

ROFL Inc.

---

*Marketingový plán*

Radúz Morsztýn

Marketing – MK300

Doc. Dr. Ivan Žáry, PhD.

29.5.2009

## Obsah

Abstrakt .....	4
1. ROFL Inc. ....	5
2. Predstavenie organizácie .....	5
3. Strategická analýza.....	6
3.1. Poslanie – Vízia.....	6
3.2. Ciele .....	7
3.2.1. Finančné ciele .....	7
3.2.2. Nefinančné ciele .....	8
3.3. Kľúčová spôsobilosť a udržateľná konkurenčná výhoda.....	9
4. Situačná analýza.....	10
4.1. Analýza silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb.....	10
4.1.1. Vnútorne silné a slabé stránky .....	10
4.1.2. Vonkajšie príležitosti a hrozby .....	11
4.2. Analýza odvetvia.....	11
4.3. Analýza konkurencie.....	12
4.4. Analýza organizácie .....	13
4.5. Analýza zákazníkov .....	14
5. Hľadisko trh-produkt.....	16
5.1. Trhové a produktové ciele.....	17

5.2. Cieľové trhy .....	18
5.3. Odlišnosť .....	18
5.4. Pozicionovanie .....	20
6. Marketingový program .....	21
6.1. Produktová stratégia .....	21
6.2. Cenová stratégia .....	22
6.3. Komunikačná stratégia .....	23
6.4. Distribučná stratégia .....	24
7. Finančné údaje a výhľady .....	25
8. Organizácia .....	26
9. Implementácia .....	28
10. Vyhodnotenie a kontrola .....	29

## **Abstrakt**

Táto práca pojednáva o spoločnosti ROFL Inc. analýzou jej stratégie, prostredia v ktorom pôsobí a ďalších faktorov, ktoré majú vplyv na jej hospodársky výsledok. Opisuje a vyhodnocuje marketingový plán pre vhodnú adaptáciu týchto faktorov tak, aby bol zachovaný rast spoločnosti ROFL Inc. a jej pozícia na globálnom trhu komunikačných technológií.

## 1. ROFL Inc.

Spoločnosť ROFL Inc. sa zaoberá vývojom, výrobou a predajom komunikačných zariadení podporujúcich všestrannú aplikáciu sietí založených na moderných štandardoch ICT sektora. Jej zariadenia sú vyvíjané na základe dizajnov renomovanej nadnárodnej spoločnosti OMG corp. Globálna pôsobnosť a zameranie na priemyselný trh a trh s organizáciami jednoznačne smerujú plánovanie spoločnosti, ktorého ciele sú flexibilne reagovať na podnety zákazníkov, adoptovať nové technológie pre dlhodobu udržateľný rozvoj spoločnosti a budovať vzťah so zákazníkom na nadštandardnej úrovni. Pomocou investorov a kapitalizácie časti zisku vo fondoch rozvoja udržiava spoločnosť ROFL Inc. štandardne vysoký podiel na inováciách, čo využíva pre budovanie nielen silného produktového radu jednoznačne vymedzeného voči konkurencii množstvom výhod, ale aj na budovanie značky a vnímania spoločnosti ROFL Inc. jej širokým okolím.

## 2. Predstavenie organizácie

Začiatky spoločnosti ROFL Inc. siahajú do roku 1989, kedy jej zakladatelia využili trhové vákuum ICT spoločností v priestore bývalého komunistického bloku. Skromné začiatky zamerané na plošné poskytovanie podpory rozvoja informatizácie spoločnosti ROFL Inc. vymenila za vlastné produktové portfólio koncom deväťdesiatych rokov z časti pomocou vlastných investícií, s časti s pomocou investorov, ktorí videli potenciál v nových možnostiach zabezpečovania komunikácie medzi zariadeniami. Ich práca bola korunovaná úspechmi nielen na lokálnom, ale aj na globálnom trhu začiatkom nového milénia uvedením novej technológie prenosu dát a toto prvenstvo si spoločnosť ROFL Inc. v osvojovaní nových technológií a proakívnom prístupe k trhovým požiadavkám zachováva dodnes. Fakt, že sa jej s využitím outsourcingu podarilo udržať

pomerne útlú organizačnú štruktúru jej napomáha v poslaní vytýčenom jej vedením, ktoré sa dá charakterizovať ako snaha o prinášanie takých produktov a služieb, ktoré predčia očakávania zákazníkov.

