

Marketing a konkurenční výhody firmy Rojana, s.r.o.

Jiří Voloch

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří VOLOCH
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Téma práce: Marketing a konkurenční výhody firmy Rojana, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární průzkum a na základě teoretických pramenů formulujte podstatu přínosu marketingu v zápase o konkurenční výhody.
2. Zhodnoťte v tvůrčí syntéze stav, vývojové trendy a problémy marketingu v dosahování konkurenčních výhod.
3. Provedte průzkum současného stavu marketingu a konkurenčních výhod ve firmě Rojana, s.r.o.
4. Kriticky zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu a zdůvodněte možné příčiny nedostatků a předností.
5. Navrhněte možnosti zdokonalení současného stavu.

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti (II). 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. Marketing zahraničního obchodu. Praha: Radix, 1997. 331 s. ISBN 80-86031-07-1.
- [3] GLOGAR, A. Jak děláme marketing. Liberec, Zlín: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
- [4] KALKA, R., MÄJEN A. Marketing. Praha: Grada, 2002. 110 s. ISBN 80-247-0413-7
- [5] KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Alois Glogar, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Anotace česky

Následující bakalářská práce, nesoucí název Marketing a konkurenční výhody firmy ROJANA, s.r.o., je členěna do dvou základních částí, přičemž první část tvoří teoretický podklad pro část následující, charakterizující současný stav ve společnosti ROJANA, s.r.o.. V teoretické části je kladen velký důraz na pojmy konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenčních výhod a marketingu, a to nejen marketingu tradičního, ale zejména nového. Problematice nového marketingu je věnován velký prostor, týkající se nejen vývojových trendů, ale také problémových míst marketingu. Úvodní pasáže analytické části se zabývají velkou měrou analýzou současné situace ve firmě, následně je vyhodnocen vztah společnosti k marketingu a jejím vyvrcholením je prozkoumání konkurenčních výhod a nedostatků firmy a následná doporučení směřovaná managementu firmy.

Anotace ve světovém jazyce

Following bachelor's, which is called Marketing and competitive advantages of ROJANA, s.r.o., has two basic parts. The first part creates a theoretical base for the next part, which characterizes the current state in ROJANA, s.r.o.. In the theoretical base are very important these terms: competition, competitive strength, competitive advantage and marketing, and not only traditional marketing, but especially new marketing. Issue of new marketing has an extensive area, which is apply not only to development trends, but to problem points of new marketing too. The introduction of analytical part is aimed at analysis state of affairs in the company, than is evaluation relationship between the company and marketing and finale is reconnaissance of competitive advantages and deficiencies of company and my recommendation to management of the company.

„Náš největší úspěch nespočívá v tom, že nikdy nepadneme, ale v tom, že se vždy zase pozvedneme, kdykoliv padneme.“

KONFUCIUS

Děkuji panu Doc. PhDr. Aloisovi Glogarovi CSc. za poskytnutí velice cenných praktických a teoretických rad a za vedení při zpracování této bakalářské práce. Současně bych chtěl srdečně poděkovat panu Ing. Janu Zieglerovi za čas, který mi věnoval a za příkladnou pomoc při získávání podkladů a informací o firmě ROJANA, s.r.o.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 11. května 2005

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala bakalářská práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENČNÍ ZÁPAS V SOUČINNOSTI S MARKETINGEM	12
1.1 ÚVODNÍ ZAMYŠLENÍ.....	12
1.2 POJEM MARKETINGU	12
1.3 VZTAHOVÝ MARKETING	13
1.4 MARKETING V HISTORICKÉM VÝVOJI	14
1.4.1 60. léta	14
1.4.2 70. léta	15
1.4.3 80. léta	16
1.4.4 90. léta	17
1.5 NOVÁ EKONOMIKA A GLOBALIZACE	17
1.6 KONKURENCE.....	18
1.6.1 Identifikace konkurentů	19
1.6.2 Superkonkurence.....	21
1.7 KONKURENCESCHOPNOST	23
1.7.1 Nedůvěrou ke konkurenceschopnosti	24
1.7.2 Konkurenceschopnost českých podniků	24
1.7.3 Zlepšování konkurenceschopnosti pomocí benchmarkingu	25
1.8 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	27
1.8.1 Úvod do problematiky.....	27
1.8.2 Hodnotový řetězec	28
1.8.3 Znalosti jako konkurenční výhoda	29
1.8.4 Nevýnosní zákazníci	30
1.9 KONKURENČNÍ STRATEGIE	31
1.9.1 Konkurenční strategie podle Portera.....	31
1.9.2 M. Porter o strategii a konkurenci.....	33
1.10 KONKURENČNOST	33
1.11 ZÁVĚR.....	34
2 VÝVOJOVÉ TRENDY A PROBLÉMY ROZVOJE NOVÉHO MARKETINGU	35
2.1 ÚVODNÍ ZAMYŠLENÍ.....	35
2.2 NOVÝ MARKETING	35
2.2.1 Tradiční versus moderní pojetí marketingu	35
2.2.2 Marketing a rozvoj internetu.....	36
2.2.3 CRM.....	38
2.3 NOVÉ TRENDY VE VÝVOJI MARKETINGU.....	39

2.3.1	Spotřebitelský marketing	39
2.3.2	Inovativní marketing	39
2.3.3	Hodnotový marketing.....	40
2.3.4	Marketing s posláním	40
2.3.5	Společensky zodpovědný marketing.....	40
2.4	PROBLÉMY ROZVOJE NOVÉHO MARKETINGU	41
2.5	ZÁVĚR.....	42
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	43
3	ANALÝZA VÝVOJE FIRMY A MARKETINGU PŘI DOSAHOVÁNÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD	44
3.1	ÚVODNÍ ZAMYŠLENÍ.....	44
3.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ROJANA, S.R.O.	44
3.2.1	Historie společnosti	45
3.2.2	Podnikatelský záměr	46
3.2.3	Majetková struktura	46
3.2.4	Organizační struktura	47
3.2.5	Obchodní činnost	48
3.2.6	Výrobní program.....	51
3.2.7	Dodavatelé.....	52
3.2.8	Zákazníci	53
3.3	EKONOMICKÉ UKAZATELE.....	54
3.4	MARKETING FIRMY ROJANA, S.R.O.....	55
4	KONKURENCESCHOPNOST SPOLEČNOSTI ROJANA, S.R.O.	57
4.1	KONKURENTI.....	57
4.2	KONKURENČNÍ VÝHODY SPOLEČNOSTI ROJANA, S.R.O.	58
4.2.1	Parametry vstupních materiálů.....	58
4.2.2	Software a úroveň informačního systému	59
4.2.3	Dodávky just in time	59
4.2.4	Úroveň technologického vybavení výroby	59
4.2.5	Vztahy se zaměstnanci	60
4.2.6	Dvě divize	60
4.2.7	Velikost firmy	61
4.2.8	Individualismus	61
4.3	NEDOSTATKY SPOLEČNOSTI ROJANA, S.R.O.	62
4.4	SWOT ANALÝZA	62
5	MOŽNOSTI ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ	64
5.1	ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO.....	64
5.2	KOUPELNOVÝ A OBÝVACÍ NÁBYTEK.....	64

5.3	VÝVOJOVÉ ODDĚLENÍ.....	65
5.4	ZASÍLÁNÍ NOVINEK ZÁKAZNÍKŮM E-MAILEM	66
5.5	ROZDĚLENÍ KONTAKTŮ SPOLEČNOSTI	66
5.6	HODNOCENÍ KUCHYNÍ NÁVŠTĚVNÍKY	67
5.7	FOTKY ZÁVODU	67
5.8	NÍZKÉ POVĚDOMÍ O FIRMĚ (NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ)	67
5.9	TVÁŘ FIRMY	68
6	ZÁVĚR.....	69
	INFORMAČNÍ PRAMENY:.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

V dnešním světě, v této fantasticky turbulentní době již zřejmě neexistuje žádná společnost, která by nevěděla, co znamená pojem konkurence a kdo jsou jejími hlavními konkurenty. Mnohdy je to téměř rozhodující existenční otázka celé firmy. V minulosti jsme měli možnost setkat se s celou řadou společností, jejichž působení na trhu bylo silně narušeno, případně zcela zruinováno některým z konkurentů. Proto se domnívám, že otázky konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod jsou jedněmi z těch nejzásadnějších, kterými je nutné se zabývat. S konkurenčním bojem se setkává každý z nás v každodenním životě, ani nemusíme být podnikateli. Stačí, abychom byli například vlastníci určité informace, o které ostatní lidé nevědí a rázem se stáváme držiteli potenciální konkurenční výhody. Já však chci ve své práci sledovat nejen rovinu konkurenceschopnosti, ale konkurenceschopnost v součinnosti s marketingem. Domnívám se totiž, že marketing je jednou z nejefektivnějších cest v rámci dosahování konkurenčních výhod, ale podle mého názoru tato nesporná výhoda marketingu je v českých podnikatelských kruzích neustále nedoceňována.

Praktickou část mé práce zpracovávám ve společnosti ROJANA, s.r.o., což je dynamicky se rozvíjející firma, vyrábějící exkluzivní kuchyňský nábytek. Na společnosti si nesmírně vážím toho, že se vždy dívá dopředu, neustále inovuje a sleduje nejnovější trendy, které se nebojí implementovat do své činnosti.

Mým největším cílem a přáním při vypracování této bakalářské práce je, aby neskončila založena v archivu, ale aby mé myšlenky a náměty byly přínosem pro firmu, pro kterou jsem bakalářskou práci zpracovával. Velice by mě potěšilo, kdyby bylo možné některý z mých návrhů implementovat do reálného života a kdybych se tím mohl firmě odvděčit za všechnu péči, kterou mi během celého roku naší vzájemné spolupráce věnovala.

Velice rád bych předal podniku poslední poznatky, které zatím nejsou příliš rozšířeny, nejsou socializovány a nevstoupily zatím do povědomí zaměstnanců a managementu firmy.

K metodologickému postupu mé práce bych rád poznamenal, že na úvodní teoretickou část bude navazovat část analytická, ve které budu diagnostikovat současný stav společnosti. Součástí této mé diagnózy bude vyhledání „světlých míst“, která by mohla být ve firmě zlepšena, případně byla managementem společnosti přehlédnuta či zanedbána. Provedená diagnóza bude východiskem pro závěrečnou část sestávající se z mých doporučení vedení společnosti.

Ještě bych rád poznamenal, že vyslovím vážná doporučení na místech, kde cítím jejich význam pro sdělení a aplikaci v podniku, čili půjde o soustředění impulsů, či motivů, určených ke zlepšení znalostní průpravy managementu firmy ROJANA, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENČNÍ ZÁPAS V SOUČINNOSTI S MARKETINGEM

1.1 Úvodní zamyšlení

V této stěžejní kapitole teoretické části mé bakalářské práce bych rád zmínil ty nejpodstatnější faktory, jež ovlivňují konkurenceschopnost podniku, určení jejích konkurenčních výhod a roli marketingu v konkurenčním boji vůbec. Při vypracování této kapitoly jsem spolupracoval s pracemi tuzemských i zahraničních autorů, v hojné míře mi bylo inspirací periodikum Moderní řízení.

1.2 Pojem marketingu

Myslím si, že před tím, než se hlouběji ponořím do marketingové problematiky, je vhodné vycházet z **definování pojmu** marketing. Protože je marketing disciplínou, která se neustále vyvíjí, jsou permanentně nalézány nové souvislosti a větve marketingu, je téměř nemožné vytvořit jednu všeobecně uznávanou definici, jež by byla bezvýhradně platná i za několik let. Definování tohoto pojmu bych však v žádném případě nechtěl brát na lehkou váhu, protože většina laické veřejnosti asociuje marketing jen s prodejem. To je samozřejmě chybné a domnívám se, že je zapotřebí, aby správnou představu o marketingu mělo nejen vedení firem, ale právě i široká veřejnost. A jaký k tomu mám důvod? Myslím si, že když se například vedení společnosti rozhodne o začlenění marketingu do podnikové filosofie, je nutné dokonale zaměstnance informovat o tom, co přesně si pod pojmem marketing představit a jak se konkrétní marketingové nástroje uplatní v dané firmě. V opačném případě totiž zaměstnanci vlastně nevědí, proč se vedení k takovým změnám uchýlilo a marketing tak nemá možnost ukázat se „v plné kráse“, zaměstnanci nebudou iniciativní, nebudou navrhovat žádné změny, když nebudou rozumět tomu, co všechno se za slůvkem marketing skrývá.

Na tomto místě bych rád zmínil definice marketingového guru Philipa KOTLERA:

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ [5, str. 31]

Jiná z jeho definic praví: „**Marketing** je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“ [6, str. 24]

Jako třetí v pořadí bych velice rád uvedl Kotlerovu definici, kterou se mi však poštěstilo nalézt v knize A. GLOGARA *Jak děláme marketing*: „Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách a programech, které mají sloužit těmto trhům a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby myslel na zákazníka a sloužil mu.“ [1, str. 16]

Definice marketingu jsou sice různé, ale na předmětu, či objektu marketingu se snad všichni autoři shodnou, je jím **zákazník**. To je jeden z nejzásadnějších obrátů v myšlení podnikatelů. Ne vždy totiž platila zásada, „náš zákazník, náš pán“, kterou vizionářsky vyřkl Tomáš Baťa ještě několik let předtím, než v České republice bylo otevřeno první marketingové oddělení vůbec. Poslední dobou se velice často hovoří o určitých „nadvětvích“ zákazníka a do popředí se tak dostává spokojený zákazník, případně loajální zákazník. Ano, jistě je přáním každého podnikatele, aby se mohl pochlubit tím, že má tu čest pracovat se **spokojenými, loajálními** zákazníky, ale věc není zdaleka tak jednoduchá. V dnešním globalizovaném světě mají totiž společnosti „plné ruce práce“ s udržení zákazníků, protože ruku v ruce s tím, jak roste konkurence, také klesá loajalita zákazníků.

1.3 Vztahový marketing

Jestliže hovoříme o zákazníkovi, je vhodné přiblížit také pojem **vztahový marketing**. Není jistě žádnou novinkou, když řeknu, že je pro společnost mnohem výhodnější věnovat patřičnou péči stávajícímu zákazníkovi, než vyhledávat zákazníky nové. Uvádí se, že náklady spojené se získáním nových zákazníků jsou asi pětikrát vyšší, než náklady na udržení stávajících spokojených zákazníků. [5, str. 39] Chci říci, že primárním cílem marketingového pracovníka by nemělo být neustálé nalézání nových a nových zákazníků. Jistě, je potřeba nové zákazníky vyhledávat, ale podstatou věci je, aby současní zákazníci byli nadmíru spokojení. Spokojení tak, že nebudou považovat za nutné, obracet se na

konkurenci a kdykoliv se rádi vrátí do naší firmy. Toto je, řekněme, spíše vizionářský, futuristický přístup, díky kterému nezačneme „sklízet ovoce“ ihned, ale až za několik měsíců, či let. Rád bych ještě zdůraznil, že je potřeba pěstovat vzájemné přátelské vztahy nejen se svými zákazníky, ale také s dodavateli a našimi distributory. V knize Philipa KOTLERA *Marketing* jsem četl nádherný příklad týkající se vztahového marketingu. „Zaměstnanci hotelového řetězce Ritz-Carlton přistupují k zákazníkům jako k osobnostem, nikoliv jako k bezejmenným, anonymním osobám, které jsou pouhou nepatrnou částí obrovského trhu. Kdykoliv je to možné, oslovují hosty jejich jmény a srdečně je zdraví. Jejich individuální přání ukládají do databanky, která obsahuje více než 500 000 záznamů a je přístupná všem hotelům v řetězci. Host, který požaduje pěnový polštář v hotelu Ritz v Montrealu, bude jistě příjemně potěšen, nalezne-li takový polštář za několik měsíců v Ritzu v Atlantě.“ [5, str. 40]

1.4 Marketing v historickém vývoji

Na tomto místě bych rád provedl stručné zhodnocení vývoje marketingu, ale ne v jeho celé historii, ale v historii nejbližší, od 60. let, a pouze v nejdůležitějších bodech. Jedná se o velice zajímavé srovnání, nejde ani tak o didaktické porovnání názorů na marketing, jako spíše o určitou pragmatickou marketingovou studii, jež nám ukazuje, co které období přineslo do světa byznysu, resp. marketingu. Musím podotknout, že jsem čerpal ze zahraničního periodika, z výročního čísla *Marketing Journalu*. Jedná se o německý časopis a veškeré mnou uváděné události se tedy budou týkat německého prostředí. Věřím, že to nikterak neovlivní kvalitu prezentovaných informací, v Čechách daného období panovaly totiž poněkud jiné podmínky, a tak podobné srovnání založené na českých podmínkách by bylo velice problematické. Cílem autorů tohoto periodika bylo poukázání na marketingové inovační myšlenky a ukázat, jak v jednotlivých letech časopis na tyto myšlenky upozorňoval, čili přehledně vidíme, jací vizionáři byli a jsou redaktoři této významné marketingové publikace.

