

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná Fakulta

Evidenčné číslo: 102003/I/2019/36122163745543684

Konkurencieschopnosť firiem v digitálnej ére

Diplomová práca

2019

Bc. Andrej Hošták

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná Fakulta

Konkurencieschopnosť firiem v digitálnej ére

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: Manažment medzinárodného obchodu

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Andrej Hošták

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel úprimne poďakovať vedúcej záverečnej práce Ing. Simone Škorvagovej PhD. za jej trpezlivosť, odborné usmernenie, cenné rady a tipy a spoluprácu pri písaní tejto práce.

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Andrej Hošták

ABSTRAKT

HOŠTÁK, Andrej: *Konkurencieschopnosť firiem v digitálnej ére*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 61 s.

Cieľom záverečnej práce je navrhnúť riešenia pre zefektívnenie využitia digitálnych predajných kanálov za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti Orange Slovensko a.s.. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 2 grafy a 4 tabuľky. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu pojmov konkurencieschopnosť a digitalizácia, identifikácii faktorov vplývajúcich na konkurencieschopnosť, konkurenčných stratégií a vhodných metód hodnotenia konkurencieschopnosti. Zaoberá sa tiež definíciou priemyslu 4.0 a konkrétnym vplyvom digitalizácie na konkurencieschopnosť. V ďalšej časti je charakterizovaný hlavný cieľ práce a jednotlivé čiastkové ciele. Tretia časť sa zaoberá metodikou práce, metódami skúmania a pracovnými postupmi využitými v práci. Záverečná kapitola sa zaoberá analýzou a vyhodnotením využívaných digitálnych kanálov marketingu a predaja telekomunikačných operátorov a navrhnutím riešení pre efektívnejšie využitie digitálneho predaja vybraných produktov jedného z operátorov. Výsledkom riešenia danej problematiky je, že úspešná implementácia navrhovaného riešenia digitálneho predaja by zvýšila konkurencieschopnosť firmy Orange Slovensko, a.s.

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť, digitalizácia, konkurenčná výhoda

ABSTRAKT

HOŠTÁK, Andrej: *Firm Competitiveness in the digital era*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Thesis Supervisor: Ing. Simona Škorvagová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 61 p.

The aim of the final thesis is to propose solutions for more efficient use of digital sales channels in order to increase the competitiveness of Orange Slovensko a.s.. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 2 graphs and 4 tables. The first chapter is devoted to defining the terms competitiveness and digitization, identifying factors affecting competitiveness, competitive strategies and appropriate methods of assessing competitiveness. It also addresses the definition of industry 4.0 and the specific impact of digitization on competitiveness. The next part describes the main goal of the work and the individual sub-goals. The third part deals with the methodology of work, methods of research and working procedures used in the thesis. The final chapter deals with the analysis and evaluation of used digital channels of marketing and sales of telecommunication operators and proposes solutions for more efficient use of digital sales for selected products of one of the operators. The result of investigating the given issue, is that the successful implementation of the proposed digital sales solution would increase the competitiveness of Orange Slovensko, a.s.

Key words: competitiveness, digitization, competitive advantage

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRIEM V DIGITÁLNEJ ÉRE DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	10
1.1. VYMEDZENIE POJMOV.....	10
1.1.1. Konkurencieschopnosť.....	11
1.1.2. Digitalizácia.....	18
1.2. VPLYV DIGITALIZÁCIE A DIGITÁLNEJ ÉRY NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRIEM.....	21
1.2.1. Digitalizácia v odvetví telekomunikácií na Slovensku	23
2. CIEĽ PRÁCE.....	26
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	28
4. VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA.....	30
4.1. PREHĽAD TELEKOMUNIKAČNÉHO TRHU NA SLOVENSKU A PROFIL TELEKOMUNIKAČNÝCH OPERÁTOROV	30
4.1.1. Profil spoločnosti Slovak Telekom a.s.	33
4.1.2. Profil spoločnosti Orange Slovensko, a.s.....	36
4.1.3. Profil spoločnosti O2 Slovakia, s.r.o.	39
4.2. KOMPARÁCIA DIGITÁLNYCH MARKETINGOVÝCH KANÁLOV JEDNOTLIVÝCH OPERÁTOROV	42
4.2.1. Telekom SK – Business	42
4.2.2. Orange.....	43
4.2.3. O2 SK	44
4.2.4. Porovnanie efektivity využitia sociálnej siete Facebook na marketingové účely operátormi..	46
4.3. KOMPARÁCIA DIGITÁLNYCH PREDAJNÝCH KANÁLOV JEDNOTLIVÝCH OPERÁTOROV	47
4.3.1. Slovak Telekom	47
4.3.2. Orange Slovensko.....	49
4.3.3. O2 Slovakia.....	50
4.3.4. Porovnanie efektivity využitia digitálnych predajných kanálov	51
4.4. ZAVEDENIE DIGITÁLNEHO PREDAJA PRE GO BIZNIS PAUŠÁLY SPOLOČNOSTI ORANGE SLOVENSKO 52	
4.4.1. Požiadavky zavedenia digitálneho predaja.....	52
4.4.2. Navrhované riešenie digitálneho predaja.....	54
4.4.3. Prínos pre Orange Slovensko.....	55
ZÁVER.....	57
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	59

Úvod

Vstupom do digitálnej éry sa dramaticky mení podnikateľské prostredie, v ktorom firmy pôsobia. Jednotlivé podnikateľské subjekty sú vystavované novým výzvam a na pohľad nekonečným príležitostiam. Štvrtá priemyselná revolúcia a digitalizácia sú hnacími motormi transformácie firiem súperiacich o trhové postavenie a zákazníkov. V diplomovej práci sme sa zamerali na skúmanie konkurencieschopnosti firiem slovenského telekomunikačného trhu v digitálnej ére. Digitalizácia je jedným z hlavných trendov, ktoré v súčasnosti tvarujú toto odvetvie. Trh telekomunikácií sa vyznačuje vysokou mierou konkurencie a vysokým tempom technologického pokroku. Práve technologický pokrok a digitálna transformácia umožňujú totiž firmám inovovať svoje produkty a služby a spôsoby, akými ich svojim zákazníkom poskytujú. Telekomunikační operátori neustále súperia o existujúcich zákazníkov a každoročne menší počet nových zákazníkov. Čím viac sa tento trh nasycuje, tým dôležitejšia je konkurencieschopnosť jednotlivých firiem a konkurenčné výhody, ktoré si dokážu vytvoriť za účelom zlepšenia trhového postavenia.

Hlavným cieľom práce je návrh riešenia digitálneho predajného kanálu pre jedného telekomunikačného operátora za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si vytýčili viaceré čiastkové ciele, vrátane uvedenia do problematiky vplyvu digitálnej éry na konkurencieschopnosť firiem, zadefinovania základných pojmov a identifikovania, akými spôsobmi digitalizácia vplýva na konkurencieschopnosť, vytvorenia profilu jednotlivých telekomunikačných operátorov a ich portfólia produktov a služieb, vyhodnotenia a analyzovania efektívnosti využitia existujúcich digitálnych marketingových a predajných kanálov telekomunikačných operátorov na slovenskom trhu.

Diplomová práca je rozdelená do piatich častí, v ktorých sa budeme venovať problematike konkurencieschopnosti firiem v digitálnej ére.

V prvej časti práce sa venujeme definovaniu pojmov konkurencieschopnosť a digitalizácia. Zameriame sa aj na skúmanie faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť, rôzne generické konkurenčné stratégie a konkurenčné výhody, ktoré stratégie firmám prinášajú, a spôsoby hodnotenia konkurencieschopnosti. Zaoberať sa ďalej budeme aj vplyvom digitalizácie na konkurencieschopnosť firiem so zameraním na slovenský telekomunikačný trh.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať vymedzeniu hlavného cieľa a čiastkových cieľov a ich podstate v tejto diplomovej práci.

V tretej časti práce sa zameriame na metodiku práce a použité metódy skúmania. Priblížime si postupy použité pri skúmaní danej problematiky a dosiahnutí hlavného cieľa práce.

Ďalej v praktickej časti diplomovej práce priblížime slovenský telekomunikačných trh a predstavíme dominantné firmy na tomto trhu, ich produktové portfólio a finančné výsledky. Zameriame sa na využitie digitálnych marketingových kanálov týchto firiem, menovite ich marketingové aktivity na sociálnej sieti Facebook. Pokračovať budeme skúmaním využitia digitálnych odbytových kanálov jednotlivých operátorov. V neposlednom rade navrhujeme riešenie digitálneho predaja vybraných produktov jedného z operátorov za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti tejto firmy.

V poslednej časti práce si zhrnieme a vyhodnotíme naše zistenia a navrhujeme odporúčania pre jednotlivé spoločnosti. Prínosom tejto diplomovej práce je vyhodnotenie využitia digitálnych marketingových a odbytových kanálov a návrh konkrétneho riešenia zavedenia digitálneho predaja pre spoločnosť Orange Slovensko. Diplomová práca môže v neposlednom rade prispieť k rozvíjajúcej sa diskusii o vplyvoch digitalizácie na spoločnosť ako aj koncových užívateľov služieb a produktov, a zároveň k dôležitosti digitálnych predajných a komunikačných kanálov.

1. Súčasný stav riešenia problematiky konkurencieschopnosti firiem v digitálnej ére doma a v zahraničí

V súčasnosti sa problematiku konkurencieschopnosti rieši viacero domácich a zahraničných autorov. Medzi slovenských autorov, ktorí sa venujú problematike konkurencie, konkurencieschopnosti a možností zvyšovania konkurencieschopnosti môžeme zaradiť autorky Annu Jackovú a Zuzanu Chodasovú, ktoré sa vo svojej práci s názvom „Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku“ venujú hlavne konkurenčnému prostrediu, faktorom, ktoré vplyvajú na konkurencieschopnosť podniku, spôsobom kvantifikácie konkurencieschopnosti podniku a možnostiam zvyšovania konkurencieschopnosti (2017). Ďalšími slovenskými autormi, ktorí sa danej problematike venujú sú Gabriel Kádár a Jaroslava Kádárová, ktorí sa vo svojej práci s názvom „Hodnotenie faktorov konkurencieschopnosti podnikov“ zameriavajú okrem definovania konkurencieschopnosti podniku a jej dimenzií aj aplikácii metodiky QCDM pre hodnotenie konkurencieschopnosti (2010). Tibor Lalinský sa vo svojej výskumnej štúdii s názvom „Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov“ zameriava na vnímanie faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť z pohľadu manažérov rôznych slovenských firiem (2008). Skúmaniu faktorov vplyvujúcich na konkurencieschopnosť firiem sa vo svojom diele „Faktory konkurencieschopnosti podniku“ venuje aj Eva Karpissova (2008).

Zo zahraničných autorov sa tejto téme venuje množstvo autorov. Jedným z najvýznamnejších, ak nie najvýznamnejším, je bez pochyb Michael E. Porter, ktorý od roku 1979 napísal aj v spolupráci s rôznymi inými autormi skoro dve desiatky odborných prác na témy konkurencie, konkurencieschopnosti, konkurenčných výhod, konkurenčných stratégií, faktorov vplyvujúcich na konkurencieschopnosť, metód kvantifikácie konkurencieschopnosti, vplyvov inovácií na konkurencieschopnosť a iné. Na diela tohto autora sa aspoň raz vo svojich prácach odvoláva väčšina autorov, ktorí riešia problematiku konkurencieschopnosti.

1.1. Vymedzenie pojmov

Konkurencieschopnosť firiem v digitálnej ére je dôležitou témou súčasnosti. Nové možnosti, ktoré digitalizácia prináša sú dôležité pre konkurencieschopnosť firiem a do

budúcna aj pre ich udržanie sa na trhu a prežitie. Konkurencieschopnosť firiem je tvarovaná viacerými faktormi a je dôležité, aby si firmy vybrali správnu konkurenčnú stratégiu a prijali informované rozhodnutia za účelom dosiahnutia vyššej konkurencieschopnosti v digitálnej ére.

1.1.1. Konkurencieschopnosť

Pre účely tejto diplomovej práce vychádzať z nasledujúcich definícií konkurencieschopnosti. Jednou z definícií *„je reakcia a reakčný čas na zmeny na trhu a v dopyte zákazníkov jednotlivými podnikmi zainteresovanými v danom procese tvorby produktov alebo poskytovania služieb“* (Jacková, 2017). Podľa tejto definície je konkurencieschopnosť firiem ich schopnosť reagovať na zmeny na trhu ich pôsobenia a uspokojovať meniace sa potreby zákazníkov na danom trhu prispôbovaním produktov, služieb či spôsobov, akým sú zákazníkom poskytované. Iné definícia znie *„konkurencieschopnosť je pojem vyjadrujúci tržný potenciál podniku, odvetvia, krajiny, v boji o postavenie na trhu s inými podnikmi, odvetvami, krajinami. Výsledkom je schopnosť dosahovať dobré postavenie na trhu, a zaisťovať si prosperitu“* (Jirásek, 2001, str. 48). Kadár a Kadárová konkurencieschopnosť definujú ako *„schopnosť daného subjektu súťažiť, či konkurovať na trhu“* (2010, s. 1). Konkurencieschopnosť môžeme pozorovať a hodnotiť na viacerých úrovniach, t.j. konkurencieschopnosť národov, konkurencieschopnosť odvetví a konkurencieschopnosť firiem.

Na národnej úrovni je dosahovanie určitých výsledkov ako rast ekonomiky alebo životnej úrovne závislé od miery konkurencieschopnosti (Delgado, Ketels, Porter & Stern, 2012). Úspech národu sa odvíja od toho ako v porovnaní so svojou konkurenciou, t.j. ostatnými národmi využíva zdroje, ktoré má k dispozícii. Podobne je tomu aj na úrovni jednotlivých firiem. Porter tvrdí, že *„konkurencieschopnosť je jadrom úspechu alebo neúspechu podnikov“* (1993). Ako firma využíva zdroje, ktoré má k dispozícii a či ich využíva efektívne má priamy vplyv na to či je firma úspešná. Úspech firmy môže mať rôzne podoby podľa toho, aké ciele chce dosiahnuť. Za úspech firmy môžeme považovať napríklad stály medziročný rast finančných ukazovateľov akými sú výnosy alebo zisk. Na rozdiel od Portera, Ma tvrdí, že konkurencieschopnosť firmy nemá priamy vplyv na výkon firmy (2000, s. 18). Aby firmy nestratili svoju konkurencieschopnosť, mali by neustále hľadať nové zdroje konkurenčnej výhody. Podľa Stalka sú *„najsilnejšími novými zdrojmi*

konkurenčnej výhody spôsoby, ktorými vedú spoločnosti riadenie času výroby, vývoja a zavádzania nových produktov, predaja a distribúcie“ (1988).

Na konkurencieschopnosť firmy má vplyv viacero faktorov, niektoré z nich dokáže firma priamo ovplyvniť a niektoré naopak nemôže. Na základe toho, či firma môže ovplyvňovať jednotlivé faktory konkurencieschopnosti ich môžeme rozdeliť na vonkajšie a vnútorné. Vonkajšie faktory konkurencieschopnosti môže firma ovplyvniť iba v malej miere alebo ich ovplyvniť nemôže vôbec, preto môžeme za vonkajšie faktory podľa Karpissovej považovať vyjednávaciu silu dodávateľov a odberateľov, konkurenčný boj, trh produktov, korupciu v prostredí pôsobenia firmy, záujem o pracovný pomer v podniku a podporu miestnych a štátnych orgánov (2008, s. 297). Naopak vnútorné faktory konkurencieschopnosti firmy sú tie, ktoré dokáže firma priamo ovplyvniť a ktoré plynú z jej hodnotového reťazca. Podľa Karpissovej sem patria vedecko-technologický rozvoj, marketingové a distribučné aktivity, riadenie výroby a samotná výroba, ľudské zdroje a finančné a rozpočtové zdroje firmy (2008, s. 294). Zdokonaľovaním a zefektívňovaním vnútorných faktorov ako napríklad marketingových a odbytových aktivít a kanálov môžu firmy nadobudnúť konkurenčnú výhodu, čím zvyšujú svoju konkurencieschopnosť.

Pre účely tejto práce je dôležitá aj detailná klasifikácia Borovského, ktorá sa opiera o fakt, že *„nie všetky faktory konkurencieschopnosti majú objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojimi požiadavkami, hodnotami, alebo iba náladami. V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť super pozíciou nasledujúcich faktorov:*

- *Produkt a portfólio ponuky, ktoré by sa mali čo najviac prekryvať s potrebami a očakávaniami zákazníka.*
- *Správanie podniku voči zákazníkom, najmä v úrovni a kvalite komunikačných schopností.*
- *Reflektovanie časového rozmeru podnikania (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov a zmien).*
- *Súhrnné pôsobenie organizácie, ktoré je z časti determinované relatívne fixnými danosťami podnikateľského subjektu, z časti však aj imidžom.*
- *Vo vzťahu k veľkým zákazníkom vystupujú aj ďalšie kritériá konkurencieschopnosti, akými je kapitálová sila a finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach, aplikácia systémov riadenia kvality, produktivita práce atď.*

- *V niektorých prípadoch konkurencieschopnosť je dotvorená aj príslušnosťou k regiónu vybavenému zodpovedajúcou infraštruktúrou, právnym prostredím a ďalšími makroekonomickými kritériami regiónu.*
- *Posledný vývoj globalizácie vytvára nový faktor konkurencieschopnosti - schopnosť zapájať sa do sietí, schopnosť vytvárať strategické aliancie.*

Jedinečnosť niektorého z uvádzaných faktorov vytvára konkurenčnú výhodu, ktorú oceňujú zákazníci, a z toho plynúcu motiváciu k nadviazaniu obchodného vzťahu“ (2005, s. 9).

