



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **ANALÝZA MANAGEMENTU FIRMY KIKA**

Vypracovala: Blanka Macháčková

Vedoucí práce: Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

**„Management firmy kika“**

jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 22.5. 2006

.....

podpis

Ráda bych poděkovala panu dr. Petru Pirožkovi za přípravu v oblasti managementu, díky které jsem mohla pochopit základní principy a procesy managementu a také za metodickou pomoc při zpracování této práce.

Děkuji firmě kika Nábytek za zprostředkování informací a za trpělivost managementu firmy kika při psaní této práce.

Děkuji také panu ing. Romanu Púrymu za velmi dobré uvedení managementu do praxe a za předání hodnotných vlastností a dovedností, se kterými se dá i do budoucna kvalitně zacházet.

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>- 6 -</b>
1.1	Cíle práce a metodologie .....	- 8 -
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>- 10 -</b>
2.1	Prostředí managementu .....	- 10 -
2.1.1	Vnější prostředí .....	- 10 -
2.1.2	Vnitřní prostředí .....	- 12 -
2.2	Organizování .....	- 12 -
2.2.1	Vytváření organizačních jednotek.....	- 12 -
2.3	Co je to SWOT analýza? .....	- 14 -
2.3.1	Externí prostředí .....	- 14 -
2.3.2	Interní prostředí .....	- 14 -
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>- 16 -</b>
3.1	Společnost kika Nábytek .....	- 16 -
3.1.1	Filozofie společnosti .....	- 16 -
3.1.2	Expanze firmy kika do České republiky .....	- 17 -
3.1.3	Struktura odvětví .....	- 17 -
3.2	Organizování .....	- 18 -
3.2.1	Organizační struktura společnosti kika .....	- 19 -
3.2.2	Klasická organizační struktura .....	- 19 -
3.2.3	Organizační jednotky .....	- 20 -

3.3	SWOT analýza .....	- 24 -
3.3.1	Vnitřní prostředí .....	- 24 -
3.3.2	Vnější prostředí .....	- 25 -
3.4	Marketing společnosti kika .....	- 26 -
3.4.1	Marketingová strategie společnosti .....	- 27 -
3.4.2	Marketingová koncepce společnosti kika .....	- 27 -
3.4.3	Marketingové prostředí .....	- 28 -
3.4.4	Nákupní chování zákazníků .....	- 29 -
3.4.5	Marketingový výzkum .....	- 33 -
3.4.6	Tvorba marketingové kampaně a marketingová komunikace.....	- 35 -
3.5	Profil manažera firmy kika.....	- 38 -
3.5.1	Kompetence manažera .....	- 39 -
3.5.2	Manažerské dovednosti .....	- 40 -
3.5.3	Základní vlastnosti manažera .....	- 40 -
3.5.4	Zásady manažerské práce .....	- 41 -
3.5.5	Styl manažerské práce .....	- 42 -
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>- 47 -</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>- 49 -</b>

# 1 ÚVOD

Pojem management může mít několik významů. Jeden z významů jsou specifická aktiva, druhý význam tvoří skupina řídicích pracovníků a obsahem třetího významu managementu je vědní disciplína<sup>1</sup>, za kterou je management již spoustu let považován. Specifická aktiva neboli profese jsou velmi důležitým činitelem, ovlivňujícím úspěšnost a prosperitu společnosti. Jako management můžeme označit funkci, ale také skupinu manažerů, kteří tuto funkci vykonávají, plní. Management se opírá o poznatky z mnoha vědních disciplín, jako např. matematiky, statistiky, ekonomie, psychologie či filozofie. Znalosti a poznatky, které čerpá z těchto vědních disciplín jsou dále uplatňovány a rozšiřovány v oblasti manažerské teorie a praxe. Když vzpomeneme uměleckou rovinu myšlení, můžeme management přirovnat právě k umění. Schopnosti managerů organizovat, rozhodovat, jednat s lidmi, vystupovat na veřejnosti, mají právě s uměním spoustu společného. Taková prezentace společnosti, obchodní jednání nebo komunikace se zákazníkem je a může být jedno velké a cenné představení. Manažeři při své činnosti používají nástroje, techniky a principy, velmi důležité jsou však i vlastnosti jako je intuice, umění předvídat, být ve správnou chvíli na správném místě, být kreativní a umět přistupovat k riziku.

Management můžeme chápat jako podnikatelské řízení a úsilí, jako snahu o vytvoření a udržování prostředí, ve kterém jsou jednotlivci sjednoceni do jednotlivých skupin a kteří prostřednictvím práce dosahují určitých cílů a synergického efektu. Synergie je zvláštním efektem, který může vyplývat z konjunkce dvou nebo více nezávislých prvků. Souhrnně můžeme říci, že celkový efekt působení integrovaného prvku je vyšší než pouhý součet původních ekonomických efektů prvků nezávislých. Cílem synergie je vytvořit takové prostředí a takové vazby, aby celek byl větší než suma jednotlivých částí. Vztahy mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě také součástí celku a v managementu velmi podstatnou. Efektivnost a úspěch manažerské práce závisí nejen na dobrém provádění jednotlivých činností, ale také, a je nutno zdůraznit, že zejména, na harmonické integraci těchto částí do jednoho celku.

---

<sup>1</sup> VEBER a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, str. 18. Praha

Harmonická integrace jednotlivých částí do jednoho celku tak, aby se vytvořil a znásobil synergický efekt, závisí ovšem nejen na vrcholovém vedení podniku, ale také na řadě dalších faktorů. Klíčovým konceptem současného managementu, pro zvětšení synergického efektu, je tzv. učící se organizace. Úkolem manažerů je vytvořit takové prostředí a vzájemné vazby uvnitř podniku, aby celek byl větší než součet jeho jednotlivých částí. Můžeme říci, že kvalita podnikového řízení je přímo úměrná kvalitě uplatnění synergického efektu.

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace. Počátky rozvoje managementu můžeme datovat od té chvíle, kdy se lidé poprvé začínají snažit dosahovat cílů pomocí skupinové práce. Moderní teorie spadají do počátku 20. století. Rozvoj managementu má rostoucí vliv na ekonomiku a také na životní standart. Management se vyvíjí pod velkým tlakem teorie a novodobé praxe. Vývoj má tendenci pohybovat se po spirále. Neustále se objevují staré principy, které se vracejí v nové kvalitě. Management prošel několika vývojovými fázemi. Klasické období managementu spadá do konce 19. století a do prvních 30 let tohoto století. Hlavními centry rozvoje managementu byla Evropa a USA. Americký proud kladl důraz na zvyšování disciplíny, zavedení pořádku v časových rozvrzích a výrobní operace. Evropský proud vnesl do managementu vymezení úloh managerů a stanovení formálních pravidel řízení. K představitelům klasického období patřili H. Fayol, M. Weber, V. Pareto, a také F. Taylor, který navrhl řadu doporučení, jak zvýšit výkonnost společností, zvyšováním produktivity práce. H. Ford vnesl do klasického managementu poznatek o výhodách, pramenících ze zavedení standardizované výroby. Management čtyřicátých a sedmdesátých let se vyznačuje sociálními, procesními a systémovými přístupy. Stěžejní bod sociálních přístupů je člověk, jeho postavení a úloha v podniku. V tomto ohledu se do managementu hluboce zapsal A. Maslow se svou teorií potřeb. Management konce 20. století poznamenal společensko-ekonomický vývoj od sedmdesátých let. V podnikatelském světě převyšuje nabídka nad poptávkou a úspěšným se stává jen ten, kdo vyrábí to, co si zákazníci přejí a jaké mají požadavky. Středem pozornosti se stává zákazník. K úspěchu podnikání nestačí jen uspokojit zákazníka, ale i činit zákazníka spokojeným. Hmotná aktiva postupně ztrácejí na svém významu a nejdůležitější roli hraje nehmotný kapitál, tzv. znalostní aktiva, intelektuální kapitál.

## **Společnost kika**

Management firem je velmi rozdílný. Spousta firem má kvalitní management, ale existují i firmy, jejichž management je na velmi špatné úrovni. Tématem této práce je analýza managementu firmy kika. Důvodem výběru právě této firmy byla nedávná expanze společnosti kika na český a slovenský trh a její zaměření na trh nábytku a bytových doplňků. Dalším důvodem bylo i napětí, jak expanze společnosti kika dopadne, jaká bude reakce ze strany zákazníků, jakým způsobem se bude firma prezentovat, jakou komunikaci bude využívat, koho bude chtít oslovit či zacílit. Tato problematika je velmi zajímavá i vzhledem ke stávající konkurenci, která je na trhu s nábytkem velmi pestrá. Sledovat nového hráče na trhu nábytku od počátku, seznámit se s jeho marketingovými tahy a aktivitami, rozpoznat cílovou skupinu této společnosti.

### **1.1 Cíle práce a metodologie**

#### **Cíle práce**

Cílem práce je představení firmy kika, stručný popis jejího managementu, popis expanze společnosti do České republiky, definice firemní vize a poslání a rozpoznání organizační struktury společnosti. Tato práce je specificky zaměřena na marketing společnosti kika, na její marketingové prostředí a popis spotřebního chování jejích zákazníků. V neposlední řadě je prezentován rozbor SWOT analýzy a celkové zhodnocení úspěchů a neúspěchů celé expanze. Nedílnou součástí je i seznámení a popis marketingové kampaně společnosti kika s ohledem na otevření nového obchodního domu. Jelikož se jedná o firmu, která je pouhý rok na českém trhu, je velmi zajímavé, jak se management vyrovnává s velkým konkurenčním prostředím. Dalším velmi důležitým cílem je rozpoznat vlastnosti a dovednosti manažerů společnosti kika, zhodnotit zda při své činnosti využívají silných stránek a příležitosti, kterým manažeři disponují a zda dokážou předcházet hrozbám a minimalizovat své slabé stránky. Přesvědčit se o tom, zda jsou opravdu přirozenou autoritou a zda svými motivujícími prvky dokážou zajistit fungování celé společnosti.

#### **Metodologie**

K dosažení cíle bude využita **metoda pozorování**. Jedná se o dlouhodobé pozorování přímo ve společnosti kika Nábytek, o seznámení se s jednotlivými odděleními společnosti, o pozorování chování managerů a jejich činností. Součástí je i důkladné seznámení



s marketingem a reklamou společnosti kika. Metoda pozorování byla započata před dvěma lety, v době, kdy společnost kika připravovala expanzi na český trh. Jedná se o metodu získávání informací, která spočívá v záměrném a cílevědomém sledování skutečností a informací ve společnosti kika.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 Prostředí managementu**

Práci managerů v podniku obklopuje prostředí, které se neustále jistým směrem mění a vyvíjí. Těmto změnám je třeba se přizpůsobovat a snažit se na ně neustále reagovat. Změny, které zde působí přicházejí z vnějšího a vnitřního prostředí, ovlivňují práci managerů, ale i výkonnost firmy. Prostředí managementu tedy rozlišujeme vnější a vnitřní. Podnikatelským prostředím jsou faktory, které existují mimo podnik a které mají na podnik nemalý vliv. Toto prostředí je možné poměřovat z hlediska statického či dynamického. Důsledkem změn vnějšího prostředí se vytváří nová filozofie podnikání a to management změny.

#### **2.1.1 Vnější prostředí**

Jedná se o prostředí, které existuje vně společnosti, o oblast, která ovlivňuje strukturu, procesy a výkony ve společnosti. Na prosperitu a fungování společnosti působí velmi výrazným způsobem přímé i nepřímé vlivy. Jsou to vlivy, které jsou jen těžce předvídatelné, proto je nutné, aby manažeři vykonávali úspěšně své role a dokázali trochu předvídat, identifikovat a v neposlední řadě analyzovat tyto působící vlivy. Je nutné si vlivy rozanalyzovat na negativní a pozitivní, poté negativní vlivy eliminovat a využívat vlivů pozitivních.