Toto zameranie na trh, ktorý tlačí spoločnosť ROFL Inc. dopredu a technológie, ktoré ju ťahajú bližšie k vytýčeným cieľom umožňujú manažmentu ROFL Inc. nielen plniť stanovené strategické plány, ale znovu investovať získané prostriedky aj do iných aktivít, ako je podpora zamestnaneckých projektov, participácia na medzinárodnom štandardizačnom procese, či vzdelávanie odbornej verejnosti. Svojim prístupom a vysokou mierou likvidity dokáže plniť okrem finančných cieľov aj tie nefinančné a zlepšovať sa tak nielen v očiach zákazníkov, ale aj svojich zamestnancov a konkurencie.

### **3. Strategická analýza**

Strategická analýza spoločnosti ROFL Inc. sa zameriava na popis jej poslania, cieľov, ktoré jej manažment vytýčil, ako aj možností rozširovať pôsobnosť spoločnosti a rozvíjať svoju expertízu v rámci udržateľnosti konkurenčnej výhody.

#### **3.1. Poslanie – Vízia**

Poslaním spoločnosti ROFL Inc. je udržovať vysoký štandard poskytovaných produktov a služieb a zároveň sa zameriavať na ďalší rozvoj svojho portfólia či už jeho rozširovaním alebo evolúciou systémov, ktoré sú jeho základom. Tým sa sleduje najmä udržanie dobrých vzťahov so súčasťnými zákazníkmi, ako aj rozvoj potenciálu spoločnosti ROFL Inc. v zisku nových zákazníkov, či rozšírenie pôsobnosti na iné trhové segmenty.

## 3.2. Ciele

Snahou spoločnosti ROFL Inc. je, aby ciele každého z jej článkov konvergovali k strategickým cieľom tejto organizácie, sledujúcim jej ďalší rozvoj. Táto časť sumarizuje je ciele v oboch aspektoch a to finančnom a nefinančnom.

### 3.2.1. Finančné ciele

V súčasnosti výhodná pozícia na trhu spoločnosti ROFL Inc. nezaručuje tento štatus do budúcnosti a preto sa bude snažiť:

- o udržanie majoritného, 39% podielu na trhu špecializovaných komunikačných zariadení
- o zvyšovanie ziskovosti poskytovaných služieb najmä väčšou podporou ich predaja
- o komercializáciu znalostí spoločnosti ich sprostredkovaním pomocou expertných systémov
- o optimalizáciu procesov spojených s logistikou a tým o zníženie nákladov spojených s transportom a skladovaním produktov minimálne o 7%
- zvýšiť investície do vývoja z pôvodných 10% zo zisku spoločnosti na úroveň 15%
- identifikovať a odstrániť slabé miesta v manažmente kvality a vo výrobe a tým znížiť úroveň reklamácií 1% pod priemer v odvetví na 0.1% hranicu
- zhodnotiť akvizíciu menších spoločností v odvetví za účelom podpory rozvojových krajín s výhľadom na tretinový nárast predajov v týchto krajinách z pôvodných €200 miliónov na €66 miliónov v prvom roku

- o navýšenie rozpočtu na rozvoj zamestnancov o 10% medziročne tak, aby sa spolu s podporou ďalších aktivít spoločnosti podarilo udržať motiváciu, produktivitu a kompetentnosť na čo najvyššej úrovni pre zvýšenie zisku

### 3.2.2. Nefinančné ciele

Ako moderná spoločnosť sa snaží ROFL Inc. vstúpiť do éry znalostnej ekonomiky pripravená a preto rozvíja svoje aktivity aj mimo finančných. V rámci nefinančných cieľov to je najmä:

- rozvoj informačných systémov a ich integrácia so systémami zákazníkov a dodávateľov pre znižovanie časov reakcie zo strany spoločnosti ROFL Inc.
- podpora kreativity a individuality zamestnancov otvorením priestoru pre ich vlastné projekty a nápady
- podpora študentských start-up projektov komplementárnych k technológiám používaným ROFL Inc.
- Rozšírenie systému pre podporu vzťahov so zákazníkom pre z kvalitnenie procesov ním podporovaných
- Aktívna participácia na svetových veľtrhoch informačných a komunikačných technológií
- Organizácia workshopov pre odbornú verejnosť so zámerom pozitívne propagovať ROFL Inc.
- Zamedzenie stagnácii neustálym rozvojom používaných technológií a produktov na nich založených
- Rozvoj poskytovaných služieb pre pevné previazanie klientely s tímom ROFL Inc.