1.4.1 60. léta

„Marketing je výsledkem přeměny trhu prodávajících na trh kupujících. Příčinu této přeměny je možné shledat v rostoucí přesycenosti trhu“. [11, str. 14]

„Nálezci idejí – konstruktéři, vědci, či designéři, by neměli být frustrováni unáhlenými „zabíjácími idejemi“. Člověk by je měl osvobodit od psychických zátěží, jakými jsou: časový nátlak, hierarchický nátlak, či starosti s kariérou.“ [11, str. 14]

Píše se rok 1969. Helmut Laux jako první umístil do prodejen **monitory**, jakožto přímý prostředek pro své nabídky. Osm až patnáct monitorů je rozděleno v prodejních prostorách supermarketů. Pomocí nich jsou zákazníkům prezentována **reklamní sdělení**.

Životní cyklus značek se **zkracuje**. V roce 1961 se životní cyklus značek pohyboval průměrně na hranici 35 měsíců. Naproti tomu v roce 1965 to bylo již jen 15 měsíců. U zdravotních prostředků a prostředků určených k péči o tělo se životní cyklus zredukoval během necelých pěti let z 49 měsíců na 13. V případě věcí pro domácnost poklesl z 39 na 17 měsíců a u potravin z 28 na 13 měsíců.

První **náběh mixovaných nápojů**. V roce 1968 dochází k první velké vlně mixovaných nápojů v Německu, která nastartovala velice úspěšnou sérii. Dnes (2005) již hotové namixované nápoje nikoho nepřekvapí, ať už je to v restauraci, či hotové v supermarketech. [11, str. 14-15]

1.4.2 70. léta

Přehledný trh agentur. V Německu je v současné době (v roce 1970) dohromady 995 registrovaných reklamních agentur. Počet osob zabývajících se průzkumem trhu a samostatných reklamních poradců činí 326.

*„Reklamní dopis samotný již nikoho nezvedne ze židle, ani když je napsaný na psacím stroji. Něco mu musí být přidáno. Něco, co lidi upoutá, co je pobaví a zaujme: musí se připojit **gag** (vtip). Jen pomocí toho je možné dnes ještě prodávat zboží. Nyní se otevírají nové obzory kreativním.“* [11, str. 22] Vidíme, že názory autora tohoto článku z roku 1971 korespondují i s dnešními reklamami. I současné reklamy se snaží diváka (čtenáře, posluchače) upoutat, pobavit a zaujmout. Dokonce se v různých anketách hodnotí i vtipnost jednotlivých reklam.

V roce 1979 vycítil Henry Johnson, ředitel společnosti Spiegel Inc. příležitost, jež se využívá do dnešních dnů. Konkrétně se jedná o využití systému kabelových televizí a

televizního signálu obecně, jako prostoru, kde je možné díky teletextu prezentovat různé nabídky jednotlivých firem.

Nápad **scannerových pokladen**. Již v roce 1977 vznikla tato myšlenka, pomocí EAN kódů zaznamenávat údaje o jednotlivých druzích zboží, a ty potom jednoduše evidovat, ať již na vstupu, či na výstupu. Aby bylo možné tento nápad realizovat, bylo nutné v Bruselu založit speciální radu, jež měla na starosti především vytvoření předpokladů pro jednotu při zpracování jednotlivých štítků na zboží.

Nyní jedna zajímavost ze zámoří. V roce 1974 otevřela Manhattan Bank v New Yorku první **bankomat**, který dokázal během 1 hodiny obsloužit více než 500 zákazníků.

[11, str. 22-23]

1.4.3 80. léta

Narození **privátní televize**. V roce 1985 vstoupily na německý mediální trh privátní televizní stanice, se spoustou nových programů. Samotné náklady na kabeláž činily dle odhadů 20 až 30 miliard marek. Díky vstupu privátní televize však nastala obrovská příležitost pro marketéry, protože vzniklo široké spektrum alternativních reklamních možností.

V roce 1984 byla publikována zpráva s názvem „Vítejte, zahraniční pracovníci“. V této době byl pracovní trh se zaměstnanci ze zahraničí v Německu velký, stejně tak jako kupní síla a možnosti přijetí. Bylo možné, aby měl zcela neobvyklé šance marketingový, nebo reklamní odborník, který by překypoval nápady a splnil určité specifické podmínky.

Objednávky přes televizi

V roce 1981 bylo možné v Německu zaznamenat první případ takzvaného teleshoppingu. První pokus se uskutečnil 2. června 1980 v Berlíně a v Düsseldorfu, kde byl k dispozici první systém pro teleshopping, umožňující přímou komunikaci se zasilatelskou centrálou jen díky spojení přes telefon. [11, str. 30-31]

1.4.4 90. léta

On-line nakupování

Stále častěji se diskutuje o modelu „dokonalé konkurence“, ve které se výrobce a spotřebitel vzájemně střetávají a vyměňují si informace. Rychlé možnosti cenových srovnání jsou možné zcela bez problémů, zboží je distribuováno pomocí pošty. Experti se domnívají, že po roce 2005 bude v USA kolem 20 % denních nákupních potřeb uspokojováno prostřednictvím **On-line** nakupování.

Podniková značka

To, co do dnešních dnů platilo pouze pro značky produktů, platí dnes také pro značky jednotlivých podnikatelských subjektů. Jestliže dříve „**corporate identity**“ byla chápána pouze jako pěkný nátěr z vnější a vnitřní strany firmy, dnes je podniková značka předpokladem pro úspěšné obchody a musí být výrazem určité zažité normy chování a vyšších principů ve všech úrovních. [11, str. 38-39]

1.5 Nová ekonomika a globalizace

Považuji za nesmírně důležité zmínit se o dvou významných **megatrendech**, které podstatnou měrou ovlivňují dění na světovém kolbišti byznysu. Těmito dvěma trendy jsou **globalizace** a tzv. **nová ekonomika**. Na to, aby mohl podnik obstát v nesmírně tvrdé konkurenci, nesmí „usnout na vavřínech“, ale musí se neustále vydávat cestou inovací a sledovat dění ve světě, jinak by se totiž mohlo stát, že by se rázem ocitl na „vedlejší koleji“.

„Nová ekonomika se obvykle definuje jako tradiční, s přídavkem informatiky.“

[4, str. 33]

Ano, novou ekonomiku od té tradiční odlišuje zejména využívání nových komunikačních kanálů a rozšíření elektronické komunikace a elektronického obchodu vůbec. V několika posledních letech na celém světě vznikla spousta společností zabývajících se poskytováním služeb přes internet, ale po velkém úvodním boomu jich také celá řada zbankrotovala. I zde se uplatnila tvrdá ruka trhu, resp. konkurence, která

nemilosrdně odstranila všechny podniky, které nebyly schopné v delším horizontu čelit obrovskému tlaku ostatních výrobců. V době rozvoje elektronického světa došlo k přehnaným představám, každý se domníval, že bude budoucnost rychlejší, než nakonec byla. Ono se totiž ukázalo, že predikovaný vývoj mnoha specialistů na informatiku nebude tak extrémně rychlý, ale půjde o pozvolnější proces. Problematicke elektronického marketingu se budu ještě věnovat v části věnované novému marketingu, nyní bych rád přešel na další „výzvu“ současné ekonomiky, kterou je **globalizace**. S tímto pojmem se setkáváme téměř každý den, jde o jedno z nejskloňovanějších slov. Je to také jedno z nejrozporuplnějších a nejdiskutovanějších slov. Existuje celá řada příznivců, stejně tak jako skálních odpůrců globalizace. Pro jedny je výzvou, pro druhé hrozbou. Podle mého názoru je globalizace přirozeností tohoto světa. Jakmile se totiž zkracují vzdálenosti (díky moderním technologiím, ale také díky stále rychlejšímu dopravnímu prostředkům), bylo by trochu naivní domnívat se, že by toho nevyužili ve svůj prospěch obchodníci a velké nadnárodní společnosti. Myslím si, že ekonomickou hrozbou je globalizace zejména pro nepřipravené, konkurence neschopné podniky, které si zvykly na domácí prostředí, na jakousi „pohodu domácího krbu“ a nyní zjišťují, že mohou být poměrně snadno z trhu odsunuti některým ze zahraničních konkurentů. O globalizaci toho již světová literatura napsala spousty, domnívám se, že teprve čas a budoucnost ukáže, zda se skutečně jedná o hrozbu, či příležitost, ale v každém případě bych se řídil nádherným citátem Baltasara GRACIÁNA:

„Myslet dopředu: dnes na zítřek, a dokonce na mnoho dalších dnů. Největší předvídavost spočívá v tom, že jí věnujeme dostatek času; pro předvídavé neexistují nehody, stejně jako pro pozorné neexistují nehody.“

B. GRACIÁN [3, str. 89]

1.6 Konkurence

V této podkapitole se již dostávám do problematiky konkurenčního zápasu, coby fenoménu dnešní doby. Je nutné podotknout, že v současné době má absolutně každý podnik svého potenciálního konkurenta. Uvádím příklad z knihy P. KOTLERA *Marketing od A do Z*, který podle mého názoru mluví sám za sebe. „Roberto Goizueta, bývalý ředitel

Coca-Coly, dokázal rozpoznat konkurenty svého výrobku. Když jeho lidé tvrdili, že Coca-Cola dosáhla maximálního podílu na trhu, opáčil, že její podíl nepředstavuje ani 5 centilitrů ze zhruba 1,5 litru tekutin, které den co den vypije každý z 4,4 miliardy světového obyvatelstva. „Naším nepřítelem je káva, mléko, čaj i voda“ řekl svým lidem. Coca-Cola je dnes hlavním prodejcem vody v plastových lahvích.“ [7, str. 49-50]

Místo tradičních definic konkurence zmiňují její alternativní, srozumitelné, pragmatické vyjádření, které podle mě krásně vystihuje podstatu věci.

„Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možnosti financování, způsobů dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si lidé cení.“

T. LEVITT

Dovolil bych si k tomu jen dodat, že bych mezi slova „neodehrává“ a „mezi“ doplnil slovo „pouze“, protože si myslím, že nelze zanedbávat ani výrobní sortiment, případně použité výrobní technologie, protože ty jsou zajisté také zdrojem konkurenčních výhod firmy. Ale v tomto smyslu byl tento fakt vynechán zřejmě z důvodů podtržení a zvýraznění další části věty, se kterou nemohu než souhlasit.

1.6.1 Identifikace konkurentů

Jestliže chceme vzdorovat konkurenčním tlakům, musíme sledovat dění na trhu a zejména identifikovat naše konkurenty. Proto potřebujeme mít důkladné informace, které nám pomůže zajistit cílená analýza konkurentů. Existuje celá řada kritérií, podle nichž se konkurenti hodnotí, já zde zmíním ta nejzákladnější:

- Finanční zdroje a ziskovost
- Strategické cíle
- Marketingová koncepce
- Tržní pozice

- Tržní podíl
- Silné stránky
- Slabé stránky
- Růst firmy
- Zákazníci
- Obory podnikání
- Výrobní kapacity
- Inovační schopnost
- Flexibilita
- Kvalifikace pracovníků [8, str. 34]

Informace získané z této analýzy nám pomohou pro stanovení úrovně našeho vlastního podniku ve srovnání s analyzovaným podnikem, přičemž můžeme dojít ke třem závěrům, a sice: náš podnik je horší, lepší, nebo srovnatelný s konkurencí. Chci ale zdůraznit, že i když zjistíme, že jsme na tom lépe než konkurent, měli bychom se snažit, aby se tato prohlubeň mezi námi neustále rozšiřovala, abychom se danému konkurentovi co nejvíce vzdálili z dohledu a nespokojit se s tím, že jsme v současné době lepší. Nikdy totiž nevíme, co ten který konkurent chystá, jaké akce právě „rozjíždějí“ jeho inovátoři nebo marketingoví pracovníci. Chci říci, že se musíme dívat do budoucnosti, být vizionáři a ne „naivky“, které si myslí, že když jsou na tom dobře teď, že na tom budou dobře i za čas.

„Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají.“

P. KOTLER

Nyní bych rád zmínil, že existuje dvojí chápání konkurentů, jež se odlišuje jednotlivým pojetím konkurence jako takové.

Průmyslové pojetí konkurence

Průmyslové pojetí konkurence bývá v novější literatuře nazýváno též odvětvové pojetí. V úvodu musím definovat pojem odvětví.

„Odvětví je skupina firem, nabízejících výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny se vzájemně nahrazovat.“ [6, str. 221]

Jde tedy o výrobky s vysokou vzájemnou elasticitou poptávky (káva, čaj). Pro každé odvětví je typické několik charakteristických rysů, jež byly postupně světovými ekonomy a marketéry objeveny. Samozřejmě, každý z těchto faktorů určitým způsobem ovlivní naše počínání si na trhu, ať už v kladném, či záporném smyslu slova. **Odvětví** se tedy charakterizuje počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami (vstupu, pohyblivosti a výstupu), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace. [6, str. 221]

Tržní pojetí konkurence

Naproti tomu tržní pojetí konkurence vychází z předpokladu, že místo toho, abychom sledovali firmy, které vyrábějí stejné výrobky (odvětvový přístup), je vhodné zaměřit se na ty firmy, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků, nebo které slouží stejné skupině zákazníků (díky tomu bude výrobce plnicích per spatřovat svého hlavního konkurenta v ostatních výrobcích plnicích per). [6, str. 224]

1.6.2 Superkonkurence

Superkonkurencí, někdy také nazývanou jako „ultrakonkurence“, „megakonkurence“, či „hyperkonkurence“ rozumíme určité vyšší stádium konkurence jako takové. Její vznik je odůvodňován odlišením se nových konkurenčních podmínek od minulých. Vývoj situace ve světě ekonomickém i marketingovém, přináší stále nové a nové poznatky a názory, a ruku v ruce s touto evolucí se mění také podmínky konkurence a konkurenčního prostředí vůbec. Nutno podotknout, že s největší pravděpodobností ani termín superkonkurence ještě není konečný. Vývoji totiž nelze bránit a **co je dnes nové, bude už zítra staré**. Do struktury superkonkurence se neustále implementují nové komponenty.

Nyní bych rád uvedl z knihy Jaroslava JIRÁSKA *Konkurenčnost*, několik takových komponent, jež jsou typické pro superkonkurenci.

Vůdcovské řízení

V současné době lze spatřovat odklon od klasického managementu a **nástup** tzv. „**podnikových vůdců**“. Manažer je chápán jako osoba, která dokonale umí zorganizovat práci, zaúkolovat ty nejvhodnější zaměstnance na daný úkol a jejich výkon vyhodnotit. Ale ve stále větší míře jsou za velký klad manažerů považovány vůdcovské schopnosti, čili zaznamenáváme obrat **od vedoucích osob k vůdčím osobnostem**. Důležité je také poznamenat, jak se vlastně takový „vůdce“ liší od klasického manažera. Jde zejména o to, že neřídí výhradně za použití metod a postupů, ale vede celou svou osobností, zkušenostmi, vizionářstvím, schopnostmi přesvědčovat a získávat lidi, zkrátka, „**má v sobě nosit budoucnost**“. [4, str. 19-20]

Zaměření na zákazníka

O proměně marketingového myšlení toho bylo napsáno již mnoho. Vývoj ukázal, že původní zaměření na trh (výrobce) není tou správnou cestou a svět se vydal cestou zaměření se na zákazníka, jeho přání a potřeby. Od té doby, co se zákazník stal ve světě byznysu „jedničkou“, vznikla v marketingu spousta „větví“, které se zabývají tím, jak lépe komunikovat se zákazníky, jak vyhodnocovat stávající zákazníky, pečovat o ně, a tak dále. Závěr tedy je, že firmy, které ignorují přání zákazníků jsou v dnešním konkurenčním zápase „určeny k záhubě“, protože hned za rohem čeká konkurent, který je připraven zákazníkovi vyjít vstříc.