#### **Přímé vnější prostředí**

Přímé vnější prostředí je tvořeno zákazníky, konkurenty, dodavateli a lidskými zdroji. Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů., je nutné sledovat jejich přání a potřeby, analyzovat je a reagovat na jejich požadavky, na kvalitu produktu. Konkurence – vzájemné soupeření o zákazníky a o to nabízet ten nejlepší produkt a nejkvalitnější služby. Na našem trhu rozpoznáváme konzistentní a nekonzistentní konkurenci. Konzistentní konkurence je ta, která nabízí či vyrábí stejné produkty, podobné produkty. Nekonzistentní konkurencí nazýváme tu, která produkuje odlišné produkty, ale přesto si zde firmy navzájem konkurují. Dodavatelé – jedná se i faktor nabízející veškeré možné potřebné zdroje (kapitál, energii, zařízení). Lidské zdroje – faktor, který společnosti poskytuje potřebné pracovní síly. Nabízí znalosti, zkušenosti, dovednosti.

## **Zákazníci**

Zákazníci nakupují od společností jejich výrobky a služby. Zákazníkem může být buď jednotlivec, ale například i celá organizace. Zákazníci tvoří tzv. přímý vliv na společnost. Na jejich rozhodování o koupi, na jejich příjmech, na jejich potřebách a přáních stojí prosperita společnosti. Díky tomu se společnosti snaží neustále identifikovat jejich přání a potřeby pomocí průzkumu trhu, který se zaměřuje jak na stávající zákazníky, tak na potenciální zákazníky.

## **Konkurenti**

Jedná se o různé firmy a organizace, se kterým společnosti soupeří o zákazníky a zdroje, které potřebují ke své činnosti. Konzistentními konkurenty jsou ty společnosti, které produkují stejné nebo podobné výrobky a služby. Nekonzistentní konkurenti jsou společnosti, které nabízejí zcela odlišné produkty či služby, ale přesto všechno si konkurují. K tomu, aby si společnosti zajistily trvalou prosperitu, je nutné neustále vytvářet, budovat a udržovat takové konkurenční výhody, které konkurence jen tak snadno neohrozí. Důležité je provádět analýzu konkurence a to z mnoha různých informačních zdrojů – z médií, od dodavatelů, od zákazníků, atd. Cílem těchto analýz je identifikace konkurenčních výhod a slabých stránek konkurence.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé poskytují společnostem potřebné zdroje, jako jsou kapitál, energie, zařízení, služby, výrobky, ... Produkty dodavatelů představují vstupy, které ovlivňují jakost a kvalitu poskytovaných služeb a nabízených výrobků. Společnosti se snaží o to, aby dodávky od dodavatelů byly kvalitní, snaží se eliminovat možné problémy dodávek a usilují o to, aby produkty byly dodány ve správný čas a na správné místo.

## **Lidské zdroje**

Lidské zdroje představují masu lidí, ze kterých si organizace vyhledávají pracovníky, které jsou v organizaci zapotřebí. Lidé jsou nejvzácnějším interním zdrojem, nabízejí potřebné znalosti, dovednosti a nové myšlenky a nápady, které pomáhají zajišťovat a udržovat prosperitu organizace. V této oblasti se objevují výrazné trendy, které vyžadují pozornost. Jedná se o kulturní různorodost pracovní síly, rostoucí počet pracujících žen, klesající trend práceschopného obyvatelstva a v neposlední řadě i stárnutí populace.

## **Nepřímé vnější prostředí**

Nepřímé vnější prostředí se dá rozdělit na několik oblastí, které se navzájem prolínají a navzájem se doplňují. Jedná se o ekonomické, technologické, politické, legislativní, etické a v neposlední řadě i kulturní a sociální vlivy. Tyto segmenty dnes a denně ovlivňují rozhodnutí, která ve společnosti probíhají.

### **2.1.2 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí společnosti tvoří management a organizace společnosti. Obsahuje faktory, které působí na managery na jednotlivých manažerských úrovních a které ovlivňují jejich rozhodnutí. Patří zde také manažerské dovednosti, jako např. lidské, technické, analytické a konkurenční dovednosti.

## **2.2 Organizování**

Hlavním úkolem managementu je zajistit fungování společnosti. Cílem je aktivně spojit jednotlivce tak, aby úspěšně realizovali firemní strategii společnosti. V téměř každé společnosti existují formální i neformální organizační struktury. Formální organizační skupiny jsou určité účelové uspořádání jednotek, tak aby zajišťovaly splnění cílů společnosti. Neformální organizační strukturu tvoří samovolné uspořádání zaměstnanců ve společnosti, kteří se sdružují na základě společných aktivit. Toto neformální uspořádání vzniká spontánně a postrádá vědomý účel. Základními prvky organizování jsou specifikace, koordinace, vytváření útvarů či organizačních jednotek, rozpětí řízení a v neposlední řadě dělba kompetencí<sup>2</sup>.

### **2.2.1 Vytváření organizačních jednotek**

S růstem specializovaných prací nastává ve společnosti okamžik, kdy manager není schopen efektivně koordinovat všechny práce. To vede k potřebě seskupit práce do skupin a přidělit jim manažery. K vytváření organizačních jednotek existuje několik přístupů. Z vnitřního

---

<sup>2</sup> VEBER a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, str. 119. Praha

prostředí vychází funkcionální a procesní přístup, požadavky vnějšího prostředí respektují výrobní, zákaznický a geografický přístup.

### **Funkcionální organizační struktury**

Manageři se seskupují podle jejich funkce a to z hlediska celkových potřeb organizace. Mezi nezbytné druhy prací obchodního podniku patří: nákup, prodej, marketing, financování, účetnictví a personalistika. Díky těmto aktivitám je obchodní firma schopna nakupovat a následně prodávat produkty a poskytovat kvalitní služby. Tato funkcionalistická organizační struktura je především uplatňována u velkých organizací, které nakupují a prodávají široký sortiment výrobku a nabízejí širokou škálu služeb. Mezi charakteristické funkce patří nákup, marketing, personalistika a financování. Výhodou této funkcionální struktury je, že se pracovníci specializují na určitý druh práce a tím se vytváří předpoklad pro efektivní vykonávání specifických funkcí.

### **Procesní organizační struktury**

Procesní hledisko využívají především malé firmy s úzkým sortimentem. Existují zde odborníci, kteří jsou seskupováni do jednotlivých útvarů a kteří zabezpečují určitou fázi celého např. produkčního procesu. Tato struktura, stejně jako funkcionální organizační struktury vytváří velmi dobré předpoklady pro efektivní činnost jednotlivých druhů prací.

### **Výrobní organizační struktury**

Výrobní organizační struktury se uplatňují především u firem jejichž strategický rozvoj je doprovázen zaváděním nových výrobních řad. Základem je seskupování všech prací, které jsou potřebné k produkci jednotlivých výrobních řad. Společnosti s výrobní organizační strukturou podporují v první řadě tvůrčí schopnosti a samostatnost rozhodování výrobních managerů, kteří mají ve velké míře dostatečné pravomoci rozhodovat a disponibilních zdrojích potřebných na dosažení cílů, které si vytýčili.

### **Zákaznické organizační struktury**

Příkladem jsou vzdělávací instituce, které mají útvary, které zajišťují denní studium, útvary, která zajišťují dálkové studium atd. Tyto zákaznické organizační struktury vytvářejí mnohem lepší podmínky pro uspokojování přání a potřeb jednotlivých segmentů zákazníků. Umožňují

či poskytují zaměstnancům větší možnost rozhodování a reagování na specifické požadavky své okolí.

Dále se můžeme setkat s geografickými organizačními strukturami, smíšenými organizačními strukturami či maticovými organizačními strukturami.

## **2.3 Co je to SWOT analýza?**

SWOT analýza představuje základní analýzu v oblasti strategického plánování, při tvorbě strategických cílů a strategie společnosti vůbec. Tato analýza společnosti přináší spoustu výhod, mezi které patří jasné vymezení faktorů, které působí na prostředí společnosti, jednoduchost a především přehlednost. Je nutné říct, že se při SWOT analýze vyskytují i negativní prvky formou statického obrazu, který neukazuje budoucnost a neodráží dynamiku okolí. Nevýhodou může být i strohost informačních zdrojů. SWOT analýza identifikuje faktory v interním a externím prostředí.

### **2.3.1 Externí prostředí**

Externí prostředí je charakterizováno vlivy působící na region z jejího okolí. Je charakterizováno dvěma faktory a to příležitostmi a ohroženími. Příležitosti jsou takové faktory, kterých je nutné aktivně využívat při dosahování cílů a ty které přinášejí externí pozitiva. Hrozby naopak představují nebezpečné faktory, které mohou ovlivnit dosahování cílů ve společnosti. Mezi typické hrozby pro společnost patří: vysoká diferenciacce v odvětví, státní regulace, velké množství konkurujících firem, know-how které se v odvětví používá, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nového konkurenta, ...

### **2.3.2 Interní prostředí**

Okolí organizace se velmi silným faktorem, které ovlivňuje strategii firmy, ale nemůže být jen jediným faktorem který zde existuje. Je nutné, aby zde byly vzaty v úvahu i slabé a silné stránky společnosti. Tyto faktory tvoří interní prostředí a každodenně působí na činnost organizace. Jedná se o faktory, které je možné přímo ovlivnit. Silnými stránkami se rozumí takové faktory, které zajistí společnosti prvenství a nenahraditelné postavení. Slabé stránky charakterizují takové faktory, kterými společnost nedosahuje úrovně, jako mají ostatní a které představují nedostatky, kterým je nutno čelit. Silné a slabé stránky můžeme hledat

a analyzovat v oblastech výzkumu a vývoje, finanční síly organizace, výrobní politiky, organizace firmy, image firmy či výrobku, v úrovni managementu, atd.

**Grafické znázornění SWOT analýzy:**

S.W.O.T. analýza		DOPADY	
		NEGATIVNÍ	POZITIVNÍ
VLIVY	INTERNÍ	<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
	EXTERNÍ	<b>příležitosti</b>	<b>ohrožení</b>

## **3 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3.1 Společnost kika Nábytek**

Společnost kika Nábytek patří do skupiny kika/Leiner a zaujímá vedoucí postavení na rakouském trhu. Jedná se o typicky rodinnou firmu. Základní kámen firmy Leiner položil otec Rudolfa Leinera, nynějšího majitele společnosti Leiner, a to v roce 1910. Po druhé světové válce byl obchodní dům velice zničen. Syn pana Leinera, Rudolf Leiner, se rozhodl znovu obnovit firmu svého otce a dovést firmu k dalšímu podnikatelskému rozvoji a k podnikatelským úspěchům. Postupem času se firma Leiner rozrostla a to nevídaným tempem. Poslední obchodní dům Leiner se otevřel v roce 1995 v Tullnu. Tímto byla završena etapa expanze firmy Leiner. Tři husy v logu firmy Leiner, měly znamenat tři dcery pana Leinera.

V roce 1973 položil Dr. Herbert Koch, zeť Rudolfa Leinera, základní kámen společnosti kika. Koncepce společnosti kika byla od prvního okamžiku jasná. Působit svěžím, mladým, kompetentním a kvalitním dojmem na své budoucí zákazníky. Tato nová koncepce a nová myšlenka vedla k razantní expanzi firmy kika po celém Rakousku a později i k expanzi do zemí střední Evropy.