- Podpora a efektívne spracovanie spätnej väzby z vnútra organizácie, ale aj z jej okolia a jej následné vyhodnotenie a implementovanie získaných vedomostí do ďalších plánov spoločnosti

### 3.3. Kľúčová spôsobilosť a udržateľná konkurenčná výhoda

Globálny trend dynamického rozvoja komunikačných technológií ovplyvňovaných množstvom sociálnych a ekonomických faktorov tvorí priestor pre nebývalý rast organizácií tohto zamerania. Takéto trhové prostredie láka množstvo nových spoločností, ktoré často veľmi rýchlo získavajú svoje miesto na trhu a svoj trhovú podiel. Spoločnosť ROFL Inc. preto nezakladá len na svojej tradícii a komplexnosti produktového portfólia, ale proaktívne stanovuje nové ciele s ohľadom na vývoj tohto odvetvia. Keďže už pominula doba zameraná na produkt a organizácie pri nákupe nových technológií hľadajú stabilného dodávateľa komplexných služieb a produktov, od ktorého očakávajú vysokú mieru flexibility pri plnení zadaní, je úlohou vedenia spoločnosti ROFL Inc. vytvoriť také organizačné prostredie, ktoré umožní reflektovať požiadavky zákazníkov a individualizovať svoje produkty podľa zadaní nakupujúcej organizácie.

Konkurenčná výhoda tvorená technologickým líderstvom sa javí ako nedostatočná pre nasledujúce obdobia a obhajovanie trhovej pozície spoločnosti ROFL Inc. musí byť preto podporené ďalšími faktormi ako vysoká kvalita, včasná logistika a hlavne správne cielené marketingové aktivity. Ďalším hladiskom sú kľúčové partnerstvá s organizáciami poskytujúcimi produkty či služby komplementárne k produktovému portfóliu spoločnosti ROFL Inc., ktoré by mohli pri kontrolovanej implementácii zdvihnúť hodnotu poskytovaného komplexného riešenia. Nevyhnutná spolupráca s klientskými organizáciami musí pre efektívny beh využívať moderné

informačné kolaboračné nástroje a práve ich vhodná adaptácia spoločnosťou ROFL Inc. jej môže pomôcť upevniť svoje existujúce obchodné vzťahy, naproti tomu cielené aktivity na poli reklamy a vzťahov s verejnosťou pri využití nových príležitostí.

#### **4. Situačná analýza**

Neodlučnou súčasťou organizácie je prostredie, v ktorom pôsobí a samozrejme kľúčovým faktorom je jej vnútorné prostredie a kultúra, dávajúce tvár organizácii ako celku a určujúce jej situáciu na trhu. Dôslednou analýzou silných a slabých stránok v rámci organizácie je možné eliminovať problémy v rámci nej a podporiť silné stránky formujúce jej kvality a konkurenčnú výhodu. Okolie organizácie je faktorom ovplyvňujúcim taktický a strategický manažment. Ako také prináša príležitosti pre rast organizácie, ale aj hrozby, ktorým musí čeliť. Nasledujúce podkapitoly prinášajú pohľad na SWOT analýzu a zaoberajú sa aj odvetvím, konkurenciou, zákazníkmi a samotnou organizáciou ROFL Inc.

##### **4.1. Analýza silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb**

Nasledujúca SWOT analýza sumarizuje silné a slabé stránky organizácie ROFL Inc. a súčasne hodnotí príležitosti a hrozby jej okolia tak, aby sa dali výsledky tejto analýzy využiť pre jej ďalší rast a udržateľnosť tohto rozvoja.

##### **4.1.1. Vnútorné silné a slabé stránky**

Analýza vnútorných silných a slabých stránok dáva priestor manažmentu spoločnosti ROFL Inc. rozvíjať pozitíva a eliminovať negatíva pre rozvoj organizácie a jej trhového podielu.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vysoká produktová kvalita	Vyššie ceny ako priemer v odvetví
Stabilný tím špecialistov	Vysoké náklady a tým nízky ROI pri vývoji
Flexibilita a inovácia transponovaná do konkurenčnej výhody	Neoptimálna logistická štruktúra
Silný motivačný program	Nízka penetrácia energetického priemyslu

#### 4.1.2. Vonkajšie príležitosti a hrozby

Analýza príležitostí a hrozieb okolia organizácie dáva priestor manažmentu ROFL Inc. stanoviť plány pre organizáciu v takom rozsahu, aby dokázala efektívne využiť tieto faktory vo svoj prospech.