Znalosti

S nástupem počítačů došlo ke změně v myšlení lidstva. První počítače všechny uchvacovaly schopností zpracovávat obrovské množství dat a lidé tehdy věřili, že čím více těchto dat budou mít, tím bude společnost znalejší a bude schopná racionálněji se rozhodovat. Generace následující tuto schopnost racionalizace viděla v množství informací. Ovšem v současnosti je lidstvo informacemi doslova zahlceno a mnohdy dá spoustu práce, než se člověk „probojuje“ k těm správným informacím skrz různé informační mantinely, a proto vznikl před několika lety obor „**řízení znalostí**“. Jestliže chce společnost dosahovat co nejvyšších výkonů, je bezpodmínečně nutné, aby se

ponořovala do stále širších a hlubších znalostí, čili díky efektivním kombinacím inteligence a znalostí dochází k obrovskému nárůstu přidané hodnoty, znalosti jsou nazývány „intelektuálním kapitálem“ a pro mnohé podniky jde o nejpřínosnější formu kapitálu. [4, str. 25]

Inovace

Za významného ekonoma, zabývajícím se inovacemi je považován američan českého původu Joseph SCHUMPETER, který vytvořil tzv. **Schumpeterovu triádu**, do které patří **inovace, invence a imitace**. Tyto pojmy mezi sebou vzájemně souvisí. Cestu k inovaci totiž vidí v invenci. „Člověk musí studovat, zkoumat a experimentovat nová řešení a pak je zavádět do výrobní praxe.“ [4, str. 23] Dalším cenným poznatkem je to, že na vědecké poznatky a vynálezy je nutné dívat se jako na základ, z něhož je možné následně odvozovat a stavět na něm. Uvádí se, že ve farmaceutickém průmyslu se z jedné nové aktivní substance vytvoří až kolem sedmi set léků. Díky tomuto přístupu se podařilo neskutečným způsobem zkrátit inovační tempo a naproti tomu zvýšit míru inovací. Je zde však ještě jeden předpoklad: manažeři a vědci musí mít obrovský rozhled, dalekosáhlé znalosti, stálý přísun nápadů a především chuť realizovat je. [4, str. 23-24]

1.7 Konkurenceschopnost

Již jsme definovali co je to konkurence, jak vyhodnocovat konkurenty, jaké jsou základní skupiny konkurentů, určili jsme si směr vývoje konkurence k superkonkurenci a její některé rysy a v této části se již **dostáváme k pojmu konkurenceschopnosti**, čili k schopnosti uplatnit konkurenční výhody v konkurenčním zápase vůči konkurentům. V této podkapitole využiji poznatků z časopisu Moderní řízení, protože právě v pravidelných periodicích bývají mnohdy nejnovější poznatky, které ještě nestihnou být publikovány v knižní podobě a jejich studiem je tedy možné zajistit si s předstihem nejaktuálnější novinky. Budu se snažit parafrázovat obsah a podstatné myšlenky jednotlivých článků, a proto má kapitola povahu konspektu, přičemž pramen je vždy uveden v závěru, případně ještě popsán na začátku.

1.7.1 Nedůvěrou ke konkurenceschopnosti

Autor článku, R. M. Kramer ve svém příspěvku otevřel zajímavé téma, ve kterém tvrdí, že nedůvěra se může stát potenciálním zdrojem konkurenceschopnosti. V samém úvodu je citován známý výrok Andy Grovea, bývalého CEO firmy Intel: „*Pouze paranoik přežije.*“ R. M. Kramer se k tomuto výroku připojuje a tvrdí, že tzv. **obezřetná paranoia**, čili mírná podezíravost může být skutečně pro podnikání jedinečně výhodnou. Nejde o to, že bychom absolutně nedůvěřovali svým obchodním partnerům, jde však o to, **nenechat věci náhodě, každý krok důkladně analyzovat, jednat rozvážně a uvědomit si možná rizika.** „*Obezřetná paranoia může být znakem vysoké emocionální inteligence. A ta z velké části spočívá v pozornosti k tomu, co se okolo děje, a v reakci na to.*“ GROVE svým zaměstnancům často vštěpoval tuto zásadu: „*Vždy sledujte svého nepřítele*“. V článku je také uvedeno několik způsobů, jak efektivně paranoiu využít. Mezi zmíněné rady patří:

- vytrvalé shromažďování dat (nespokojit se s povrchními informacemi)
- pochybování o vlastních interpretacích
- sledování svých nepřátel
- vlastnost být nevypočitatelný
- nerespektovat žádná pravidla [13, str. 16-18]

Domnívám se, že jde o velice zajímavý článek, jehož poznatky jsou bezpochyby využitelné v praktickém životě. V současnosti totiž dochází k určitým protikladným jevům. V učebnicích managementu je téměř všude zdůrazňována nutnost být ve světě byznysu seriózní, důvěryhodný partner, který ctí pravidla „fair play“. Pakliže chceme být úspěšní, musíme ctít vysoké etické normy, ovšem když se kolem sebe porozhlédneme, zjistíme, že tomu tak zdaleka není. Každý den jsme svědky podvodů, tunelování a machinací všeho druhu, a proto se domnívám, že být obezřetný je v dnešní době nejen zdrojem konkurenceschopnosti, ale je to nezbytnost.

1.7.2 Konkurenceschopnost českých podniků

Řešitelé výzkumného úkolu na fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze hledali odpověď na otázku konkurenceschopnosti českých podniků a pokoušeli se přijít na to, jaké znaky má konkurenceschopná firma. Pro úplnost musím zmínit, že použitou metodikou při vypracování tohoto výzkumného úkolu bylo dotazníkové šetření (s návratností 15 %,

celkem 78 dále analyzovaných dotazníků). V tomto výzkumu řešitelé dospěli k několika zajímavým závěrům. Nebyla například potvrzena závislost mezi právní formou podnikání a velikostí obrátu. Naopak **byl prokázán vztah mezi vývojem obrátu a existencí podnikové strategie.**

Mezi specifické závěry patří:

- podniky se příliš neobávají tuzemské konkurence, což se však nedá říci o konkurenci zahraniční
- podniky se snaží orientovat na zákazníky a zlepšovat přístup k zákazníkům
- podniky soustavně nesledují změny v okolí podniku, což může vést při rostoucím konkurenčním tlaku k problémům

Rysy konkurenceschopných podniků:

- usilování o dobré vztahy mezi pracovníky uvnitř podniku, vytváření podnikové kultury
- formulace podnikové strategie pro přispění připravenosti podniku na budoucnost
- průběžné analyzování chování zákazníků a přizpůsobení se jejich požadavkům
- snaha o zlepšení vztahů se zákazníky
- pro vytváření konkurenčních výhod podniky sází na vývoj a využití nových technologií a schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníků [15, str. 19-20]

Jestliže se na článek a v závěru na jednotlivé faktory podíváme blíže zjistíme, že české podniky již aplikují do praxe teoretické poznatky světové i české marketingové literatury, což je jediné dobře. Kdyby byl však stejný průzkum proveden u malých a středních podniků, domnívám se, že by výsledky byly diametrálně odlišné, ale věřím, že časem i u těchto podnikatelských subjektů marketing a marketingové myšlení zdomácní.

1.7.3 Zlepšování konkurenceschopnosti pomocí benchmarkingu

Benchmarking bývá nazýván jako umění učit se od firem, které dosahují vynikajících výsledků. Tyto vynikající výsledky mohou zasahovat do různých oblastí v rámci podnikových procesů. Může jít například o mimořádnou spolehlivost produktů, rychlost dodávek, vynikající kvalitu, skvělé vztahy se zákazníky, a podobně. **Smyslem benchmarkingu** je to, že se pokusíme do vlastní firmy implementovat takové prvky řízení,

jaké panují ve srovnávané firmě, a to s cílem **dosažení stejných, nebo ještě lepších výsledků** než daná firma.

Existuje několik základních kroků, které by měly být v rámci efektivního benchmarkingu dodržovány:

- 1) určení cílů
- 2) identifikace klíčových proměnných, které budou sledovány
- 3) nalezení nejlepších firem
- 4) měření výkonnosti nejlepších firem
- 5) srovnatelné měření výkonnosti vlastní firmy
- 6) specifikace programů a aktivit pro odstranění zjištěných rozdílů
- 7) implementace navržených opatření a sledování jejich účinnosti

Nutno podotknout, že nejde pouze o to, nejlepší podniky okopírovat, ale k zjištěným poznatkům přidat něco nového, co nás i od těch nejlepších bude odlišovat. Velice pěkně je to vyjádřeno výrokem výkonného ředitele supermarketu Staples, Tomem STEMBERGEM:

„Sledujte, jak to dělají ti nejlepší, a dělejte to ještě lépe.“ [6, str. 228]

Domnívám se, že benchmarking si v řadě firem najde své odpůrce, zejména v takových, kde jsou ve vedení „mistři světa“, kteří si myslí, že neexistuje společnost, která by fungovala lépe než jejich. Takový pohled je ale slepý a podle mě by benchmarking neměl být chápán jako kopie, ale jako inspirace. **Inspirujme se proto úspěšnými podniky, vždyť čím více úspěšných a kvalitních podniků v „byznys světě“ bude, tím lépe pro všechny!**

1.8 Konkurenční výhoda

1.8.1 Úvod do problematiky

Na tomto místě se dostávám k samému „srdci“ mé práci, to znamená ke konkurenčním výhodám, jakožto zdroji, nebo nástroji v dosahování konkurenceschopnosti. Vlastnictví konkurenčních výhod znamená ten nejlepší nástroj pro úspěch každého podniku.

„Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.“

P. KOTLER [7, str. 51]

Musím však opět zdůraznit, že společnost nesmí zahálet a na konkurenčních výhodách neustále pracovat, stále je zlepšovat a vytvářet nové a nové. Dnešní svět je totiž charakteristický neuvěřitelným tempem a rychlým krokem vpřed. **Kdo zůstane pozadu, tomu trvá velice dlouho a dá mu mnoho úsilí, než dožene imaginární peloton.** Konkurenční výhodou může být spousta faktorů a jejich vyjmenování je dnes již zřejmě nereálné, proto se zaměřím pouze na výběr některých výhod, které mi připadají být zajímavé, případně se jedná o nové názory, prezentované v odborné literatuře a časopisech. Rád bych zdůraznil, jak mimořádně **významnou roli zastupuje marketing ve zkoumání a dosahování konkurenčních výhod.** Záměrně jsem použil termín zkoumání, protože společnosti nejen že musí konkurenční výhody vytvářet, ale musí také sledovat jejich „soužití se systémem“. Bylo by totiž velice smutné, kdyby společnost investovala nemalé prostředky a úsilí do vytvoření konkurenční výhody, která by nebyla akceptována trhem. V neposlední řadě je velice nutná kooperace se zákazníky. Jako příklad mohu uvést prodejnu, která má klimatizaci ve srovnání s firmou, kde klimatizace chybí. V parném létě je jistě mnohem příjemnější přijít do obchodu, kde člověka hned u vstupu osvěží chladný vzduch. V případě, že to samotnému majiteli „nedojde“, otevírá se příležitost komunikace se zákazníky, kteří majiteli sdělí, co je trápí a co se jim nelíbí.

Nerad bych však zůstal pouze v rovině marketingové. Konkurenční výhody je možné spatřovat v každodenním životě velice často. Zajímavým příkladem může být světová

tenisová legenda **Jean René Lacoste**. Ten si vedl zvláštní deník, ve kterém si sepisoval silné a slabé stránky každého ze svých protihráčů, čímž si vytvořil zcela specifický systém, který mu umožnil probojovat se až do absolutní světové elity. Jsem přesvědčený o tom, že takový přístup mu následně pomohl vybudovat obrovské oděvní impérium Lacoste.

1.8.2 Hodnotový řetězec

Základy analýzy konkurenčních výhod jsou postaveny na hodnotovém řetězci, jež definoval specialista na konkurenci, zabývající se zejména marketingovými strategiemi a konkurenčními výhodami, M. **Porter**. Ten zdůrazňuje, že jestliže chce společnost správně poznat a pochopit konkurenční výhodu, není možné nazírat na podnik z celkového pohledu. Pro důslednou analýzu zdrojů konkurenčních výhod je nutné zkoumat jednotlivé dílčí činnosti a prověřit, jakým způsobem se vzájemně ovlivňují.

„Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciace. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.“ [10, str. 56]

Hodnotový řetězec je tedy jakousi vizitkou každého podniku, jde o vyjádření, které zahrnuje jednotlivé činnosti provozované ve firmě a nutno podotknout, že hodnotový řetězec nezobrazuje pouze současný stav, ale vychází z historického vývoje, ze strategie společnosti a vnitřních procesů v rámci dané organizace. Klíčovým zdrojem konkurenční výhody jsou rozdíly mezi hodnotovými řetězci jednotlivých konkurentů.

Náplní jednotlivých hodnotových řetězců jsou hodnototvorné činnosti, které jsou také základními stavebními kameny potenciálních konkurenčních výhod. Tyto činnosti korespondují s činnostmi vykonávanými v rámci podniku s ohledem na ekonomické okolí každé společnosti. Tyto činnosti se dělí na dvě části:

Primární činnosti

Primární činnosti jsou takové, které se zabývají fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem a dodáním kupujícímu s následným servisem. Do těchto činností tedy řadíme:

- 1) řízení vstupních operací
- 2) výroba a provoz
- 3) řízení výstupních operací
- 4) marketing a odbyt
- 5) servisní služby [10, str. 62-63]

Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti lze chápat jako nadstavbu primárních činností, protože napomáhají jejich efektivnějšímu využívání, čili podporují primární činnosti. Za základní podpůrné činnosti považujeme:

- 1) technologický rozvoj
- 2) řízení pracovních sil
- 3) infrastrukturu podniku [10, str. 63-66]

Hodnotový řetězec je bezpochyby jedním z největších objevů, které změnily nazírání na konkurenční výhody, protože je dokázal již blíže analyzovat a nejde tedy jen o pouhé slovní vymezení výhod, ale o podrobnou analýzu, o kterou je možné se opřít při vytváření konkurenčních strategií.

1.8.3 Znalosti jako konkurenční výhoda

Autor článku publikovaného v Moderním řízení, profesor Truneček, je jedním z největších českých odborníků, zabývajících se již řadu let problematikou znalostní společnosti. Znalostní, nebo-li informační společnost je totiž jedním z fenoménů současného moderního myšlení. Nejdůležitějšími otázkami, řešenými v otázkách znalosti, jsou: **jak znalosti tvořit, jak je udržet, jak je rozmnožovat, jak zvyšovat jejich produktivitu**, a spousta dalších, které vznikají postupem času.

Znalostní společnost jako taková, je výsledkem evoluce manažerského myšlení. V samém úvodu managementu byl člověk chápán spíše jako stroj, který prostě vykonává pokyny, které se mu zadají. Až po několika letech se začalo hovořit o tom, že zaměstnanci jsou vlastně lidé a s jako takovými by se s nimi mělo zacházet. Došlo ke zlepšování pracovních podmínek, vztahů na pracovišti, vznikly nové disciplíny, jako například personální management. Převratnou názorovou novinkou se však stal management znalostí, kdy **místo řízení člověka dochází k řízení jeho znalostí** a firmy by tedy měly mít eminentní zájem na tom, aby měly pracovníky co nejvzdělanější, nejflexibilnější, v hojné míře je uplatňována myšlenka celoživotního vzdělávání, coby dlouhodobého zdroje perspektivy rozvoje podniků. [14, str. 11-14]

Management podniku by měl podporovat zejména vzdělávání klíčových zaměstnanců firmy, kteří mají potenciál nové znalosti uplatnit v podnikovém procesu a svými nápady a novými myšlenkami být nápomocní firmě při dosahování konkurenčních výhod.

Vyvstává zde však jeden, řekl bych, tradiční problém a tím jsou peníze. Investice do vzdělání zaměstnanců není investicí, která by přinášela své výsledky okamžitě, ale teprve v horizontu několika měsíců, spíše let, ale jak jsem již v této práci mnohokrát zmínil, je nutné, aby se firmy dívaly dopředu a nehodnotily pouze současný stav.

1.8.4 Nevýnosní zákazníci

V jednom z čísel Moderního řízení mne velice zaujal článek, týkající se nového směru v dosahování konkurenčních výhod. Je postaven na myšlence, která říká, že **je nutné řídit podnik nejen jako soubor produktů a služeb, ale jako portfolio zákazníků**. A danou konkurenční výhodou je právě znalost výnosnosti jednotlivých zákazníků. Jako příklad vlastníka konkurenční výhody založené na znalosti svého zákazníka bývá uváděna společnost **Dell Computer**. Moderní technologie této firmě umožňují dokonale řídit zákaznické portfolio, podnik má tedy možnost spočítat například výnosnost individuálního zákazníka nebo zákaznického segmentu. [12, str. 46-49]

Nutno však podotknout, že kvalitní software ještě nemusí být zárukou úspěchu, jestliže ve firmě nepracuje fundovaný personál, nebo se například management neztotožňuje s moderními myšlenkami. V takovém případě je tedy nutné, aby došlo ke změnám v myšlení v rámci jednotlivých organizací. Předpokládá se, že v průběhu několika let budou informace o výnosnosti zákazníků nutným zdrojem pro rozhodování vedení podniků, ale nejen pro vedení, ale také pro investory, kteří neustále požadují důkladnější a přesnější informace.