#### **3.1.1 Filozofie společnosti**

Zákazník je pro kika středem pozornosti, středem veškerého dění, pánem. Vše se soustředí kolem zákazníka, zákazníkovi se věnuje ta maximální pozornost nejen v obchodním domě během návštěvy či nákupů, ale také po odchodu zákazníka z obchodního domu. Důraz se klade na odborné a kompetentní poradenství, kvalitní služby a servis. Kompletní servis prochází od plánování, přes poradenství, prodej, realizaci až po ponákupní servis. Vždyť jen spokojený zákazník představuje dlouhodobý úspěch společnosti kika. K dosažení spokojených zákazníků je zapotřebí široké nabídky sortimentu a bezchybného zákaznického servisu.

Široký sortiment pokrývá veškerá přání napříč různými styly a cenovými skupinami. Od příznivých cen nábytku, přes střední třídu až po sortiment světové a značkové kvality. Důraz je kladen na kvalitní, moderní a trendové bydlení za více než přijatelné ceny a na bezvadný zákaznický servis.



### **3.1.2 Expanze firmy kika do České republiky**

Firma kika Nábytek vstoupila na trh v květnu roku 2005. Expanzi do České republiky a později i na Slovensko doprovázela řada výzkumů a analýz o připravenosti těchto dvou trhů na další nábytkářskou společnost. Skupina kika/Leiner si nechala připravit analýzy kupní síly v zemích střední a východní Evropy. Nedílnou součástí dalších průzkumů byla analýza konkurence a jejího postavení a českém trhu a slovenském trhu.

### **3.1.3 Struktura odvětví**

Když se podíváme na strukturu nábytkářského odvětví v České republice najdeme zde několik hráčů - nábytkářských firem, které hrají a budou hrát důležitou roli v podnikatelských aktivitách, rozhodování a plánování firmy kika. V první řadě se jedná o firmu Ikea a její švédskou kvalitu a firmy Sconto Nábytek, Asko Nábytek, Jena Nábytek a v neposlední řadě také Europa Möbel. Jedná se o firmy, které jsou na našem trhu řadu let, které mají vybudovanou svoji značku i image firmy, které mají své stálé zákazníky, které se snaží oslovovat dnes a denně. kika přichází nově na tento trh a bude mít velmi těžký úkol.

Ikea si dokázala na tomto trhu vybudovat tak silnou pozici, že jen málokdo, když se řekne Ikea, neví, že jde o nábytek. Vytvořila si zde své jméno a povědomí o švédské kvalitě a relativně levném nábytku pro každého. Její největší cílovou skupinou jsou mladí lidé a mladé domácnosti. Svým způsobem prezentace, svojí marketingovou strategií a specifickými službami si zajistila poměrně velký okruh zákazníků. Důležitou roli však na trhu hrají i firmy Sconto a Asko. Poskytují širokou škálu sortimentu především pro vyšší nižší a nižší střední vrstvy. Jedná se o nábytek cenově dostupný téměř pro každého.

Před 4 lety měla na náš trh expandovat mateřská firma firmy Sconta, Möbel Walther, se strategií prodávat vysoce kvalitní a značkové zboží. K této expanzi však díky změnám ve vedení firmy Möbel Walther nedošlo. Když se veřejně prohlásilo, že k expanzi firmy Möbel Walther nedojde, vyvolalo to spoustu neutišených názorů. Již tenkrát bylo vidět, že tento druh sortimentu je na našem trhu požadován a že je tu pro další nábytkářskou firmu, která bude nabízet kvalitní, značkový sortiment a také kvalitní servis a služby, prostor.

Po čtyřech letech této snahy v Praze vybudovat obchodní dům s nábytkem, kde si zákazníci pod jednou střechou budou moci pořídit vše, co si přejí, se tato expanze podařila rakouské skupině kika/Leiner. Majitel společnosti kika se rozhodl vložit vysoké investice do postavení

prvního obchodního domu v České republice. Investice do stavby tohoto obchodního domu činily více než 36 mil. EUR<sup>3</sup>.

Stavba obchodního domu kika Praha Česlice začala v zimě roku 2005. Za necelých 7 měsíců se kika teamu podařilo vybudovat první obchodní dům kika. Na 30.000 m<sup>2</sup> plochy vyrostl gigant, který lidem nabízí nábytek všech cenových kategorií, průřez všemi styly a trendy a k tomu široký výběr bytových doplňků nevídaného rozměru a to ze všech oblastí světa. Na třech poschodích obchodního domu se nachází více než 50.000 artiklů, které čekají na své budoucí majitele.

Expanze společnosti kika do České republiky a později i na Slovensko se z velké části podařila. Ukázalo se, že kupní síla v Praze a v Bratislavě má opravdu ještě prostor. Dnešní doba je plodnou půdou pro nábytkářské firmy a to díky výhodným hypotečním úvěrům, obavám občanů, že ceny bytů půjdou při zvýšené sazbě DPH nahoru a také díky současné touze českých občanů mít své vlastní bydlení. Díky tomuto úspěchu, který se podařil v Praze a v Bratislavě existují již nyní plány na rok 2007, kdy se společnost kika chystá expandovat do Plzně a do Brna. Expanzi prvního obchodního domu do České republiky provázely různé problémy, které bylo nutné co nejrychleji řešit. Jedním s velkých problémů bylo nezvládnutí logistiky v prvních dvou otevíracích měsících. Dodací termíny se díky velkému náporu zákazníků začaly prodlužovat, což automaticky vyvolalo nespokojenost nových zákazníků. Tato záporná zkušenost umožnila získat nové zkušenosti, které se později využily při otevření druhého obchodního domu na Slovensku, aby se předešlo již známým problémům.

## **3.2 Organizování**

Hlavním úkolem managementu společnosti kika je zajistit fungování této společnosti. Cílem je aktivně spojit jednotlivce tak, aby úspěšně realizovali firemní strategii firmy kika. Ve společnosti kika existují formální i neformální organizační struktury. Formální organizační skupiny jsou určité účelové uspořádání jednotek, tak aby zajišťovaly splnění cílů společnosti.

---

<sup>3</sup> kika Nábytek. *Pressemape*. 2005.

### 3.2.1 Organizační struktura společnosti kika

Smyslem společnosti kika je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci a pro vytváření synergického efektu. Každý člověk, manažer, je schopen řídit pouze určitý počet osob. Díky tomu se ve společnosti kika vytvářejí jakési organizační úrovně, které obsahují určitý počet osob, které je možné efektivně řídit. Počet osob, které je schopen manager firmy kika efektivně a kvalitně řídit se nazývá rozpětí managementu kika. Existují organizace s úzkým rozpětím managementu, se širokým rozpětím, popř. kombinace již zmíněných rozpětí managementu. Společnost kika na český trh přišla z Rakouska a přinesla si s sebou i typ organizační struktury. Aplikace této organizační struktury měla pozitivní dopad a nepřinesla žádné velké problémy.

Společnost kika se vyznačuje ve větší míře úzkým rozpětím managementu, což přináší určité výhody, ale i nevýhody.

#### **Výhody úzkého rozpětí:**

- Těsné vedení ve společnosti kika.
- Těsná kontrola.
- Rychlá komunikace mezi vedoucími a podřízenými pracovníky.

#### **Existují však také nevýhody úzkého rozpětí managementu:**

- Vedoucí mají tendence zasahovat do práce svých podřízených.
- Náklady na vedoucí pracovníky společnosti kika jsou velmi vysoké.

### 3.2.2 Klasická organizační struktura

Strukturu společnosti kika lze definovat jako klasickou organizační strukturu. Jedná se o moderní teorii projektování organizační struktury. Klasická organizační struktura se vyznačuje vysokou složitostí, formalizací a centralizací. Zastánci klasické školy managementu jsou zastánci tvrzení<sup>4</sup>, že klasické projektování představuje přirozený přechod

---

<sup>4</sup> DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. *Management*, str. 297. 2002.

od specializace práce do organizační úrovně. Mezi hlavní rysy a principy klasické organizační struktury společnosti kika patří:

- Dělbá práce.
- Jednota zaměření.
- Centralizace pravomocí.
- Pravomoce a odpovědnosti.
- Jednota přikazování.

### 3.2.3 Organizační jednotky

Seskupováním činností a také lidí ve společnosti kika se vytvářejí organizační jednotky. Když firma kika vytvářela organizační jednotky, musela si uvědomit, že neexistuje jeden nejlepší způsob, který by vyhovoval všem podnikům, všem situacím. Konkrétní organizační jednotka závisí vždy na podmínkách a také na tom, zda je manager firmy kika přesvědčen o tom, že právě ona konkrétní organizační jednotka bude dosahovat daných, očekávaných výsledků.

Když budeme ve společnosti kika hovořit o organizačních jednotkách, po prozkoumání zjistíme, že v kika existuje funkcionální organizační struktura. Jelikož se jedná o společnost jejíž hlavní činností je nákup, prodej nábytku a bytových doplňků, a dále také poskytování zákaznických služeb, podnikové funkce společnosti kika jsou definovány následovně: nákup, prodej, personalistika, financování, marketing, a merchandesign.

#### Oddělení nákupu

Oddělení nákupu tvoří team sedmi nákupčích, kteří mají při své práci oporu v nákupním teamu v Rakousku. V jejich práci jim napomáhá řada asistentů, kteří mají možnost, se díky letité praxi a zkušenostem, vypracovat postupně na pozici Junior Produkt Manager. Team nákupčích má rozdělený sortiment, který vybírá, nakupuje, vystavuje a v neposlední řadě podporuje prodejní team tohoto sortimentu. **Sortiment Produkt Manažerů je rozdělen následujícím způsobem:**

- Sedací soupravy, obývací stěny a další těžký nábytek.

- Ložnice, dětské a studentské pokoje, předsíně.
- Kuchyně, jídelny, koupelny.
- Kanceláře a malý nábytek.
- Osvětlení a lampy, koberce, elektro.
- Baby, bílé zboží, záclony a závěsy.
- Butikové zboží (bytové doplňky).

Úkolem Produkt Managerů je ve spolupráci s nákupním teamem v Rakousku neustále vyhledávat nové trendy v oblasti bydlení a bytových doplňků. Neustále být v kontaktu s novinkami a snažit se být nejlépe o krok až dva vpřed před zákazníky společnosti a před konkurencí. Aby byli schopni jít s dobou a novinkami, účastní se nákupčí několikrát ročně veletrhů po celém světě. Na těchto veletrzích můžou získat důležité kontakty a nasmlouvat pro společnost kika velmi výhodné zakázky či kontrakty. Práce těchto managerů je velmi náročná a vyžaduje velkou flexibilitu a časovou náročnost.

### **Oddělení marketingu**

Toto oddělení je pro kika obzvláště důležité. Marketingové aktivity úzce souvisí s vedením a fungováním této společnosti. Marketing je oblast, do které chtějí všichni vnášet své poznatky a nápady. Marketing společnosti kika je hlavním tématem této práce a proto je více k činnosti tohoto oddělení, a např. k nezbytné otevírací kampani a plánům, zmíněno v následující kapitole.

### **Personalistika**

Personalistika je nedílnou součástí společnosti kika, která hrála hlavní roli již při prvních krůčcích této společnosti. Vždyť právě díky správnému výběru managerů a dalších pracovníků mohlo dojít k obrovské expanzi společnosti do České a Slovenské republiky. A jen díky pilné, efektivní a kvalitní práci se firma kika dostala tam, kde je. V současné době, zná firmu kika téměř většina obyvatel Prahy a jejího okolí. Stejně tak je tomu v Bratislavě a jejím okolí. Ale ne však jen výběr a nábor pracovníků tvoří úspěch společnosti kika. S prací personalistiky je spojeno také motivování lidí, odměňování, hodnocení a další vzdělávání pracovníků kika.