<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Penetrácia trhu v rozvojových krajinách	Ohrozenie prílevom nových konkurentov do odvetvia
Integrácia IS s dodávateľmi	Ekonomická kríza zastavuje projekty, čo môže vyústiť do straty pri vysokých nákladoch
Využitie partnerov vyrábajúcich komplementárne produkty pre formovanie komplexných riešení	

#### 4.2. Analýza odvetvia

Odvetvie informačných a komunikačných technológií je plné nespojitých zmien a turbulencií spôsobených množstvom socio-ekonomických, politických a najmä technologických zmien. Ponúka však priestor pre neustály rozvoj a rast, keďže obdobie informácií a znalostí musí byť nevyhnutne podporované modernou technologickou

bázou, ktorej vlastnosti sú predmetom permanentného vývoja. Vzhľadom na tieto skutočnosti odvetvie ICT disponuje obrovským potenciálom a prináša stále nové príležitosti každej organizácii schopnej flexibilne reagovať na stále väčšie výzvy v podobe náročných projektov klientely.

Potreba rozvoja v tomto hladisku je determinovaná nielen rastom rozvinutých krajín, ale potenciálnym trhom v rozvojových krajinách, ktorý vďaka veľkému počtu obyvateľov a prílivu investícií do týchto krajín predstavuje nové výzvy pre všetky organizácie z tohto odvetvia.

### 4.3. Analýza konkurencie

Konkurencia spoločnosti ROFL Inc. na globálnom trhu je čoraz väčšia, z pohľadu kľúčových obchodných vzťahov sú to však zväčša rovnako zamerané spoločnosti s podobným portfóliom, ktoré sa snažia eliminovať pôsobnosť ROFL Inc. najmä na lokálnych trhoch v Európe a Južnej Amerike. Druhou konkurenčnou skupinou sú veľké spoločnosti so širokým portfóliom služieb a produktov, ktoré sa nevymedzujú len na substitúty produktov a služieb spoločnosti ROFL Inc., tieto však nekladú dostatočný dôraz na tieto aktivity a preto nepredstavujú v krátkodobom rozmedzí priamu hrozbu aktivitám spoločnosti ROFL Inc. Spoločnosti priamo ohrozujúce snahy ROFL Inc. sú MAO, ktorá ponúka svoje produkty za veľmi nízke ceny, spoločnosť IMHO so silným pokrytím juhoamerického trhu a poslednou je spoločnosť ORLY, ktorá má uzavreté výhodné kontrakty s veľkými odberateľmi, čo jej umožňuje vyrábať produkty s veľkou úsporou z rozsahou. Zámer analýzy konkurencie sa teda sústreďí na etablované spoločnosti poskytujúce substitúty k produktom a službám spoločnosti ROFL Inc. a ich silné a slabé stránky reprezentuje nasledovná tabuľka.

Organizácia	ROFL	MAO	IMHO	ORLY
<b>Prednosť I.</b>	Kreativita a flexibilita	Cena	Silné zázemie v Južnej Amerike	Výrobné kapacity
<b>Prednosť II.</b>	Inovácie a kvalita	Adaptácia nových technológií	Cena	Kvalita
<b>Slabosť I.</b>	Cena	Nízka kvalita a inovácia	Slabé globálne pokrytie	Nízka flexibilita
<b>Slabosť II.</b>	Veľké výdavky na vývoj a zamestnancov	Absencia komplementárnych služieb	Nediferencovaný produktový rad	Vysoká fluktuácia, odliv knowhow
<b>Hrozba</b>	-----	Strata zákazníkov zameraných na cenu	Ťažký vstup na trh Južnej Ameriky	Tlak na ceny produktov kvôli úsporám z rozsahov ORLY
<b>Príležitosť</b>	-----	Eliminácia konkurencie na základe TQM	Vymedzenie operačného priestoru spoločnosti IMHO na Južnú Ameriku	Destabilizácia pozície ORLY cez neustálu inováciu

