroje a trendy manažmentu* [06.03.2015] Dostupné na <<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>>

[20] *EFQM Model výnimočnosti* [15.03.2015] Dostupné na <<http://www.ssk.sk/aktivity/model-vynimocnosti-efqm/>>

[21] *Nástroje a metody manažerstva kvality – skriptá* [15.03.2015] Dostupné na <<http://portal2.tuke.sk/hf-kim/bakalar/predmety-bc/integrované-manazerske-systemy/podklady-cvicenia/benchmarking.pdf>>

[22] *Využitie benchmarkingu v malej a strednej firme* [15.03.2015] Dostupné na <<http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>>

[23] *Metodika EFQM* [15.03.2015] Dostupné na < <https://efqm.centire.com/-/EFQM/pages/help/metodika.seam;jsessionid=2EEDA8956F787BF3-7C0D960DB524B1-CE?cid=33>>

[24] *Slovak Telekom* [11.04.2015] Dostupné na < <https://www.telekom.sk/subory-/60ccd217fcef29074128003023452f2a> >

- [25] *O2 Slovakia* [11.04.2015] Dostupné na < <https://www.o2.sk/pre-vas/volania/o2-pausal> >
- [26] *História spoločnosti Vodafone* [11.04.2015] Dostupné na < <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/historie-a-fakta/fakta-a-cisla/> >
- [27] *Cenník Vodafone* [11.04.2015] Dostupné na < http://www.vodafone.cz/_sys_-FileStorage/download/1/174/cenik.pdf >
- [28] *Cenník Orange Slovensko* [11.04.2015] Dostupné na < http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/prevas/pausaly/cennik/1-cennik_sluzieb.pdf?>
- [29] *Výročná správa O2 za rok 2013* [11.04.2015] Dostupné na < <http://www.spolocnost.o2.sk/download/vyrocne-spravy/vyrocna-sprava-2013.pdf> >
- [30] *Porovnanie cien telefónu Sony Xperia Z3 na českých stránkach* [11.04.2015] Dostupné na < <http://mobilni-telefony.heureka.cz/sony-xperia-z3> >
- [31] *Telefón Samsung Galaxy Ace na českých stránkach* [11.04.2015] Dostupné na < http://webtelefony.cz/-index.php?route=product/product&product_id=450 >
- [32] *Porovnanie cien telefónu Sony Xperia Z3 na slovenských stránkach* [11.04.2015] Dostupné na < <http://www.heureka.sk/exit/novemobily-sk/767651475/?z=2&t=83b457-fefda12b84793088786c595410&p=4> >
- [33] *Porovnanie cien telefónu Samsung Galaxy Ace na slovenských stránkach* [11.04.2015] Dostupné na < <http://www.heureka.sk/exit/novemobily-sk/788813119/?z=2&t=839c875-d761d1acaf47fd07c554b5d9f&p=4> >
- [18] *Analýza piatich porterových síl.* [28.02.2015] Dostupné na < http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis >
- [29] *Výročná správa Orange Slovensko za rok 2013* [11.04.2015] Dostupné na < http://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/onas/tlacove-centrum/vyrocne-spravy/vyrocna_sprava_2013.swf >
- [29] *Výročná správa Slovak Telekom za rok 2013* [11.04.2015] Dostupné na < <https://www.telekom.sk/documents/10179/44166/Slovak+Telekom+Ro%C4%8Dn%C3%A1+spr%C3%A1va+2013.pdf/3129b031-d165-4924-9ad9-5ed7bcabc204> >
- [29] *Výročná správa Vodafone za rok 2013* [11.04.2015] Dostupné na < http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/747/vyrocni-zprava-2013-2014.pdf >