## **Oddělení merchandesign**

Toto oddělení je v kika propojeno s oddělením dekorací, protože s ním úzce souvisí. Hlavním úkolem merchandesignu v kika je získat maximální prostor pro výrobky, které společnost nabízí a nenásilným způsobem zvětšovat prodejní plochu. Smyslem je navodit atmosféru plně zásobené prodejny či obchodního domu. Umístění zboží musí mít jistý psychologický význam a smysl. Barvy tvoří základní součást obchodního domu a je třeba i jim věnovat velkou pozornost. Image interiéru je pro kika stejně důležitá jako image výrobku a image firmy. Interiér obchodního domu je místo, kde se sortiment firmy kika prezentuje, nabízí a prodává. V případě, že se manager merchandesignu věnuje plánování barev a tapet do nově vznikajících obchodních domů nebo do kójí, které procházejí přestavbou, je nutné, aby věnoval naprostou pozornost tomu, jaké zákazníky má produkt, umístěný na daném místě oslovit, čím má produkt potenciálního zákazníka zaujmout, co chce firma na tomto produktu vyzvednout, popř. uvažovat o tom, co je prodejní argument číslo jedna. Když firma kika za pomoci managera merchandesignu dokáže vyjádřit prodejní hodnotu stejně dobrým barevným laděním prostoru či dokonce oděvu zaměstnanců, pak je zákazník v boji v odolávání téměř bezmocný.

Barvy v prostoru či v prostředí působí nejen na zákazníka, ale také na personál společnosti kika. Jestliže management společnosti kika chce dosáhnout toho, aby jeho zaměstnanci byli spokojeni po všech stránkách a dosahovali vyššího výkonu, mělo by se také vážně zamýšlet nad tím, co jim při práci může vadit, popř. co je může stimulovat k lepším výkonům. V prostoru, kde budou chladné barvy se firma kika nedočká chaotického poletování, ale ani dlouhodobého pracovního nasazení. Teplé barvy naopak evokují nálady zaměřené na život a pohyb. Moc teplé barvy zajistí, že se v prostorech nikdo nezastaví, bohužel však v neprospěch firmy i klienta. Konzultace o správně zvolených barvách pro produkt a daný prostor je pro merchandesigna základem úspěchu. Působení barev v interiéru má velmi velký vliv na nákupní chování zákazníků.

## **Oddělení organizace**

Organizace ve společnosti kika úzce souvisí s oddělením výpočetní techniky. Jejím úkolem je zajistit technickou stránku, kterou pracovníci kika každým dnem potřebují bezprostředně ke své práci. Je nutné, aby informační systém, který ve společnosti existuje, byl spolehlivý a plnil veškeré funkčnosti, které jsou od něj požadovány.

## **Finanční oddělení**

Pod finanční oddělení společnosti kika spadá oddělení účtárny. Finanční manager je zodpovědný za ekonomiku společnosti a den co den se potýká s mnoha důležitými úkoly, které musí řešit a být za ně zodpovědný. Jeden z důležitých úkolů je odpovědnost za řízení rozpočtu společnosti kika. To znamená, že neustále sleduje informace o cash-flow a o firemních nákladech a příjmech.

## **Logistika**

Ve vyspělém hospodářství může uspět jen ta firma, která uspokojí stále náročnější kika prodávat a přijmout kvalitní zaměstnance, kteří budou vykonávat svou každodenní práci. K tomu všemu je nutné, aby vše bylo ve správném čase, na správném místě, ve správném okamžiku a s vynaložením přiměřených nákladů k dispozici. To vše má za úkol manager logistiky společnosti kika.

V České republice i Slovenské republice jsou sklady součástí obchodního domu kika. Velikost skladu pro jeden obchodní dům je cca. 10.000 m<sup>2</sup>. Prostory skladu se nacházejí vždy v boční části obchodního domu a rozkládají se na třech podlažích. Přízemní patro je tvořeno pevným regálovým systémem v několika řadách a několika patrech. Pro uskladnění zboží v těchto regálech se mnohdy používají palety. První a druhé patro již nemá regálové systémy, existují zde přesně definované pozice, na kterých se umísťují roltejnery. Roltejnery a popř. regály jsou v skladu uspořádány v řadách.

Společnost kika disponuje centrálním skladem v rakouském St. Pöltnu a regionálními sklady, které se nacházejí jako součástí obchodních domů. Tímto je vytvářena tzv. vertikální struktura skladů.

## **Výhody a nevýhody organizace společnosti podle podnikových funkcí**

Organizace společnosti podle podnikových funkcí skýtá firmě kika výhody i nevýhody. Mezi výhody patří logičnost a ověřenost této metody, kde jsou respektovány pracovní specializace. Tato metoda napomáhá k tomu, že jsou pracovníci využíváni efektivním způsobem. Nevýhodou přílišné specializace může být špatná koordinace mezi funkcemi, což se projevuje pomalejšími reakcemi na změny v okolí.

### **3.3 SWOT analýza**

SWOT analýza, jak již bylo výš uvedeno, představuje základní analýzu v oblasti strategického plánování. SWOT analýza je nedílnou součástí při tvorbě strategických cílů a při tvorbě strategie společnosti kika vůbec. Vytváří jakýsi koncepční rámec, který usnadňuje porovnání čtyř faktorů. Mezi tyto faktory patří silné stránky podniku, slabé stránky, příležitosti okolí a hrozby okolí. Management firmy kika si uvědomuje, že je velmi důležité sledovat všechny tyto faktory a že dobrá strategie bude právě taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího okolí, využívá budoucích příležitostí, těží ze silných stránek společnosti a zároveň odstraňuje její slabé stránky.

#### **3.3.1 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí zahrnuje působení faktorů, které každodenně ovlivňují činnost společnosti. Tyto faktory je možné přímo ovlivnit. Jedná se o silné a slabé stránky společnosti.

##### **Silné stránky společnosti (strenghts)**

- Finanční síla organizace.
- Široký sortiment, výrobky všech stylů a různých cenových hladin pod jednou střechou.
- Jednotný systém společnosti, jednotná komunikace, synergický efekt, kterého se snaží společnosti kika dosahovat.
- Kvalitní zaměstnanci, kteří jsou schopni poskytnout ty nejlepší služby a kteří jsou vždy připravení na příchod změn.
- Úroveň managementu společnosti kika je na velmi vysoké úrovni. V nejvyšším managementu pracují opravdu kompetentní pracovníci s obrovskými životními zkušenostmi a znalostmi. Jsou opravnými autoritami, které dokážou vést lidi tím správným směrem.
- Otevřenost společnosti ke změnám a inovacím. Schopnost přizpůsobit se těmto změnám.



- Co se týče reklamy a merchandesignu, společnost kika se snaží o jednotnou formu komunikace. V této jednotě vidí obrovskou sílu společnosti. Zákazník si musí být vždy jistý, že se jedná právě o kika.
- Image firmy kika je na velmi dobré úrovni. Lidé znají společnost kika, znají symbol společnosti kika – červenou pohovku a poměr cena x kvalita vidí jako velmi vyrovnaný.
- Další plánovaná expanze do Plzně a do Brna, které umožní i dalším zákazníkům stejné podmínky v oblasti nábytku, jako jsou nyní v Praze a Bratislavě.

### **Slabé stránky společnosti**

- Výzkum ve společnosti kika není na nejvyšší úrovni. Společnost by mohla vkládat více informací do výzkumu trhu. Měla by detailně znát vývoj konkurence za poslední roky a nechat si přesně zanalyzovat trh v oblasti nábytku.
- Obavy potencionálních zákazníků z něčeho nového.
- Únik informací z vnitřního prostředí firmy ke konkurenci.
- Špatné vztahy s dodavateli, neschopnost domluvy či včasného dodání zboží. Velkým problémem bývá různá cenová politika dodavatelů.
- Obchodní dům v Čestlicích se potýká se špatným napojením na dopravní infrastrukturu a tím i slabší frekvenci návštěvnosti.
- U některých produktů delší dodací termíny. Ve velké míře se jedná o světové firmy, jejichž výrobky není možné skladovat v regionálních či centrálních skladech.

### **3.3.2 Vnější prostředí**

Vnější prostředí společnosti kika je charakterizováno vlivy, které působí na region z jejího okolí. Stejně tak, jako existují slabé a silné stránky, existují také hrozby a příležitosti okolí společnosti. Jedná se o hrozby a příležitosti z makrookolí i z mikrookolí. Je důležité, aby společnost kika předcházela hrozbám a plně míře využívala příležitostí, které jsou k dispozici.

### **Příležitosti (opportunity)**

- Know-how, které si společnost nese od své mateřské společnosti.
- Růst tržního podílu.
- Chyby konkurence, kterých může společnost využít ve svůj prospěch.
- Další plánovaná expanze do Plzně a do Brna, které umožní i dalším zákazníkům stejné podmínky v oblasti nábytku, jako jsou nyní v Praze a Bratislavě.

### **Hrozby společnosti (threat)**

- Hrozba substitučních výrobků.
- Velký počet konkurujících firem na trhu nábytku.
- Konkurence, která nabízí na první pohled podobné výrobky levněji. S tím souvisí také cenová válka mezi konkurenčními firmami. Konkurenční firmy se snaží prodávat na první pohled téměř stejné zboží, ale samozřejmě v jiné kvalitě.
- Hrozba vstupu další konkurenční firmy na český trh. Zde má kika obavy z velkého rakouského rivala, společnosti Lutz, které soutěží již teď s mateřskou společností kika v Rakousku.
- Změny legislativních nařízení.

## **3.4 Marketing společnosti kika**

Firma kika Nábytek vstoupila na český trh v květnu roku 2005. Jak bylo zmíněno v úvodu, jedná se o typicky rodinnou rakouskou firmu (součást koncernu kika/Leiner v Rakousku). V Rakousku se nachází 33 obchodních domů kika a 17 obchodních domů Leiner. kika postupem času expandovala do Maďarska, kde se v současné chvíli nachází čtyři obchodní domy a v průběhu příštího roku dojde v Maďarsku k další expanzi. kika vstupovala na český a slovenský trh s jasnou firemní strategií a to uvedení značky kika na trh a získání tržního podílu na těchto trzích.

### **3.4.1 Marketingová strategie společnosti**

Společnost kika vstupovala na český a slovenský trh s jasnou firemní strategií. Definice marketingové strategie spočívá v uvedení značky kika na tyto trhy a získání většinového tržního podílu. Cílem je získat velký okruh zákazníků a stát se leaderem na českém a slovenském trhu s nábytkem a bytovými doplňky.

#### **Definice poslání a vize firmy**

Vize firmy je jednoduchá. Nákup a prodej nábytku veškerých stylů, všech cenových kategorií a bytových doplňků pro všechny věkové kategorie, pro všechny sociální vrstvy. Kvalitní poradenství a kvalitní servis pro zákazníky kika je nedílnou součástí tohoto poslání firmy.

Cílem firmy je oslovovat co největší škálu lidí od těch nejmladších až po starší věkovou skupinu. Jako fázi uvedení na trh kika zvolila cestu otevíracích, zaváděcích a skvělých cen. Na českém trhu začínala, a proto potřebovala k sobě přilákat co nejširší masu lidí, aby jim ukázala, že je opravdu největší, že opravdu nabízí nejširší sortiment v oblasti nábytku a bytových doplňků na tomto trhu a že servis který poskytuje je kvalitní a špičkový.