#### 4.4. Analýza organizácie

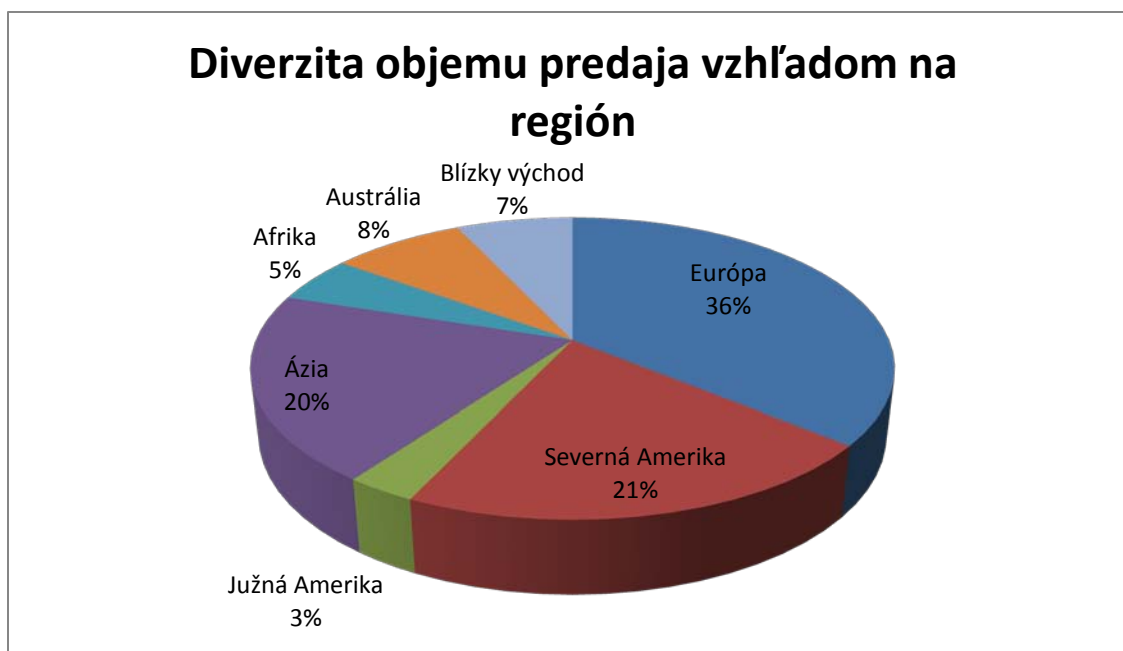
Spoločnosť ROFL Inc. je etablovaná organizácia, ktorá sa stala jedným z hlavných producentov špecializovaných komunikačných zariadení na svetovom trhu. Jej hlavná výhoda spočíva v jej zamestnancoch a znalostiach, ktorými disponujú. Preto toto najdôležitejšie aktívum spoločnosť zabezpečuje množstvom programov na profesný, fyzický a kultúrny rozvoj. Zavádzaním expertných systémov plne integrovaných s IS spoločnosti sa snaží do určitej miery externalizovať ich znalosti a utvárať tak organizačné vedomosti v elektronickej podobe. Jej inovácie ju situujú do pozície pioniera v rámci svojho odvetvia, čo podporuje spoločnosť ROFL Inc. svojou činnosťou na akademickom poli, ale aj na rôznych výstavách, workshopoch a participáciou v medzinárodných štandardizačných organizáciách zameraných na technológie, s ktorými pracuje. Ďalším faktorom determinujúcim jej trhovú pozíciu je kvalita, ktorá prekračuje priemer odvetvia

a tým podporuje dobré meno spoločnosti medzi organizáciami a upevňuje jej existujúce zákaznícke vzťahy aj za cenu vyššej ceny produktov oproti konkurencii. Inovácia produktového portfólia a jeho kvalita je podporovaná komplementárnymi službami klientom, ktoré sú na vysokej úrovni vďaka integrácii a adaptácii na informačné systémy klientov, ale aj vďaka tímom špecialistov a efektívne nastaveným vzťahom s dodávateľmi.

Všetky snahy spoločnosti ROFL Inc. o líderstvo v odvetví podporuje jej flexibilita, adaptabilita a otvorenosť, bez ktorých by pri vysokých nárokoch na kustomizáciu produktov zo strany svojej klientely uspela len veľmi ťažko.

#### 4.5. Analýza zákazníkov

Globálna pôsobnosť spoločnosti ROFL Inc. delí zákazníkov nielen podľa typu organizácie, ale aj podľa geolokácie. V rámci tohto členenia môže marketing ROFL Inc. vyčíslieť podiel predaja produktov a služieb spoločnosti ROFL Inc. v rámci jednotlivých častí sveta tak, ako to prehľadne zobrazuje nasledujúci graf.