1.9 Konkurenční strategie

V poměrech nestálé, těkavé, turbulentní povahy byznysu se do popředí ve stále větší míře dostává nalezení té správné dráhy do budoucnosti. Konkurenční strategie je právě jednou z cest, jak se dostat do cíle. Jestliže použijí definici M. PORTERA, potom: *konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.* [9, předmluva, str. 6]

Je nutné zdůraznit, že správná strategie však nesměřuje k totální destrukci konkurenta za použití jakýchkoliv prostředků, ale musí ctít „pravidla hry“, zákony a etické normy. Vytvářením správné marketingové strategie, zajišťující konkurenceschopnost podniku, se zabývá spousta odborníků, domnívám se, že jde o „běh na dlouhou trať“, o zcela otevřený obor, který zřejmě nikdy nebude uzavřen, protože se neustále objevují nové a nové techniky, garantující „zaručený úspěch“. Dalším problémem je, že ani ta teoreticky nejsprávnější strategie nemusí být stoprocentně platná na každý reálný podnik, ale každá firma musí určitým způsobem zaimprovizovat a v případě využití teoretického modelu jej upravit tak, aby co nejlépe vyhovoval podmínkám, které panují ve firmě.

1.9.1 Konkurenční strategie podle Portera

Nyní bych rád zmínil tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy, které slouží k předstížení jiných firem v odvětví a které definoval Michael PORTER ve své knize *Konkurenční strategie*.

Výhoda nízkých nákladů

Nízké náklady se staly prioritou mnoha podniků již před několika lety, ale tato problematika je žhavá i v současné době. Slyšíme ze všech stran, že podniky šetří, dochází ke škrtům v rozpočtech, panuje snaha minimalizace nákladů. Tato strategie byla velice populární v sedmdesátých letech a je charakteristická neustálým úsilím managementu firmy snižovat celkové náklady. Je nezbytně nutné, aby byly náklady pečlivě kontrolovány a nebyly jen tak ponechány „svému osudu“. Díky nízkým nákladům se zvyšuje ziskové rozpětí a firma je efektivnější a produktivnější, tím pádem také konkurenceschopnější.

Diferenciace

Další z Porterových strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou. Diferenciace jako taková znamená **odlišení se od konkurentů**, způsobů diferenciací může být celá řada, ať už jde o design, použité technologie, vlastnosti, případně image značky. Je však nutné zdůraznit, že na rozdíl od předchozí strategie, v rámci diferenciací není prioritou společnosti mít co nejnižší náklady, jistě, je nutné náklady hlídat, ale nejde o nejpodstatnější strategický prvek. Diferenciace je jakýmsi ochranným štítem proti konkurentům, v případě diferenciací se také počítá s loajalitou zákazníků, kteří jsou méně citliví na ceny. Na tento faktor však v dnešní době už není možné stoprocentně se spolehnout, protože platí všeobecný trend poklesu zákaznické věrnosti doprovázený vzrůstem jeho nároků a požadavků.

Soustředění pozornosti

Poslední z mnou uvedených strategií je soustředění pozornosti. Jde tedy o **snahu zasáhnout určitou skupinu odběratelů, segment výrobní řady, nebo geografický trh**. Rozdíl oproti předchozím dvěma strategiím spočívá v šíři, či plošnosti cíle, pozornost zde není nasměrována na celé odvětví, ale na určitý zvolený segment. Cílem této strategie je zaměřit se na zvolený strategický cíl a tomuto cíli sloužit efektivněji a účinněji v porovnání s konkurencí. Výsledkem soustředění pozornosti může být dosažení diferenciací (protože firma slouží danému cíli lépe než konkurenti), nebo může firma při této činnosti vykazovat nižší náklady, případně je možné dosáhnout obojího. [9, str. 34-40]

1.9.2 M. Porter o strategii a konkurenci

Na závěr této podkapitoly chci čtenáři přiblížit poměrně aktuální článek Michaela Portera, pojednávající o strategii a konkurenci. Článek vyšel v Moderním řízení v roce 2003. Harvardská legenda prof. Porter nevidí v konkurenci zlo, nýbrž kladné rysy. Samozřejmě, jestliže pomineme extrémní případy destruktivních konkurentů, ruinujících se vzájemně cenovými válkami a napodobováním produktů. A v čem vidí Porter trvalý úspěch?

„Jen když nelze firmu kopírovat, má trvalý úspěch.“

PORTER

Konkurenční výhodu chápe v dosažení co nejlepší pozice podniku v jeho branži a ve srovnání s konkurenty, nutno podotknout, že firma musí dělat ústupky, protože nemůže být nejlepší ve všech parametrech současně. Autor ve svém článku zdůrazňuje nutnost benchmarkingu při přípravě strategie z důvodů co nejlepšího pochopení veškerých tržních procesů. **Vlastní strategie je dobrá pouze v tom případě, když laťka pro konkurenty je tak vysoká, že na ni nemohou dosáhnout.** [13, str. 19]

Domnívám se, že mít vlastní strategii je již nezbytností každého podniku, protože **nelze někam směřovat, aniž bychom věděli kam a jak.** Je jisté, že malé firmy si nemohou dovolit mít vypracovanou strategii na takové úrovni jako gigantické koncerny, ale myslím si, že je mnohem lepší mít skromnější strategii než žádnou.

1.10 Konkurenčnost

V závěru této první části mé bakalářské práce bych rád zmínil ještě jeden pojem, úzce související s problematikou konkurence, kterým je konkurenčnost. Jedním z nejznámějších českých vědců zabývajících se konkurenčností je Jaroslav JIRÁSEK. Ten definuje konkurenčnost takto: **„Konkurenčnost je pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem**

takového středu je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu.“ [4, str. 48]

Pojmy konkurenčnost a konkurenceschopnost by se mohly na první pohled zdát synonymní, a proto ještě uvedu, jak autor chápe **konkurenceschopnost**, podle něho jde o „*schopnost konkurovat*“. [4, str. 48]

Diskutováno bývá to, zda je vhodné používat konkurenčnost pouze pro podniky, nebo zda také pro odvětví, či do konce celé země. Diskutabilní je totiž to, zda si ve skutečnosti země konkurují, nebo vlastně kooperují. Podle mého názoru není moudré, aby si země konkurovaly, ale aby vzájemně spolupracovaly. Vedle ekonomických důvodů bych zatím viděl také důvod politický. Z každé konkurence vzniká rivalství, které může vyústit v různé incidenty, jednotliví účastníci se snaží neustále „ukrajuvat větší krajíc“ na úkor druhého, a to jsou podle mého názoru atributy, které by neměly panovat v 21. století ve světových politicko-ekonomických vztazích.

1.11 Závěr

V celé první kapitole jsem se zabýval ústředním tématem práce, to znamená konkurencí jako takovou v úzkém vztahu s marketingem. Pracoval jsem zejména s novějšími myšlenkami a názory domácích i zahraničních odborníků, podloženými praktickými aplikacemi. Závěrem této části bych rád poznamenal, že si myslím, že i v budoucnosti bude sledování konkurence jednou z priorit firemního managementu, že bude konkurenční boj neustále ostřejší a firmy budou muset vydávat čím dál vyšší sumy na dosažení konkurenčních výhod, při kterých jim podle mého názoru bude obrovským pomocníkem právě marketing, se svými stále novými metodami a způsoby, jak obstát v konkurenčním zápase. Velký zlom nastane v případě, kdy se i malé firmy začnou chovat marketingově, tedy až bude marketing zcela přirozenou součástí každého podniku a ne jen mocnějších a moderních společností.

2 VÝVOJOVÉ TRENDY A PROBLÉMY ROZVOJE NOVÉHO MARKETINGU

2.1 Úvodní zamyšlení

V následující kapitole teoretické části se budu zabývat novým marketingem, některými jeho novými částmi a v neposlední řadě také problémy, které souvisí s rozvojem nového marketingu. Opět proložím teoretické pasáže příklady z praktického života, abych tak zajistil kontakt s realitou a nebyla má práce stavěna pouze na teoretické bázi, ale v součinnosti s teorií. Bohužel není možné věnovat pozornost všem „zákoutům“ nového marketingu a proto blíže rozvedu dva, podle mého názoru fenomenální trendy, které si myslím, že mají před sebou velkou budoucnost. V jednotlivých podkapitolách se tedy budu zabývat zejména elektronickým marketingem a řízením vztahu se zákazníky, třemi známými písmeny CRM.

2.2 Nový marketing

Tak jako každá disciplína se postupem času vyvíjí a mění, jinak je tomu také u marketingu, který je jedním z nejdynamičtější se vyvíjejících oborů vůbec. Myšlenky tradičního marketingu již byly překonány, ustupují do pozadí a do čela se derou nové, moderní marketingové názory, které znamenají mnohdy diametrální rozdíl oproti předchozím marketingovým praktikám. Obecně je možné říci, že největší úspěch lze očekávat od firem, které nejenže uplatňují marketingové zákony, ale neustále mapují nové způsoby, snaží se je aplikovat a je pro ně **prioritou číslo jedna, dvě, i tři zákazník.**

2.2.1 Tradiční versus moderní pojetí marketingu

V čem je tedy nejpodstatnější rozdíl tradičního a moderního chápání marketingu? V tradičním pojetí hrál marketing jinou úlohu než v současnosti, byl chápán spíše jako prodej či reklama a prioritou bylo spíše získávání zákazníků, než-li péče o ně. Bylo podstatnější dosáhnout zisk z jednotlivé obchodní transakce, než možnost trvalejších zákaznických vztahů. Převažovala snaha zákazníkovi prodat výrobky, nad snahou se zákazníkem komunikovat a více porozumět jeho potřebám. Ale takový přístup je již překonán a odsunut novým marketingem, který se vyznačuje vysokou orientací na zákazníka a jeho přání, dlouhodobými zákaznickými vztahy, kooperací se zákazníkem na

tvorbě nových produktů, vysokým podílem moderních technologií a v neposlední řadě také působením firem na globálních trzích. [5, str. 68-69]

2.2.2 Marketing a rozvoj internetu

Internet jako informační médium zaznamenal v posledních několika letech obrovský vzrůst. Nesmírným tempem neustále roste počet aktivních uživatelů internetu, a právě toho využívají firmy, které se snaží touto cestou oslovit své zákazníky. V současné době se tak již stalo v České republice pravidlem, že většina podniků má své vlastní webové stránky, na nichž se stručně představuje, prezentuje svůj výrobní program, filosofii firmy, svou strategii a podobně. Díky internetu má zákazník ke společnosti „blíží“, protože internet je přístupný nonstop, lidé mohou nakupovat přes internet kdykoliv chtějí, bez ohledu na víkendy, svátky či denní dobu. Internet jako médium však skýtá ještě spoustu dalších příležitostí. Rád bych ještě zmínil jeden z nových trendů v marketingu, zdůrazňující aktivní úlohu zákazníků a sice „**kastomizaci**“ (customization) a „**kastomerizaci**“ (customerization). Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy tkví v tom, že zatímco kastomizace znamená přizpůsobení standardní nabídky zákazníkovi, v případě kastomerizace si zákazník sám navrhuje, co požaduje. Příkladem firmy, jež se vydala tímto směrem, je světově známý výrobce „džínové módy“, Levi Strauss, který za použití nových technologií dokáže maximálně uspokojit zákaznicka přání. [5, str. 131]

Nyní bych rád udělal přehledné shrnutí výhod marketingu v kooperaci s internetem, a to jak pro kupující, tak pro prodávající.

Výhody pro kupující:

1. Přístup – zákazníkovi stačí, aby měl přístup na internet a okamžitě může začít s nakupováním a vyhledáváním potřebných informací o dané firmě
2. Komparativní nakupování – díky internetu a elektronickým katalogům je pro zákazníka mnohem jednodušší srovnávat si nabízené produkty několika konkurenčních prodejců.
3. Nonstop otevírací doba
4. Větší výběr – internetové obchody nejsou zatíženy fyzickými limity, a proto mohou nabízet téměř neomezený sortiment.

Výhody pro prodávající:

1. Interaktivní prostředí – je zde obrovský prostor pro činnosti marketingu, zákazníci jsou v těsném kontaktu s obchodníky, komunikují s nimi, je možné zákazníkům elektronicky zasílat novinky, aktuální cenová zvýhodnění a podobně, a to vše s relativně nízkými náklady
2. Zvýšení rychlosti a efektivnosti komunikace se zákazníkem
3. Absence vysokých nákladů na pronájem prostor, pojištění, atp.
4. Účinnější podpora prodeje – pomocí e-nabídek
5. Flexibilita prezentovaných nabídek – je možné prakticky kdykoliv a velice rychle změnit obsah informací na webu, odpadá tím například čekání na vytištění nového katalogu [5, str. 134]

Budoucnost elektronického obchodování

Podle mého názoru ještě elektronické obchodování zaznamená celou řadu změn, postupem času bude stále nabývat na významu a rozhodně ještě není „u konce s dechem“. Domnívám se, že bude neustále růst počet uživatelů internetu a že bez internetových stránek již bude prakticky nemožné úspěšně obchodovat. Podle mě již nebude elektronické obchodování konkurenční výhodou, ale **nezbytností**. V každodenním životě jsme svědky toho, že elektronický svět nás zasahuje ve stále větší míře. Nakupujeme přes internet, platíme pomocí elektronického bankovníctví, banky neustále zdražují fyzicky prováděné operace, studenti se hlásí přes internet na zkoušky, prostě internet jako médium postupně vytlačuje klasické informační kanály a kamenné obchody. Otázkou zůstává, jestli toto všechno bude lidstvo i nadále akceptovat a vyhledávat, nebo zda po této vlně nadšení přijde opět „comeback“, a tedy návrat do původního stavu. S rozšiřováním e-commerce souvisí také několik negativních **omezení**, jakými jsou například tato:

1. Internet začíná být doslova zahlcen spoustou informací, a často se tak stává velice časově náročné vyhledat právě ta správná data.
2. Mnoho lidí má obavy ze zneužití informací, například z toho, že při využívání elektronického bankovníctví budou jejich osobní data zneužita, případně že budou okradeni.
3. Jedním z citlivých témat bývá spam, čili nevyžádaná pošta, coby negativní projev agresivní reklamy.

2.2.3 CRM

CRM je zkratkou z anglických slov Customer Relationship Management, což znamená řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o speciální softwarové programy a analytické techniky, které slouží k integraci a k využití velkého množství dat o jednotlivých zákaznících. Tato data jsou potom vstupními elementy pro další hloubkové analýzy, využívané pro budování těsnějších vztahů se zákazníky. V současnosti se CRM stává pomalu nezbytností, protože firmy jsou velice často zahlceny spoustou informací o zákaznících a je proto stále obtížnější s tímto kvantem dat efektivně pracovat a využít je ve svůj prospěch. Způsoby takového využití jsou různé; může se jednat například o vyhodnocení jednotlivých zákazníků, určení cílové skupiny zákazníků, která by měla být firmou oslokována, případně jde o snahu přizpůsobit výrobky individuálním zákazníkům. Zkratka společným jmenovatelem je v otázkách CRM vždy zákazník. Kvalitní a propracovaný systém CRM se stává bezesporu konkurenční výhodou jednotlivých podniků, ale za předpokladu, že jej firma dokáže adekvátně využít. [5, str. 248-249]

Znakem kvalitně zpracovaného systému je také to, že nepracuje pouze s informacemi týkajícími se stávajících zákazníků, ale postihuje širší spektrum subjektů, přes partnerské organizace až po konkurenční subjekty. Dalším nesmírně důležitým aspektem dobrého CRM řešení je, že uživateli nabídne dva protichůdné pohledy o předmětem zkoumání. Systém totiž musí být schopen uživateli nabídnout jak **pohled „do hloubky“**, kdy zjistíme maximum možných informací o konkrétním subjektu, tak také **pohled „napříč“**, který nám „vytáhne“ jen tak nejdůležitější data. [14, str. 32-34]

Způsob aplikace CRM

Jestliže společnost uvažuje o zavedení CRM, měla by si zodpovědět několik základních otázek. Jednou z nich je, zda vůbec systém CRM potřebuje. Jedná se totiž o poměrně rozsáhlou investici a pouhá integrace CRM ještě nemusí zaručit úspěch. Pro zavedení CRM mají obecné předpoklady zejména takovéto typy firem:

- se širokým portfoliem zákazníků (minimálně stovky, spíše tisíce)
- takové, kde do styku se zákazníkem přijde celá řada zaměstnanců

- kladoucí důraz na důsledné uplatňování marketingové strategie
- s vysokým podílem využití IT ve firmě
- zaměřené na nabídku a prodej služeb, čili oblast, pro kterou je charakteristická klíčová znalost potřeb zákazníků a práce se zpětnou vazbou

Dále by měla být zodpovězena otázka, co si vlastně management od zavedení CRM slibuje, zda nemá přehnané představy, v čem má CRM firmě pomoci, čeho chce pomocí CRM dosáhnout.