Otevření největšího obchodního domu s nábytkem a bytovými doplňky v Čechách a později i na Slovensku doprovázela rozsáhlá marketingová kampaň. I tato kampaň musela být dokonale řízená a precizně připravená, neboť tvořila základní komunikační prostředek při příchodu firmy kika na český trh.

### **3.4.2 Marketingová koncepce společnosti kika**

Marketingová koncepce společnosti kika je založena na principu trvalé orientace firmy na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků, kterému firma přizpůsobuje zaměření nákupu a prodeje zboží či poskytování služeb. Tím, že kika přijala marketingovou koncepci firmy, zdůrazňujeme snahu o řešení problémů zákazníků, nikoliv vlastních problémů.

#### **Cílová skupina**

Cílovou skupinu firmy kika tvoří mladí lidé od 18 let, přes rodiny s dětmi, páry střední věkové kategorie, rodiny, kterým již děti vyletěly z hnízda, ale i zákazníci do 59 let. 70% zákazníků firmy kika tvoří ženy a 25% muži.

### 3.4.3 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí společnosti kika tvoří řada faktorů, které velmi často na sobě závisí. Toto prostředí můžeme rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Vlivy, které zde působí, jsou jak protichůdné tak v souladu s prostředím a firemní kulturou společnosti kika.

#### Mikroprostředí

Mikroprostředí společnosti kika tvoří vlivy, které bezprostředně ovlivňují realizaci hlavních cílů společnosti a to uspokojovat přání a potřeby kika zákazníků. Součástí mikroprostředí je společnost kika samotná, její zákazníci, dodavatelé a její konkurence.

**Společnost kika** – je nová a stále vyvíjející se společnost. Její vývoj závisí na souhrě všech jejích částí a jejích funkcí.

**Zákazníci** – zákazníci jsou pro kika středem pozornosti, středem veškerého dění. Oblast kika zákazníků není v žádném případě homogenní a každý zákazník potřebuje jiný přístup. Je třeba, aby se zákazníkovi věnovala maximální pozornost, aby zákazník měl pocit, že kika je tu pro něj.

**Dodavatelé** – kika spolupracuje s dodavateli z celého světa. Zde je velmi důležité, aby firma kika sledovala dlouhodobě vývoj a vztahy mezi dodavateli. Cílem je mít kvalitní dodavatele a udržovat s nimi efektivní obchodní vztahy. Důležité je předcházet potenciálním problémům a včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly ohrozit zákazníky kika. Společnost kika disponuje širokou škálou dodavatelů, díky kterým pak může řešit i případné potíže.

**Konkurence** – na českém trhu existuje opravdu velká konkurence. Nábytkářské společnosti jako jsou Ikea, Sconto Nábytek, Asko Nábytek jsou na českém trhu již dlouhou dobu a dlouhou dobu také oslovují potenciální zákazníky s nabídkou svých služeb a produktů. Existence společnosti kika na českém trhu závisí na dokonalé znalosti všech konkurentů a také na obrovské snaze společnosti kika uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než to dělají ostatní. Konkurenční prostředí má pro kika velký význam. Konkurence nutí společnost prodávat kvalitní a cenově dostupné zboží a nabízet ty nelepší služby. Konkurenční tlak na českém trhu vyvolává tzv. komoditní konkurenci a to heterogenní. Firma kika prodává z velké části stejný nebo podobný sortiment jako konkurenční firmy, ale existuje tu několik rozlišností. kika klade velký důraz na kvalitu svého zboží, na to aby služby spojené s nákupem byly dokonalé a přinášely zákazníkům opravdové uspokojení jejich přání a potřeb.

## Makroprostředí

Makroprostředí tvoří ekonomické prostředí, technické a technologické prostředí, demografické prostředí, kulturní prostředí, politicko-právní prostředí a přírodní prostředí. Velkou roli hraje také demografické prostředí. Společnost kika musí brát v potaz základní otázky a odpovědi na ně které se týkají obyvatelstva jako celku. Důležitá je hustota osídlení oblasti kde kika buduje své obchodní domy, průměrný věk obyvatel jednotlivých regionů, míra nezaměstnanosti a spousta dalších informací. Tyto informace patří mezi stěžejní informace, které kika má, pomáhají ji usnadnit spoustu rozhodnutí a dávají odpověď na spoustu otázek.

### 3.4.4 Nákupní chování zákazníků

Zákazník je středem pozornosti, přání a potřeby zákazníků jsou pro kika stěžejní. To, aby kika mohla poznat potřeby svých potenciálních zákazníků, je nutné, aby jim věnovala opravdu důstojnou pozornost. Poznat zákazníky znamená poznat jejich nákupní chování, jejich zvyky a také jejich návyky.

### Spotřební chování

Každý člověk má určité predispozice, které nám naznačují nákupní chování zákazníka a ukazují, jaký bude pravděpodobně průběh nákupního chování zákazníka společnosti kika. Predispozice zasahují většinou do všech částí nákupního rozhodování. Marketingové podněty společnosti kika a působení prostředí vstupují jistým způsobem do podvědomí zákazníka.

### Model kupního chování spotřebitele



## **Faktory ovlivňující kupní chování**

Kupní chování zákazníků společnosti kika je ovlivňováno celou řadou faktorů. Ať už kulturními, sociálními, osobními či psychologickými faktory.

**Kulturní faktory** – zde se u zákazníků projevují hodnoty, které zákazníci nabyli od narození, preference a způsob chování, místo, kde vyrostli. Můžeme zde také hovořit o subkulturách, které mívají národnostní, náboženský, popř. rasový charakter. Velkou roli hrají také společenské vrstvy, do kterých zákazníci kika spadají. Ve společenských vrstvách se odráží nejen příjem, ale také povolání, vzdělání a místo pobytu. Společenské vrstvy v kika zřetelně ukazují preferenci značek v zařízeních domácnosti.

**Sociální faktory** – zde se u kika zákazníků může projevit různé referenční skupiny, rodina a v neposlední řadě i role, kterou zákazník hraje. Rodina tvoří nejvýznamnější spotřebitelskou jednotku společnosti kika. Rodič vytváří tzv. první orientaci. Každý člověk hraje nějakou roli, která mu vytváří jistý status, ke kterému musí zákazník přizpůsobit i své nákupní chování. Firma kika si je vědoma toho, že určité výroky a značky, které prodává, jsou symbolem určitého společenského postavení.

**Osobní faktory** – ty hrají velmi důležitou roli v nákupním chování zákazníků kika. Spadá zde věk a období životního či rodinného cyklu, ve kterém se zákazník nachází, povolání, ekonomické podmínky a životní styl. Životní styl, je způsob, jakým zákazník žije, který se odráží v jeho zájmech, názorech a v neposlední řadě i činnostech. Nákupní chování může ovlivnit také osobnost či sebevědomí zákazníka.

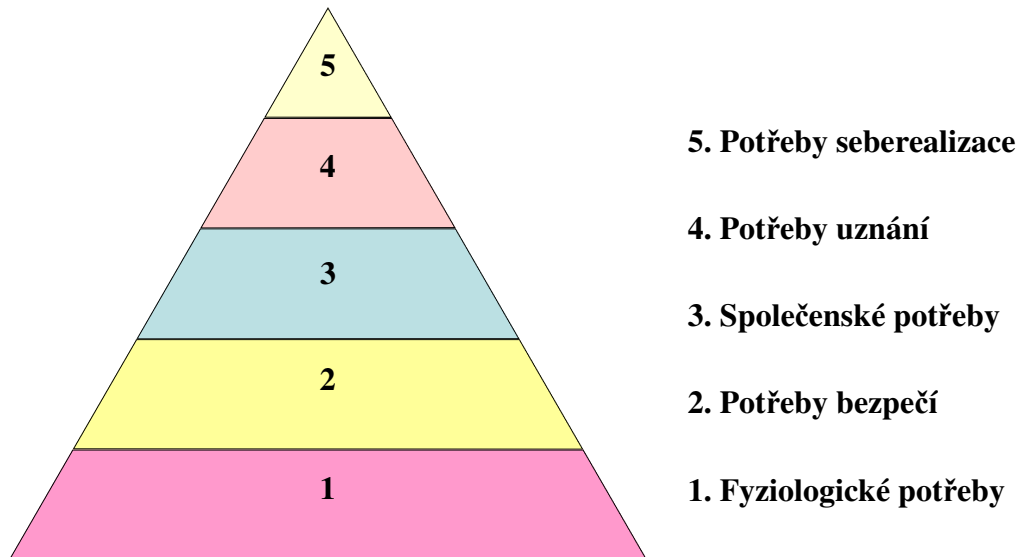
**Psychologické faktory** - kika si v plné míře uvědomuje, že nákupní chování jejich zákazníků ovlivňuje také motivace, vnímání, učení a postoje lidí. Co se týče motivace, motiv je dostatečně silná potřeba, která má přinutit zákazníka k činu, k nákupu. Uspokojení této potřeby dochází ke odstranění napětí. Maslowova teorie společnosti kika ukazuje, proč zákazníci uspokojují své potřeby právě v tu a ne jinou dobu. kika se snaží, aby pochopila přání a potřeby všech svých zákazníků. Maslowova teorie<sup>5</sup> kika ukazuje, že člověk musí uspokojit nejdříve ty naléhavé potřeby a v době jejich uspokojení se dostávají do pozadí

---

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Marketing, management*, str. 181. 2002

a začínají působit noví činitelé. Tato teorie pomáhá kika rozluštit jaké produkty si zákazníci přejí, které zapadají do jejich plánů a cílů.

### **Maslowova hierarchie potřeb**



Vnímání – můžeme charakterizovat jako proces, kterým zákazníci sbírají, třídí a pak interpretují informace. Jedná se o podstatný proces na který společnost kika klade velký důraz. Vždyť první dojem a to jak budou zákazníci vnímat nově příchozí firmu na náš trh je počátek úspěchu či neúspěchu. kika si uvědomuje, že zákazník je citlivý především ke stimulům, které souvisí s jeho momentálními potřebami a touhami, s tím, v jakém životním cyklu se nachází a např. jako jsou jeho ekonomické podmínky. Jedním z cílů společnosti kika je, aby si kika zákazníci a veřejnost vůbec vžila do paměti symbol, se kterým je kika spojena. Symbolem společnosti kika je červená pohovka. Červená pohovka, která se vyskytuje na vše reklamních materiálech v každé reklamě. Cílem je několikanásobné opakování, aby si zákazník symbol kika vžil do svého podvědomí. S vnímáním úzce souvisí mínění a postoje zákazníků. Mínění zákazníků kika je založeno na znalostech, názorech a především důvěře zákazníků ve společnost kika.

### **Kupní rozhodovací proces**

Při analýze kupního rozhodovacího procesu ve společnosti kika bylo zjištěno, že každý zákazník hraje nějakou svou určitou roli, která mu ve fázi rozhodování nejvíce vyhovuje. Jedná se o role iniciátora, ovlivňovatele, rozhodovatele, kupujícího a nebo uživatele.

## **Etapy kupního rozhodovacího procesu**

Zákazníci společnosti kika procházejí několika etapami rozhodovacího procesu. Ne vždy projdou všemi fázemi, mnohdy se stane, že jsou určité fáze přeskočeny. Většinou se jedná o etapy shromažďování informací a hodnocení alternativ. **Rozhodovací proces** se skládá z následujících částí: identifikace problému → sběr informací → hodnocení alternativ → rozhodnutí o koupi → chování po koupi.