Za účelom dosahovania čo najvyššej konkurencieschopnosti by si mala firma určiť vhodnú konkurenčnú stratégiu, z ktorej jej bude plynúť konkurenčná výhoda. Porter vo svojej knihe „Konkurenčná výhoda“ uvádza tri druhy konkurenčnej stratégie, ktoré si môže firma určiť, aby bola na trhu konkurencieschopná. Medzi konkurenčné stratégie, ktoré Porter uvádza patria vodcovské postavenie v nízkych nákladoch, diferenciacia a zacielenie (1993). Veľa autorov vychádza pri svojich prácach o konkurencieschopnosti či konkurenčnej výhode práve z diel Portera a jeho generické stratégie konkurenčnej výhody môžeme považovať ako základy teórií o konkurencieschopnosti.

Firmy, ktoré si nevytýčia konkrétnu stratégiu, na ktorú sa zamerajú a konkrétnu konkurenčnú výhodu, ktorú chcú dosiahnuť, často dosahujú iba priemerné alebo podpriemerné výsledky z dôvodu, že nedosahujú žiadnu konkurenčnú výhodu. V súčasnosti však podniky svoju stratégiu určujú kombináciou generických stratégií predstavených Porterom. Konkurenčná výhoda pri týchto stratégiách plyní priamo z hodnotového reťazca firmy, ktorý predstavuje všetky činnosti firmy, ktoré vytvárajú pre zákazníka hodnotu od riadenia výrobných vstupov, výroby, marketingu a odbytu a popredajných služieb.

Vodcovské postavenie v nízkych nákladoch býva častou konkurenčnou stratégiou firiem, ktorá je príznačná znižovaním celkových jednotkových nákladov firmy. Znižovaním celkových jednotkových nákladov môže firma ponúkať svoje produkty a služby za nižšie ceny ako konkurencia pri zachovaní svojej marže a zvýšení ziskov. Táto výhoda môže firmám plynúť z viacerých zdrojov akými sú napríklad patenty na technológiu, úspory z rozsahu alebo sortimentu, prístup k vstupným surovinám výroby a iných (Porter, 1993). Nižšie náklady firmy sa následne odzrkadľujú vo zvýšených ziskoch. Aby výhody plynúce z tejto konkurenčnej stratégie boli čo najväčšie, je dôležité, aby firma

mala naozaj najnižšie náklady spomedzi konkurencie a aby jej produkty a služby boli kvalitatívne podobné. Ak je viacero firiem v odvetví s touto stratégiou, ktoré medzi sebou dlhodobo súperia o vodcovské postavenie v nízkych nákladoch tak to môže mať negatívny dopad na samotné firmy a tiež na celé odvetvie v podobe znižovania kvality produktov a služieb. Na druhej strane ak firma toto postavenie získa pomocou technologických inovácií a patentov, vie si toto postavenie dlhodobo udržať. Je dôležité, aby sa firma, ktorá si stanovila túto konkurenčnú stratégiu neustále snažila zefektívňovať činnosti hodnotového reťazca a prichádzať s novými inováciami, ktoré jej umožnia si toto postavenie udržať a pokračovať v tejto stratégii

Ďalšou konkurenčnou stratégiou je diferenciácia. Táto stratégia sa vyznačuje tým, že *„podnik sa od svojich konkurentov diferencuje, ak môže byť v niečom, čo je pre zákazníkov cenné a hodnotné, jedinečný“* (Porter, 1993). Firma sa diferencuje od konkurentov ak ponúka produkt alebo poskytuje službu, ktorá je niečím výnimočná. Podstatné je, aby to, v čom sa firma snaží diferencovať, vnímal zákazník ako prínosné, inak je zbytočné, aby sa firma diferencovala v niečom, čo zákazník nevníma ako pridanú hodnotu. *„Podnik sa od svojich konkurentov diferencuje vtedy, keď poskytuje niečo jedinečné, čo si kupujúci cení ešte viac ako jednoduchú ponuku nízkej ceny. Diferenciácia umožňuje podniku docieľiť vyššiu cenu, predat' viac svojich produktov za danú cenu alebo získať ekvivalentný úžitok, napríklad väčšiu vernosť kupujúcich v obdobiach cyklických alebo sezónnych poklesov odbytu“* (Porter, 1993). Ak firma dokáže svoje produkty alebo činnosti diferencovať od konkurencie, tak jej z toho môžu plynúť rôzne výhody, ktoré by sa v konečnom dôsledku mali pretaviť do rastu ziskov firmy. Diferencovať sa môže firma aj v aktivitách hodnotového reťazca, s ktorými prichádza zákazník do styku, napr. v marketingu, odbyte alebo popredajných službách. Je dôležité, aby samotné náklady na diferenciáciu produktov, služieb alebo aktivít hodnotového reťazca boli nižšie ako dodatočné výnosy, ktoré diferenciácia firme umožňuje.

Firme, ktorá sa rozhodne pre stratégiu diferenciácie hrozí, že konkurencia sa bude snažiť napodobňovať vlastnosti produktov, služieb alebo činností, ktorými sa firma snaží odlíšiť. Preto je vhodné, aby si firma vybrala taký aspekt svojich produktov, služieb a aktivít, ktorý nie je ľahko napodobniteľný, inak nie je diferenciácia dlhodobo udržateľná a firma prichádza o svoju konkurenčnú výhodu. Ideálne však je ak firma neustále prichádza s novými spôsobmi diferenciácie pred tým ako je konkurencia schopná jedinečné vlastnosti kopírovať.

Dôležitou súčasťou diferenciačnej stratégie je aj voľba distribučných kanálov a spôsob distribúcie produktov a služieb. Ma uvádza vo svojej práci príklad troch firiem A, B a C, ktoré sú konkurentmi v odvetví, v ktorom je počet pobočiek dôležitým faktorom úspechu. Spoločnosť A má najviac pobočiek a spoločnosť C má najmenej pobočiek. Firma A má teda konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými dvoma firmami a firma B má konkurenčnú výhodu len v porovnaní s firmou C (2000, s.18). Okrem počtu miest odbytu treba prihliadnuť aj na efektivitu distribúcie, t.j. ako rýchlo si zákazník vie daný produkt alebo službu kúpiť.

Konkurenčná stratégia zacielenia je odlišná od predošlých dvoch stratégií v tom, že podnik cieľi svoje aktivity na vybraný segment alebo segmenty trhu a nesnaží sa pokryť celý trh. Na rozdiel od stratégií diferenciacie a vodcovského postavenia v nízkych cenách, ktoré sa firma snaží uplatniť na celom trhu, je zacielenie špecifické jednotlivým trhovým segmentom. Firma, ktorá sa rozhodne pre túto stratégiu, využíva konkurenčnú výhodu iba na cieľových segmentoch, zatiaľ čo na zvyšku trhu ju neuplatňuje.

Táto konkurenčná stratégia sa odlišuje od ostatných dvoch v tom, že má dva varianty a to nákladový a diferenciačný. „*Pri nákladovej stratégii zacielenia (cost focus) sa usiluje podnik vo svojom cieľovom segmente o výhodu najnižších nákladov, naopak pri diferenciačnej stratégii zacielenia na diferenciáciu*“ (Porter, 1993). Stratégia zacielenia spočíva v uplatnení podstaty zvyšných dvoch stratégií na vybraný segment alebo segmenty. Z pravidla je segment, v ktorom sa táto stratégia uplatňuje, odlišný od zvyšku odvetvia, napr. zákazníci v určitom segmente môžu mať odlišné požiadavky na vlastnosti produktov a služieb. Taktiež sa môže segment odlišovať formou výroby alebo odbytu, ktorú je na danom segmente výhodnejšie uplatniť. Zameraním sa na jeden alebo na skupinu podobných trhových segmentov, môžu firmy dosahovať lepšie výsledky ako konkurencia, napr. aj tým, že vedľa lepšie uspokojiť potreby zákazníka. Naopak, je potrebné, aby si firma dôkladne vyhodnotila, či je daný segment dostatočne odlišný od ostatných v danom odvetví, inak nebude mať stratégia zacielenia pre firmu úspech.

Napriek tomu, že konkurencieschopnosť firmy sa relatívne ťažko kvantifikuje, existuje viacero spôsobov ako sa dá vyhodnotiť. Medzi najčastejšie metódy patria Porterove metódy 5F a SWOT analýza a metóda „balanced scorecard“. Sú to metódy, ktoré firmám pomáhajú určiť, kde majú nedostatky a čo by mohli zlepšiť v záujme zvýšenia konkurencieschopnosti.

Pomocou modelu SWOT môžu firmy identifikovať svoje silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby a adekvátne plánovať budúce pôsobenie na trhu voľbou správnej stratégie. V prvom rade je potrebné určiť všetky relevantné interné a externé faktory v týchto štyroch kategóriách a priradiť im hodnotu od 1 do 5. Číselné hodnotenie jednotlivých faktorov je subjektívne, nakoľko je relatívne ťažké objektívne kvantifikovať niektoré faktory, ktoré do tejto analýzy môžu vstupovať.

Tabuľka 1: Model SWOT

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)
Príležitosti (Opportunities)	SO Stratégia	WO Stratégia
Hrozby (Threats)	ST Stratégia	WT Stratégia

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe JACKOVÁ, Anna - CHODASOVÁ, Zuzana. Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku : Possibilities of increasing the competitiveness of the company. [online]. In: ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI : /mezinárodní vědecký časopis/. 2017, roč. 5, č. 1, 11 s. [cit. 10.7.2019]. ISSN 2336-2561. Dostupné na: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2017_01_001-011_Jackova_Chodasova.pdf

Po identifikovaní jednotlivých faktorov a priradení číselných hodnôt môžeme určiť stratégiu, ktorú by mala firma zvoliť. Na určenie vhodnej stratégie je potrebné spočítať hodnoty jednotlivých faktorov a to nasledovne: pre SO stratégiu hodnoty faktorov silných stránok a príležitostí, pre WO stratégiu hodnoty faktorov slabých stránok a príležitostí, pre ST stratégiu hodnoty faktorov silných stránok a hrozieb a pre WT stratégiu hodnoty faktorov slabých stránok a hrozieb. Pre firmu je vhodné ak si vyberie stratégiu s najväčšou číselnou hodnotou.

„Jednotlivé typy stratégií sa viažu na samotné kategórie, z ktorých vychádzajú:

- *SO stratégia je stratégia, ktorá využíva silné stránky a príležitosti podniku, teda expanzívna stratégia.*
- *WO stratégia navrhuje minimalizovať dopad slabých stránok využitím príležitostí.*
- *ST stratégia využíva silné stránky na minimalizovanie dopadu hrozieb.*
- *WT stratégia zdôrazňuje, že v podniku prevládajú slabé stránky a hrozby sú silnejšie ako príležitosti.“ (Jacková, 2017)*

Konkrétne kroky jednotlivých stratégií plne závisia od konkrétneho odvetvia a konkrétnej firmy.

Pre rast firmy je najpriaznivejšia SO stratégia, pri ktorej firma zvyčajne dosahuje najvyššiu mieru konkurencieschopnosti. Naopak WT stratégia sa zvyčajne uplatňuje, keď firma dlhodobo dosahuje podpriemerné finančné výsledky alebo ak sa predpokladá, že v budúcnosti bude dlhodobo dosahovať podpriemerné výsledky. Táto stratégia zvyčajne znamená reštrukturalizáciu spoločnosti a radikálne zmeny v hodnotovom reťazci.

Model 5F sa používa na analýzu externého konkurenčného prostredia firmy a identifikáciu možných rizík. Cieľom použitia tohto modelu je predikcia správania rôznych aktérov na trhu a identifikovaní možného správania daných aktérov, zvoliť vhodné opatrenia na elimináciu rizík, ktoré z tohto správania môžu plynúť. Externé prostredie môže mať veľký vplyv na výkon firmy a nie je možné ho zo strany firmy ovplyvniť. Napriek tomu, že ho firma nemôže ovplyvniť, vie sa pripraviť na možné scenáre. Konkrétne v tomto modeli pracujeme s 5 prvkami, resp. aktérmi, preto sa model volá 5F (5 forces – 5 síl). Ide o nasledovných aktérov:

- *„Existujúci konkurenti - ich schopnosť ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo daného výrobku/služby*
- *Potenciálni konkurenti - možnosť, že vstúpi na trh a ovplyvní cenu a ponúkané množstvo daného výrobku/služby*
- *Dodávatelia - ich schopnosť ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo potrebných vstupov*
- *Kupujúci - ich schopnosť ovplyvniť cenu a dopytované množstvo daného výrobku/služby*
- *Substitučné produkty a služby - cena a ponúkané množstvo výrobkov/služieb aspoň čiastočne schopných nahradiť daný výrobok/službu“ (Management Mania, 2015)*

Pomocou tohto modelu môže firma identifikovať potenciálne riziká plynúce zo správania jednotlivých aktérov externého konkurenčného prostredia. Vďaka tejto analýze môže podnik navrhnúť opatrenia v prípade, že sa identifikované riziká naplnia.

Pomocou metódy Balanced Scorecard môže firma dosahovať vytýčené strategické ciele. Tento model poskytuje manažmentu firmy perspektívy z rôznych oblastí riadenia pre efektívnejšie stanovenie individuálnych cieľov jednotlivých oblastí za účelom dosiahnutia strategických cieľov. *„Interaktívna a interdisciplinárna spolupráca rôznych oblastí a funkcií pri tvorbe a implementácii stratégie umožňuje vyvážiť strategické ciele v rámci perspektív a medzi perspektívami“* (Jacková, 2017). Medzi jednotlivé perspektívy tohto modelu a otázky, ktoré sa snažia zodpovedať patria:

- Perspektíva zákazníka: Ako nás zákazníci vnímajú?
- Interná podniková perspektíva: V čom musíme vyniknúť?
- Perspektíva inovácií a vzdelávania: Môžeme pokračovať v zlepšovaní a vytváraní hodnôt?
- Finančná perspektíva: Ako sa pozeráme na akcionárov? (Kaplan, 1992)

V rámci všetkých štyroch perspektív si firma zadefinuje ciele a ich spôsoby merania. Vytýčené ciele by mali viesť k dosahovaniu strategických cieľov firmy. Ak firma plní stanovené ciele, svedčí to o jej miere konkurencieschopnosti. Naopak, ak tieto ciele neplní, je nutné vyhodnotiť konkurenčnú stratégiu a navrhnúť opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti.

1.1.2. Digitalizácia

Digitalizácia je nevyhnutný proces prechodu z analógového, resp. „papierového“ fungovania na digitálne, resp. virtuálne. Kyška vo svojej práci uvádza nasledovnú definíciu pojmu digitalizácie: *„proces týkajúci sa viacerých sfér ľudského života, kde často spočiatku boli informačno-komunikačné technológie len nástrojom na zefektívnenie existujúcich procesov, kým napokon fundamentálne nezmenili ich charakter a často metamorfovali do novej formy, ktorá je dnes už len ťažko porovnateľná s ich pôvodnou off-line predchodkyňou“* (2015, s. 57). Pre podniky znamená digitalizácia implementáciu informačných technológií do hodnotového reťazca za účelom zefektívnenia riadenia firmy. Vyšehradský fond zdôrazňuje *„že digitalizácia nie je možnosťou, ale je nezvratným procesom“* (2018). Digitalizácia je v súčasnosti dôležitým trendom. Nástup informačných technológií a internetu vo svete obchodu a podnikania priniesol mnohé zmeny. Okrem

príležitostí, ktoré digitalizácia prináša, predstavuje aj mnoho výziev pre podniky. Už v roku 1999 uvádzala približne jedna tretina manažérov v Európe, že internet považujú za dôležitý pre obstarávanie vstupov od dodávateľov, získavanie finančných zdrojov pre rozvoj svojich výrobkov (Sculley, 2001). Od prelomu tisícročia došlo k bezprecedentnému rozvoju informačných technológií a ich využitia v podnikateľskom prostredí. Ak by sa prieskum vykonal v dnešnej dobe, tak by nepochybne drvivá väčšina manažérov uvádzala, že internet a informačné technológie považujú za nevyhnuté pre chod svojich spoločností. Digitalizácia mala a stále má dopad na všetky aspekty podnikania od výroby v podobe ERP systémov (ERP – Enterprise resource planning – plánovanie podnikových zdrojov), skrz riadenie zákazníckych vzťahov v podobe CRM systémov (CRM – Customer relationship management – riadenie vzťahov so zákazníkmi) (Špeisz, 2016) a marketingové aktivity v podobe nových digitálnych kanálov, až po odbyť v podobe internetového predaja.