Po získání takového základního přehledu se již firma může pustit do výběru vhodného systému, takového, který bude nejlépe korespondovat s podmínkami firmy, s jejími zákazníky a požadavky. Konečně finální fází je samotná implementace CRM koncepce do firmy. [14, str. 32-34]

2.3 Nové trendy ve vývoji marketingu

Takzvaný „**prozíravý marketing**“ je jakousi vizionářskou větví marketingu, zabývající se novými trendy na marketingovém poli. Jde o soustavu marketingových přístupů, definovaných jako spotřebitelský marketing, inovativní marketing, hodnotový marketing, marketing s posláním a společensky zodpovědný marketing. [5, str. 810]

2.3.1 Spotřebitelský marketing

„Spotřebitelský marketing předpokládá, že bude společnost nazírat na své marketingové aktivity z hlediska spotřebitele.“ [5, str. 810-811]

Nejde o nic jiného, než o rozšíření a upřesnění jednoho ze zlatých marketingových pravidel, které říká, že zákazník je vždy na prvním místě, jde o empatický přístup, jehož cílem je maximální spokojenost a dlouhodobá spolupráce se zákazníkem.

2.3.2 Inovativní marketing

Inovace jako takové jsou trendem ve všech odvětvích podnikání. Nejinak je tomu v marketingu. Zde se inovacemi rozumí zejména vyhledávání nových produktů a rozvíjení marketingových strategií. V případě ignorace nových příležitostí totiž společnost ztrácí zákazníky ve prospěch konkurence.

2.3.3 Hodnotový marketing

Hodnotový marketing je opět jeden z přístupů, které se dívají dopředu. „V rámci hodnotového marketingu vkládá společnost své zdroje do investic na přípravu a vytvoření marketingu na základě vytváření dalších hodnot pro zákazníka.“ [5, str. 811]

Cílem hodnotového marketingu není krátkodobě uspokojit zákazníka, ale pracovat na takových vylepšeních kvality a vlastností produktů, které budou základem pro dlouhodobou spokojenost zákazníka. Nutno také podotknout, že nejde o statický proces, ale o neustálý proces zvyšování hodnoty pro zákazníka.

2.3.4 Marketing s posláním

Myšlenkou marketingu s posláním je, že společnost blíže specifikuje své poslání, které se tak stává nejen jakousi „nálepkou“ společnosti, ale jde v podstatě o firemní filosofii, se kterou se ztotožňuje management, zaměstnanci a kterou v poslední fázi akceptují také zákazníci. [5, str. 812]

2.3.5 Společensky zodpovědný marketing

Definice praví, že společensky zodpovědný marketing znamená, že: „... se firma rozhoduje na základě potřeb a zájmů zákazníků, požadavků firmy a dlouhodobých společenských zájmů“ [5, str. 812-814]

Myslím si, že jde o revoluční myšlenku, protože podnikání již není pouhým byznysem, ale bere v potaz širší, společenské aspekty a je tedy „službou veřejnosti“, jak ji nazval legendární český podnikatel Tomáš Baťa, u kterého lze vyzorovat analogický přístup, ale o mnoho let dříve.

Cílem společensky zodpovědného marketingu je nabídnout zákazníkovi nejen produkty, které jsou líbivé a přitažlivé, ale také užitečné.

2.4 Problémy rozvoje nového marketingu

Problémy rozvoje marketingu jako takového bych já osobně spatřoval v samotných lidech, mám na mysli zejména manažery, kteří jsou uzavřeni světu a novému způsobu myšlení. Mají zavedenou firmu, která jim prosperuje tak, že jim to stačí a nemají chuť, náladu a žádnou vnitřní motivaci k tomu, aby se vydali na novou cestu, cestou reprezentující nové názory a možnosti. Samozřejmě, argumentují tím, že nové trendy přicházejí a odcházejí, tak proč by je vlastně měli zavádět, když jde jen o boom, který brzy zase přejde. Já si však myslím, že i když se někdy nějaký trend „neuchytí“ v praxi, není to důvod pro to, abychom zanevřeli na všechny novoty, právě naopak, musí to pro nás být výzvou, abychom vymysleli něco dokonalejšího a účinnějšího. Proto je podle mě totální nesmysl a fatální omyl nesledovat trendy a nové možnosti, protože tak ztrácíme přehled a rozpadá se nám půda pod nohama.

2.5 Závěr

Závěrem teoretické části bych rád shrnul čtyři nejdůležitější úlohy marketingu, které musí plnit ve správně fungující marketingově řízené firmě. Těmito úkoly jsou:

- orientace na zákazníka
- orientace na trh
- orientace na konkurenci
- orientace na zaměstnance

Osobně se domnívám, že o marketingu v budoucnosti ještě mnoho uslyšíme, v žádném případě nejde o obor, který by určitým způsobem stagnoval, ba právě naopak, domnívám se, že je v neustálém vývoji a na vzestupu. Důvod spatřuji zejména v tom, že podnikatelé vidí, že jeho aplikace ve firmě není zbytečností, ale účinným nástrojem v dnešním vysoce konkurenčním prostředí.

Domnívám se, že tato teoretická část je obecně využitelná a že je východiskem pro to, aby byla vytvořena koncepce analytických prací v podniku, případně činnosti marketérů v jiných podnicích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA VÝVOJE FIRMY A MARKETINGU PŘI DOSAHOVÁNÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD

3.1 Úvodní zamyšlení

Pryč jsou doby, kdy měli téměř všichni obyvatelé České republiky identický kuchyňský „nábytek“. Slovo nábytek jsem dal záměrně do uvozovek, protože kuchyňské linky mnohdy vypadaly spíše jako „garážové regály“. Vzpomínám si na známé kuchyně montované do panelových domů, vyráběné převážně z plechových součástí. Pro tyto ryze funkční kuchyně bylo slovo design spíše nadávkou. O funkčnosti bylo možné také pochybovat, vždyť každé otevření kuchyňských dvířek bylo slyšet po celém bytě.

Avšak převratný rok 1989 přinesl „nový vítr“ také do sektoru výroby kuchyňského nábytku. V bývalých státních podnicích začaly pracovat moderní výrobní linky, postupně docházelo k integraci informačních technologií do výroby, ke slovu se začal hlásit design, kuchyně bylo možné kompletovat z moderních zahraničních materiálů, které byly dříve spíše „snem“ každého nábytkáře. Ruku v ruce s rostoucí poptávkou přišel nábytkářský boom, kdy náhle vyrostla spousta větších, či menších firem, vyrábějících nábytek. Ovšem jako každý boom, i tento byl následován postupným „chladnutím“ situace, a tak v současné době, ač je prostředí vysoce konkurenční, situace se stabilizovala a stávající firmy jsou na trhu buď díky výhodné cenové politice (zejména drobní výrobci), nebo díky vysoké prestiži, kvalitě svých výrobků a nadstandardním službám, jako je tomu v případě společnosti ROJANA, s.r.o., pro kterou jsem měl možnost vypracovávat tuto bakalářskou práci.

3.2 Charakteristika společnosti ROJANA, s.r.o.

Společnost ROJANA, s.r.o. je jednou z nejvýznamnějších tuzemských společností zabývajících se tvorbou nábytkového designu, vývojem, výrobou a prodejem kuchyňského nábytku, což lze dokázat vítězstvím v náročném konkurzu na dodavatele firmy SKANSKA. Svoji produkci specializuje na výrobu exkluzivních kuchyní ROJANA a realizaci komplexního vybavení těchto interiérových celků včetně doplňků a vestavných spotřebičů vyšší kategorie. Jedná se o firmu, která je již v českých podmínkách dobře „zakořeněna“ a neustále pracuje na vylepšování, respektive upevňování své pozice na trhu. ROJANA pomocí svých dvou divizí oslovuje dva tržní segmenty, jednak exkluzivními

kuchyněmi ROJANA, zejména prominentní zákazníky, a dále divizí LENUS zákazníky z řad široké veřejnosti.

3.2.1 Historie společnosti

Vznik společnosti je datován na 31. května 1995. V té době byla ROJANA, s.r.o. pouze malá designérská skupina, která měla největší „byznys renesanci“ teprve před sebou. Společnost vlastní výrobní prostory ve dvou výrobních areálech v severomoravském městečku Rýmařov, známém již v minulosti 40-letou tradicí výroby kuchyní LENA. Od svého počátku se navzdory zprvu skromným podmínkám společnost soustředila na nejnáročnější segment trhu - výrobu luxusních zakázkových kuchyní v nejvyšší dosažitelné kvalitě.

První kuchyni ROJANA spatřila veřejnost již počátkem roku 1997 na veletrhu nábytku a interiérů MOBIS v Brně. Kuchyně ROJANA se pak začaly prodávat v specializovaných studiích v Brně a Olomouci. Koncem roku 1997 vybudoval své první studio kuchyní ROJANA i Ing. Sedlák v Praze a započal tím svou nepřehlédnutelnou kariéru v tomto oboru, kde dnes představuje jeho firma SEDLÁK INTERIER PRAHA skutečný vrchol oboru v rámci ČR. Velmi úspěšně se rozvinula i spolupráce s významným partnerem, firmou RD Rýmařov, do jejichž montovaných domů se začaly dodávat kuchyně ROJANA. Následně každým rokem až do roku 2000 pravidelně společnost excelovala se svojí avantgardní produkcí na brněnských veletrzích MOBIS a získala si zaslouženou pověst originální a odvážné značky v nejvyšší třídě kvality a uživatelského komfortu. V lednu roku 2002 firma přestěhovala výrobu do nových prostor, vybudovaných se stavebním nákladem 23 mil.Kč. V roce 2003 společnost odkoupila bývalý výrobní areál LENA v Rýmařově, připravila a zahájila projekt výroby a prodeje kuchyní střední třídy LENUS.

V následující tabulce uvádím podstatné milníky, které ovlivnily nejen konkurenceschopnost, ale také celkový profesní růst společnosti.

Tab. 1. Významné události společnosti ROJANA, s.r.o.

Rok	Událost
1995	Vznik společnosti
2001	Vytvoření webových stránek
2001	Integrace software Magic +
2002	Zakoupení výrobní haly v Rýmařově
2003	Dodávky Just in time
2003	Zakoupení nové výrobní haly – Lena Rýmařov
2003	Nová divize – LENUS
2005	Přístavba nové části k výrobní hale
2005	Kooperace s německou společností

Pramen: vlastní zpracování

Musím zmínit, že se k vybraným významným událostem vyjádřím ještě v následujícím textu.

3.2.2 Podnikatelský záměr

Společnost ROJANA, s.r.o. patří mezi firmy s jasně definovanou identitou. Osobně nemám rád takové podniky, jejichž jediným cílem je vytvářet zisk za každou cenu, bez jakýchkoliv vyšších cílů a priorit, a proto bych nyní rád ocitoval filosofii společnosti, vyřčenou přímo z úst jednatele firmy, Ing. Zieglera: **„Naším cílem je vyrábět kvalitní nábytek, podpořit zaměstnanost regionu, proniknout ve větší míře na zahraniční trhy a využívat při tom moderní technologie výroby a komunikace.“** Myslím si, že jde o velice pěkný výrok, jehož nesmírná hodnota je zejména v pravdivosti tvrzení, protože společnost opravdu naplňuje „do posledního puntíku“ vše, co si ve svém záměru stanovila za cíle.

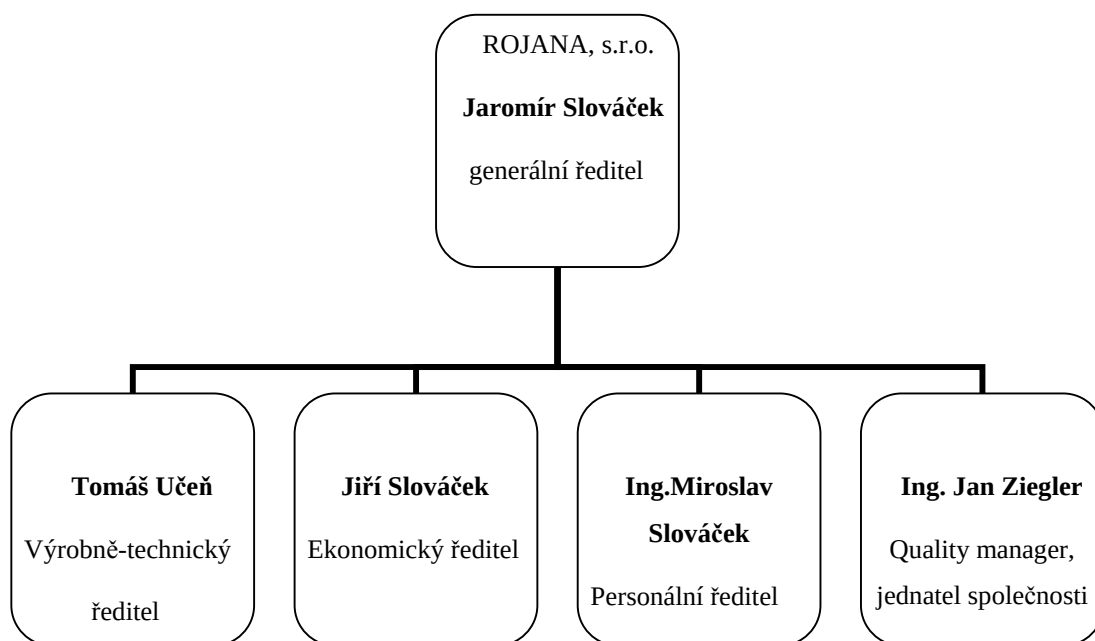
3.2.3 Majetková struktura

Ve společnosti ROJANA, s.r.o. je jasně a jednoznačně vymezena majetková struktura. Společnost patří dvěma spolumajitelům, přičemž jejich vzájemný majetkový poměr je „50 na 50“.

Je nutné zmínit, jak ve společnosti probíhá **rozhodovací proces**. Rozhodování o „běžných záležitostech souvisejících s chodem firmy“, spadají do kompetencí jednotlivých vedoucích úseků. „*Jestliže však hovoříme o zásadních věcech, příslušejících obchodním záležitostem společnosti, například rozdělování zisku, přiděly do fondů, investice, nebo klíčová personální rozhodnutí, rozhoduje valná hromada*“, dodává jednatel společnosti, Ing. Ziegler.

3.2.4 Organizační struktura

Obr. 1. Organizační struktura firmy ROJANA, s.r.o.



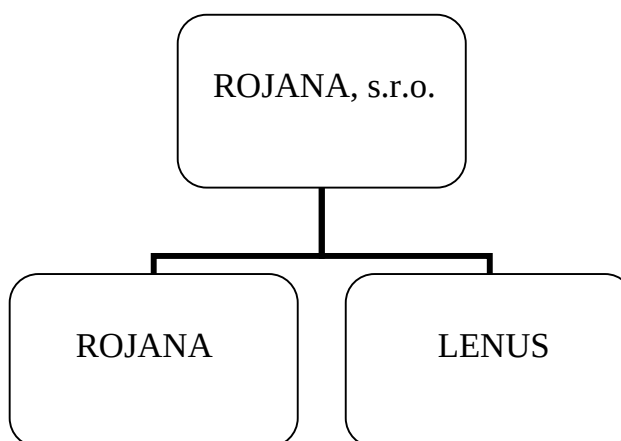
Pramen: vlastní zpracování

Pro úplnost bych rád uvedl, že ekonomický ředitel je zodpovědný také za mzdovou a skladovou agendu a že do pole působnosti personálního ředitele patří také investice a správa. Při důkladném prohlédnutí si organizačního diagramu a výše zmíněné majetkové struktury zjistíme, že ve společnosti dochází k paradoxu, kdy je jeden ze spolumajitelů společnosti, Ing. Ziegler, v podřízeném postavení vůči generálnímu řediteli. Jde však jen o zdánlivou podřízenost, která je dána zejména tím, aby mohlo docházet k efektivnímu delegování v rámci jednotlivých úseků, tedy aby bylo dané rovnítko mezi jednotlivé členy managementu firmy.