**Identifikace problému** – zákazník zjistí, že má nějakou potřebu či problém. Tato potřeba je vždy spojena s určitou životní situací, s určitým stavem světa. kika se snaží vyhledávat a přicházet na to, jaké okolnosti mohou vyvolávat potřebu koupě nábytku či bytových doplňků. Může se jednat o nově koupený byt, rekonstrukci bytu, obnovu bytu, o novomanžele, popř. o snahu si byt zkrášlit a vylepšit, využít nových módních trendů a být in.

**Sběr informací** – zákazník kika má v mnohých případech potřebu se o výrobku dozvědět více. Materiál, cena, kvalita, výrobce, údržba, životnost, vadnost výrobku, atp. Existuje několik zdrojů, kde si může zákazník informace vyhledat či se o výrobku něco dovědět. Jedná se o zdroje osobní, které tvoří rodina, přátelé, nebo známí. Velmi významné jsou také zdroje komerční – reklama, prodejci, vystavené zboží či obaly. Neméně kvalitní informace mohou zprostředkovat média a nejkvalitnějším zdrojem informací je zkušenost z používání produktu.

**Hodnocení alternativ** – jestliže má zákazník kika dostatečné množství informací o produktu, může začít srovnávat a vyhodnocovat všechny možné alternativy a vlastnosti produktů. Zákazník srovnává životnost, ceny, efektivnost, praktičnost, design, funkčnost a náročnost...

**Kupní rozhodnutí** – na základě hodnocení výrobků společnosti kika si zákazník vytvoří určité preference. V této fázi na zákazníka mohou působit ještě další dva faktory a to stanoviska ostatních a nečekané faktory, které mohou nastat. Rychlost rozhodnutí závisí na tom, jak zákazník vnímá riziko spojené s rozhodnutím o koupi a také s tím, jaký postoj k riziku zaujímá.

**Ponákupní chování** – kika se snaží o to, aby nákupní proces neskončil tehdy, když u ní zákazník nakoupil, ale naopak, aby šlo o počátek jejího vztahu se zákazníkem. kika ponákupní stádium využívá k tomu, aby se přesvědčila o tom, zda je zákazník s výrobkem,



který si koupil spokojený, zda je tu něco co by chtěl změnit, atd. Dále se snaží zůstat se zákazníkem ve stálém kontaktu. Informuje zákazníka o novinkách, o zvýhodněných akcích, o event aktivitách o tom, že je tu stále pro zákazníky a ráda je v obchodním domě přivítá.

### **3.4.5 Marketingový výzkum**

Poskytuje společnosti kika informace, které napomáhají marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby. Historie marketingového výzkumu je bohatá, první výzkum se uskutečnil v roce 1824, kdy se sledovalo chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách. Marketingový výzkum v dnešní době provádějí specializované výzkumné agentury, které mají přístup k databázím, které mohou poskytovat vypovídající informace o současném trhu a nebo znají metody výzkumu a nejlepší formy, jak výzkum provést.

### **Techniky marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum, je možné provádět několika možnými technikami. Jedná se o primární sběr dat, kdy je možné evidovat výskyt chování a jevů zákazníka, zjistit jeho názory, postoje a motivy. Jedná se o dotazování, pozorování a experiment. Společnost kika často využívá metodu dotazování, kde se kladením jednoduchých a přímých otázek snaží zjistit, s čím jsou zákazníci nespokojeni a naopak co jim v obchodním domě vyhovuje, jaké je chování prodejců, zda byli ochotni a připraveni zákazníkovi pomoci a odborně poradit, jaká je cenová hladina nabízených výrobků a služeb. V nedávné době proběhl v kika průzkum trhu formou skupinových diskuzí. Tato forma je v dnešní době velmi atraktivní a poskytuje téměř detailní informace o tom, jak se lidé různých věkových kategorií a sociálních skupin dívají na danou společnost a konkurenci, aniž by věděli pro jakou firmu je průzkum uskutečňován. Otázky jsou sestaveny psychologem, tak aby byly co nejobjektivnější. Stejně tak i kladení otázek musí být pokládáno profesionálním moderátorem.

Dotazování patří k nejrozšířenějším marketingovým postupům, uskutečňuje se pomocí dotazníků. Dotazování může být osobní (ústní) a nebo se může uskutečňovat pomocí telefonického rozhovoru a nebo prostřednictvím rozesílání dotazníků poštou.

Společnost kika prováděla dotazování prostřednictvím dotazníku a výzkumníka, který kladl otázky zákazníkům. Při tvorbě dotazníků si kika dává velký pozor na jeho správné složení, tak aby získané informace a výsledky byly použitelné a vyhovovaly cílům výzkumu.

Marketingový manažer společnosti kika si stanovil hlavní body a požadavky na dotazník, na základě kterých začal dotazník sestavovat.

### **Požadavky na dotazník**

Dotazník musí pro firmu kika splňovat určité předpoklady a parametry. Na tom jak je dotazník sestaven a jak jsou otázky formulovány stojí základ úspěchu těchto dotazníků. Základní parametry dotazníku jsou následující:

- **Celkový dojem dotazníku** – dotazník musí zákazníka společnosti kika upoutat, zákazník musí na první pohled vidět, že se jedná o dotazník této společnosti. Dotazník musí být udělaný tak, aby lákal zákazníka k tomu věnovat svůj čas jeho vyplňování. Úvodní text musí vyvolat zájem respondenta. Optimální délka dotazníku je cca. 40 otázek. Velmi záleží také na sledu otázek. Na začátku je nutné používat zajímavé otázky, uprostřed otázky, na jejichž vyplnění záleží a nakonec pokládat otázky, které nejsou tak závažné.
- **Formulace otázek** – otázky musí být kladeny jednoznačně a srozumitelně. V dotazníku by se nemělo používat sugestivních otázek, které již dopředu napovídají očekávanou odpověď.
- **Typologie otázek** – kika má na výběr v dotazníku používat otevřené či uzavřené otázky. V otevřené otázce se zákazníkovi či respondentovi nepředkládá žádná varianta odpovědi. Zákazník se může svobodně, svými slovy vyjádřit. Nevýhodou těchto otevřených otázek je náročnost jejich zpracovávání. Odpovědi je nutno nejdříve projít, zařadit je do jednotlivých kategorií a až pak je zadávat do počítače. Uzavřené otázky nabízejí respondentovi možnost si vybrat odpověď. Aby se respondent necítil ohraničeně, je dobré, když jako poslední variantu kika uvede „jiné“ popř. „nevím“ nebo „nejsem si jist“.
- **Manipulace s dotazníkem** – rozdání dotazníků může probíhat buď poštou a nebo osobním předáním. Firma kika upřednostňuje osobní předání dotazníku, protože osobní kontakt může podtrhnout naléhavost dotazníku.

Jakmile jsou dotazníky vyplněné, je nutné provést jejich vyhodnocení. Údaje, které firmě kika dotazníky poskytnou, jsou velmi cenné údaje, které poskytují odpověď o celém fungování

společnosti, o spokojenosti a nespokojenosti zákazníků, s tím co se má zlepšit, co zákazníci od kika očekávali a jejich očekávání nebyla splněna.

### **3.4.6 Tvorba marketingové kampaně a marketingová komunikace**

Tvorbě marketingové kampaně ve společnosti předcházela řada analýz, jako např. situační SWOT . Jako další hrála velmi významnou roli analýza vnějšího prostředí a konkurence. Na českém trhu funguje několik nábytkářských společností, které tvoří tvrdé konkurenční prostředí pro nově přicházející a nyní již úspěšně fungující společnost kika. Společnost kika otevřela v březnu roku 2006 svoji druhou filiálku v Praze Letňanech. Tato podkapitola prezentuje způsob jakým byla vytvářena marketingová otevírací kampaň této druhé filiálky a diskutuje co taková kampaň obnášela.

Společnost kika ve svých začátcích spolupracovala v České republice s kreativní agenturou a také s reklamní agenturou. Kreativní agentura má za úkol tvorbu kreativity, kreativních návrhů, které mnohdy tvoří základ úspěchu. „Mnohdy“, protože jsou i případy, kdy např. reklamní spot je velmi kreativní, krásný, ale nedokáže veřejnost stimulovat k nákupu daného zboží. Reklamní agentura má naopak za úkol nákup reklamních prostor v médiích, je s firmou neustále v kontaktu a připravuje pro firmu různé analýzy a přehledy. V současné době kika spolupráci s kreativní agenturou přerušila a přejímá kreativní návrhy od kreativní agentury, která zastřešuje společnost kika v Rakousku.

Společnost kika se rozhodla, že otevření druhého obchodního domu kika podpoří všemi mediálními prostředky. K těmto prostředkům patří televize, rádio, tisk, prospekty, venkovní (outdoorová) kampaň a navigační systém. Pro každou výše uvedenou aktivitu má firma naplánovaný prostor ve svém budgetu, který může použít na financování této otevírací kampaně. Budget na otevírací kampaň je součástí celoročního budgetu, který se plánuje vždy na počátku nového roku a to proto, že účetní období firmy kika je období od dubna do konce března následujícího roku. Pro tento účetní rok je naplánovaný budget, ze kterého budou financovány veškeré marketingové aktivity.

Pro tvorbu otevírací kampaně dostává reklamní agentura od společnosti kika briefing nebo-li zadání, kde jsou uvedeny základní požadavky společnosti současně s rozpočtem na danou reklamní aktivitu. Úkolem agentury je vyhodnotit situaci na trhu a to především konkurenčním trhu, zhodnotit vnější prostředí, které může mít na kampaň nemalý vliv. Na základě těchto poznatků pak přináší agentura návrh, který má být pro společnost kika tím

nejefektivnějším možným řešením. Tyto návrhy, spolu s cenami procházejí v managementu společnosti kika schvalovacími procesy.

## **Analýza konkurence**

Analýza konkurence, kterou provádí reklamní agentura obsahuje náklady konkurenčních nábytkářských firem, které během určitého vypovídajícího období, v tomto případě za rok 2005 vynaložily do reklamy. Analýza je připravena velmi přehledně a to formou grafů, kde může management kika přesně vidět, kolik která konkurentce investovala za období leden – prosinec 2005 do reklamy. Další rozdělení může ukázat, kolik se vložilo peněz do outdooru, kolik do televize, tisku a radií. Z tohoto rozdělení lze přesně určit, kterému médium věnují firmy maximální a minimální pozornost či váhu. Z analýzy také vyčteme v kterém období, které médium a kterou firmou bylo použito. Tento graf dává kika přehled o tom, kdy se u konkurence něco dělo, popř. zda bylo silné období či slabé. Tyto analýzy jsou pak rozpracovány podle jednotlivých médií na televizi, tisk, rádio a outdoor.

**Analýza televize** – kika přesně ukazuje strávený čas v televizi. V České republice se účastní televizních reklam jen tři nábytkářské společnosti a to Ikea, kika a Asko. Z tohoto důvodu porovnání není složité. Je možné určit kolik času koupily firmy v jednotlivých televizních stanicích a jak moc byly vidět a slyšet. kika může přesně vidět, které kombinace stanic konkurenční firmy využily a v jaké délce měly reklamní spoty.

**Analýza tisku** - zde je možné vyčíst totální sumu, kterou všechny konkurenční firmy vložily do tisku, sezónní využití tisku, rozdělení, atp. Důležitou informací je také frekvence s jakou se firmy v tisku objevovaly, zda denní, týdenní, víkendová či měsíční a jakých formátů v tisku využívaly.

**Analýza radií** - funguje na podobném principu jako televize. To znamená, kika má k dispozici celková data nebo sumy, které investovaly nábytkářské firmy do radií, sezónní využití, procentuálně strávený čas na rádiích, délky spotů, atp.