S digitalizáciou bolo do používania zavedených množstvo nových pojmov, ktoré sa v podnikateľskom prostredí často využívajú, napr. e-business, pojem používaný na pomenovanie všetkej elektronickej výmeny informácií v rámci firmy alebo medzi firmou a externými aktérmi. Ďalším novým pojmom je e-commerce, ktorý označuje nákupné a predajné procesy realizované prostredníctvom internetu alebo e-markets, pomenovanie pre virtuálne trhovisko, na ktorom firmy ponúkajú svoje produkty a služby a kupujúci vyhľadávajú informácie o produktoch a realizujú objednávky, nákupy a platby (Kotler, 2004, s. 132).

Digitalizácia je teda formou inovácie. Zatiaľ čo väčšinu svetových trendov v oblasti digitalizácie a nových príležitostí, ktoré digitalizácia prináša, slovenské firmy implementovali postupne a s časovým oneskorením, v súčasnosti sa začínajú približovať firmám západných ekonomík. Existuje viacero prieskumov zameraných na monitorovanie miery adaptácie a tvorby inovácii národných ekonomík, napr. podľa jedného z nich, Jacková a Chodasová vo svojej práci uvádzajú, že *„výsledky hodnotenia zaraďujú krajiny Európskej únie do štyroch skupín podľa inovačnej výkonnosti no Slovensko patrí medzi dohánajúce krajiny. Všeobecne možno zhodnotiť, že Slovenská republika dosahuje v súčasnosti priemernú inovačnú výkonnosť krajín EÚ. Naopak medziročný rast inovačnej výkonnosti Slovenska je dlhodobo nad priemerom Spoločenstva, čo možno pokladať za pozitívnu správu. Slovenská vláda prijala niekoľko kľúčových dokumentov, ktorých plnením by malo Slovensko prekonať tento stav a konvergovať smerom k vyspelým krajinám Európskej únie. V tomto zmysle bola stanovená aj Inovačná stratégia SR, ktorej*

hlavným cieľom v oblasti inovácií je fakt, že inovácie sa stanú jedným z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu Slovenskej republiky s cieľom dosiahnuť úroveň najvyspelejších ekonomík Európskej únie“ (2017, s. 5). Inovačná výkonnosť na národnej úrovni plynie z inovačnej výkonnosti jednotlivých subjektov danej ekonomiky, preto môžeme tvrdiť, že inovačná výkonnosť Slovenskej republiky je odzrkadlením inovačnej výkonnosti jednotlivých slovenských podnikateľských subjektov.

S nástupom internetu sa nezvratiteľne rozšírili možnosti podnikania, komunikácie a inovácií. Experti považujú uvedenie internetu do komerčnej prevádzky za ďalšiu priemyselnú revolúciu, nakoľko dopad na široké spektrum odvetví je a bude značný. Internet v spojení s rastúcim tempom inovácií dennodenne prináša nové možnosti a príležitosti pre celoplošné zefektívňovanie, zlepšovanie a zdokonaľovanie podnikateľských činností. Digitalizácia ako taká má dopad na všetky odvetia a firmy po celom svete. Pomocou internetu sa stáva dosiahnutie svetových rozmerov čoraz jednoduchšie. *„Industry 4.0 sa netýka iba technológií, znamená aj zmenu – zásadnú zmenu v obsahu podnikania, v komunikácii s trhom, zmenu vnútorného fungovania firmy, zmenu výrobkov, ich vlastností a funkčnosti, zmenu pracovných pozícií a ich náplne, vzdelávania a rozvoja... Žiadna firma si nemôže dovoliť povedať „nás sa to netýka“. Nie je však iba otázkou, či takéto zmeny vôbec zavádzať, ale tiež otázkou, kedy a ako to urobiť“ (Mohráč, 2018). S novými technológiami akými sú Cloud, Big Data či IoT (Internet of Things – Internet vecí), ktoré budú umožňovať, a v niektorých prípadoch už umožňujú realizovať koncepty ako „Smart Cities“ či „Smart Factories“, sa firmám naskytuje nespočetne veľa nových možností rastu.*

Medzi zaujímavé nové možnosti, ktoré priemysel 4.0 ponúka je aj prístup ku kvantu dát, ktoré budú mať podniky k dispozícii, a ktoré môžu slúžiť ako základ manažérskych rozhodnutí. Okrem informácií o zákazníkoch môžu spoločnosti zbierať aj informácie o výrobe a následne ich spracovať a vyhodnotiť. Tieto dáta môžu poukázať na predtým nepoznané problémy, resp. riešenia. Manažéri firiem môžu lepšie porozumieť trhu alebo výrobnému procesu a vykonávať oveľa presnejšie rozhodnutia podložené dátami. Rozhodovanie na základe spracovaných dát môže pre podniky znamenať včasné reakcie na meniace sa trhovú prostredie svojho odvetvia alebo zlepšenie procesov hodnotového reťazca. Jedným z príkladov firiem, ktoré uplatňujú princípy digitalizácie a plne využívajú výhody štvrtej priemyselnej revolúcie, je spoločnosť Siemens. *„Napríklad, vo vlastnom*

závode v nemeckom Ambergu, kde vyrába riadiace systémy Simatic, dokázala spoločnosť vďaka digitalizácii dosiahnuť absolútnu kvalitu výrobkov až na 99,99885 percent. Pre závod, ktorý je v prevádzke 230 dní v roku a ktorý vyrobí 12 miliónov riadiacich jednotiek ročne, to znamená vyprodukovať jeden výrobok každú prevádzkovú sekundu. Celý proces je pritom v prevažnej miere plne automatizovaný“ (Redakcia, 2018). Digitalizácia a štvrtá priemyselná revolúcia už majú a neustále budú mať dopad na konkurencieschopnosť firiem.

1.2. Vplyv digitalizácie a digitálnej éry na konkurencieschopnosť firiem

Digitalizácia a nástup štvrtej priemyselnej revolúcie majú ohromný dopad na konkurenčné prostredie a konkurencieschopnosť firiem. Tieto trendy modernej doby sú a budú zdrojom generovania konkurenčných výhod firiem. Okrem dopadu na interné prostredie firmy, majú dopad aj na externé faktory, akými sú správanie zákazníkov a konkurentov. *„Digitálna transformácia firmy (inými slovami Industry 4.0) znamená zvýšenie konkurencieschopnosti firmy v blízkej i vzdialenej budúcnosti. Pritom nejde o drobné posuny, ale významné, dokonca až zásadné zmeny“ (Morháč, 2018). Firmy sa budú musieť prispôbiť novým modelom fungovania, aby nezaostávali za konkurenciou a aby nezanikli. Okrem nových príležitostí generácie konkurenčných výhod predstavuje digitalizácia aj hrozbu zo strany konkurencie v tom, že sa k novému prostrediu prispôbí rýchlejšie ako daná firma. Je potrebné, aby firmy včas zareagovali na tieto trendy, inak nebudú konkurencieschopné. Firmy, ktoré už využívajú výhody digitalizácie a začali s implementáciou IT systémov, sa transformujú do digitálneho modelu fungovania. Model podnikania je digitálny alebo aspoň čiastočne digitálny, ak zmeny v digitálnych technológiách spúšťajú zásadné zmeny v spôsobe, akým sa vykonávajú obchody a generujú sa príjmy (Veit, 2014).*

Nové možnosti generácie konkurenčnej výhody nástupom digitalizácie budú môcť firmy využívať vo všetkých častiach hodnotového reťazca. Už spomínaný príklad dopadu digitalizácie na výrobu firmy Siemens je ukážkou, ako digitalizácia môže slúžiť ako zdroj konkurenčnej výhody. Spoločnosť Siemens je schopná pomocou digitalizácie dosahovať veľmi vysokú úroveň kvality výrobkov, čím sa jej podarilo efektívne znížiť náklady na odstraňovanie nedostatkov a opravu chybných produktov. Spoločnosti teda v rámci konkurenčnej stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch plynú konkurenčná

výhoda. Na druhej strane spoločnosti plyní konkurenčná výhoda aj zo samotnej vysokej kvality produktov, čo môže mať za následok zlepšenie zákazníckej skúsenosti a firma následkom toho môže svoje produkty ponúkať za vyššie ceny ako konkurencia.

Ďalšou časťou hodnotového reťazca, ktorá je výrazne ovplyvnená digitalizáciou, je odbyt a distribúcia. Podľa Kyšku *„práve on-line obchodovanie je jednou z kľúčových oblastí života, kde digitalizácia tradične postupuje najrýchlejším tempom“* (2015, s. 57). Obchod sa tradične vyznačoval ľudskou interakciou, *„bol od staroveku miestom živej interakcie, kde dochádzalo k sociálnemu kontaktu medzi predávajúcim a kupujúcim“* (Kyška, 2015, s. 58). V dnešnej dobe je ľudská interakcia v obchode s niektorými produktami a službami neopodstatnená. Zákazník si v e-shopoch (virtuálnych obchodoch) akými sú napr. Alza, Amazon alebo Alibaba môžu nakúpiť tovar bez toho, aby prišli do osobného kontaktu s pracovníkmi týchto spoločností. Z pohľadu zákazníka je pohodlnejšie si tovar nakúpiť na diaľku bez toho aby musel opustiť pohodlie domova. Pre zákazníka má takáto forma nakupovania výhody v podobe rýchlosti a pohodlia, za ktoré je často ochotný akceptovať vyššiu cenu. Z digitalizácie odbytu, resp. predaja, plyní pre tieto firmy konkurenčná výhoda stratégie diferenciácie. Často sa preto stávajú konkurencieschopnejšie ako kamenné predajne. Na druhej strane týmto spôsobom zefektívňujú tieto firmy využitie svojich ľudských zdrojov, čo môže viesť k znižovaniu nákladov. Z pohľadu konkurenčnej stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch firmám plyní konkurenčná výhoda vo forme znižovania jednotkových nákladov. Znížením jednotkových nákladov môže firma dosahovať väčšiu obchodnú maržu alebo zvýšiť množstvo predaného tovaru za zníženú cenu, čo v konečnom dôsledku znamená zvyšovanie zisku. Digitalizáciou vznikajú nové formy konkurenčnej výhody, čím tieto firmy zvyšujú svoju konkurencieschopnosť.

Okrem výroby či odbytu a distribúcie má digitalizácia dopad aj na marketing firiem. Internet, webstránky a najmä sociálne médiá sú hlavnými príčinami zmien marketingových stratégií podnikateľských subjektov, ktoré sú nútené viac vynakladať svoje úsilie na priamy marketing (Kotler, 2004), integráciu virtuálnej komunikácie cez online kanály za pomoci najmodernejších informačno-komunikačných technológií do marketingového mixu a manažment svojej online reputácie (Mayfield, 2010). Firmy môžu využívať nové marketingové kanály akými sú sociálne siete, ktoré sú čoraz častejšie používané potenciálnymi zákazníkmi, pre svoje marketingové aktivity. Prostredníctvom týchto nových kanálov môžu firmy zasiahnuť svojimi aktivitami širšie publikum alebo efektívnejšie cieľiť svoje reklamy, čím môžu získať konkurenčnú výhodu vo forme diferenciácie.

1.2.1. Digitalizácia v odvetví telekomunikácií na Slovensku

Pomocou inovácií môžu firmy tvoriť nové produkty a služby a následne ich uvádzať na trh, v dôsledku čoho sa stávajú nevyhnutnou súčasťou stratégie firiem. Inováciami sú firmy schopné efektívnejšie reagovať na meniace sa konkurenčné prostredie a zaistiť si dlhodobú prosperitu na danom trhu. Firmám poskytujú inovácie riešenia na meniace na otázky a potreby vyvolané zmenami externého prostredia vrátane zmien v požiadavkách a správaní zákazníkov, technologických pokrokov v odvetví a ďalších aktivitách. Inovácie produktov, služieb či technológií nahrádzajú pôvodné produkty, služby či technológie a znamenajú pre firmy tvorbu nových konkurenčných výhod zvyšovaním kvalitatívnej úrovne. Aplikácia nových znalostí v riadení firiem a jednotlivých zdrojov, ktoré má k dispozícii, umožňuje tieto inovácie (Vráblová, 2011).

Je ťažké určiť, ktoré časti hodnotového reťazca by mali byť modernizované vplyvom digitalizácie. *„Čo by malo byť motívom pre firmu na Slovensku, aby sa začala zaoberať otázkou digitálnej transformácie? Obvykle sa definujú tri hlavné účely:*

- *prinášanie nových hodnôt trhu, ako aj zákazníkom;*
- *zrýchlenie a zlepšovanie efektívnosti a neustále znižovanie nákladov;*
- *zlepšenie rozhodovania a riadenia“* (Morháč, 2018)

Digitálnou transformáciou by sa mali firmy zaoberať akonáhle identifikujú vhodné časti hodnotového reťazca, ktorým by takáto transformácia prospela, t.j. také, ktoré môžu firme poskytnúť konkurenčnú výhodu zavedením digitálnych prvkov v porovnaní z konkurenciou. Na slovenskom trhu telekomunikácií identifikovali telekomunikační operátori viaceré časti hodnotového reťazca, ktoré firmám poskytujú konkurenčnú výhodu.

Okrem digitalizácie infraštruktúry, hlavne pevných sietí operátorov, ktoré na slovenskom trhu prebiehajú už vyše desaťročia (Trend, 2000), sa v súčasnosti operátori sústreďujú na zdokonaľovanie virtuálneho prostredia a digitálneho predaja. Každý z telekomunikačných operátorov na slovenskom trhu sa snaží aktívne využívať nové možnosti digitalizácie a štvrtej priemyselnej revolúcie.

V prvom rade môžeme pozorovať vplyv digitalizácie na produktové portfólio jednotlivých operátorov. Od klasických produktov akými sú napr. pevné linky alebo

mobilné paušály sa produktové portfólio rozrástlo o množstvo digitalizáciou sprístupnených produktov akými sú napríklad služby internetu, IoT riešenia, software, virtuálne SIM karty e-SIM a iné. Operátori sa predbiehajú v hľadaní a uvádzaní nových produktov a služieb, ktoré by im priniesli konkurenčnú výhodu v dnešnom dynamickom prostredí. Vyspelosťou tohto odvetvia býva konkurenčná výhoda plynúca z diferenciacie často krátkodobá, nakoľko konkurencia dokáže pohotovo reagovať a uviesť podobné produkty na trh. Digitalizácia a inovácie umožňujú operátorom čoraz častejšie uvádzať na trh nové produkty a služby a nadobúdať konkurenčnú výhodu z diferenciacie. Zároveň práve digitalizácia a inovácie skracujú trvanie využitia konkurenčnej výhody zo stratégie diferenciacie.

Ďalšou oblasťou, na ktorej môžeme sledovať vplyv digitalizácie, sú IT systémy, ktoré operátori využívajú. Či už sa jedná o CRM systém, zefektívňovanie práce pomocou informatizácie pracovného prostredia alebo vzdialených a virtuálnych pracovísk, každý z operátorov sa snaží čo najefektívnejšie využívať zdroje, ktoré má k dispozícii. Zefektívňovaním interných procesov a manažmentu vzťahov so zákazníkom sa operátori snažia znižovať náklady na poskytovanie jednotlivých produktov a služieb. Znižovaním jednotkových nákladov sa operátori snažia dosiahnuť konkurenčné výhody plynúce zo stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch.

Ako sme už spomínali, digitalizácia má veľký dopad aj na oblasť marketingu. Inak tomu nie je ani v odvetví telekomunikácií na Slovensku. Každý z operátorov využíva nové marketingové kanály dostupné vďaka digitalizácii na podporu predaja svojich produktov a služieb a na zlepšovanie užívateľskej skúsenosti. Tieto nové kanály operátori využívajú na dosiahnutie konkurenčnej výhody z diferenciacie ponúkaním rôznych výnimočných promočných výhod pre svojich zákazníkov. Okrem generickej stratégie diferenciacie využívajú operátori aj konkurenčnú stratégiu zacielenej diferenciacie v niektorých špecifických segmentoch slovenského trhu.

V poslednom rade môžeme pozorovať vplyv digitalizácie v oblasti odbytu, resp. predaja. Operátori začali využívať možnosti internetu a svojich webových stránok na predaj svojich tovarov a služieb. Implementáciou internetového predaja, resp. prvkov e-commerce a e-shopu sa snažia nadobudnúť konkurenčnú výhodu diferenciaciou oproti konkurencii. Uľahčenie prístupu zákazníkov k produktom a službám vytvárajú z pohľadu zákazníka pridanú hodnotu, čo môže mať za následok zvýšenie počtu predaných produktov a služieb. Operátori zatiaľ internetový predaj využívajú selektívne vo vybraných

segmentoch a na vybrané produkty a služby, takže uplatňujú zväčša zacielenú konkurenčnú stratégiu diferenciácie.

Digitalizácia a štvrtá priemyselná revolúcia v odvetví telekomunikácií priniesla mnoho príležitostí a výziev pre domácich operátorov, ktorí sa snažia čo najlepšie vysporiadať s meniacim sa konkurenčným prostredím.