3.2.5 Obchodní činnost

Obchodní činnost firmy je rozdělena do dvou na sobě nezávislých divizí. Konkrétně se jedná o divizi ROJANA, vyrábějící exkluzivní kuchyně a divizi LENUS, která vyrábí kuchyně pro širokou veřejnost. Každá z těchto divizí je společností prezentována samostatně, má vlastní katalogy, vlastní okruh zákazníků, oslovuje tedy odlišné tržní segmenty.

Obr. 2. Divize společnosti ROJANA, s.r.o.



Pramen: vlastní zpracování

LENUS

LENUS je „mladší sestrou“ divize ROJANA. Kuchyňské linky LENUS jsou levnější variantou kuchyní společnosti ROJANA, s.r.o. určené široké veřejnosti. Velice důležité je zmínit ten fakt, že produkty divize LENUS jsou ve velkých počtech odebírány velkoodběrateli, jakými jsou RD Rýmařov a společnost SKANSKA.

Divize LENUS je stavěna na čtyřech základních kamenech, kterými jsou:

- vzhled
- funkce
- kvalita
- image

V divizi LENUS je zákazníkům nabízena produktová řada s následujícími parametry:

- 17 odstínů korpusů (skříněk)

- 232 možností tvarů a barev předních ploch (frontů)

Považuji za vhodné zmínit, že i když jsem v předchozím odstavci uvedl, že jsou kuchyně LENUS levnější variantou oproti divizi ROJANA, nelze se domnívat, že by šlo o produkty druhořadé, méně kvalitní. To v žádném případě. I na tyto kuchyně jsou používány vysoce kvalitní materiály, které jsou však díky technologickému zpracování méně finančně náročné, například místo masivu jsou používány MDF s povrchem PVC fólie. Klíčový vliv na životnost kuchyně má kvalita kovových dílců, tedy **kování**. Bylo by velkou chybou snažit se právě zde ušetřit. Kuchyně LENUS jsou vybaveny špičkovým kovááním od předních evropských výrobců: závěsy dveří stejně jako zásuvkové systémy pocházejí od rakouské firmy GRASS. Speciální výsuvné koše dodává německá firma KESSEBÖHMER a hlavním dodavatelem doplňků je společnost Hafele. Dalším klíčovým parametrem kvalitní kuchyně je **pracovní plocha**. Ta musí vydržet zatížení při každodenní přípravě jídel. Povrchová úprava laminátových pracovních desek je řešena tzv. vysokotlakým laminátem. Ten je odolný proti vysoké teplotě (krátkodobě až 180°C), vodě i proti organickým rozpouštědlům (např. aceton) a jejich účinkům. Díky své tvrdosti je rovněž vysoce odolný proti oděru a mechanickému poškození.

Tab. 2. Přehled největších prodejen divize LENUS

<i>Studio</i>	<i>Město</i>
ROJANA, s.r.o.	Rýmařov
Vlk interiér	Uherské Hradiště
LENUS Brno	Brno
Gamma interiér, s.r.o.	Hradec Králové
Smako	Olomouc
LENUS Most	Most
Studio LENUS Praha	Praha
Klientské centrum SKANSKA	Praha
Küchen und Wohnstudio	Wien

Pramen: vlastní zpracování

Ohledně jednotlivých prodejen bych si dovolil poznamenat jednu významnou informaci, která se bude vztahovat i k následné tabulce prodejců divize ROJANA.

Společnost ROJANA, s.r.o. má propracovaný systém distribuce, který zahrnuje několik **značkových studií**, vystupujících pod oficiálním názvem LENUS, resp. ROJANA. Zbývající distributoři jsou povětšinou **smluvní partneři**, kteří nejsou zastřešováni značkou LENUS či ROJANA, mají vlastní název společnosti, například Vlk interiér a v rámci svého podnikání nabízejí právě produkty divize LENUS či ROJANA.

ROJANA

Kuchyně ROJANA jsou od svých počátků charakteristické exkluzivním provedením a snahou dopřát svým zákazníkům prvotřídní uživatelský komfort. Typické pro tyto kuchyně je užití přírodních i technických materiálů, špičkové vybavení a nezaměnitelný, individuální design spojující v sobě nejen exkluzivitu, ale také praktický luxus. Kuchyně ROJANA nejsou určené osobám, které mají v oblibě levné věci z kategorie spotřebního zboží s časově omezenou užitnou hodnotou, nýbrž pro zákazníky, kteří preferují kuchyně stálé hodnoty, pro ty, kteří se nespokojí s průměrností.

Zpracování kuchyní ROJANA vyniká mimořádnou interakcí se zákazníkem. U většiny firem člověk dostane na výběr z předem připravené nabídky modelů kuchyní, mezi kterými posléze hledá ten, který jeho přepravě vyhovuje nejvíce. Avšak u kuchyní ROJANA je situace poněkud odlišná. Stačí si zvolit základní stylizace provedení a vše ostatní se odvíjí od komunikace s designérem, který je zákazníkovi po celou dobu návrhu a zpracování individuální zakázky k dispozici. Je možné říci, že ROJANA je de facto stavebnicový systém s vysokými technickými a kvalitativními parametry.

Tab. 3. Přehled největších prodejen divize ROJANA

Studio	Město
ROJANA, s.r.o.	Rýmařov
Design salon Brno	Brno
Design salon Olomouc	Olomouc
Klientské centrum SKANSKA	Praha
Sedlák Interiér	Praha
Smako	Olomouc
Cappa interiér	Hradec Králové
Vlk interiér	Uherské Hradiště
Best like, s.r.o.	Šumperk
Cortex, s.r.o.	Praha
Felicit Interiér	Praha

Pramen: vlastní zpracování

3.2.6 Výrobní program

Výrobní program ROJANA se člení na dvě základní skupiny, a sice na moderní a tradiční kuchyně. Každá z těchto skupin obsahuje určité penzum základních stylizací s různým designem, odlišnými použitými materiály a technologiemi zpracování. V následujících dvou podkapitolách uvedu prvky, které jsou pro typické jak pro moderní, tak pro tradiční kuchyně.

Moderní kuchyně

Moderní kuchyně jsou vyjádřením současného životního stylu. Nabízí atraktivní design čistých linií a tvarů, neortodoxní kombinace materiálů a funkčnost. Jsou nabízeny v mnoha odlišných variacích tak, aby dokonale vystihovaly image budoucího uživatele. V případě moderních kuchyní je preferována jednoduchost forem a praktické materiály, přičemž prioritou je užitná hodnota, ergonomie a nekomplikovaný vzhled. A co je tím kýženým měřítkem celkové úrovně? Nic jiného než dokonalost zpracování, které je možné dosáhnout díky vysokým nárokům na kvalitu použitých materiálů a precizním provedením.

V moderních kuchyních ROJANA jsou v hojné míře uplatňovány technické novinky a mechanika pro zvýšení uživatelského komfortu a pomyslnou „třešinkou na dortu“ je „moment překvapení“ a odlišnosti zabezpečený díky extravagantním barvám, neortodoxním materiálům a nečekanými kombinacemi. Ve výrobním arzenálu společnosti se tak skrývá kombinace skla, kovů, laminátů i klasických materiálů.

Tradiční kuchyně

Tradiční kuchyně představují věčný evergreen. Jsou zosobněním tradice rodinného kruhu. Stylizace této modelové řady podtrhuje tradiční motivy, romantiku venkovské kuchyně a aristokratickou vznešenost rustikálního nábytku. Pocitu domácí pohody a klidu je dosaženo ničím nenapodobitelným kouzlem přírodních dřevin, například buku, třešně nebo dubu. Typickým ztvárněním tradiční kuchyně jsou klasické tvary a materiály trvalé hodnoty. Samozřejmě, i zde hraje prim dokonalé zpracování, jež vyniká zejména v provedení dekorativních prvků. Opravdovým zážitkem pro požitkáře a detailisty je původní technologie fládrování, nebo kartáčování jehličnatých dřevin. I když tradiční kuchyně jsou mnohdy vyvedeny v retro stylu, jsou vybaveny prvotřídní mechanikou a doplňky, které garantují vysokou spolehlivost a uživatelský komfort.

3.2.7 Dodavatelé

Společnost ROJANA, s.r.o. kooperuje s celou řadou významných dodavatelů. Společným jmenovatelem těchto dodavatelů je **prvotřídní kvalita** distribuovaných materiálů, využívání **on-line** objednávkového systému a dodávky **just in time**.

Než zmíním konkrétní dodavatele, rád bych krátce demonstroval materiálovou strukturu společnosti. Veškerý dodávaný materiál se člení do několika kategorií, které jsou rozděleny následovně:

- plošné materiály (lamino, dýha, dřevotříska, biodeska, překližka,...)
- řezivo
- kování
- elektropřístroje
- dřezy, baterie
- ostatní doplňky (úchytky, ...)

Klíčovým dodavatelem je společnost SMAKO, s.r.o., která dodává 90 % materiálu pro veškerou produkci. Mezi další významné dodavatele patří v oblasti elektropřístrojů firmy ELECTROLUX, SIEMENS, GAGGENAU, MIELE a BOSCH, posuvné mechanismy dodává společnost BLUM a doplňky firmy BLANCO a KESSEBÖHMER.

3.2.8 Zákazníci

Zákazníky společnosti ROJANA, s.r.o. je možné rozdělit do tří kategorií, jak je uvedeno v tabulce.

Tab. 4. Zákaznická struktura

Zákazník	do r. 2004	2005
RD Rýmařov	50%	20%
SKANSKA	0%	30%
individuální zákazníci	50%	50%

Pramen: vlastní zpracování

Dovolil bych si pouze krátce tuto tabulku okomentovat. Do roku 2004 byl zákaznický podíl RD Rýmařov a individuálních zákazníků „padesát na padesát“, což se změnilo koncem roku 2004, kdy společnost **ROJANA, s.r.o. vyhrála velice náročný konkurz na oficiálního dodavatele kuchyní největší stavební firmy v České republice**, čili pro firmu **SKANSKA**. Současně však došlo ke změně zákaznické politiky u RD Rýmařov, kdy její podíl klesl z 50 % na 20 % produkce. Jak jsem již zmínil v části věnované divizi LENUS, významnými odběrateli těchto kuchyní jsou právě společnosti RD Rýmařov a SKANSKA.

3.3 Ekonomické ukazatele

V následující tabulce uvádím některé vybrané ekonomické ukazatele z let 1997 až 2003, které následně stručně zhodnotím.

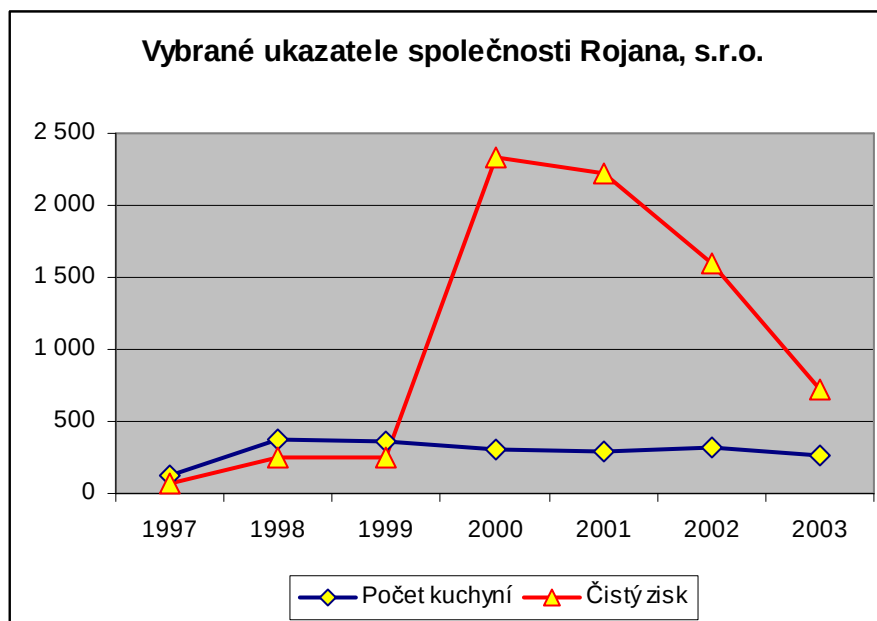
Tab. 5. Vybrané ekonomické ukazatele

	199 7	199 8	199 9	200 0	200 1	200 2	200 3
Vyrobeno kuchyní (ks)	128	376	363	303	292	321	262
Průměrná cena kuchyně	135 320	120 473	112 858	136 573	140 195	109 439	126 800
Náklady celkem v tis. Kč	21 188	47 203	42 370	41 350	48 907	49 118	49 520
Hrubý zisk v tis. Kč	75	324	454	3 086	2 716	2 234	980
Čistý zisk v tis. Kč	75	252	245	2 327	2 225	1 598	720
Zadluženost v %	97	96	94	86	88	85	85
Počet pracovníků	22	29	37	43	50	60	63

Pramen: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka nám demonstruje několik vybraných ukazatelů svědčících o hospodaření společnosti. Vidíme, že rekordního počtu vyrobených kuchyní společnost dosáhla v roce 1998, zatímco od tohoto roku již tato čísla klesají a v roce 2003 vyrobila společnost nejnižší počet kuchyní od roku 1997. Co se týče zisku společnosti, zažila firmy „žně“ v roce 2000, kdy uzavřela hospodaření s čistým ziskem 2,3 milionu Kč. V následujícím grafu jsem si dovolil graficky znázornit porovnání čistého zisku vůči počtu vyrobených kuchyní. Zatímco v případě počtu vyrobených kuchyní nedochází k výrazným výkyvům, nelze říci to stejné o čistém zisku, který má od roku 2000 klesající tendenci.

Graf 1. Vybrané ukazatele společnosti ROJANA, s.r.o.



Pramen: vlastní zpracování

3.4 Marketing firmy ROJANA, s.r.o.

Ve firmě ROJANA, s.r.o. pracuje jeden marketingový specialista. Osobně se domnívám, že je to velice nízké číslo, zejména pokud jde o specialistu zaměřeného na obě divize, čili LENUS i ROJANA. Dalším důvodem pro mou domněnku je to, že tento specialista zastává kumulovanou funkci, a sice pozici odborníka na obchod a marketéra. Myslím si, že marketing by si zasluhoval větší počet zaměstnanců, a to v členění na jednotlivé divize. Samozřejmě by bylo nutné dále se zamyslet nad tím, jakým způsobem by se podílel další marketingový pracovník na úhradě „nákladů na sebe“, zda by byl rentabilní, čili jestli by se firmě „vyplatil“ a zda by dosahoval přiměřené produktivity, nebo by byl jen člověkem „do počtu“. Podle mého názoru firmě hrozí také riziko, že když je pouze jedna osoba na takové pozici, jakou je obchodník a marketér, může „usnout na vavřínech“. Nehledě na to, že když takový člověk pracuje delší dobu na jednom místě, může pomalu docházet k vyprchávání nových nápadů a jakmile zjistí, že je klíčovým pro firmu, je vlastníkem klíčových znalostí a informací, může si začít klást podmínky. Myslím si proto, že je výhodnější mít alespoň dva takové pracovníky, protože mezi nimi bude vznikat vnitřní konkurenční zápas a ani jeden z nich nebude mít ve firmě „znalostní monopol“. Pojmem znalostní monopol mám na mysli, následující. Jestliže pro firmu

v daném oddělení pracuje pouze jeden zaměstnanec, pouze tento jeden zaměstnanec zná podstatnou část problematiky. Pakliže však pracují v takovém oddělení alespoň dva lidé, není možné, aby jeden z nich o problému „neměl ani páru“ a v případě, že by jeden ze zaměstnanců firmu opustil, nebude to pro společnost taková rána, protože má „v záloze“ pracovníka druhého.

Abych se však vrátil ke konkrétnímu marketingu ve firmě. Jednou za čtvrt roku probíhají v sídle firmy v Rýmařově tzv. marketingové porady, kdy marketér společnosti vedení firmy seznámí se svými návrhy, s vývojem konkurence, se situací na trhu, s novinkami a s ostatními akutními záležitostmi. Navíc klíčové události okamžitě při jejich zjištění a zpracování zaznamenává do vnitřního informačního systému firmy, do kterého se mohou přihlásit pověření pracovníci jednotlivých kuchyňských studií po republice.