Po analýze médií a konkurenčního využití médií se dostává na doporučení agentury a poté na schválení plánů jednotlivých reklamních aktivit a realizaci.

Při svém otevření druhého obchodního domu využila kika v konečné fázi těchto komunikačních prostředků:

**Televize** - kombinace televizních stanic ČT1 a PRIMA. Zde se vycházelo se sledovanosti a GRP (Gross Rating Point). Otevírací kampaň měla tři části: pre-opening fáze, opening fáze a post-opening fáze. Rozložení spotů mezi ČT1 a PRIMA bylo 50% na 50%. Celkový objem zasažení za celé období kampaně bylo 720 GRP's. Dále se posuzuje CPP, Afinita, GRP's za jednotlivé stanice. GRP vyjadřuje sílu reklamního působení. 1 GRP odpovídá 1% dané cílové skupiny. Má-li např. inzerát hodnotu 5 GRP tak bylo zasaženo 5% ze zvolené cílové skupiny. GRP se při opakované frekvenci sčítají, přestože se v nich mohou osoby opakovat. Pokud je v kampani pět inzerátů a každý z nich má hodnotu pět GRP, pak všechny dohromady dají hodnotu 25 GRP. Podle GRP se určuje zásah reklamní kampaně a od GRP se odvozuje NetReach a další reklamy.

**CPP (Cost per Point)** – cena za jeden ratingový (GRP) bod. Tato cena je určena vydělením ceny za celou kampaň počtem dosažených GRP. Tím se získá cenu za jeden ratingový bod. Platí to i u kampaní kde je použito současně víc typů médií. Při nákupu reklamního času např. na TV Nova se nenakupují časová pásma, jako u jiných médií, ale potřebné množství GRP v cílové skupině Dospělí 15+. Tady pak CPP slouží ke kalkulaci ceny kampaně. V tomto případě se cena za 1 GRP = CPP.

**Afinita** - míra vhodnosti hodnoceného média pro danou cílovou skupinu. Jedná se o poměr cílové skupiny kampaně k cílové skupině např. VŠICHNI (A 15+). Kampaní je zasaženo určité procento cílové skupiny, která byla pro danou kampaň stanovena a současně je zasaženo určité procento cílové skupiny např. všichni (A 15+). Tyto dva údaje se vydělí a výsledkem je afinita. Hodnoty zásahu v cílové skupině kampaně a v cílové skupině všichni se pro výpočet používají vždy v %. Příklad: Cílovou skupinou pro kampaň jsou ženy 14+ (cca 4 mil. v populaci). Inzerát osloví 15% žen ve věku 14+ (cca 600 000 žen) a současně osloví 10% cílové skupiny všichni (tzn. oslovil 10% z cca 8 000 000, tzn. 800 000 osob)  $15/10 = 1,5 \Rightarrow$  AFINITA JE 1,5.

**Tisk** - při své otevírací kampani společnost kika využila tyto denníky: Metro, Mladá fronta Dnes, Lidové noviny, Právo, Blesk, Středočeské deník Bohemia + Šíp a TV magazín.

**Rádio** - délka spotu 20 sekund a pak 15 sekund. Stanice, na kterých kampaň běžela, jsou Duhová šestka (sít' RRM) – Frekvence 1, Evropa 2, Impuls, Rock Zone, Radio Info, Rádio DeeJay) a sít' MMS.

Součástí kampaně byl také pevně stanovený navigační systém pro obchodní dům v Letňanech a nepostradatelná zůstává i outdoorová kampaň, která je má při otevření nového obchodního domu nemalý význam. Zrovna v outdooru je velmi důležité, aby se kampaň začala připravovat s předstihem, protože se zde velmi lehce může stát, že všechny výborné plochy budou již obsazeny či rezervovány. Outdoorová kampaň obnáší stejně jako veškerá jiná media pečlivou přípravu. Navrhovaná místa se musí projet a odsouhlasit, místa, která nejsou odsouhlasená se musí nově nahradit.

K výše uvedené otevírací kampani existují ještě další malé kampaně, které se konají během celého roku. Ne v tak velkém rozsahu, ale se stejnou vahou a důležitostí. Spolu s kampaněmi se plánují i prospekty, které tvoří hlavní komunikační prostředek společnosti kika. Jejich náklady na grafiku, tisk a distribuci tvoří téměř polovinu ročního rozpočtu. Díky tomu, že se jedná o nejdůležitější komunikační prostředek je nutné, aby management kika na plánování těchto prospektů a především artiklů do těchto prospektů, kladl velkou prioritu. Termíny prospektů a témata se plánují jednou ročně na centrále společnosti za účasti managementu z České republiky. Je to plánování, kde se nesmí opravdu nic podcenit. Berou se v potaz roční období, svátky, prázdniny, konkurence, event aktivity, atp.

Když jsou prospekty naplánovány, musí management marketingu naplánovat další termíny, které s prospekty souvisí a to termíny, kdy se budou do prospektu plánovat články, termíny, kdy musí být připraveny veškeré texty a obrázky, termíny, kdy jdou prospekty do tisku a v neposlední řadě, kdy musí být dopraveny na distribuční agenturu, která provádí distribuci kika prospektů. Tento celý proces a všechny tyto aktivity jsou úzce provázány. Jedna aktivita závisí na druhé, proto je velmi důležité plánování času veškerých aktivit.

Co se týče dalších marketingových aktivit, mohli bychom zde zahrnout ještě plány event aktivit, plány mailingů, internet, komunikace se zákazníky, POS materiály, natáčení rádiových a televizních spotů, spolupráce s časopisy, sponzoring, marketingové výzkumy, atd.

### **3.5 Profil manažera firmy kika**

S managementem společnosti kika jsou úzce spojeny osoby, které jsou označovány jako manažeři. V odborné literatuře se píše, že úspěchy a neúspěchy organizace závisí na manažerech, kteří organizaci řídí.

V praxi dochází často k tomu, že se pozice manažer zaměňuje s pozicí leadera. Je třeba si uvědomit, že manager a leader není jedna a tatáž osoba. V knize *Integriertes Management in der Praxis*<sup>6</sup> je velmi dobře vysvětlen rozdíl mezi managerem a leaderem.

### **MANAŽER**

- administruje, hledá pořádek a předpovídá, dělá věci správně, rozvíjí plány, často se vyhýbá riziku, využívá síly pozice, očekává poslušnost.

### **LEADER**

- inspiruje, hledá změnu, dělá správné věci, stará se o efektivitu, objevuje vize, přebírá vykalkulovaná rizika, ovlivňuje přímo, aniž by využíval síly pozice, očekává přívrženstvo.

#### **3.5.1 Kompetence manažera**

Posuzováním kompetence manažera se má na mysli hodnocení faktické připravenosti pracovníka podávat výkony, které od něj společnost požaduje, předpokládá. Manažeři společnosti kika musí splňovat stanovené úkoly, řídit společnost, práci, řídit a organizovat pracovníky, starat se o jednotlivé podnikové funkce. Stát se manažerem vyžaduje velké množství znalostí a dovedností, kterých je zapotřebí ke splnění požadavku společnosti a ještě lépe k předčení těchto požadavků.

Často se hovoří o formální a neformální autoritě, které by měly spolu navzájem korespondovat. Formální autorita je dána funkcí, kterou manažer zastává. Neformální autorita bývá určována odbornou kvalifikací, pracovní morálkou, morálními vlastnostmi manažera, partnerským vztahem ke svým spolupracovníkům.

Manažeři společnosti kika jsou vůdčí osoby, authority, které podněcují dobrou práci svých spolupracovníků. Jsou to osoby, u kterých mají pracovníci podporu, osoby, které tvoří tzv. přirozenou autoritu společnosti.

---

<sup>6</sup> HAUSER, P. – BRAUNLICH, E. *Integriertes Management in der Praxis*, str. 29. Frankfurt.

Manažer ke své práci potřebuje jak získané, tak vrozené předpoklady ke své manažerské činnosti. Získané vlastnosti získává manažer společnosti kika díky jeho výchově, vzdělání a výcviku, který absolvoval. Jeho schopnosti komunikace jsou ve velké míře na velmi vysoké úrovni a asertivní chování je ke prospěchu společnosti kika. Manažer si dokáže prosadit své názory a to pádnými argumenty. Mezi vrozené vlastnosti manažerů patří ty, které se jen těžce dají ovlivnit. Jedná se o inteligenci, temperament a fantazii.

Pokud je nám dovoleno o tom soudit, i ve společnosti kika existují velké rozdíly mezi jednotlivými managery ve znalostech, dovednostech a schopnostech vykonávat svou práci. Praxe nám může ukázat, že se tyto znalosti a dovednosti dají navzájem přenášet v podnicích i z jednoho podniku do druhého. Pokud hodnotíme manažerské dovednosti, zmíníme se také o základních druzích manažerských dovedností, které splňují manažeři společnosti kika.

### **3.5.2 Manažerské dovednosti**

- Technické dovednosti – znají postupy, techniky teoretických i praktických disciplín.
- Lidské dovednosti – spolupracují a komunikují s lidmi, se svými nadřízenými i podřízenými pracovníky, s majiteli společnosti, motivují pracovníky a vedou je ke strategickému cíli.
- Dovednosti koncepční – snaží se efektivně a smysluplně sladřovat aktivity, které se v podniku dějí.

Firma kika uplatňuje technických dovednosti a větších technických podrobností na nejnižším a středním stupni řízení. Lidské dovednosti se realizují ve všech stupních řízení a koncepční dovednosti jsou významné především u vrcholového managementu firmy kika. Na této úrovni jejich význam rychlým tempem stoupá.

### **3.5.3 Základní vlastnosti manažera**

J. S. Livingston popsal základní vlastnosti manažera<sup>7</sup> a to: potřebu řídit, potřebu moci, schopnost vcítit se – dobrý manažer musí mít cit a pochopení pro své spolupracovníky.

---

<sup>7</sup> LOBODÁŠOVÁ, H. *Základy managementu*, str. 6. 1996



Je jedno, zda se jedná o společnost kika či jinou firmu, obecně je možné vytipovat některé obecné zásady manažerské práce.

### **3.5.4 Zásady manažerské práce**

**Volba priority** - tento princip se opírá o Paretovo pravidlo. V kika existuje spousta jevů, které jsou různorodé a které mají odlišnou významnost. Praxe ukáže a ukázala, že např. malá skupina jevů má zásadní význam a pak existuje také velká skupina jevů, jejichž význam není tak zásadní. Tento závěr je v odborné literatuře označován jako pravidlo 20:80, kdy skupina 20% významných jevů má 80% významnou hladinu. Paterův graf dává do poměru četnost jednotek ve zkoumaném jevu a význam jevu. Z tohoto základního pravidla managementu kika plyne, že je nutné rozlišovat, co je významné a věnovat tomu maximální pozornost a naopak si určit, co je nedůležité, co není nutné dále řešit. Tímto heslem se firma kika snaží řídit den co den.

**Princip prevence** - má kořeny v managementu kvality. Jeho hlavní zásada se opírá o teorii, čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené. Zde lze zmínit například obrovský problém a nedostatek společnosti kika, v době kdy expandovala na český trh. Všechny analýzy, které se připravovaly pro expandující společnost kika ukazovaly, že tento druh firmy má na zvoleném trhu ještě velký prostor. Kupní síla v Praze je obrovská, vše ukazovalo, že otevření prvního obchodního domu kika v Praze bude velkolepou událostí. Ano, předpověď se splnila, ale jak se později ukázalo, byla trošku podceněna.