2. Cieľ práce

Vstupom do digitálnej éry sa spoločnostiam otvorili nové príležitosti posilnenia svojej konkurencieschopnosti, preto je táto záverečná práca zameraná na analýzu a vyhodnotenie využívaných digitálnych kanálov marketingu a predaja telekomunikačných operátorov a navrhnutie riešení pre efektívnejšie využitie digitálneho predaja vybraných produktov jedného z operátorov. Hlavným cieľom práce je na základe zistení navrhnúť riešenia pre zefektívnenie využitia digitálnych predajných kanálov za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti Orange Slovensko a.s.. Na dosiahnutie hlavného cieľa záverečnej práce sme si stanovili niekoľko čiastkových cieľov nasledovne:

- uvedenie do problematiky vplyvu digitálnej éry na konkurencieschopnosť firiem,
- zadefinovanie základných pojmov a identifikovanie, akým spôsobom digitalizácia vplýva na konkurencieschopnosť,
- vytvorenie profilu jednotlivých telekomunikačných operátorov a ich portfólia produktov a služieb,
- vyhodnotenie a analýza efektívnosti využitia existujúcich digitálnych marketingových kanálov telekomunikačných operátorov na slovenskom trhu,
- vyhodnotenie a analýza efektívnosti využitia existujúcich digitálnych odbytových kanálov telekomunikačných operátorov na slovenskom trhu

Cieľom teoretickej časti je priblíženie problematiky konkurencie, konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody. Je potrebné zamerať sa na vymedzenie pojmov konkurencieschopnosť a digitalizácia. Dôležitou súčasťou je načrtnutie faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť, konkurenčné stratégie, ktoré môžu firmy využívať, aby nadobúdali konkurenčné výhody a zvyšovali svoju konkurencieschopnosť. V tejto časti práce sme vymedzili najčastejšie metódy určovania konkurencieschopnosti. Dôležitou súčasťou digitalizácie a digitálnej éry je štvrtá priemyselná revolúcia, ktorú je potrebné charakterizovať. Najdôležitejším cieľom tejto časti práce je identifikovať a popísať akým spôsobom digitalizácia vplýva a mení konkurencieschopnosť firiem so zameraním na odvetvie telekomunikácií na Slovensku.

Cieľom praktickej časti práce je poskytnúť prehľad o slovenskom telekomunikačnom odvetví a predstaviť najväčšie firmy, ktoré na tomto trhu

pôsobia. Ďalej je dôležité zanalyzovať ako jednotlivé spoločnosti využívajú marketingové kanály na propagáciu vybraných výrobkov a aký to môže mať dopad na konkurencieschopnosť. Ďalším cieľom je preskúmanie a vyhodnotenie existujúcich digitálnych odbytových kanálov jednotlivých operátorov, aby sme mohli navrhnúť čo najefektívnejšie nové riešenie využitia digitálneho predajného kanálu spoločnosti Orange Slovensko.

V poslednej časti práce je cieľom vyhodnotiť zistenia z praktickej časti, hlavne potenciálu navrhnutého riešenia pre spoločnosť Orange Slovensko. Zároveň poukazujeme v tejto časti na možnosti ďalšieho skúmania danej problematiky a obmedzenia nášho výskumu.

3. Metodika práce a metódy skúmania

Vzhľadom na rozsah práce sme tému zúžili a zamerali sme sa na odvetvie telekomunikácií na Slovensku. Zamerali sme sa na najväčšie firmy na tomto trhu a to Slovak Telekom, a.s., Orange Slovensko, a.s. a O2 Slovakia, s.r.o., nakoľko tieto spoločnosti zastávajú drvivú väčšinu trhového podielu. Pre tvorbu konkrétneho riešenia digitálneho predajného kanálu sme si vybrali spoločnosť Orange Slovensko, a.s., nakoľko práve u nej absentuje využitie online predaja.

V prvom rade sme sa sústredili na oboznámenie sa s problematikou konkurencieschopnosti, digitalizácie a vzájomného vplyvu týchto dvoch pojmov. Preštudovali sme si viacero sekundárnych zdrojov vo forme odbornej literatúry, ktoré nám pomohli uchopiť túto problematiku a následne ju ďalej skúmať. Najprv sme sa zamerali na pojem konkurencieschopnosť, aby sme mohli určiť faktory, ktoré na ňu vplyvajú, a následne identifikovať konkurenčné stratégie, ktoré umožňujú firmám nadobudnúť konkurenčnú výhodu. Ďalej sme preskúmali modely hodnotenia konkurencieschopnosti, aby sme neskôr vedeli určiť mieru konkurencieschopnosti konkrétnych firiem. Pokračovali sme štúdiom štvrtej priemyselnej revolúcie, aby sme mohli identifikovať mieru, do akej je konkurencieschopnosť firiem ovplyvňovaná digitalizáciou a nástupom nových technológií. Využitím syntézy sme prepájali myšlienky rôznych autorov za účelom determinácie vplyvu digitalizácie na konkurencieschopnosť firiem. Na konci prvej kapitoly sme využili dedukciu na určenie konkrétnych dopadov digitalizácie v rámci odvetvia telekomunikácií z vplyvov všeobecných v rôznych odvetviach.

Informácie, z ktorých sme čerpali v prvej kapitole záverečnej práce, nám umožnili skúmať a priblížiť využitie digitálnych marketingových a predajných kanálov operátorov a navrhnúť zefektívnenie ich využitia pre jedného z daných operátorov. Vplyv digitalizácie na konkurencieschopnosť jednotlivých operátorov vo všeobecnosti, ako aj zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti Orange Slovensko a.s., sme analyzovali v štvrtej kapitole.

V praktickej časti práce sa zameriavame na vplyv digitalizácie na konkurencieschopnosť firiem v odvetví telekomunikácií na slovenskom trhu. Začíname predstavením hlavných telekomunikačných operátorov na slovenskom trhu, menovite Slovak Telekom a.s., Orange Slovensko a.s. a O2 Slovakia, s.r.o.. Profily jednotlivých operátorov sme zostavili z verejne dostupných informácií z výročných správ a webstránok týchto spoločností. Ďalej sme si prešli webstránkami a stránkami na sociálnych sieťach

operátorov, aby sme získali prehľad o marketingových aktivitách a predaji spoločností. Následne popisujeme a analyzujeme, ako digitalizácia a rôzne digitálne kanály, či už marketingové alebo predajné, vplývajú na konkurencieschopnosť týchto spoločností a ako ich využívajú na posilnenie svojej konkurencieschopnosti. Súčasťou analýzy je aj prehľad využitia digitálnych marketingových kanálov týchto spoločností na propagáciu vybraných produktov pre B2B zákazníkov so zameraním na sociálnu sieť Facebook, vyhodnotenie využitia digitálnych predajných kanálov na predaj vybraných produktov pre B2B zákazníkov a návrh konkrétneho riešenia pre zlepšenie digitálnych predajných kanálov spoločnosti Orange Slovensko za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti.

4. Výsledky práce a diskusia

Slovenský trh telekomunikácií sa vyznačuje vysokou mierou konkurencie. Jednotliví operátori sa predbiehajú v poskytovaní nových produktov, služieb a benefitov. Pre zachovanie, prípadne zlepšenie postavenia na trhu hľadajú telekomunikační operátori neustále nové zdroje konkurenčnej výhody.

4.1. Prehľad telekomunikačného trhu na Slovensku a profil telekomunikačných operátorov

Slovenský telekomunikačný trh je v súčasnosti dominovaný 3 operátormi, menovite spoločnosťami Slovak Telekom, Orange Slovensko a O2 Slovakia. Momentálne je Slovak Telekom najväčším telekomunikačným operátorom na Slovensku, aj vďaka strategickej výhode v podobe najdlhšej tradície v poskytovaní telekomunikačných služieb na tomto trhu. Orange Slovensko je druhým najväčším slovenským telekomunikačným operátorom s najväčším počtom zákazníkov v mobilnej sieti v porovnaní s ostatnými operátormi. O2 Slovakia je tretím najväčším operátorom, ktorý sa presadzuje hlavne na trhu mobilných produktov a služieb so zameraním sa na zlepšovanie zákazníckej skúsenosti a agresívnej cenovej politiky. Od vstupu tretieho operátora na slovenský trh, okrem získavania nových telekomunikačných zákazníkov, k tomuto operátorovi každoročne prestupuje mnoho existujúcich zákazníkov ostatných operátorov.

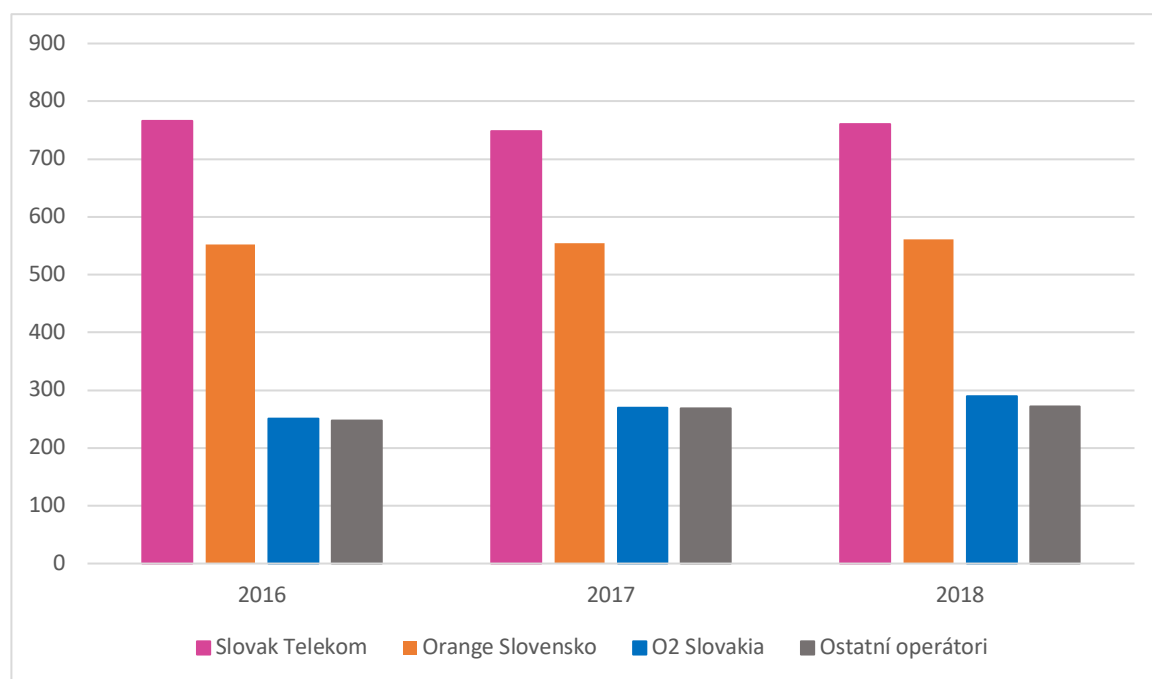
Slovenskí telekomunikační operátori ponúkajú svoje služby tak B2B, resp. firemným zákazníkom ako aj B2C, resp. rezidenčným zákazníkom. Pod pojmami B2B (Business to Business alebo firma firme) alebo firemní zákazníci myslíme živnostníkov a všetky ostatné právne formy právnických osôb. Pod pojmami B2C (Business to Consumer alebo firma spotrebiteľovi) a rezidenční zákazníci myslíme zákazníkov fyzické osoby.

Za posledné roky sa trh telekomunikácií na Slovensku postupne nasycuje a medziročný rast trhu klesá. Spomedzi trhových segmentov sú pevné linky najviac nasýtené hlavne u rezidenčných zákazníkov. Medziročne klesá počet zákazníkov s pevnou linkou, a to z dôvodu, že väčšina obyvateľov vlastní mobilný telefón a nepotrebujú pevné linky, ktoré v posledných rokoch stratili atraktivitu výhodnejšej minútovej tarifikácie vo vybraných časoch v porovnaní s mobilnými paušálmi. Telekomunikační operátori sa snažia

zvyšovať výnosy tvorené existujúcimi zákazníkmi zvyšovaním cien a ponúkaním vyššej hodnoty (viac dát, vyššie rýchlosti prenosu dát, atď.). Operátori si zvolili konkurenčnú stratégiu diferenciácie za účelom dosiahnutia vyššej konkurencieschopnosti. Medzi operátormi Slovak Telekom a Orange Slovensko aktuálne dominuje trend takzvanej konvergenzie fixných a mobilných služieb a produktov, prípadne aj IKT (Informačno-komunikačné technológie) služieb a produktov pri B2B zákazníkoch. Mobilné a fixné služby sú ponúkané vo zvýhodnených balíčkoch, ak si ich zákazník zakúpi u jedného z operátorov, prípadne, ak fixné a mobilné služby zákazník využíva od jedného operátora plynú jemu, a v niektorých prípadoch aj jeho blízkym rôzne benefity (navýšenie objemu dát, volania a SMS zadarmo a iné).

V minulosti operátori kládli najväčší dôraz na udržanie si svojej existujúcej zákazníckej bázy rôznymi vernostnými zľavami. V súčasnosti operátori uprednostňujú odmeňovacie systémy skôr pre nových zákazníkov a odkláňajú sa od poskytovania zliav, ktoré nahrádzajú iné benefity (napr. zvyšovanie objemu dát, ktoré má zákazník k paušálu). Ceny niektorých produktov a služieb začali klesať natoľko (aj vstupom tretieho operátora), že by sa postupne prestali pre operátorov stávať ziskovými, čo z hľadiska udržateľného rastu spoločností znamená síce postupný, ale istý zánik. Operátori sa snažia zlákať nových, ale aj existujúcich zákazníkov konkurentov na produkty a služby vyššej kvality, väčšími benefitmi, objemami a rýchlosťami s rovnakou, prípadne aj o niečo vyššou cenou.

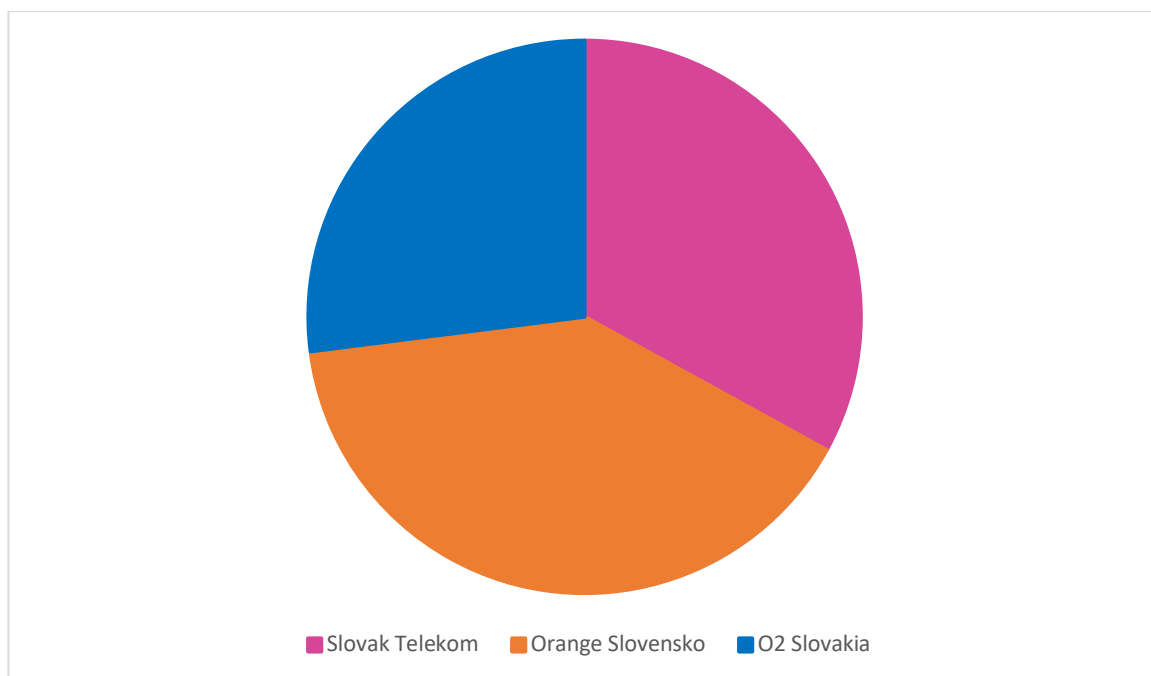
Graf 1 – Vývoj slovenského telekomunikačného trhu za roky 2016 až 2018 v mil. EUR



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ operátora Orange Slovensko.

Na grafe 1 môžeme vidieť vývoj hodnoty slovenského telekomunikačného trhu za posledné 3 roky vyjadrený v miliónoch EUR. Slovak Telekom dlhodobo dominuje telekomunikačnému trhu s podielom 761 miliónov EUR v roku 2018. Orange Slovensko je dlhodobo druhým najväčším operátorom s trhovým podielom o 200 miliónov EUR menej ako Slovak Telekom v hodnote 561 miliónov EUR. O2 Slovakia je dlhodobo tretím najväčším operátorom na Slovensku s trhovým podielom 290 miliónov EUR pričom v porovnaní so svojimi konkurentmi medziročne najvýraznejšie rastie. Ostatní operátori mali v roku 2018 spoločný trhový podiel v hodnote 272 miliónov EUR.

Graf 2 – Trhový podiel služieb mobilnej siete v roku 2018 v percentách



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ operátorov Slovak Telekom, Orange Slovensko a O2 Slovakia z roku 2018.