4 KONKURENCESCHOPNOST SPOLEČNOSTI ROJANA, S.R.O.

4.1 Konkurenti

Otázka konkurentů společnosti ROJANA, s.r.o. není jednoduchá. Teoreticky by měly být za hlavní konkurenty společnosti považováni zejména tři tuzemští výrobci, a sice Koryna, Sýkora a Hanák kuchyně. Ale pan jednatel mi na jedné z našich konzultací vysvětlil, že ani jeden z těchto tří velkých výrobců není pro společnost hrozbou či nějakou potenciální zkárou. Jedná se totiž o tzv. „dobré konkurenty“, kteří do soutěže vstupují se zájmem o rozvoj oboru a vyhýbají se agresivním formám konkurence, které ohrožují všechny podniky v branži vytvářením špatné pověsti. Ač to může znít v dnešní době neuvěřitelně, mezi těmito třemi výrobci nepanují rivalské boje, ale atmosféra spolupráce a přátelských vztahů, kde se ctí pravidla fair play. Upřímně mohu říci, že mě to překvapilo, ale velice potěšilo. Odpovídá to totiž mé představě „staré školy byznysu“, ve které ještě panuje slušnost a vzájemná úcta k poctivé práci. Ano, dnes jsou to již atributy poněkud zaprášené, ale věřím, že dojde postupně k pronikání tohoto příjemného ovzduší i do ostatních oborů. Když ne na úrovni spolupráce, tak alespoň v rovině vzájemné úcty a poctivosti.

Koho však jednatel a spolumajitel společnosti, Ing. Ziegler považuje za „škodnou“ v nábytkářském průmyslu, jsou tzv. „garážoví výrobci“. Jde o drobné výrobce, kteří zpracují kuchyni podle předlohy zákazníka, avšak v diametrálně odlišné kvalitě, ovšem za hrubě nižší cenu. Právě cena je tím „lepem“, na který sedne většina zákazníků. Jak již bylo zmíněno, je těmto výrobcům zcela cizí pojem, jakým je kvalita, ať už jde o kvalitu zpracování, použitých materiálů či technologií. Je zde však ještě jeden výrazně negativní faktor. Tím faktorem je, že tito „garážoví výrobci“ uzavírají mnohdy ilegální zakázky, při kterých sice obdrží peníze od zákazníka, avšak v účetnictví se jim to nikde nepromítne. Dochází tak nejen k nekalým praktikám vůči státu, ale jde o „nahlodávání“ podhoubí celého konkurenčního prostředí.

4.2 Konkurenční výhody společnosti ROJANA, s.r.o.

Za nejvýznamnější konkurenční výhody společnosti, považuji podle mnou získaných informací ve firmě následující fakta:

- Parametry vstupních materiálů
- Software a úroveň informačního systému
- Dodávky just in time
- Úroveň technologického vybavení výroby vybavení výroby
- Vztahy se zaměstnanci
- Dvě divize
- Velikost firmy
- Individualismus

4.2.1 Parametry vstupních materiálů

Obrovskou výhodou společnosti ROJANA, s.r.o. je ten fakt, že se rozhodla pro kuchyně výjimečné kvality, na čemž staví veškeré dodávané vstupní materiály, kterými vlastně každá kuchyně začíná. **Není možné vytvořit precizní a zcela bezchybný produkt z vadných materiálů.** To si management firmy velice dobře uvědomuje a důslednou kontrolou dbá na to, aby se do výroby nedostal žádný materiál druhé jakosti či obsahující jakékoliv vady. Při volbě vstupních materiálů je tedy akceptována pouze nejvyšší dosažitelná kvalita a to i za cenu vyšší pořizovací ceny, jestliže jde o produkty či materiály s vysokými užitnými a kvalitativními parametry. Nejsou tolerovány žádné náhražky, imitace či kopie, které mají zpravidla pouze limitovanou dobu bezchybného provozu. Myslím si, že takové pojetí hodnocení vstupních materiálů je v branži, jakou je výroba exkluzivních kuchyní, naprostou nezbytností. Katastrofou a neslýchaně drzým, ovšem krátkozrakým jednáním by bylo, kdyby firma nakupovala levné materiály, které by posléze prezentovala jako výrobky nejvyšší kvality. To však v žádném případě není případem společnosti ROJANA, a to ani jedné z jejích divizí.

4.2.2 Software a úroveň informačního systému

Již od dob vzniku firmy ROJANA byla jednou z prioritních oblastí informatika, coby reprezentant jednoho z významných světových megatrendů 20. a posléze 21. století. Firma vydala obrovské sumy na zajištění informatizace na takové úrovni, jaká v současné době v podniku panuje. Díky tomu však nyní disponuje mimořádně výkonným systémem plánování a přenosu informací, který by se „neztratil“ ani v Evropě. Obdobný systém totiž používají i největší evropské podnikové špičky. Firma ROJANA, s.r.o. využívá softwarového produktu nesoucího název **Magic +**. Tento systém nabízí celou řadu výhod, zpracováním návrhu kuchyní počínaje a on-line objednávkovým systémem konče. Umožňuje okamžitě analyzovat zakázky a kontrolovat veškeré procesy. Bylo bezesporu strategickým krokem ze strany vedení společnosti, že se vydala cestou informačních technologií, protože právě v nich je spatřován veliký potenciál a budoucnost podnikání.

4.2.3 Dodávky just in time

Software Magic+ umožňuje také efektivní řízení objednávek just in time, a to zabezpečením on-line objednávkového systému. Myslím si, že je to pro firmu velice výhodné, protože není nutné, aby disponovala obřími sklady, na které se ruku v ruce neustále „nabalují“ další a další náklady, jakými jsou například náklady na vytápění prostor, na mzdy skladníků a podobně. Dané místnosti je možné využít mnohem vhodnějším způsobem, jestliže existuje alternativa dodávek just in time. Musím však zdůraznit důležitý aspekt, a sice, že východiskem pro fungující dodávky just in time je, existence kvalitních a spolehlivých dodavatelů. Tento problém společnost ROJANA, s.r.o. vyřešila excelentně, jelikož jeden z klíčových dodavatelů, společnost SMAKO, je současně i prodejcem kuchyní ROJANA, a tak má přirozeně zájem na tom, aby byly dodávky nejen vysoce kvalitní, ale také včasné. Věřme jen, že tato kooperace bude fungovat i v budoucnosti, protože ztrátou tohoto klíčového dodavatele by společnosti jistě vznikly nemalé komplikace, v podobě ztráty dodavatele i odběratele v jedné osobě, z čehož citelnější by samozřejmě byla ta část ztráty dodavatele.

4.2.4 Úroveň technologického vybavení výroby

Ačkoliv žijeme ve „věku informací“ a moderních technologií, určité obory zůstávají z velké části nakloněny tradičním hodnotám, zaručujícím úspěch. Nejinak je tomu také v nábytkářském průmyslu, kde sice dochází k obrovským krokům vpřed díky novým

technologiím a novým způsobům práce s materiály, ale poctivá lidská práce, dovednosti, zkušenosti a vztah k precizně odvedené práci hrají nezastupitelnou roli. Ve společnosti ROJANA, s.r.o. se podařilo obojí „skloubit“ dohromady. Firma se může pyšnit vysoce kvalifikovaným personálem, ale nebojí se ani nových přístupů a technologií. Je bezpodmínečně nutné zmínit ještě jednu významnou skutečnost. Ve firmě je kladen **veliký důraz na kvalitu** provedené práce a na průběžné kontrolování již vykonaných kroků. Ano, bylo by jistě nesmyslné prezentovat kuchyně pod adjektivem exkluzivní, jestliže by nesplňovaly ty nejnáročnější kvalitativní parametry. A proto se firma řídí heslem: **„Důvěřuj a prověřuj“!**

4.2.5 Vztahy se zaměstnanci

Personální otázky jsou ve společnosti ROJANA, s.r.o. velice kladně zodpovězeny. Musím zdůraznit, že firma zaměstnává vysoce kvalifikovaný personál, což je jedním z nejvýznamnějších kroků ke konkurenceschopnosti podniku. Říká se, že **personál je nejcennější devizou podniku**. S tím nelze jinak než souhlasit. Každý den jsme svědky toho, jak zaměstnanci dělají firmě „ostudu“ svým otráveným vystupováním, neochotou a arogancí. Naštěstí jsem se po dobu mých návštěv ve společnosti ROJANA nikdy s takovým přístupem nesetkal. Nutno podotknout, že je ve firmě cítit ztotožnění se zaměstnanců s cíli firmy s následným profitováním z tohoto ztotožnění, čili soulad s tzv. corporate identity.

Co se týče motivace zaměstnanců, společnost využívá jak hmotné, tak nehmotných způsobů motivace. Mezi významné zaměstnanecké výhody patří například přispívání na stravování. Firma má kladný vztah ke sportovním aktivitám svých zaměstnanců. Významnou měrou se podílí na sponzoringu jednoho ze svých zaměstnanců v motokrose. Dále pořádá turnaje pro své pracovníky v kuželnách v Rýmařovské kuželně.

4.2.6 Dvě divize

Jsem přesvědčen o vhodnosti dvoudivizionálního systému ve společnosti ROJANA, s.r.o.. Pouze pro přehlednost uvedu, že divize ROJANA se zabývá výrobou exkluzivního nábytku, zatímco divize LENUS výrobou nábytku pro širokou veřejnost. Firma díky dvěma divizím diverzifikuje riziko související s produkcí v pouhé jedné divizi, kterému čelila až do roku 2003. Jestliže dochází k poklesu tržeb v rámci jednoho tržního segmentu, nemusí tomu tak být i u segmentu druhého. Ale samozřejmě produkce ve dvou divizích

není možné chápat pouze z pohledu rizika. Rozšířením výroby o další divizi společnost oslovila další segment, vytvořila nové výrobní řady a rozšířila penzum svých zákazníků. Další velikou výhodou tohoto strategického kroku je, že drtivou část produkce s klíčovým odběratelem, společností SKANSKA, tvoří právě kuchyně nově vzniklé divize, LENUS.

4.2.7 Velikost firmy

Společnost ROJANA, s.r.o. se neřadí svou velikostí mezi žádné giganty, což v sobě ukrývá některé výhody. Mezi největší výhody patří to, že je firma schopna poměrně jednoduše reagovat na individuální přání svých zákazníků, není tedy problémem uspokojovat náročná zákaznická přání. Další nespornou výhodou je relativní snadnost implementace nových prvků do sortimentu. Nutno podotknout, že v oboru, jakým je výroba kuchyňského nábytku, působí povětšinou malí výrobci a je jen hrstka opravdu velkých globálně působících společností.

4.2.8 Individualismus

Zákazníci, kteří potřebují zhotovit mimořádně technicky, technologicky a designově náročný kuchyňský nábytek se cítí u společnosti ROJANA, s.r.o. „jako ryba ve vodě“. Firma totiž klade obrovský důraz na silně individuální zakázky, které v sobě mnohdy mají zakořeněnou silnou potřebu zadavatele zakázky projevit svá nejtajnější přání. Jednatel společnosti, Ing. Ziegler k tomu dodává: **„Jsme schopni vyrobit prakticky cokoliv, jak věrnou repliku historického nábytku, tak cokoliv jiného, co si zákazník přeje.“** Domnívám se, že k síle tohoto výrobku není co dodat. Je v něm sklobena absolutní důvěra ve schopnosti a znalosti svých zaměstnanců, stejně tak jako cenná myšlenka spočívající v reakci na zákaznická přání.

Okrajově bych rád zmínil, že pro firmu není problém vyrobit jakýkoliv kus nábytku, přičemž se nemusí jednat výhradně o kuchyně. Dle individuálních zakázek je možné zhotovit koupelnový nábytek, dřevěná obložení do luxusních restaurací, či cokoliv jiného. Myslím si, že je fantastické, že je společnost takto otevřena zakázkám. Existují totiž firmy, které produkují určité výrobky a individuální přání jsou neřešitelným problémem, na který nedokáží adekvátně (mnohdy vůbec) zareagovat. To je chyba. V očích spotřebitele vždy vede firma, která se dokáže vypořádat i s technologicky mimořádně náročnými přáními zákazníka.

4.3 Nedostatky společnosti ROJANA, s.r.o.

Ve firmě se mi podařilo najít některá zranitelná místa, která by mohla mít eventuální vliv na konkurenceschopnost společnosti. Musím však říci, že se těmto místům budu věnovat zejména v části věnované mým doporučením managementu firmy (konkrétně jde o pátou kapitolu nazvanou Možnosti zdokonalení současného stavu ve firmě), kde je podrobně rozvedu a navrhnu možná zlepšení, vedoucí k dosažení určitých konkurenčních výhod a tím k vyšší konkurenceschopnosti celého podniku. Pro přehlednost a bližší vazbu na následnou analýzu SWOT však považuji za vhodné, abych na tomto místě alespoň stručně zmínil body, které by podle mého názoru měly být blíže firmou prozkoumány.

Konkrétně jde o následující problematiku:

- absence školicího střediska
- možné zlepšení internetových stránek
- zasílání novinek zákazníkům e-mailem
- nízké povědomí o firmě
- nedostatečná komunikace s veřejností

4.4 SWOT analýza

Na základě některých výše uvedených parametrů nyní vytvořím tabulku **SWOT**, která uvádí přehled silných (**Strenghts**) a slabých (**Weaknesses**) stránek podniku i příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**), které se vztahují k vnějšímu prostředí firmy. Společnosti se tak rázem dostává přehledná forma, ve které je možné velice rychle se zorientovat a okamžitě poznat, kde jsou její pozitiva a naopak, na která místa by si firma měla dávat pozor a dělat vše pro jejich zlepšení.

Tab. 6. SWOT analýza společnosti ROJANA, s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
- kvalifikovaný personál - dlouholeté zkušenosti v oboru - dobré jméno u zákazníků - přizpůsobivost na přání zákazníků - důraz na spokojenost zákazníka - znalost domácího trhu díky dlouhodobému působení - moderní výrobní zařízení - vysoká orientace na kvalitu - dlouholeté vztahy s dodavateli - sponzoring - moderní výpočetní technika - dvě divize zasahující větší spektrum zákazníků	- vývojové oddělení - nízký počet zaměstnanců marketingového oddělení - nízké povědomí o firmě - nízká propagace - absence školicího střediska - možnost zlepšení internetových stránek - nedostatečná komunikace se zákazníky
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
- růst výstavby domů a bytů - možnost spolupráce s VŠ - speciální zakázky (postižení,...) - nástroje nového marketingu (CRM) - neustálé využívání informačních technologií - expanze na zahraniční trhy - důraz na inovace	- vstup do EU - hrozba konkurence - "garážoví výrobci" - pokles stavebních činností - zkracování životního cyklu výrobků - výrobci z asijských a rozvojových zemí - pokles poptávky - tuzemská konkurence

Pramen: vlastní zpracování

5 MOŽNOSTI ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ

Nyní se dostávám k vyvrcholení praktické části mé bakalářské práce, kterou já osobně považuji za nejcennější část. Je to z toho důvodu, že je zde prostor pro mé tvůrčí myšlenky. Mohu zde zúročit veškeré postřehy, které jsem během absolvovaných ročních návštěv ve firmě ROJANA, s.r.o. nashromáždil a byl bych velice rád, kdyby se některé mé návrhy podařilo implementovat do reálného života. Jsem si však vědom toho, že nemohu zcela fundovaně radit společnosti, ve které pracují zkušení praktici, kteří každým dnem „proplouvají vodami byznysu“.

5.1 Školící středisko

Společnost ROJANA, s.r.o. bude rozšiřovat v brzké době stávající továrnu, ve které je i sídlo firmy, o další část. Tato nová výstavba bude propojena se současnou továrnou a bude se nacházet v lokalitě průmyslové zóny města Rýmařova. Jestliže společnost vynakládá prostředky na takovou budovu domnívám se, že by nebylo špatné, kdyby v rámci stavby vytvořila školící středisko „par excellence“, které by sloužilo také jako reprezentativní prostor firmy. Její využití bych viděl zejména pro školení zaměstnanců, zasedání managementu firmy, stejně tak jako pro jednání s významnými dodavateli, odběrateli a zákazníky. Myslím si, že by bylo velice vhodné daný prostor „osázet“ výpočetní technikou, včetně dataprojektoru. Podle mého názoru by bylo možné využití takového školícího střediska také pro veřejnost, protože jak je mi známo, není v Rýmařově a okolí žádný obdobný objekt, který by splňoval reprezentativní kritéria a současně by obsahoval výpočetní techniku. V souvislosti se školícím střediskem vyvstává další pozitivum, kterým je tzv. znalostní management firmy. Docházelo by totiž k permanentnímu vzdělávání nejen manažerů, ale také zaměstnanců, kteří by mohli získávat a prohlubovat své znalosti týkající se produktů, trhu, konkurence či zákazníků.