Management firmy kika v Rakousku čekal úspěch, ale nečekal až tak velkou návštěvnost a nápor lidí, jako se objevil v Praze. Již v tento okamžik byla jistým způsobem podceněna logistika společnosti a to vedlo k tomu, že kika logisticky nezvládla ten první krůček, který je důležitý především pro zákazníky. Došlo k tomu, že se začaly prodlužovat termíny dodání zboží, nastal zmatek a nepořádek v skladu obchodního domu, sklady se přepřňovaly, zákaznický servis nefungoval, tak je by měl a lidé začali ustupovat od svých již uzavřených smluv z důvodu pozdního dodání zboží, z důvodu že jim bylo dodané špatné či poničené zboží. Trvalo skoro 10 měsíců, než se tato situace razantním způsobem změnila. Změna si však vyžádala změnu vedení skladu a nové organizační procedury. Zákaznický servis musel také projít řadou změn.

**Orientace na zákazníka** - tento princip má opět kořeny v managementu kvality. Firma kika se snaží klást potřeby a přání zákazníka na první místo. Zákazník je pro ni středem pozornosti,

středem všeho dění. Spokojený zákazník znamená pro firmu úspěšné postavení na trhu a tím i úspěch společnosti. Snaží se o to, aby byl zákazník spokojený, aby se mu splnily všechny přání a potřeby, aby jeho celková spokojenost byla vysoká a také o to, aby si zajistila u zákazníka dlouhodobou věrnost.

**Zásada bezvadnosti** - firma kika se snaží, aby produkty které prodává byly, co se týče kvality, bezvadné, a aby práce kterou provádějí její pracovníci byla kvalitně vykonávána, aby management společnosti vytvořil takové prostředí, ve kterém chyby a nedostatky nebudou tolerovány.

Součástí je také monitorování vlastních chyb a nedostatků, učení se z těchto chyb a způsob nápravy těchto chyb.

### **3.5.5 Styl manažerské práce**

Představuje způsob činnosti manažera společnosti kika, jeho rozhodování a vytyčování cílů. Styl manažerské práce společnosti kika bychom mohli definovat jako demokratický styl řízení, kdy vedoucí pracovník aktivně pracuje se svými se svými podřízenými, tvoří pro ně přirozenou autoritu, motivuje své podřízené správným směrem a snaží se dosahovat synergického efektu. Manager má své vlastní mínění a názory, na základě kterých pak vykonává a přijímá vlastní rozhodnutí.

Američtí autoři Vroom a Yetton<sup>8</sup> uvažují ještě o dalších dvou faktorech, které ovlivňují efektivnost řízení managerů. Faktory které zmiňují, jsou kvalita vlastního rozhodování a ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí.

### **SWOT analýza manažerů firmy kika**

Time management je součástí vedení, určuje pro kika směr, cestu a nachází kroky, kterými se po cestě má vydat. Tato cesta je významná, protože management firmy ví, co má dělat, kroky jsou reálné, stejně jako myšlenky, cesta je sdílená s ostatními a management udržuje rovnováhu v důležitých oblastech a v neposlední řadě také nadhled.

---

<sup>8</sup> VEBER, J a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, str. 261. Praha

I management firmy kika má své slabé a silné stránky, existují pro něj příležitosti a ohrožení. Technika, kterou slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení sledují, se nazývá SWOT analýza. SWOT analýza manažerů firmy napomáhá managementu uvědomění si okolních podmínek a svých vnitřních příležitostí a možností.

**Silné stránky (strengths)** manažerů kika jsou: přesvědčivost, schopnost diskutovat a komunikovat, odolnost vůči nátlaku a stresu, schopnost empatie, klíčové postavení ve firmě kika, nápaditost

**Slabými stránkami (weaknesses)** manažerů jsou ty, které oslabují silné stránky, dále sklon k soupeření, namyšlenost a přehnaná důležitost.

**Příležitosti (opportunities)** manažerů jsou vytváření nových projektů, další expanze společnosti kika, dostatečné informace, dostatečná kontrola, kariérový postup.

**Hrozby (threats)** manažerů představují zhoršující se vztah s majitelem společnosti, klesající výkon teamu, reorganizaci, nové technologie, kterým management nerozumí, personální změny.

## **Způsob řešení času**

Každou denní aktivitu posuzuje management firmy kika ze dvou hledisek. Z hlediska důležitosti a z hlediska naléhavosti. Důležitost, jak přispívá daná aktivita k naplňování firemních priorit a cílů. Naléhavost, jak daná aktivita spěchá a kdy musí být hotová. Podle těchto parametrů si může manager společnosti kika vytvořit jednoduchý graf, ve kterém jsou vyobrazeny čtyři kvadranty:

- kvadrant – DN (důležité a naléhavé aktivity)
- kvadrant – D (důležité a nenaléhavé aktivity)
- kvadrant – O (nedůležité a naléhavé aktivity)
- kvadrant – N (nedůležité a nenaléhavé aktivity)

Pracovní den zaujímá 100% času. Jestliže si manažer rozdělí aktivity dle důležitosti a naléhavosti do jednotlivých kvadrantů, tak součet procent v jednotlivých kvadrantech musí činit 100%. Většina dnešních managerů se soustředí na kvadrant DN – důležité a naléhavé.

Jedná se o kvadrant plný stresu, chyb a hašení. Cílem managerů firmy kika je soustředit se na kvadrant D – důležité a nenaléhavé aktivity. Jedině tak mohou být vykonávaná efektivní a ucelená rozhodnutí.

## 4 ZÁVĚR

Společnost kika funguje na českém trhu již rok, na slovenském trhu téměř půl roku. Příprava a zaškolování prvních manažerů začala již jeden rok před otevřením prvního obchodního domu. Díky perfektně zorganizovanému teamu se podařilo vybudovat solidní a velmi kvalitní firmu, která z ekonomického hlediska nabízí práci více jak několika stovkám zaměstnanců, a tím také přispívá k zvýšení ekonomické úrovně v České i Slovenské republice. Právě díky péči těchto zaměstnanců a jejich loajalitě ke společnosti mohly vzniknout již dva obchodní domy v České Republice a další plánovaná expanze se již začíná rozjíždět.

Společnost kika klade důraz na zákazníky, středem pozornosti a dění jsou však i její zaměstnanci. Během jednoho, náročného roku dokázala, jakou roli hraje teamová práce a ověřila význam synergického efektu. Motivace manažerů zde sehrála nemalou roli. Spousta z nich měla spoustu práce, aby se jim podařilo zajistit a splnit cíle, které si management společnosti vytýčil již před několika lety. Manažeři společnosti kika jsou skutečnými osobnostmi, které vytvářejí přirozenou autoritu. Vize a poslání společnosti kika, které se rozšířily z Rakouska se od A až po Z zrealizovaly.

Úzké rozpětí organizační struktury se ukázalo jako velmi výhodné. Těsné řízení a kontrola zajistily precizní přípravu v každé funkční oblasti a jasnou kontrolu nad provedenými činnostmi. Přestože náklady na management byly velmi vysoké, investice se vyplatila a zajistila vysokou návratnost ve formě nadprůměrných obrátů a tím i velkého zisku. Obraty společnosti kika se ročně pohybují v miliardách českých korun. Díky sortimentu z celého světa, může kika nabízet ty nejnovější trendy poslední doby, být vždy o několik kroků vpřed. Velkou roli hrají vzájemné vztahy s dodavateli a v neposlední řadě i se zákazníky a partnery.

Marketing společnosti kika je jednou z velmi zajímavých funkčních oblastí. Díky znalosti svého vnitřního i vnějšího prostředí a vlivů, které na společnost kika každodenně působí a v neposlední řadě také díky tomu, že využívá silných stránek a příležitostí a zároveň neutralizuje slabé stránky a ohrožení, kika ví, jakým směrem se má vydat a jakým způsobem uspokojit své zákazníky a získat nové zákazníky. Nákupní chování spotřebitelů a celý rozhodovací proces o koupi hraje podstatnou roli. Každý zaujímá v tomto významném procesu jednu z důležitých rolí a každý prochází určitým rozhodovacím procesem. Znat tento rozhodovací proces, pro společnost kika znamená, vědět, kdy na zákazníka začít působit, mít

představu o tom, jaké informace bude zákazník vyhledávat, jaká kritéria budou hrát podstatnou roli při rozhodování.

K tomu, aby společnost kika přilákala zákazníky, ukázala jim, co vše si mohou v kika koupit a jakých služeb mohou využít, je zapotřebí zvládnout připravit a pak také zrealizovat reklamní kampaň, která má přilákat zákazníky, má dostat značku kika to podvědomí zákazníků a vytvořit jakousi image společnosti kika. Pokud se bude hodnotit kampaň společnosti kika, lze říci, že všechny tyto stěžejní body byly splněny.

Přestože konkurenční prostředí na českém trhu je velmi bohaté a rozmanité, našlo se zde místo pro novou nábytkářskou firmu, která si na našem trhu dokázala vybudovat během jednou roku velmi silné postavení.

Manažeři firmy kika jsou ve velké míře odborníci na pravém místě. Díky svým charakteristickým rysům, přirozené inteligenci a temperamentu dosahují vytýčených cílů společnosti kika. Jejich každodenní komunikace s majitelem společnosti a jejich vzájemná podpora přispívají k stále lepší a lepší atmosféře uvnitř společnosti. Toto interní podnikatelské klima se odráží v pozitivním smyslu nejen na zaměstnance společnosti, ale především na zákazníky. Pro společnost je velmi důležitý nestranný názor, stejně tak jako pozitivní postoj ze strany dodavatelů, zaměstnanců i zákazníků.

kika hlásá svému okolí již zmiňovanou předpověď a to další plánovanou expanzi do Brna, Plzně a pak např. do Košic v Slovenské republice. kika ví, že tato expanze bude velmi náročná, ale přesto má obrovský motivující faktor, který vede tuto společnost vpřed a opět vpřed. kika chce dělat radost všem lidem v České a Slovenské republice a ne jen malé části. kika si přeje u sebe přivítat třeba i toho nejmladšího člena své zákaznické rodiny. V kika se najde pro každého něco.

## 5 LITERATURA

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Nakladatelství Management Press, 2003. IBSN 80-7261-029-5.

DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2002.

LOBAŠOVÁ, H. *Základy managementu*. Frýdek – Místek: Vydáno s podporou Národního vzdělávacího fondu a programu PHARE Evropské unie, 1996.

VYSUŠIL, J. – DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. PRAHA: Proffess Consulting.

SCHMETTERER, B. *Skok do budoucnosti*. PRAHA: Nakladatelství Management Press, 2004. IBSN: 80-7261-108-9.

HAUSER, P. – BRAUCHLIN, E. *Integriertes Management in der Praxi*. Frankfurt: Campus Verlag, 2004.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas – time management IV. generace*. Tábor: Nakladatelství Time Expert, 2000. IBSN: 80-902783-0-2.

FORET, M. – STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing. IBSN: 80-247-0385-8.

FORT, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2003. IBSN: 80-86119-69-6.

VYSEKALOVÁ, J. – KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing. IBSN: 80-247-0402-1.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Nakladatelství Computer Press. IBSN: 80-251-0457-5.

ČERNÝ, J. *Operační výzkum pro managery I*. Jindřichův Hradec, 2000

GILLERRNOVÁ, I. *Psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1996.





# **Přílohy**

1. Organizační struktura centrály společnosti
2. Organizační struktura obchodního domu
3. Vzor outdoorové kampaně
4. Vzor navigačního systému
5. Vzor inzerátu
6. Vzor titulní strany letáku – téma: Otevření obchodního domu v Letňanech