V trhovom segmente mobilných produktov a služieb je dlhodobo najdominantnejšia spoločnosť Orange Slovensko s trhovým podielom 40% v roku 2018. Druhým najväčším mobilným operátorom je Slovak Telekom s trhovým podielom 33% v roku 2018. Ako tretí najväčší operátor na trhu mala v roku 2018 spoločnosť O2 Slovakia trhový podiel 27% (Orange, 2019a) Ostatní operátori majú na trhu mobilných služieb v porovnaní s troma najväčšími operátormi zanedbateľné množstvo zákazníkov, preto nie sú v zohľadnení

v grafe nižšie. Trhový podiel sme zostavili na základe počtu uvedených mobilných zákazníkov operátorov.

4.1.1. Profil spoločnosti Slovak Telekom a.s.

V súčasnosti je skupina Slovak Telekom najväčším poskytovateľom telekomunikačných produktov a služieb na Slovensku. Skupina pozostáva z materskej spoločnosti Slovak Telekom a.s. (ďalej len Slovak Telekom) a viacerých dcérskych spoločností vrátane spoločností Zoznam, s.r.o., Zoznam Mobile, s.r.o., Telekom Sec, s.r.o., PosAm, spol. s.r.o. a DIGI SLOVAKIA, s.r.o.. (Slovak Telekom, 2019a). Tento telekomunikačný operátor ponúka široké spektrum produktov a služieb mobilnej a pevnej siete jednotlivcom, domácnostiam a firmám po celom Slovensku. V roku 2018 evidovala spoločnosť Slovak Telekom 2,369 milióna zákazníkov mobilnej siete a vo fixnej sieti 688 tisíc zákazníkov internetu a 617 tisíc zákazníkov TV (Slovak Telekom, 2019a)

Slovak Telekom je súčasťou nadnárodnej skupiny Nemeckého telekomunikačného giganta Deutsche Telekom, ktorá je popredným poskytovateľom telekomunikačných služieb pre viac ako 180 miliónov zákazníkov vo viac ako 50 krajinách po celom svete. Majoritným akcionárom spoločnosti Slovak Telekom a.s. so 100% podielom akcií je spoločnosť Deutsche Telekom Europe B.V., ktorá je dcérskou spoločnosťou Deutsche Telekom AG (ďalej Deutsche Telekom) (Slovak Telekom, 2019a).

Spoločnosť Slovak Telekom v rôznych podobách a pod rôznymi názvami pôsobí na slovenskom trhu telekomunikačných služieb už skoro 3 desaťročia. Prvým predchodcom mobilnej vetvy spoločnosti Slovak Telekom bola spoločnosť EuroTel Bratislava, a.s. (ďalej EuroTel), ktorá vznikla podpísaním dohody o spoločnom podniku medzi Správou pôšt a telekomunikácií a americkou spoločnosťou Atlantic West B.V. v roku 1990. Prvým predchodcom pevnej vetvy bola od roku 1993 spoločnosť Slovenské telekomunikácie, neskôr od roku 1999 Slovenské telekomunikácie a.s.. EuroTel bol v majoritnom vlastníctve spoločnosti Slovenské telekomunikácie, v ktorej v roku 2000 nadobudol Deutsche Telekom 51% podiel akcií. Od januára 2004 zmenili Slovenské telekomunikácie svoje obchodné meno na Slovak Telecom, a.s. a následne o rok neskôr zmenil obchodné meno aj EuroTel na T-Mobile Slovensko a.s.. V roku 2006 došlo opäť k zmene obchodného názvu spoločnosti Slovak Telecom na Slovak Telekom. V tom istom roku

spoločnosť uviedla na trh novú obchodnú značku „T-Com“, pod ktorou začala ponúkať produkty a služby pevnej siete. K integrácii spoločností T-Mobile Slovensko, a.s. a Slovak Telekom, a.s. a značiek „T-Mobile“ a „T-Com“ došlo v roku 2011. Od tohto roku spoločnosť vystupuje pod značkou Slovak Telekom alebo iba Telekom pre mobilné aj fixné produkty a služby (Telekom, 2014).

Slovak Telekom je najväčším telekomunikačným operátorom na slovenskom trhu poskytujúci svojim zákazníkom širokú ponuku produktov a služieb v mobilnej a fixnej sieti. Tento operátor je najviac dominantný v trhovom segmente fixných produktov a služieb pre B2C ale aj B2B zákazníkov. V segmente mobilných produktov a služieb je Slovak Telekom druhým najväčším operátorom po svojom konkurentovi Orange Slovensko. Okrem mobilných a fixných produktov a služieb ponúka tento operátor svojim B2B zákazníkom aj viacero IKT riešení vrátane manažmentu vozového parku firiem, viacerých IoT (internet vecí) riešení a softvérových produktov, ktoré nebudeme ďalej skúmať, vzhľadom na zameranie na vybrané služby mobilného portfólia.

V rámci svojho fixného portfólia ponúka Slovak Telekom viacero produktov a služieb vrátane základných balíčkov pevnej linky, pevného internetu a televízie pre B2C zákazníkov. Na strane B2B je ponuka fixných služieb pestrejšia a zákazníci si môžu vyberať okrem základných balíčkov pevnej linky, televízie a pevného internetu aj viacero druhov a balíkov služieb prispôbených potrebám tohto segmentu. Medzi hlavné fixné produkty a služby Slovak Telekomu patria:

- Mágio Internet,
- Magenta Office Internet,
- Business Internet,
- Mágio Televízia,
- Mágio TV Biznis,
- Pevná linka,
- Biznis Linka,
- Magenta Office,
- a ďalšie

(Slovak Telekom, 2019c)

V rámci mobilného portfólia ponúka Slovak Telekom svojim B2C zákazníkom rad paušálov ÁNO. Pre svojich B2B zákazníkov ponúka spoločnosť viaceré paušály podľa individuálnej potreby. Okrem jednotlivých paušálov má operátor v ponuke aj mobilný internet, či riešenia pre dátový a hlasový roaming pre B2C a B2B zákazníkov. Medzi hlavné mobilné produkty a služby Slovak Telekomu patria:

- ÁNO paušály,
- **ÁNO Biznis paušály,**
- Magenta Mobile,
- Internet v tablete a notebooku,
- Internet v zahraničí,
- a ďalšie

(Slovak Telekom, (2019c))

Ďalej sa budeme bližšie venovať ponuke paušálov Áno Biznis určených pre firemných zákazníkov. V súčasnosti je paušál ÁNO Biznis dostupný v dvoch variantách, a to ÁNO Biznis L a ÁNO Biznis XL. Paušály obsahujú neobmedzené volania a SMS do všetkých sietí a 15 GB dát pre variant L a 25 GB dát pre variant XL. Tieto paušály sa od paušálov ÁNO pre rezidenčných zákazníkov odlišujú doplnkovými balíkmi (1 pre L a 2 pre XL), ktoré si môže zákazník vybrať a ktoré sú v cene paušálov. Konkrétne ide o štyri balíky: roamingový balík (dáta, minúty a SMS v zahraničí navyše), StreamOn (neobmedzené čerpanie dát na streamovanie hudby a videa), ESET Mobile (balík bezpečnosti pre Android zariadenia) a Deezer (platforma na streamovanie hudby). Mesačná cena paušálu ÁNO Biznis L s DPH je 35 EUR a 50 EUR pre variant XL. Zákazník si tieto paušály môže kúpiť so zariadením a dvojročnou viazanosťou alebo bez zariadenia a bez viazanosti. Paušály ÁNO Biznis sú určené primárne pre živnostníkov a malé firmy.

Z tabuľky 1 vyplýva, že za posledných päť rokov výnosy a následne aj samotné zisky prešli rôznymi fluktuáciami. Výnosy spoločnosti v rokoch 2016 a 2017 medziročne klesali a naopak v rokoch 2015 a 2018 rástli. Celkové náklady sa spoločnosti darilo medziročne znižovať. Zisk spoločnosti mal medziročne stúpajúci trend s výnimkou roku 2016, kedy medziročne klesol z dôvodu migrácie zákazníkov v CRM systémoch spoločnosti. Stúpajúce zisky spoločnosti svedčia o efektívnom využití zdrojov a vysokej konkurencieschopnosti firmy.

Tabuľka 2 – Vývoj finančných ukazovateľov spoločnosti Slovak Telekom v tisíckach EUR

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy	783 062	795 917	783 779	770 124	794 739
Náklady	- 712 101	- 695 582	- 690 165	- 659 590	- 641 591
Daň z príjmov	- 27 395	- 28 655	- 26 888	- 37 610	- 40 331
Zisk po zdanení	43 566	71 680	66 726	72 924	112 817

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ operátora Slovak Telekom.

Spoločnosť za posledných 5 rokov dosahovala solídne finančné výsledky, hlavne odzrkadlené v relatívne stúpajúcich výnosoch a klesajúcich nákladoch, čo môže svedčiť o zvýšení efektívnosti spoločnosti. Klesajúce náklady môžu byť znakom snahy o využívanie konkurenčnej stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch na dosiahnutie konkurenčnej výhody.

4.1.2. Profil spoločnosti Orange Slovensko, a.s.

Orange Slovensko je v súčasnosti najväčším mobilným operátorom na slovenskom trhu a jedným z najväčších telekomunikačných operátorov na Slovensku vôbec. Spoločnosť je súčasťou nadnárodnej skupiny Orange, ktorá pôsobí v 27 krajinách sveta a má vyše 264 miliónov zákazníkov. Skupina Orange je vo vlastníctve francúzskej telekomunikačnej spoločnosti France Telecom. Tak ako konkurent Slovak Telekom, aj Orange Slovensko ponúka široké spektrum produktov a služieb v pevnej a mobilnej sieti jednotlivcom, domácnostiam a firmám. Okrem iného je spoločnosť Orange Slovensko popredným poskytovateľom široko pásmového mobilného internetu na Slovensku. V roku 2018 evidovala spoločnosť 2,834 milióna zákazníkov svojej mobilnej siete a 193 tisíc zákazníkov fixnej siete (Orange, 2019a).

Orange Slovensko pôsobí na slovenskom telekomunikačnom trhu pod rôznymi menami a v rôznych formách už viac ako 20 rokov. Spoločnosť bola založená v roku 1996 pod obchodným menom Slovtel Slovensko. Medzi zakladateľmi je viacero firiem vrátane „divízie France Telecomu, FTMI – France Telekom Mobile International“ (Danielis, 2005). O rok neskôr bola spoločnosť premenovaná na Globtel GSM. V roku 2002 opäť mení spoločnosť Globtel obchodné meno na Orange Slovensko. Pod touto značkou spoločnosť poskytuje fixné a mobilné produkty a služby až po súčasnosť.

Produktové portfólio spoločnosti Orange Slovensko je v mnohom podobné produktovému portfóliu jej konkurentov a tiež je komplexné a vhodné pre široký záber zákazníkov v segmentoch B2C a B2B. Tento operátor je najviac dominantný v segmente mobilných produktov a služieb. Na trhu fixných služieb sekunduje svojmu konkurentovi Slovak Telekomu, no neposkytuje služby pevnej linky pre B2C zákazníkov. Pre B2B zákazníkov poskytuje Orange Slovensko aj viaceré IKT služby a produkty v oblastiach kybernetickej bezpečnosti, dátových úložísk, či virtuálnej kancelárie, ktoré nie sú primárnym zameraním tejto práce.

V rámci svojho fixného portfólia ponúka Orange Slovensko základné balíky služieb pevnej linky, pevného internetu a televízie pre B2C a B2B zákazníkov, ale aj riešenia prispôbolené náročnejším B2B zákazníkom. Medzi hlavné produkty a služby vo fixnom portfóliu spoločnosti Orange Slovensko patria:

- Optický internet,
- DSL internet,
- Pevný optický internet Partner,
- Orange TV na optike,
- Orange TV cez satelit,
- Orange TV cez internet,
- FiberNet Biznis,
- Pevné pripojenie na internet,
- Orange DSL,
- Pevná linka pre firmy,
- Pevná linka na optike,
- a ďalšie

(Orange, 2019b)

Vo svojom mobilnom portfóliu ponúka Orange Slovensko viaceré mobilné paušály určené pre B2C zákazníkov a B2B zákazníkov rôznych veľkostí a s rôznymi požiadavkami. Okrem vybraných paušálov ponúka spoločnosť svojim B2B a B2C zákazníkom aj produkty ako mobilný internet, dátový roaming a hlasový roaming. Medzi hlavné produkty a služby mobilnej siete spoločnosti Orange Slovensko patria:

- Paušály GO,
- Paušály GO Data,
- ISIC paušál,
- eSim,
- **Paušály GO Biznis**,
- Mobilný internet,
- a ďalšie

(Orange, 2019b)

V ďalších častiach tejto záverečnej práce sa zameriame na ponuku paušálov GO Biznis určených pre B2B zákazníkov. Paušály GO Biznis ponúka Orange Slovensko v 10 variantoch. Pre všetky okrem GO Biznis 10 (100 voľných minút) je súčasťou paušálu neobmedzené volania a SMS. Paušály sa líšia hlavne v objeme dát počnúc 250 MB až po 30 GB. Najlacnejší z paušálov GO Biznis stojí 10 EUR mesačne a najdrahší stojí 150 EUR mesačne. Rozdiel medzi GO paušálmi pre rezidenčných a firemných zákazníkov je v počte variantov (GO iba v 5 variantoch) a nižšom objeme dát. Tieto paušály sú určené pre živnostníkov a malé firmy. V porovnaní s ponukou paušálov ostatných operátorov má Orange Slovensko horší pomer ceny a množstva dát.

Ako môžeme vidieť v tabuľke 3, spoločnosť Orange Slovensko za posledných 5 rokov medziročne klesali celkové výnosy s výnimkou roku 2017, v ktorom medziročne stúpili oproti roku 2016. Pokles výnosov bol spôsobený miernym poklesom zákazníkov mobilnej siete. Celkové náklady spoločnosti naopak medziročne rástli s výnimkou v roku 2018, kedy sa mierne klesli oproti roku 2017. Nárast nákladov bol s najväčšou pravdepodobnosťou spôsobený kombináciou faktorov a to: nárastom zákazníkov fixnej siete a jej väčším vyťažením, investíciami do novej infraštruktúry a produktov a služieb.

Tabuľka 3 – Vývoj finančných ukazovateľov spoločnosti Orange Slovensko v tisíckach EUR

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy	587 449	568 750	566 923	593 986	565 345
Náklady	- 447 294	- 449 385	- 455 950	- 468 529	- 465 848
Daň z príjmu	- 37 093	- 31 116	- 29 273	- 33 236	- 25 200
Zisk po zdanení	103 062	88 249	81 700	92 221	74 297

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ operátora Orange Slovensko.

Klesajúce výnosy spoločnosti môžu byť pre spoločnosť alarmujúcim signálom, no napriek nepriaznivému trendu môžu práve rastúce náklady v nasledujúcich rokoch tento trend zmierniť a zvrátiť. Relatívne klesajúce zisky môžu byť znakom neefektívneho využitia zdrojov firmy a dosahovanie nízkej miery konkurencieschopnosti z dôvodu absencie konkurenčnej výhody.

4.1.3. Profil spoločnosti O2 Slovakia, s.r.o.

Spoločnosť O2 Slovakia je tretím najväčším operátorom na slovenskom telekomunikačnom trhu. Spoločnosť je vo vlastníctve českej matky O2 Czech Republic, ktorú vlastní spoločnosť PPF Group českého miliardára Petra Kellnera. V roku 2018 evidovala spoločnosť 2 milióny zákazníkov celkovo v mobilnej aj fixnej sieti.

Spoločnosť O2 Slovakia pôsobí na slovenskom trhu od roku 2007. Na trh prišla ako tretí operátor po Slovak Telekom a Orange Slovensko. Obchodné meno spoločnosti bolo za jej pôsobenia na slovenskom trhu viackrát zmenené, najskôr ako Telefónica O2 Slovakia, neskôr Telefónica Slovakia a v roku 2014 O2 Slovakia.

O2 Slovakia, tak ako ostatní dvaja operátori, ponúka komplexné telekomunikačné produkty a služby v rámci mobilnej a fixnej siete. Zákazníkov má vo všetkých trhových segmentoch. O2 má najväčšie zastúpenie v segmente mobilných služieb s viacerými paušálmi, naopak medzery má v segmente fixných služieb, kde svoje produkty a služby ponúkajú kratšie v porovnaní s ostatnými telekomunikačnými operátormi na slovenskom trhu. V segmente mobilných služieb sa presadil agresívnou cenovou politikou a neustálym zlepšovaním zákazníckej skúsenosti, no často sa zákazníci tohto operátora sťažujú na horšiu kvalitu pokrytia mobilnej siete v menej obývaných častiach Slovenska. Operátor každoročne pracuje na odstránení týchto nedostatkov investíciami do svojej mobilnej siete. Okrem mobilných a fixných produktov a služieb poskytuje O2 Slovakia svojim firemným zákazníkom aj IKT riešenia ako O2 eKasa, O2 Car Control, či O2 Telemetria, ktorým sa taktiež nebudeme viac venovať, nakoľko nie sú súčasťou zamerania práce.