5.2 Koupelnový a obývací nábytek

Společnost se v současné době zabývá výrobou kuchyňského nábytku. Myslím si, že by však nebylo špatné, kdyby do svého sortimentu zahrnula také koupelnový či obývací nábytek. Samozřejmě mám pro toto tvrzení své vysvětlení. Velká část zakázek je realizována pro společnost SKANSKA a RD Rýmařov, což jsou stavební společnosti, čili výrobci novostaveb. A jestliže obsah dodávek pro tyto firmy zahrnuje kuchyně, myslím si,

že při vhodné nabídce se slušnou cenovou politikou by bylo možné dojednat také dodávky ve formě koupelnového nábytku. Na obdobném principu bych si představoval i oslovení individuálních zákazníků, ať už ze studií ROJANA či LENUS, tak u smluvních partnerů. Jestliže prodejce vhodnou formou od zákazníka zjistí, že staví nový dům, nabídne mu také koupelnový nábytek, případně obývací nábytek. Pro zákazníka tak plyne řada výhod. Nábytek bude mít od jednoho výrobce, ve stejně mimořádné kvalitě, vše bude mít dohodnuté na jednom místě. Myslím si, že by bylo vhodné i koupelnový a obývací nábytek dělat ve dvou divizích, odpovídajících divizi ROJANA a LENUS, čili exkluzivní nábytek i nábytek pro širokou veřejnost. Zákazníkovi, který si přijde vybrat kuchyni z divize ROJANA bych nabízel koupelnový a obývací nábytek příslušející k této divizi a zákazníkovi vyžadující kuchyni divize LENUS bych samozřejmě nabídl nábytek adekvátní této divizi.

Pro své tvrzení mám ještě jeden důvod. Jestliže společnost disponuje výrobními prostory, má navázané dlouhodobé, kvalitní a spolehlivé dodavatelské vztahy, „umí chodit v podnikání“, zná úspěšné designery, byla by podle mě obrovská škoda nevyužít takové příležitosti a nepustit se do expanze. Víím, že v těchto oborech je veliká konkurence, ale **kvalitní produkt si svou cestu vždycky najde.**

Musím však ještě říci, že jestliže by se společnost rozhodla pro takovou diverzifikaci výrobního programu, bylo by nutné v souvislosti s tím nejprve projektovat výrobní portfolio firmy. A v závěru považuji za nevyhnutelnou poznámku, že diverzifikace výrobního programu může úspěšně proběhnout za předpokladu trvalého udržení kvality výrobků a současného rozvoje inovací.

5.3 Vývojové oddělení

Myslím si, že je zapotřebí, aby bylo posíleno vývojové oddělení společnosti. V současné době má toto oddělení na starosti výrobně-technický ředitel, který je však jediným zaměstnancem tohoto oddělení. Domnívám se, že dnešní svět patří inovacím a kdo důsledně a velice pečlivě nesleduje nové trendy, nevyhodnocuje a nesnaží se z nich „vymáčkout co nejvíc pro vlastní firmu“, nemůže být v dlouhodobém měřítku úspěšný. Proto si myslím, že by si vývojové oddělení zasluhovalo alespoň jednoho dalšího pracovníka, který by měl tyto úkoly na starosti. Jednalo by se o odborníka z oboru, který má nejen zkušenosti, ale zná také nové technologie, je jim nakloněn a současně má cit pro

design. Samozřejmě by bylo nutné, aby takový pracovník pravidelně vykazoval výsledky své práce, aby nebyl „na oko“ neustále ponořen do výzkumné práce, ze které by nevyplývaly žádné závěry. Podle mě by se v delším horizontu zaměstnání takového pracovníka firmě vyplatilo.

5.4 Zasílání novinek zákazníkům e-mailem

Aby firma neztratila kontakt se svými zákazníky, je nutné neustále je přesvědčovat o kvalitách a činnostech firmy. V očích každého zákazníka roste například taková firma, která klade velký důraz na inovace, sponzoring významných událostí a podobně. Myslím si, že by bylo vhodné požádat při podepsání smlouvy se zákazníkem nejen o jeho e-mail, ale zejména o souhlas, zda by rád dostával na svůj e-mail firemní novinky, ve kterých by podnik informoval o takových událostech, ale samozřejmě také o novinkách ve svém sortimentu a podobně. Domnívám se, že rozesílání takového e-mailového časopisu by společnost nestálo velké sumy, protože by šlo o hromadné rozesílání, ale postupem času by firma zaručeně začala sklízet ovoce, protože by zákazníci věděli, že nejsou firmě lhostejní, ale že jsou centrem její pozornosti.

5.5 Rozdělení kontaktů společnosti

Nyní bych rád vyslovil pár myšlenek, týkajících se možného vylepšení webových stránek společnosti. Myslím si, že by bylo vhodné, aby firma uvedla kontakty na jednotlivá oddělení své firmy, v členění například dle organizační struktury podniku. Na internetu je k dispozici pouze kontaktní formulář, který mi však přijde velice neosobní, navíc nevím, na koho vlastně dotaz směřuji. Kdyby došlo k mnou navrhované změně a já jako zákazník bych měl například technický dotaz, vím, že ho budu směřovat přímo na výrobně-technického ředitele, který je nejkompetentnější osobou pro zodpovězení takového dotazu. Budu-li mít nějakou otázku týkající společnosti jako takové, pak oslovím jednatele společnosti. Zkrátka, domnívám se, že by vypsání kontaktů (e-mail + telefon) usnadnilo komunikaci firmy s okolním světem a náklady na takové zlepšení se dají považovat za nepatrné.

5.6 Hodnocení kuchyní návštěvníky

Dalším mým internetovým návrhem je vytvoření virtuálního hodnocení jednotlivých typologických modelů kuchyní. V praxi by takové hodnocení vypadalo následovně. Na internetu je k dispozici elektronický katalog a k tomuto katalogu bych přidal stupnici (např. 1 – 5), kde by návštěvníci webových stránek ohodnotili touto stupnicí, jak se jim ta která kuchyně líbí. Pro firmu by to byl alespoň hrubý odhad mínění veřejnosti na její produkty z designového hlediska. Samozřejmě by negativní hodnocení veřejností neznamenal, že se kuchyně musí „stáhnout“ z trhu. To v žádném případě. Ale je předpokladem, že mezi nejvýznamnější skupinu návštěvníků webových stránek firmy by měli patřit potenciální zákazníci a ne náhodní „surfaři“, takže určitou váhu by takové hodnocení mít mělo.

5.7 Fotky závodu

Dalším možným internetovým vylepšením by bylo, kdyby firma umístila na své webové stránky větší počet fotografií znázorňujících podnik. Samotná budova totiž vyvolává výrazný estetický zážitek, jde o designérsky nádhernou budovu a tak bych se neostýchal ji zákazníkům ukázat ze všech úhlů. Když už společnost věnovala nemalé prostředky na výstavbu takové budovy, ať se jí to také alespoň trochu vrátí v očích veřejnosti, a to zejména z odlehlých koutů republiky (což internet umožňuje), ne jen ze strany „Rýmařováků“. Myslím si, že by bylo vhodné prezentovat také pár fotografií přímo z výrobní dílny, aby měl zákazník možnost udělat si obrázek o firmě a měl příležitost, obrazně řečeno, nahlédnout „až do kuchyně společnosti“.

5.8 Nízké povědomí o firmě (nedostatečná komunikace s veřejností)

Podle mého názoru je jedním z problémů firmy, že se „o ní málo ví“. Proto by se měla stát účinnější komunikace předmětem zájmu společnosti. Pro většinu lidí jsou firmy jako Koryna, Sýkora či Hanák mnohem známější a já se domnívám, že by právě na tomto bodě měla společnost hodně zapracovat. Čili udělat vše pro to, aby se dostala hlouběji do povědomí veřejnosti, aby se o ní vědělo. V současné době patří mezi hlavní informační kanál zprostředkovávající kontakt s veřejností webové stránky a inzerce v odborných časopisech. Já si myslím, že by firma mohla udělat ještě více. Jak mi sdělil pan jednatel, je velice problematická účast na výstavách a veletrzích zabývajících se kuchyňským

nábytkem. Důvodem jsou zejména nehorázné sumy, které musí vystavovatelé zaplatit za výstavní prostory. Ale existuje i celá řada jiných způsobů, jak „se ukázat veřejnosti“. Možným řešením by mohlo být například umístění billboardů v potenciálních zákaznických významných lokalitách, například na dálnici D1, na „výpadovkách“ z Prahy, Brna, Ostravy, Zlína a podobně. Myslím si, že by bylo vhodné také obdarovávání zákazníků drobnými dárky, které mohou upozornit na existenci firmy. V současnosti firma dává zákazníkům prkénka z vlastní produkce, která jsou vyrobena speciálním technologickým postupem, čili nejedná se o pouhý „kus dřeva“, ale o „designovou parádičku“ s logem firmy. Já si ale myslím, že by nebylo od věci ani darování například reklamních propisek, ale nemám na mysli levné plastové propisky v hodnotě 5 korun, kterými bychom zákazníka spíše urazili. Jestliže máme na paměti, že zákazníci jsou zejména dobře situovaní lidé, obdaroval bych je například značkovou propiskou Parker s logem firmy, což v dnešní době není problém zajistit.

5.9 Tvář firmy

Účinným krokem v komunikační strategii společnosti by mohlo být také zviditelnění se formou vybrání si tváře firmy. V dnešní době by nešlo o nijak nevšední krok. Jsme svědky toho, že například známá česká zpěvačka Lucie Bílá, se stala tváří neméně známé italské nábytkářské společnosti Scavolini. Jestliže by si firma vybrala podobnou osobnost, která je veřejnosti dobře známá a této osobnosti by „darovala“ jednu ze svých kuchyní, zaručeně by o tom napsala periodika a společnost ROJANA, s.r.o. by se okamžitě dostala ve větší míře do povědomí veřejnosti.

6 ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce je: Marketing a konkurenční výhody firmy ROJANA, s.r.o..

V teoretické části jsem se nejprve zabýval konkurenčním zápasem v součinnosti s marketingem. Mezi nejpodstatnější témata, která jsem zde probíral patří pojem marketingu jako takový. Následně jsem kladl velký důraz na historický vývoj marketingu, ovšem ne z tradičního pohledu, nýbrž z pohledu konkrétních marketingových aplikací v průběhu 60. až 90. let v Německu. Zmínil jsem vliv globalizace na marketing a poté jsem se již zabýval problematikou konkurence, konkurenčnosti, konkurenčních výhod, strategií a konkurenceschopností. Jejich definováním, příklady z praxe a některými teoretickými modely.

Po této části jsem v následující podkapitole volně přešel na problematiku nového marketingu, některé jeho významné větve, které jsou dle mého názoru nejpodstatnější. Tyto jsem poté podrobil důkladnějšímu zkoumání, přičemž jsem se opět snažil o součinnost mezi teorií a praktickou aplikací. Ve finále teoretické části jsem se zabýval vývojovými trendy nového marketingu a některými úskalími, jež ho provází.

Sestrou teoretické části mé práce je praktická část. V té jsem nejprve charakterizoval firmu, její produkci, strukturu, dodavatelsko-odběratelské vztahy, či zákazníky. Patříčnou část jsem věnoval popisu fungování marketingu ve firmě ROJANA, s.r.o.. Následně jsem se již vrhl do problematiky konkurenčního zápasu, kdy jsem nejprve určil konkurenty a konkurenční výhody společnosti.

Vrcholem praktické části a dle mého názoru i celé práce je pátá kapitola, nesoucí název možnosti zdokonalení současného stavu. Na tomto místě jsem zúročil veškeré mé poznatky o dění ve firmě a zdůraznil jsem je formou doporučení společnosti, na které oblasti by měla směřovat svou pozornost tak, aby byla schopna docílit vyšší konkurenceschopnosti a mohla být úspěšnější v dnešním vysoce konkurenčním prostředí.

Byl bych velice rád, kdyby se některé z mých nápadů podařilo implementovat do života společnosti, kdyby firmě mé náměty pomohly a staly se tak zdrojem pro další rozvoj. Závěrem musím říci, že se domnívám, že společnost ROJANA, s.r.o. je dynamickou firmou, která je schopná obstát na konkurenčním poli a myslím si, že má před sebou ještě velkou budoucnost.

INFORMAČNÍ PRAMENY

Monografie:

- [1] GLOGAR A., *Jak děláme marketing*, Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [2] GLOGAR A., *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*, Zlín: UTB Zlín, 2001. 106 s. ISBN 80-7318-011-1.
- [3] GRACIÁN B., *Příruční orákulum a umění moudrosti*, Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-245-8.
- [4] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost, Vítězství a porážky na kolbišti trhu*, Praha: Professional publishing, 2002, ISBN 80-86419-11-8.
- [5] KOTLER, P. ARMSTRONG G., *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [8] MÄSSEN A., KALKA R. *Marketing, Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0413-7.
- [9] PORTER M., *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] PORTER M., *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria publishing, a.s., 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Seriálové publikace

- [11] *Marketing journal*. Listopad 2003, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2003. ISSN 0025-3774.
- [12] *Moderní řízení*. Číslo 2. XXXVIII. ročník, Praha: Economia a.s., 2003. ISSN 0026-8720.
- [13] *Moderní řízení*. Číslo 3. XXXVIII. ročník, Praha: Economia a.s., 2003. ISSN 0026-8720.
- [14] *Moderní řízení*. Číslo 5. XXXVIII. ročník, Praha: Economia a.s., 2003. ISSN 0026-8720.
- [15] *Moderní řízení*. Číslo 6. XXXVIII. ročník, Praha: Economia a.s., 2003. ISSN 0026-8720.
- [16] *Svět kuchyní*. Číslo 2. IV. ročník, Praha: Bertelsmann Springer CZ, 2003. ISSN 1212-9143.

Elektronické zdroje

- [17] www.hanak-kuchyne.cz
- [18] www.koryna.cz
- [19] www.lenus.cz
- [20] www.rojana.cz
- [21] www.sykora-kuchyne.cz

Ostatní zdroje

Konzultace s jednatelem společnosti ROJANA s.r.o., Ing. Janem Zieglerem

Propagační materiály společnosti ROJANA, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura firmy ROJANA, s.r.o.	
44	
Obr. 2. Divize společnosti ROJANA, s.r.o.	45
Graf 1. Vybrané ukazatele společnosti ROJANA, s.r.o.	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Významné události společnosti ROJANA, s.r.o.	43
Tab. 2. Přehled největších prodejen divize LENUS	46
Tab. 3. Přehled největších prodejen divize ROJANA	48
Tab. 4. Zákaznická struktura	50
Tab. 5. Vybrané ekonomické ukazatele	51
Tab. 6. SWOT analýza společnosti ROJANA, s.r.o.	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Inzerát v časopise Svět kuchyní 2/03.
- P II Výběr z propagačního materiálu ROJANA.

SIEMENS



Siemens. Patříme do rodiny.



- **INTERIÉRY SEDLÁK - BOSCH SIEMENS kuchyňské studio**, 120 00 Praha 2, Vinohradská 10, tel.: 224 217 817, fax: 224 217 819, e-mail: info@interierysedlak.cz, www.interierysedlak.cz
- **Brno: DESIGN SALON ROJANA**, Heršpická 5-A M-Palác, 639 00 Brno, tel.: 543 107 650, fax: 543 107 654, e-mail: brno@rojana.cz
- **Ostrava: Ateliér kuchyní**, Chopinova 1, 702 00 Ostrava-Přívóz, tel.: 596 136 090, fax: 596 136 091, e-mail: atelier.kuchyni@quick.cz
- **Olomouc: DESIGN SALON ROJANA**, Ztracená 3, 772 00 Olomouc, tel./fax: 585 224 817, e-mail: olomouc@rojana.cz
- **Hradec Králové: CAPPa interier s.r.o.**, Gočárova třída 1096, 500 05 Hradec Králové, tel.: 495 532 386, fax: 495 532 078, e-mail: hk@cappa-interier.cz
- **Mariánské Lázně: Straiten s.r.o.**, Hlavní 431, 353 01 Mariánské Lázně, tel.: 354 621 992, fax: 354 621 993, e-mail: info@straiten.cz
- **Staré Město: Kuchyňské Studio Rojana - David Vlk**, Nám.Hrdinů 107, 686 02 Staré Město, tel.: 572 541 735, fax: 572 541 736

www.rojana.cz

PŘÍLOHA P II: VÝBĚR Z PROPAGAČNÍHO MATERIÁLU ROJANA