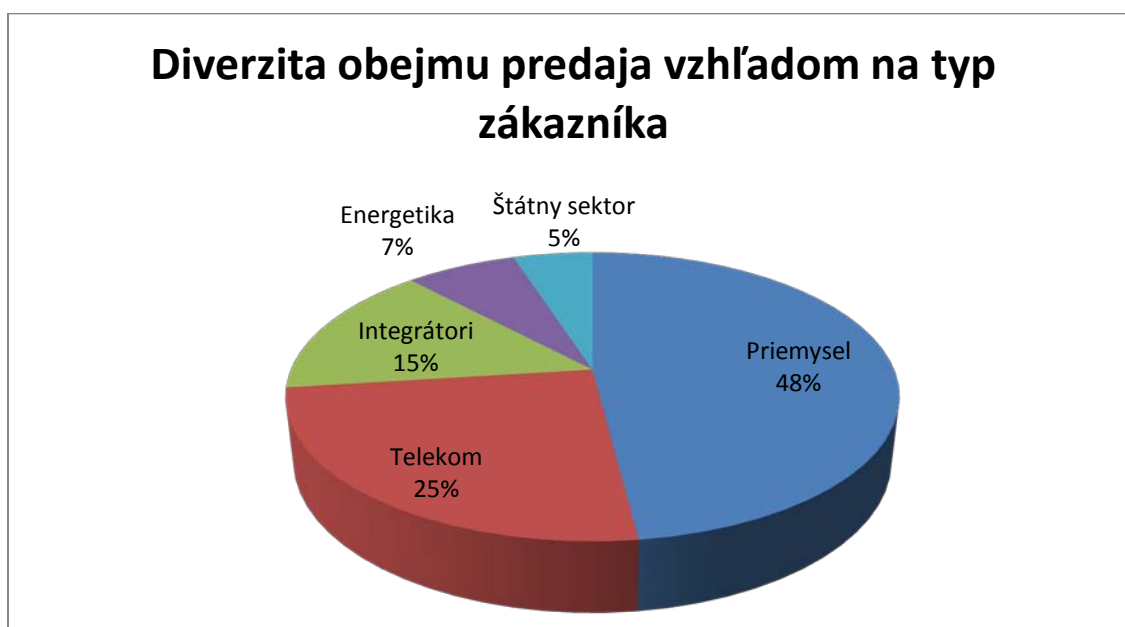


Ťažiskom predaja sú teda Severná Amerika a Európa, ktoré sú momentálne najrozvinutejšími regiónmi v ICT. Aj napriek silnej konkurencii sa spoločnosti ROFL Inc. podarilo presadiť na ázijskom trhu, ktorý ,okrem technologicky vyspelého Japonska, predstavuje obrovský potenciál pre rast a rozvoj informačno-komunikačnej infraštruktúry, ponúkajúc tak príležitosť spoločnosti ROFL Inc. na zvýšenie predajov v tejto časti sveta. Obdobne je na tom aj trh v Afrike a na Blízkom východe, kde zatiaľ obchodní zástupcovia a partneri spoločnosti ROFL Inc. nezaznamenali väčšie úspechy najmä kvôli nízkej informatizácii spoločnosti v tomto regióne vďaka pretrvávajúcemu problému s pripojením tohto kontinentu do siete Internet rýchlymi kanálmi.

V rámci popísaných geolokácií spoločnosť ROFL Inc. reflektuje svojim produktovým portfóliom a službami niekoľko sektorov. Sú nimi priemysel, telekomunikácie, systémoví integrátori, energetika a konečne štátny sektor. Koreláciu tohto rozdelenia však neodzrkadľujú len produkty spoločnosti ROFL Inc. ale aj podiel ich predaja. Kým priemysel a energetika má podobné potreby komunikácie, podiel predaja sa u nich veľmi líši. Je to najmä kvôli veľkej miere byrokracie v prevažne monopolnom, energetickom priemysle a nedokonalnej legislatíve, ktorá nenúti energetikov modernizovať svoje tranzitné, distribučné a prístupové siete. Naopak priemysel v súkromných rukách je nútený neustále hľadať cesty pre optimalizáciu a inováciu, preto jeho požiadavky na produkty spoločnosti ROFL Inc. tvoria majoritu predaných produktov v rámci tohto radu.