V rámci fixného portfólia ponúka O2 Slovakia pevný internet a televíziu O2 TV. Na rozdiel od svojich konkurentov neponúka služby pevnej linky a aj varianty pevnej TV a internetu, sú skôr zamerané na B2C zákazníkov, ako prispôsobené požiadavkám B2B zákazníka. Medzi hlavné produkty a služby fixného portfólia spoločnosti O2 Slovakia patria:

- O2 internet na doma,
- O2 TV,
- a ďalšie

(O2 Slovakia, 2019b)

V rámci mobilnej siete poskytuje O2 viacero variantov paušálov, ktoré za posledné roky operátor rozširuje. Pre B2C zákazníkov má operátor k dispozícii viacero základných balíkov paušálov, ktoré sú dostupné aj pre B2B zákazníkov. Okrem základných balíkov ponúka B2B zákazníkom aj radu paušálov, ktoré sú viac vhodné pre ich často náročnejšie, či špecifickejšie požiadavky. Okrem paušálov ponúka operátor aj služby dátového a hlasového roamingu a mobilný internet. Medzi hlavné produkty a služby mobilnej siete spoločnosti O2 Slovakia patria:

- O2 Dáta,
- O2 Fér,
- O2 Voľnosť,
- **Paušály na faktúru,**

- a ďalšie
(O2 Slovakia, 2019b)

V ďalších častiach tejto práce sa zameriame na ponuku paušálov na faktúru pre B2B zákazníkov. Paušály na faktúru aktuálne ponúka O2 Slovakia v 4 variantoch: Modrý, Strieborný, Zlatý a Platinový O2 Paušál. Paušály na faktúru uviedlo O2 na trh už pred viac ako 5 rokmi, ale od ich uvedenia na trh prešiel obsah paušálov viacerými zmenami. Okrem Modrého O2 Paušálu, ktorý má 100 voľných minút hovorov, majú paušály neobmedzené volania. Všetky paušály majú neobmedzené SMS a líšia sa hlavne mesačným objemom dát. Objem dát Modrého O2 Paušálu je 100 MB, Strieborného O2 Paušálu je 500 MB, Zlatého O2 Paušálu je 10 GB a Platinového O2 Paušálu je 25 GB dát. Cena Modrého je 15 EUR mesačne, Strieborného 20 EUR mesačne, Zlatého 30 EUR mesačne a Platinového 45 EUR mesačne. Pri kúpe paušálu má zákazník na výber finančný bonus na zariadenie, ak sa rozhodne kúpiť si k paušálu mobilný telefón, tablet alebo iné zariadenie alebo navýšenie objemu dát. Paušály na faktúru sú rovnaké pre B2B a B2C zákazníkov, sú bez viazanosti a primárne sú určené pre živnostníkov a malé firmy.

Ako môžeme vidieť z tabuľky 4, spoločnosti O2 Slovakia sa za posledných 5 rokov darilo stabilne zvyšovať výnosy z bežnej prevádzky pomocou získavania nových zákazníkov mobilnej siete. Rast výnosov bol sprevádzaný aj rastom celkových nákladov z dôvodu vyššieho zaťaženia následkom väčšieho počtu zákazníkov. Zisky spoločnosti medziročne rástli s výnimkou roku 2016, kedy spoločnosť zaznamenala medziročný pokles oproti roku 2015 (Orange, 2019).

Tabuľka 4 – Vývoj finančných ukazovateľov spoločnosti O2 Slovakia v tisíckach EUR

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy	224 532	245 543	251 484	272 921	293 507
Náklady	- 180 598	- 187 994	- 195 258	- 209 251	- 224 231
Daň z príjmov	- 11 310	- 14 241	- 14 521	- 16 484	- 18 501
Zisk po zdanení	32 624	43 308	41 705	47 186	50 775

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ operátora O2 Slovakia.

Vo všeobecnosti finančné ukazovatele vypovedajú o celkovo dobrom zdraví spoločnosti. Ak si spoločnosť bude aj v nasledujúcich rokoch udržiavať rastúci trend výnosov a ziskov, tak môžeme konštatovať, že má správne nastavenú konkurenčnú stratégiu, že jej z nej plynú aj patričné konkurenčné výhody.

4.2. Komparácia digitálnych marketingových kanálov jednotlivých operátorov

Každý z uvedených operátorov má na sociálnej sieti Facebook firemný profil, ktorý často využívajú na propagáciu svojich produktov v snahe dosiahnuť konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými operátormi na trhu. Efektívnosť využitia hodnotíme na základe interakcie zo strany návštevníkov facebookových profilov, podľa počtu tzv. „like-ov“, „followerov“, komentárov, zdieľaní, či zhliadnutí.

4.2.1. Telekom SK – Business

Spoločnosť Slovak Telekom má ako jediný operátor samostatnú stránku na Facebooku zameranú na B2B segment s názvom Telekom SK – Business. Týmto spôsobom dokáže spoločnosť cieľiť svoje marketingové aktivity na užšie publikum relevantných zákazníkov. Na tejto stránke má spoločnosť 3 594 „like-ov“ a 3 627

„followerov“, resp. fanúšikov. V porovnaní so stránkami ostatných operátorov sú tieto čísla relatívne nízke, ale cieľová skupina je o to presnejšia. Na druhej strane môže byť prevádzka osobitnej stránky pre B2B zákazníkov náročnejšia z pohľadu nákladov a časového zaťaženia na ľudské zdroje.

Od uvedenia paušálov Áno Biznis na trh začiatkom júna 2019, zverejnila spoločnosť na svojej stránke 4 príspevky propagujúce daný produkt. Všetky štyri príspevky boli zverejnené v júni tohto roku a dokopy nazbierali 122 „like-ov“ a 11 komentárov, čo môže pre operátora znamenať 133 potenciálnych firemných zákazníkov pre daný produkt. Súčasťou každého príspevku je presmerovanie na stránku operátora ku konkrétnym paušálom. Týmto spôsobom sa potenciálni zákazníci vedia ľahko dostať k aktuálnej ponuke, čím operátor zvyšuje pravdepodobnosť predaja.

Frekvencia príspevkov je pravidelná, čím dané produkty zostávajú v povedomí zákazníka. Príspevky sú sprevádzané vizuálne pútavou grafikou, popisom hlavných benefitov daných paušálov a presmerovaním na webstránku operátora. Na základe týchto faktov môžeme tvrdiť, že Slovak Telekom efektívne využíva svoju stránku na tejto sociálnej sieti za účelom zvýšenia počtu predaných paušálov ÁNO Biznis. Využitie sociálnej siete Facebook je jedným zo zdrojov konkurenčnej výhody plynúcej zo stratégie zacielennej diferenciácie, nakoľko je stránka špecificky cielená na segment B2B zákazníkov.

4.2.2. Orange

Spoločnosť Orange Slovensko má stránku na Facebooku zameranú primárne na B2C publikum s názvom Orange. Pridané príspevky, fotky a videá nie sú špecificky cielené na B2B zákazníkov, ale aj na zvyšok fanúšikov stránky, menovite B2C zákazníkov. Častým pridávaním irelevantného obsahu pre cieľovú skupinu hrozí operátorovi strata fanúšikov, ktorí obsah môžu vnímať ako spam. Ak operátor pridáva častejšie obsah určený pre B2C zákazníkov, môže to viesť k strate fanúšikov, ktorí sú potenciálni/existujúci B2B zákazníci.

Paradoxne stránka Orange Slovensko má vyše 28 miliónov „like-ov“ a vyše 28 miliónov „followerov“. Tento fenomén je s najväčšou pravdepodobnosťou spôsobený nedostatočnou identifikáciou stránky. Pri vyhľadávaní hesla „Orange“ na sociálnej sieti je táto stránka na prvom mieste výsledkov vyhľadávania a názvu Orange chýba označenie

krajiny (napr. SK alebo Slovensko), čím ju omylom mohli „like-ovať“ a „followovať“ používatelia z iných krajín, ktorí nie sú potenciálni zákazníci, ani B2B ani B2C produktov a služieb operátora. Prihliadnuc na to, že počet obyvateľov Slovenska je niečo vyše 5 miliónov obyvateľov, potom predpoklad, že stránku „like-ovalo“ alebo „followovalo“ 28 miliónov relevantných používateľov, je vysoko nepravdepodobný.

Na stránke nie je ani jeden príspevok, ktorý by bol zameraný na paušály GO Biznis. Tým, že operátor tento marketingový kanál nevyužíva, prichádza o potenciálnych zákazníkov. Aktívnym zapojením tohto marketingového kanálu by spoločnosť mohla navýšiť počet predaných paušálov GO Biznis. Na základe týchto faktov môžeme tvrdiť, že spoločnosť nevyužíva tento digitálny marketingový kanál efektívne na zvýšenie predajov paušálov GO Biznis. Spoločnosti z tohto digitálneho marketingového kanálu neplynie žiadna konkurenčná výhoda a nie je vhodne využitý v rámci konkurenčnej stratégie.

4.2.3. O2 SK

Facebooková stránka spoločnosti O2 Slovakia má názov O2 SK. Je to stránka zameraná na B2B aj B2C zákazníkov. Nie všetky príspevky operátora sú adresované B2B zákazníkom, a preto sa vystavuje podobnému riziku ako Orange Slovensko - strate existujúcich fanúšikov následkom negatívneho vnímania „spamového“ obsahu. Z pohľadu údržby však môže byť spoločná stránka časovo a nákladovo výhodnejšia pre operátora.

Stránka operátora má 218 825 „like-ov“ a 211 317 fanúšikov. Vzhľadom k tomu, že je stránka na tejto sociálnej sieti spoločná pre B2B a B2C zákazníkov, nie je počet „like-ov“ a fanúšikov objektívnym indikátorom veľkosti zasiahnutého relevantného B2B publika. Podiel potenciálnych/existujúcich B2C zákazníkov na celkovom počte „like-ov“ a fanúšikov je s najväčšou pravdepodobnosťou mnohonásobne vyšší ako podiel potenciálnych B2B zákazníkov.

Od uvedenia paušálov na faktúru na trh je na stránke O2 SK viacero príspevkov o Striebornom, Zlatom a Platinovom paušále. Modrý paušál O2 Slovakia na svojej stránke nepropaguje. V roku 2017 zverejnila spoločnosť jeden príspevok k Striebornému O2 paušálu (Príloha XY). Tento príspevok získal 5 „like-ov“, jedno zdieľanie a 5 100 zhliadnutí (súčasťou príspevku bolo video). Napriek nízkej miere zapojenia publika bol príspevok relatívne úspešný v počte zhliadnutí, po ktorých mohli potenciálni zákazníci prejsť na webstránku operátora a paušál si kúpiť. Napriek relatívne vysokému počtu

zhliadnutí treba uviesť, že paušály sú určené aj pre rezidenčných zákazníkov, preto počet zhliadnutí potenciálnymi B2B zákazníkmi predstavuje s najväčšou pravdepodobnosťou zlomok celkového počtu zhliadnutí.

Na jeseň roku 2018 pridala spoločnosť dva príspevky propagujúce Zlatý O2 paušál. Dokopy získali tieto príspevky 562 „like-ov“, 51 komentárov a 77 zdieľaní. Zapojenie publika bolo vysoké v porovnaní s príspevkom o Striebornom O2 paušále. Súčasťou príspevku bolo video a presmerovanie na webstránku operátora.

Platinový O2 paušál operátor propagoval dvoma príspevkami v marci 2016. Príspevky boli pridane v rozmedzí štyroch dní. Text príspevkov je identický, ale videá, ktoré sú súčasťou príspevku, sú rozdielne. Dokopy získali príspevky 49 „like-ov“, 18 komentárov, 3 zdieľania a 32 000 zhliadnutí. Napriek vysokému zapojeniu publika však tieto príspevky nepredstavovali pre operátora takú príležitosť získania potenciálnych zákazníkov ako pri príspevkoch o Zlatom O2 paušale, kvôli chýbajúcemu presmerovaniu na webstránku operátora, kde by si zákazníci mohli paušál priamo zakúpiť.

Frekvencia príspevkov je nízka a aj samotný počet príspevkov je veľmi nízky. Príspevky o Striebornom a Zlatom O2 paušale boli sprevádzané textom o hlavných výhodách paušálov, pútavým videom a presmerovaním na webstránku operátora. Príspevky o Platinovom O2 paušale boli tiež sprevádzané pútavým textom a videom, ale chýbalo im presmerovanie na webstránku operátora. Spoločnosť O2 Slovakia by mohla efektívnejšie využívať príspevky na sociálnej sieti Facebook.

Okrem príspevkov má stránka O2 SK aj sekciu „Obchod“, v ktorej prezentuje všetky štyri varianty paušálov ako ponúkané produkty. K všetkým štyrom paušálom sú uvedené základné informácie o paušale, predajná cena a presmerovanie na webstránku operátora, kde si zákazník môže dané paušály kúpiť. Potenciálni zákazníci sa jednoducho dostanú k aktuálnej ponuke paušálov, ktoré si po pár kliknutiach myšou môžu kúpiť na webstránke operátora. Okrem slabého využitia príspevkov, spoločnosť efektívne využíva možnosti sociálnej siete Facebook na zvýšenie počtu predaných O2 paušálov a zvýšenie povedomia o daných produktoch. Digitálny marketingový kanál firma využíva efektívne a môžeme povedať, že jej z neho plynie konkurenčná výhoda v porovnaní s ostatnými operátormi.

4.2.4. Porovnanie efektivity využitia sociálnej siete Facebook na marketingové účely operátormi

Spomedzi operátorov najmenej efektívne využíva Facebook ako digitálny marketingový kanál pre vybrané produkty spoločnosť Orange Slovensko. Na svojej stránke na tejto sociálnej sieti vôbec nepropaguje svoje GO Biznis paušály, čím sa pripravuje o potenciálnych zákazníkov a objem predaných paušálov.

Operátori Slovak Telekom a O2 Slovakia používajú rôzne spôsoby propagácie svojich vybraných paušálov. Zatiaľ čo spoločnosť Slovak Telekom sa zameriava na pridávanie príspevkov v pravidelných intervaloch za účelom zvýšenia povedomia o ÁNO Biznis paušáloch, na druhej strane O2 Slovakia primárne využíva na svojej stránke sekciu „Obchod“ a príspevky využíva na prezentáciu svojich paušálov v menšom množstve a nižšej frekvencii v porovnaní so spoločnosťou Slovak Telekom.

Je ťažké určiť, ktorá z týchto metód je efektívnejším spôsobom propagácie vybraných paušálov a z ktorej z nich plynú operátorom väčšie výhody. Využitím sekcie „Obchod“ nemusí O2 Slovakia pridávať neustále nový obsah zameraný na vybrané produkty, aby zostali v povedomí zákazníkov, nakoľko je táto sekcia jednou z prvých vecí, ktoré zákazník vidí pri vstupe na danú stránku. Výhodou je aj prehľadná prezentácia všetkých relevantných informácií o produktoch, ako napríklad cena a výhody paušálov. Jedinou nevýhodou takejto formy prezentácie je strata možnosti interaktivity zo strany zákazníka, nakoľko sa produkty takýmto spôsobom nedajú zdieľať medzi priateľmi užívateľov, ale iba „like-ovať“ a komentovať. Zdieľanie pomáha v niektorých prípadoch mnohonásobne zvyšovať povedomie o daných produktoch a službách. Tento prístup je časovo menej náročný na ľudské zdroje.

Na stránke Slovak Telekom – Business sú príspevky jednou z prvých vecí, ktoré zákazník pri vstupe na stránku uvidí. Príspevky je ale potrebné pravidelne pridávať, aby daný obsah zostal kontinuálne v povedomí potenciálnych zákazníkov. Hlavnou nevýhodou tohto prístupu je časová náročnosť na ľudské zdroje. Obsah príspevkov je možné upravovať podľa potreby a svojou flexibilitou (výberom sprievodného multimédia či rozloženia informácií v príspevku) môže predstavovať pre marketingové oddelenie širšie možnosti prezentácie. Výhodou je aj možnosť zdieľania príspevkov užívateľmi so svojimi priateľmi.

Telekomunikační operátori Slovak Telekom a O2 Slovakia dosahujú konkurenčnú výhodu v porovnaní so spoločnosťou Orange Slovensko aktívnym využívaním tohto

digitálneho marketingového kanálu vo forme diferenciácie. Konkurencieschopnosť spoločnosti Orange Slovensko je nižšia v porovnaní s ostatnými operátormi, nakoľko oslovuje menej zákazníkov, ako by využitím tohto kanálu mohla a benefity a výhody daných paušálov sa nedostávajú do povedomia niektorých potenciálnych zákazníkov.

4.3. Komparácia digitálnych predajných kanálov jednotlivých operátorov

Každý z uvedených operátorov má vlastnú webstránku. Všetky webstránky majú zvlášť sekcie pre B2B produkty a služby a B2C produkty a služby. Je dôležité, aby sa návštevník vedel na stránke ľahko zorientovať a aby sa čo najrýchlejšie dostal k informáciám, ktoré hľadá. Nestačí, aby webstránka dobre vyzerala po estetickej stránke, mala by byť pre návštevníkov dostatočne intuitívna, aby sa na nej „neštratil“.

4.3.1. Slovak Telekom

Domovská stránka spoločnosti „telekom.sk“, je sekcia určená pre B2C zákazníkov. Táto stránka je prvým výsledkom aj vo vyhľadávaní vo vyhľadávači Google. Sekcia B2B portfólia je designom veľmi podobná sekcii B2C a pôsobí prehľadne.

Z úvodnej B2C stránky sa návštevníci ľahko dostanú do sekcie určenej pre B2B zákazníkov jedným kliknutím na text „PRE BIZNIS“ v ľavom hornom rohu. Po vstupe na webstránku sa zákazník relatívne rýchlo zorientuje. V rámci horného panelu nájde navigačné menu s ponukou všetkých produktov a služieb. Pod panelom sa nachádza banner s prehľadom aktuálnych produktov a akcií. O niečo nižšie sa nachádza navigačný panel rozdelený na tri kategórie podľa typu zákazníka: „ŽIVNOSTNÍCI A MALÉ FIRMY“, „FIRMY NAD 10 ZAMESTNANCOV“ a „VEĽKÉ FIRMY A KORPORÁCIE“. Vzhľadom na to, že ÁNO Biznis paušály sú primárne určené pre živnostníkov a malé firmy, tak by ich zákazník hľadal práve v tejto kategórii. Kliknutím na tlačidlo „Vybaviť online“ je zákazník presmerovaný na ponuku paušálov ÁNO Biznis, ktoré si môže priamo na stránke zakúpiť. Toto je najjednoduchší spôsob, ako sa potenciálni zákazníci dostanú k ponuke paušálov ÁNO Biznis.

Návštevníci B2B sekcie stránky sa môžu k ponuke ÁNO paušálov dostať aj ďalšími cestami. Napríklad zvolením možnosti ‚Mobilné paušály‘ v sekcii ‚Služby‘ navigačného menu horného panelu a pod-sekcii Volania a následne po presmerovaní vybraním možnosti Áno Biznis. Ďalšou možnosťou je zvolenie možnosti ‚MOBILNÉ PAUŠÁLY‘ v sekcii ‚S čím vám pomôžeme?‘ na úvodnej stránke a následne, po presmerovaní, zvolením možnosti Áno Biznis. Okrem týchto dvoch relatívne jednoduchých spôsobov dopracovania sa k ponuke Áno paušálov existujú aj ďalšie.

Oba varianty paušálov Áno Biznis si môže zákazník priamo na webstránke zakúpiť. Kliknutím na tlačidlo vybrať v ponuke paušálov je zákazník presmerovaný na samostatné rozhranie, v ktorom postupuje podľa pokynov. Zákazník si vyberie variant paušálu, ktorý si chce zakúpiť a doplnkovú službu alebo služby, ktoré k požadovanému paušálu chce. Ďalej si zákazník vyberie z možností s viazanosťou a zo zariadení a bez viazanosti a bez zariadenia. Nasledovne vyplní svoje fakturačné údaje, doručovacie údaje a spôsob doručenia. Počas objednávky je vpravo zobrazený sumár objednávky. Následne zákazník objednávku potvrdí a kópia objednávky mu príde emailom. Po dokončení objednávky je zákazník telefonicky kontaktovaný pracovníkom zákazníckeho centra operátora, ktorý overí objednávku, prejde so zákazníkom detaily poskytovanej služby (vrátane výberu zariadenia, ak zákazník zvolil možnosť kúpy zariadenia). Po potvrdení objednávky je zákazníkovi kuriérom doručená zmluva na podpis, sim karty a prípadné zariadenia. Po podpise zmluvy a spätnom doručení operátorovi sú služby zákazníkovi aktivované.

Tento proces je z pohľadu zákazníka relatívne rýchly a jednoduchý. Zákazník si môže pohodlne objednať službu zo svojej kancelárie s minimálnym kontaktom s pracovníkmi operátora. Tento proces môže operátor rozšíriť na ďalšie štandardizované produkty a služby, čím by zvýšil svoju konkurencieschopnosť jednoduchším prístupom k službám z pohľadu zákazníka a odbremením pracovníkov zákazníckeho centra a alokovať ich čas na riešenie zlepšovania popredajných služieb a zákazníckej skúsenosti.

Z pohľadu operátora má tento proces malé nedostatky, ako náchylnosť na prijímanie ‚falošných‘ alebo nepremyslených objednávok, ktorých výsledkom nebude predaj. Zákazník nemusí poskytnúť žiadnu autentifikáciu pri objednávke (napr. číslo občianskeho preukazu alebo rodné číslo), čím sa vystavuje operátor nadmernému počtu objednávok, ktoré nebudú potvrdené, ale ktoré napriek tomu budú operátora stáť zdroje na spracovanie (čas pracovníkov zákazníckeho centra či zaťaženie IT systémov operátora). Ďalším nedostatkom je výber zariadenia, ktorý je možný iba pri kontakte s pracovníkom

zákazníckeho centra. Výber zariadenia by mal byť možný elektronicky pri objednávke výberom zo zoznamu zariadení s aktuálnymi údajmi o dostupnosti pre zvýšenie efektívnosti zo strany zákazníka. Týmto spôsobom by sa eliminovalo zapojenie pracovníka zákazníckeho centra a skrátil čas objednávky. Okrem týchto nedostatkov poskytuje tento odbytový kanál operátorovi konkurenčnú výhodu zjednodušením a zrýchlením zákazníckeho prístupu k službám a produktom a zlepšením zákazníckej skúsenosti.

4.3.2. Orange Slovensko

Tak ako pri webstránke spoločnosti Slovak Telekom aj úvodná webstránka Orange Slovensko ,Orange.sk‘ je určená pre B2C zákazníkov. B2B sekcia webstránky je takmer identická sekcii B2C a návštevník sa na nej bez problémov zorientuje.

Z B2C sekcie stránky sa zákazník dostane na B2B sekciu stránky kliknutím na tlačidlo ,Pre firmu‘ v ľavom hornom rohu stránky. V hornej časti B2B sekcie stránky sa nachádza navigačný panel, pod ktorým sú uvedené rôzne B2B produkty a služby. K paušálom GO Biznis sa návštevníci dostanú cez navigačný panel zvolením možnosti ,Volania‘ a následne ,Biznis Paušály‘ na ponuku GO Biznis paušálov. Zákazník si môže pozrieť detaily paušálov kliknutím na tlačidlo ,Zobraziť podrobnosti‘. V prípade, ak má zákazník o dané paušály záujem, potom klikne v pravom dolnom rohu na tlačidlo ,mám záujem o Orange služby‘ a po presmerovaní zadá svoje kontaktné údaje, na ktoré bude kontaktovaný pracovníkom zákazníckeho centra. Okrem uvedeného spôsobu sa môže zákazník dostať na výber GO Biznis paušálov zadaním hesla do vyhľadávania na pravej strane navigačného panelu. Webstránka je dobre rozložená a návštevník relatívne rýchlo nájde hľadané položky.

Na rozdiel od ostatných dvoch operátorov, Orange Slovensko neponúka zákazníkom možnosť zakúpenia základných paušálov na svojej webstránke. Zákazník môže iba požiadať o kontaktovanie pracovníkom zákazníckeho centra a následne kúpiť požadované paušály telefonicky. Tento prístup má svoje výhody, napr. osobný prístup pracovníka zákazníckeho centra. Naopak má aj viacero nevýhod, ako časovú náročnosť jednak zo strany operátora ako aj zákazníka. Zákazník si nemôže požadované paušály kúpiť ihneď a môže byť odrazený čakaním na telefonát od pracovníka zákazníckeho

centra. Operátor by využitím tohto digitálneho predajného kanálu zvýšil efektivitu predaja zrýchlením dostupnosti k službám zákazníkov. Nevyužívaním tohto predajného kanála prichádza operátor o konkurenčnú výhodu.

4.3.3. O2 Slovakia

Webstránka spoločnosti O2 Slovakia, „o2.sk“ je tiež rozdelená na 2 sekcie: B2C sekciu a B2B sekciu. Úvodná stránka je sekcia B2C, ktorá je dizajnom a rozložením identická B2B sekcii webstránky.

Podobne ako u ostatných operátorov, návštevník sa dostane na B2B sekciu stránky kliknutím na tlačidlo „O2 pre firmy“ v hornej časti stránky. V hornej časti B2B stránky je prehľadný navigačný panel, ktorý môže návštevník využiť na vyhľadanie požadovaných produktov a služieb. Pod navigačným panelom je sekcia rozdelená podľa typu zákazníka: „Podnikatelia a firmy“ a „Veľké firmy a verejná správa“. Nakoľko sú O2 paušály určené primárne pre malé firmy a živnostníkov, návštevník by ich hľadal v sekcii „Podnikatelia a firmy“. Po kliknutí na tlačidlo „Zistiť viac“ je návštevník presmerovaný na ponuku O2 paušálov, ktoré si môže priamo na stránke zakúpiť. K ponuke O2 paušálov sa môže zákazník dostať aj využitím navigačného panelu v hornej časti stránky zvolením možnosti „Volania“ a následne „O2 Paušál na faktúru“ alebo zadaním hesla do vyhľadávania v navigačnom paneli.

Zákazník si môže paušály priamo na webstránke operátora zakúpiť kliknutím na možnosti „Objednať s telefónom“ alebo „Objednať len paušál“ pod popisom jednotlivých paušálov. Kliknutím na ktorúkoľvek z možností je návštevník vyzvaný aby sa prihlásil, ak už je zákazníkom operátora. V prípade, že sa jedná o nového zákazníka, je možné pokračovať bez prihlásenia. Pri zvolení možnosti kúpy so zariadením je zákazník presmerovaný na zoznam mobilných zariadení, z ktorých si môže vybrať. Po výbere zariadenia je zákazník presmerovaný do nákupného košíka, v ktorom má na výber pridať doplnkových služieb, ako výber čísla. V prípade voľby paušálu bez zariadenia je zákazník presmerovaný priamo do nákupného košíka. Následne postupuje podľa inštrukcií na stránke, vyplní svoje fakturačné, kontaktné a doručovacie údaje vrátane občianskeho preukazu konateľa v elektronickej podobe (fotografia alebo sken). Nakoniec objednávku

zákazník potvrdí a kópia objednávky mu je doručená emailom. O stave objednávky je zákazník informovaný cez email a SMS. Zmluva, sim karty a zariadenia sú doručené kuriérom a následne sú služby aktivované.

Tento proces je relatívne rýchly a prehľadný. Požadovaním dodatočnej autentifikácie vo forme fotografie alebo skenu občianskeho preukazu konateľ spoločnosť eliminuje možnosť fiktívnych objednávok, čím zvyšuje podiel počtu objednávok, ktoré končia predajom paušálov. Zákazníci si paušály môžu objednať z pohodlia svojej kancelárie rýchlo a bez zbytočných prekážok. V porovnaní s procesom digitálneho predaja spoločnosti Slovak Telekom môžeme v tomto procese vidieť vyššiu mieru automatizácie vo výbere zariadenia a efektívnosti v dodatočnej autentifikácii z čoho operátorovi plynie konkurenčná výhoda vo forme diferenciacie. Zavedenie tohto digitálneho predajného procesu aj pre ostatné štandardizované produkty a služby by zefektívnilo predaj zrýchlením dostupnosti produktov a služieb zákazníkom, čím by sa zvýšila konkurencieschopnosť operátora.

4.3.4. Porovnanie efektivity využitia digitálnych predajných kanálov

Spoločnosť Orange Slovensko nevyužíva digitálne kanály na predaj svojich produktov a služieb, preto tejto firme neplynú z nástupu digitalizácie žiadne výrazné konkurenčné výhody a môžeme konštatovať, že miera konkurencieschopnosti tejto spoločnosti by sa dala zvýšiť využitím týchto kanálov.

Spoločnosti Slovak Telekom a O2 Slovakia aktívne využívajú digitálne kanály na predaj svojich produktov a preto dosahujú konkurenčnú výhodu v porovnaní s operátorom Orange Slovensko. Aktívnym využívaním digitálnych kanálov predaja plynie týmto operátorom konkurenčná výhoda vo forme diferenciacie.

Slovak Telekom využíva túto formu online predaja relatívne krátko a to iba na predaj paušálov ÁNO Biznis (v segmente B2C ho využíva dlhšie, ale používa iné rozhranie nákupného procesu tzn., že na predaj produktov a služieb v B2B segmentoch a B2C segmentoch využíva rozdielne digitálne predajné kanály). Nákupný proces a rozhranie tohto procesu má ešte nedostatky, ktoré by operátor postupom času mohol odstrániť, napr. nízka miera automatizácie (prihlásenie existujúcich zákazníkov a načítanie údajov) a autentifikácia zákazníkov. Spoločnosti plynú z využitia tohto kanálu konkurenčná výhoda diferenciacie, ktorá prispieva k celkovej konkurencieschopnosti

firmy. Postupné rozšírenie digitálneho predaja aj na ostatné produkty a služby B2B segmentu by zaručene zvýšilo konkurencieschopnosť tejto firmy.

Spoločnosť O2 Slovakia využíva digitálne kanály na predaj svojich produktov a služieb najefektívnejšie. Tento operátor je najviac diferencovaný od konkurencie a plynú mu z využitia digitálnych kanálov na predaj svojich produktov a služieb najväčšie konkurenčné výhody. Spomedzi týchto troch operátorov je O2 Slovakia najviac konkurencieschopná firma, nakoľko najefektívnejšie využíva digitálne predajné kanály. Rozhranie, ktoré využíva tento operátor, je z pohľadu zákazníka najpriateľnejšie, vzhľadom na možnosť výberu zariadenia priamo pri online nákupe.

4.4. Zavedenie digitálneho predaja pre GO Biznis paušály spoločnosti Orange Slovensko

Telekomunikačný operátor Orange Slovensko nevyužíva možnosti predaja svojich paušálov na svojej webstránke, čím sa pripravuje o konkurenčnú výhodu, ktorá by spoločnosti pomohla zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu.

4.4.1. Požiadavky zavedenia digitálneho predaja

Predtým, ako akákoľvek firma začne uvažovať o zavedení online predaja, je potrebné sa zamyslieť nad tým, čo všetko takáto aktivita zahŕňa. Spustenie predaja vo virtuálnom prostredí si vyžaduje pozorné plánovanie, nakoľko za touto zdanlivo jednoduchou aktivitou je viacero finančne a časovo náročných požiadaviek.

V prvom rade je potrebné zmapovať si používané IT systémy, na ktoré môže mať toto riešenie dopad. S veľkou pravdepodobnosťou bude mať takéto riešenie dopad na CRM systém firmy, ktorý je používaný na vedenie evidencie o jednotlivých zákazníkoch. Je dôležité samotné riešenie virtuálneho predaja napasovať na infraštruktúru CRM systému, aby mala firma informácie z online predajov k dispozícii. Údaje, ktoré zákazník poskytne pri kúpe produktu alebo služby online, by mali byť v evidencii firmy, aby sa k nim z akéhokoľvek dôvodu vedela vrátiť. Týmto spôsobom má firma k dispozícii komplexný prehľad o zákazníkovi, ktorý jej slúži na lepšie a presnejšie uspokojenie požiadaviek zákazníka. Firma Orange Slovensko využíva vlastný CRM systém, na ktorý by riešenie online predaja musela napasovať.

Ďalším systémom, ktorý by mal byť vzatý do úvahy pri plánovaní riešenia pre online predaj, je systém ERP. Systémy tohto typu využíva na efektívny manažment podnikových zdrojov. Okrem iného slúži tento systém aj na kontrolu a manažment skladovaných výrobkov. V prípade, že je predmetom online predaja hmatateľný produkt, potom je dôležité, aby mala firma aj zákazník k dispozícii aktuálne skladové množstvá produktov, aby sa predišlo zbytočne dlhým čakacím dobám. Podobne aj v prípade firmy Orange Slovensko by bolo potrebné prispôbiť e-commerce riešenie tak, aby bolo kompatibilné s používaným ERP systémom.

Okrem kompatibility riešenia s jednotlivými systémami potrebnými na chod spoločnosti, je dôležité premyslieť si marketingovú stratégiu na zvýšenie povedomia o možnostiach online predaja vybraných produktov. Voľba správnej marketingovej stratégie je kľúčová pri spúšťaní takéhoto nového riešenia. Firma sa môže pomocou marketingu vyvarovať podpriemernému využitiu tohto riešenia.

Najdôležitejšími časťami plánovania riešenia digitálneho predaja je finančné modelovanie a analýza potrieb trhu. Je zbytočné, aby firma uvažovala nad zavedením takéhoto riešenia, ak ho nebudú zákazníci využívať. Na trhu telekomunikácií sú existujúce riešenia konkurencie dôkazom potreby takéhoto riešenia zo strany zákazníkov. Odhad potenciálu online predaja je dôležitým krokom pred samotným rozhodnutím. Firma by mala mať prehľad o trhu, na ktorom pôsobí, a o svojich zákazníkoch, čo jej umožňuje vytvoriť subjektívny odhad potenciálu e-commerce riešenia. Taktiež je dôležité odhadnúť celkové náklady na implementáciu takéhoto riešenia, výnosový potenciál, ktorý by takéto riešenie predstavovalo. Riešenie online predaja pre veľké firmy alebo korporácie, si vyžaduje relatívne veľkú počiatočnú investíciu.

Je pravdou, že predaj produktov a služieb má potenciál firme poskytnúť konkurenčnú výhodu, treba brať ale do úvahy, že táto aktivita je časovo a finančne náročná. Preto by mal manažment firmy zvážiť aj alternatívne zdroje nadobudnutia konkurenčnej výhody, ktoré by boli úspornejšie alebo z ktorých by firme plynula väčšia, prípadne trvácnejšia konkurenčná výhoda. Každopádne, ak má byť online predaj zdrojom konkurenčnej výhody tak správnou implementáciou môže firme zvýšiť mieru konkurencieschopnosti.

4.4.2. Navrhované riešenie digitálneho predaja

Vzhľadom na to, že konkurencia operátora Orange Slovensko už online predaj využíva a má vlastné riešenia, s ktorými sú už zákazníci oboznámení, je dôležité, aby navrhované riešenie spoločnosti Orange Slovensko bolo v niečom odlišné, aby pre operátora predstavovalo konkurenčnú výhodu.

Dôležité je, aby dané riešenie bolo prepojené na IT systémy firmy, aby mohli byť jednotlivé fázy nákupného procesu čo najviac automatizované.

Navigácia k rozhraniu online nákupu by mala byť aj v prípade firmy Orange Slovensko jednoduchá, aby zákazníci ľahko našli túto možnosť. Dobrým riešením by bolo umiestniť tlačidlo „kúpiť online“ pri jednotlivých paušáloch GO Biznis. Po kliknutí na tlačidlo by bol zákazník podobne ako pri nákupnom procese O2 Slovakia vyzvaný, aby sa prihlásil, ak je existujúcim zákazníkom operátora. Prihlásenie pomocou jednoduchých identifikátorov, napr. IČO zákazníka a zvolené heslo by umožnilo načítanie údajov zákazníka z CRM systému operátora v ďalších fázach nákupného procesu. Následne by bol zákazník presmerovaný na rozhranie online nákupu.

V prvej fáze nákupného procesu by si zákazník mohol vybrať konkrétny paušál a doplnkové balíky (napr. roamingové balíky volaní a dát, ochranu mobilného zariadenia či softwarové riešenia ako Office 365 od Microsoftu) za výhodnejšiu cenu ako pri kúpe samostatne a cez iný odbytový kanál.

V nasledujúcej fáze by bol zákazník vyzvaný, aby si zvolil, či má záujem o zariadenie k paušálu. V prípade výberu možnosti kúpy zariadenia k paušálu by sa zákazníkovi zobrazil výber aktuálne dostupných zariadení (nedostupné by mali vypísanú dobu čakania dodania) z ERP systému spoločnosti. Zákazník by si následne mohol vybrať požadované zariadenie ak je práve dostupné, alebo sa zaradiť na čakaciu listinu pre zariadenia, ktoré nie sú aktuálne dostupné a pokračovať vo svojom nákupe. Paušály so zariadením by mali dvojročnú viazanosť, zatiaľ čo na paušály bez zariadenia sa viazanosť nevzťahuje. K paušálom s viazanosťou by zákazník dostal 50% dát z objemu paušálu navyše, vzhľadom k horšiemu pomeru cena a objem dát v porovnaní s ostatnými operátormi.

V ďalšej fáze nákupného procesu by zákazník vyplnil fakturačné údaje, dodacie údaje a zvolil spôsob platby (z možností platba kartou, v hotovosti pri doručení a prevodom cez internet – internet banking). V prípade prihlásených zákazníkov by sa fakturačné a dodacie údaje vyplnili automaticky a zákazník by ich skontroloval, prípadne

podľa potreby upravil. V tejto fáze by bol zákazník vyzvaný, aby poskytol autentifikáciu svojej identity vo forme skenu alebo fotografie dokladu totožnosti (napr. občiansky preukaz alebo pas).

V poslednej fáze by zákazník objednávku potvrdil a podľa zvoleného spôsobu platby rovno aj zaplatil. Následne by bol zákazníkovi zaslaný email s detailmi objednávky a s podmienkami uzavretia kúpy. Tovar by bol zákazníkovi doručený v priebehu troch nasledujúcich pracovných dní a po doručení by mu boli aktivované služby. V prípade nespokojnosti by zákazník mohol zariadenie alebo sim kartu do 14 dní vrátiť bez udania dôvodu.

Firma by mohla na využiť svoju Facebookovú stránku Orange na predstavenie tohto nového odbytového kanálu. Využitím svojej Facebookovej stránky by firma mohla zasiahnuť široké publikom a získať tak prvých zákazníkov, ktorý by tento nový kanál využili.

4.4.3. Prínos pre Orange Slovensko

Firma Orange Slovensko by začatím používania digitálneho predaja dosiahla vyššiu mieru konkurencieschopnosti. Online predaj je pre mnohých zákazníkov prijateľnejšou formou nakupovania ako návšteva kamenej predajne alebo telefonát so zamestnancom operátora.

Spustením online predaja výlučne v segmente B2B a iba na paušály GO Biznis by sa spoločnosť Orange Slovensko zamerala na dosiahnutie zacielenej konkurenčnej diferenciacnej stratégie. V tomto segmente by spoločnosť mohla nadobudnúť konkurenčnú výhodu, ak by sa online nakupovanie podarilo úspešne implementovať. Predaj cez tento odbytový kanál prináša zákazníkovi hodnotu vo forme šetrenia času, nakoľko by ale bola firma Orange Slovensko posledným operátorom spomedzi konkurencie, ktorý by zákazníkovi túto hodnotu prinášal, samotné využitie tohto odbytového kanálu by pre spoločnosť negenerovalo konkurenčnú výhodu. Ak by však využitím tejto formy nákupu plynuli pre zákazníka ďalšie výhody, napr. navýšenie dát o 50% základného objemu dát paušálov pri kúpe zariadenia, mohli by sme tento odbytový kanál považovať za zdroj konkurenčnej výhody diferenciácie. Konkurencieschopnosť firmy Orange Slovensko by bola v tomto segmente vyššia ako konkurencieschopnosť ostatných operátorov. Automatizácia vo forme vyplnenia fakturačných a dodacích údajov a možnosť výberu

zariadenia priamo pri online nákupe sú zdrojom konkurenčnej výhody v porovnaní s operátorom Slovak Telekom, ale nie v porovnaní s operátorom O2 Slovakia. Implementáciou tohto riešenia v kombinácii s promočným benefitom alebo benefitmi by pre spoločnosť Orange Slovensko bezpochyby znamenalo zvýšenie konkurencieschopnosti v segmente B2B produktov a služieb.

Pri online nákupe by sa v ideálnom scenári vedel zákazník obslúžiť sám a neprichádzal by do kontaktu s pracovníkmi firmy. Týmto spôsobom by sa mohlo zefektívniť využitie ľudských zdrojov alokáciou pracovníkov do iných častí hodnotového reťazca, napr. predajných služieb ako zákaznícky servis. Využitím tohto odbytového kanálu by sa eventuálne mohol presunúť značný objem predaja z kamenných predajní a telefonického predaja do online predaja, čo by mohlo mať za následok zníženie celkových a jednotkových nákladov. Týmto by mohla operátorovi plynúť konkurenčná výhoda zo zacielenej stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch. Znižovaním nákladov by firma mohla zvyšovať svoju maržu alebo predávať viac paušálov, čo by v konečnom dôsledku znamenalo zvyšovanie zisku spoločnosti. Implementácia tohto riešenia nového predajného kanálu by mala pozitívny dopad na finančné ukazovatele spoločnosti Orange Slovensko. Podľa štúdie konzultačnej spoločnosti McKinsey, sa niektorým zahraničným telekomunikačným operátorom podarilo zvýšiť výnosy o 30% a znížiť komerčné náklady taktiež o 30% (Caylar & Ménard, 2016). Podobne tomu môže byť aj v prípade firmy Orange Slovensko.

Ak by sa toto riešenie osvedčilo v danom segmente, bolo by vhodné uplatniť ho aj v ostatných segmentoch a na ostatné produkty. Konkurenčná výhoda, ktorú toto riešenie podniku prináša, by mohla byť mnohonásobne vyššia, čím by si firma Orange Slovensko zlepšila konkurenčné postavenie na trhu v porovnaní s ostatnými operátormi. Prihliadajúc na zhoršujúce sa finančné ukazovatele tejto spoločnosti je toto riešenie jednou z možností zvýšenia konkurencieschopnosti.

Záver

Hlavným cieľom práce bolo na základe zistení navrhnúť riešenia pre zefektívnenie využitia digitálnych predajných kanálov za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti Orange Slovensko a.s., ktorá tieto kanály zatiaľ nevyužíva. Vzhľadom na rozsah témy sme si zúžili zameranie na slovenský trh telekomunikácií.

V teoretickej časti práce sme sa zamerali na vymedzenie pojmov konkurencieschopnosť a digitalizácia a ich vzájomných vplyvov. Na základe znalostí, ktoré sme získali, môžeme konštatovať, že digitalizácia v súčasnosti do veľkej miery ovplyvňuje konkurencieschopnosť firiem. Z tejto časti práce plynú viaceré zaujímavé zistenia, ako napr. to, že konkurencieschopnosť firiem pramení z nadobudnutia a udržania si konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda môže mať podobu diferenciácie alebo vodcovského postavenia v nízkych cenách. Digitalizácia a inovácie sa stávajú čoraz častejšie zdrojom konkurenčnej výhody v telekomunikačnom odvetví na Slovensku.

V praktickej časti práce sme vyhodnotili a predstavili dominantné firmy na slovenskom telekomunikačnom trhu. Ďalej sme zanalyzovali a vyhodnotili využitie sociálnej siete Facebook na propagáciu vybraných produktov. Z efektívneho zapojenia tejto sociálnej siete do marketingového mixu spoločnosti, plynula konkurenčná výhoda firmám Slovak Telekom a O2 Slovakia, ktoré sociálnu sieť využívali jedinečným spôsobom na oslovenie potenciálnych zákazníkov. Naopak najnižšej konkurencieschopnosti v tejto oblasti dosahovala spoločnosť Orange Slovensko, ktorá nevyužívala sociálnu sieť na propagáciu vybraných produktov vôbec. Najviac konkurencieschopná v B2B segmente efektívnym využitím online predaja je spoločnosť O2 Slovakia v porovnaní s ostatnými dvoma operátormi. Online predaj predstavoval zdroj konkurenčnej výhody aj pre firmu Slovak Telekom, ktorá relatívne efektívne využíva online predaj v B2B segmente, prihliadajúc k tomu, že tento odbytový kanál využíva zatiaľ len krátko v porovnaní so spoločnosťou O2 Slovakia. Najmenej konkurencieschopná z hľadiska digitálneho predaja pre B2B je firma Orange Slovensko, ktorá tento odbytový kanál zatiaľ nevyužíva. Navrhované riešenie pre spoločnosť Orange Slovensko by malo pozitívny dopad na jej konkurencieschopnosť a v konečnom dôsledku aj na finančné zdravie. Je v záujme každého z operátorov digitálny predaj rozšíriť aj na ďalšie produkty a segmenty. Pri návrhu konkrétneho riešenia sme vychádzali zo zistení plynúcich z komparácie a analýzy digitálnych marketingových a predajných kanálov ostatných operátorov.

Hlavný cieľ práce bol splnený navrhnutím konkrétneho riešenia implementácie online predaja pre firmu Orange Slovensko. Toto riešenie sa javí ako najoptimálnejšie pre operátora. Konkurencieschopnosť firmy by sa implementáciou tohto riešenia zvýšila o to viac, ak by spoločnosť ponúkla určitú formu benefitu, napr. väčší objem dát za využitie tohto nového odbytového kanálu.

Práca môže poslúžiť ako vhodný materiál na štúdium konkurencieschopnosti firiem v digitálnej ére, resp. vplyvu digitalizácie na konkurencieschopnosť firiem v telekomunikačnom odvetví na Slovensku. Zároveň môže prispieť k rozvíjajúcej sa diskusii o vplyvoch digitalizácie na spoločnosť ako aj koncových užívateľov služieb a produktov, a zároveň k dôležitosti digitálnych predajných a komunikačných kanálov. V prípade pokračovania v skúmaní danej problematiky by bolo vhodné pokúsiť sa zvýšenie konkurencieschopnosti pomocou konkrétnych ukazovateľov aj kvantifikovať.

Zoznam použitej literatúry

1. Analýza 5F (Five Forces). [online]. In: *ManagementMania.com*. [cit. 11.07.2019]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/analyza-5f-five-forces>
2. BOROVSÝ, Juraj. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Euronion, 2005. 142 s. ISBN 80-88984-66-1, 2005.
3. CAYLAR, Paul-Louis – MÉNARD, Alexandre. How telecom companies can win in the digital revolution. [online]. 2016. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-telecom-companies-can-win-in-the-digital-revolution>
4. DELGADO, Mercedes et al. Clusters, Convergence, and Economic Performance. [elektronický zdroj]. In: *NBER WORKING PAPER SERIES*. Cambridge, 2012, 52 s. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.nber.org/papers/w18250.pdf>
5. JACKOVÁ, Anna - CHODASOVÁ, Zuzana. Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku : Possibilities of increasing the competitiveness of the company. [online]. In: *ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI : /mezinárodní vědecký časopis/*. 2017, roč. 5, č. 1, 11 s. [cit. 10.7.2019]. ISSN 2336-2561. Dostupné na: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2017_01_001-011_Jackova_Chodasova.pdf
6. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
7. KADÁR, Gabriel - KADÁROVÁ, Jaroslava. HODNOTENIE FAKTOROV KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV : EVALUATION OF COMPANIES' COMPETITIVENESS FACTORS. [elektronický zdroj]. In: *The 13th International Scientific Conference : Trends and Innovative Approaches in Business Processes "2010"*. 2010, 6 s. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2010/index.files/clanky%20PDF/KADAR_KADAROVA.pdf
8. KAPLAN, Robert S. - NORTON, David P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance [online]. In: *Harvard Business Review*. 1992. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
9. KARPIŠSOVÁ, Eva. *Faktory konkurencieschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 386 s. ISBN 978-80-210-4521-7.

10. KOTLER, Philip. - ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Bratislava : Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0513-3.
11. KYŠKA, Roland. Digitalizácia obchodu, práce a mediálnej komunikácie ako východisko pre formovanie e-politiky. [online]. In: *Business & IT*. 2015, č. 2, s. 56 - 68 [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: http://bit.fsv.cvut.cz/issues/02-15/full_02-15_06.pdf
12. MA, Hao. Competitive advantage and firm performance. [online]. In: *Competitiveness Review : An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 2000, roč. 10, č. 2, s. 15-32 [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/241234527_Competitive_advantage_and_firm_performance
13. MAYFIELD, Antony. *Me and My Web Shadow: How to Manage Your Reputation Online*. Londýn: A&C Black. 2010. 208 s. ISBN 9-781-4081-1908-2.
14. MORHÁČ, Martin. Digitálna transformácia si vyžaduje pozornosť celého podniku [online]. 2018. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <http://industry4.sk/magazin/digitalizacia/digitalna-transformacia-si-vyzaduje-pozornost-celeho-podniku/>
15. ORANGE SLOVENSKO. [online]. 2019a. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.orange.sk/orange-slovensko/tlacove-centrum/vyroczne-spravy/>
16. ORANGE SLOVENSKO. [online]. 2019b. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.orange.sk/prevas>
17. O2 SLOVAKIA. [online]. 2019a. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/pre-media>
18. O2 SLOVAKIA. [online]. 2019b. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.o2.sk>
19. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
20. REDAKCIA. Priekopníci Industry 4.0 – inšpiratívne príbehy úspešnej digitalizácie podnikov. [online]. 2018. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <http://industry4.sk/magazin/industry-4-0/priekopnici-industry-4-0-inspirativne-pribehy-uspesnej-digitalizacie-podnikov/>
21. SCULLEY, Arthur B. - WOODS, W. William A. *B2B Internetová tržisťe*. Praha : Grada Publishing 2001. 192 s. ISBN: 80-247-0081-6.

22. SLOVAK TELEKOM. Ročné správy [online]. 2019a. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk/o-spolocnosti/rocne-spravy>
23. SLOVAK TELEKOM. [online]. 2019b. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk>
24. SLOVAK TELEKOM. História a milníky [online]. 2014. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk/o-spolocnosti/historia-a-milniky>
25. STALK, George. Time—The Next Source of Competitive Advantage. [online]. In: *Harvard Business Review*. 1988. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://hbr.org/1988/07/time-the-next-source-of-competitive-advantage>
26. ŠPIESZ, Peter. Obchodné oddelenie v období digitalizácie. [online]. In: *8th International Research Conference Management Challenges in the 21st Century, Bratislava, April 12, 2016*. 2016, s. 262 - 272 [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2016/editovane_prispevky/24_Spiesz.pdf
27. TREND. Digitalizácia siete Slovenských telekomunikácií dosahuje 66 percent. [online]. 2000. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Júl/digitalizacia-siete-slovenskych-telekomunikacii-dosahuje-66-percent.html>
28. VEIT, Daniel, et al. Business Models : An Information Systems Research Agenda. [online] In: *Business & Information Systems Engineering : Research Notes*. 2014, č. 1, s. 45-53 [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: https://www.alexandria.unisg.ch/229462/1/JML_4601.pdf
29. Vplyv priemyslu 4.0 na sektor MSP [online]. In: *szz.sk : Slovenský Zväz Zivnostníkov*. 2018, 31 s. [cit. 10.7.2019]. Dostupné na: <https://www.szz.sk/images/zapojenie-v-projektoch/Industry-4.0-project-summary-IVF-SK-2018.pdf>
30. VRÁBLOVÁ, Lucia – GREGOR, Milan. *Company in crisis*. In: *Communications: scientific letters of the University of Žilina*. Žilina: University of Žilina, 2011, roč. 13, č. 4, s. 78-81. ISSN 1335-4205.