Systémoví integrátori, telekomunikácie a štátny sektor majú podobné, často veľmi komplexné požiadavky a predaj produktov je viazaný daným projektom. Spoločnosť ROFL Inc. však identifikovala základné požiadavky týchto zákazníkov a ako kontrast k priemyselne založeným produktom ponúka aj SOHO produktové rady, ktoré pokrývajú

celý rozsah požiadavok týchto klientov. Opäť je možno vidieť koreláciu medzi nízkou mierou podpory legislatívy pre informatizáciu a predajom produktov a služieb ROFL Inc. štátnemu sektoru. Naproti tomu systémoví integrátori, pôsobiaci väčšinou na národnej úrovni zahŕňajú do svojho portfólia produkty ROFL Inc. pomerne často hlavne preto, aby mohli poskytovať komplexné služby svojim klientom. Telekomunikácie, respektíve operátori poskytujúci telekomunikačné služby sú druhým hlavným zdrojom výnosov spoločnosti, čo vyplýva z rozmachu telekomunikačného priemyslu v posledných rokoch. Diverzifikáciu klientely spoločnosti ROFL Inc. na základe odvetvia zákazníkov demonštruje nasledujúci graf.



## 5. Hľadisko trh-produkt

Táto kapitola pojednáva o trhových a produktových cieľoch spoločnosti ROFL Inc., o cieľových trhoch, na ktoré upriamuje svoju pozornosť ako aj o odlišnostiach, ktoré zhodnocuje pri marketingovej komunikácii. Zaoberá sa aj pozicionovaním produktového portfólia spoločnosti.



## 5.1. Trhové a produktové ciele

Úspech spoločnosti ROFL Inc. na globálnom trhu v jej odvetví poukazuje na doterajšiu úspešnosť rozhodnutí manažmentu zamerať sa na kvalitu a inováciu produktových radov spoločnosti. V tomto duchu sa plánuje aj udržanie súčasných a vývoj nových obchodných vzťahov. Rozširovaním a evolúciou portfólia ako priemyselných, tak aj ostatných riešení chce spoločnosť ROFL Inc. naďalej určovať smer odvetvia a rozvíjať segmenty, v ktorých nie je nasadenie tejto technológie také masové. Preto jej ďalšie zameranie marketingových a obchodných činností bude smerovať z geolokačného hľadiska do rozvojových krajín tak, aby sa podarilo využiť nielen rastúci potenciál tohto trhu, ale aj fondy na podporu informatizácie spoločnosti poskytované rozvinutými krajinami cez miestnych alebo nadnárodných integrátorov a ich projekty naviazané na tieto dotácie.

Z hľadiska typu zákazníka sa spoločnosť chce viac sústreďovať na štátny sektor a energetiku, kde cez lobbying a šírenie informácií o tejto technológii chce zvýšiť povedomie o možnostiach nových technológií v týchto sektoroch. Od aktívneho prístupu k týmto trhom a aktivitám s tým spojených očakáva spoločnosť ROFL Inc. nárast predajov a realizáciu viacerich projektov pri rekonštrukcii a modernizácii elektrickej siete a využívanie svojich produktov pri informatizácii rurálnych oblastí štátom.

Produkty spoločnosti ROFL Inc. sú predmetom neustáleho vývoja, spoločnosť si však dáva za cieľ zvýšiť návratnosť investícií vývojom produktov založených nielen na technologickej inovácii, ale aj na smere ostatných, komplementárnych technológií ich prevádzovaním vo svojich produktoch. Cieľom je poskytovať ucelenejšie produkty, vhodné pre široké spektrum klientely. Ďalším procesom by malo byť implementovanie

TQM do výroby a kontroly kvality výroby spoločnosti ROFL Inc. pre zvýšenie štandardov, keďže kvalita výrobkov je aj teraz konkurenčnou výhodou, pre ktorú má spoločnosť takú vysokú úspešnosť na priemyselných trhoch, kladúcich dôraz na spoľahlivosť používaných produktov.

## 5.2. Cieľové trhy

Marketing spoločnosti ROFL Inc. je diverzifikovaný vzhľadom na rozdelenie klientely podľa typu organizácie, ale aj podľa geolokácie, v ktorej klient pôsobí. Preto aktivity spoločnosti ROFL Inc. budú naďalej podporovať vhodný komunikačný mix smerovaný najmä na priemysel a telekomunikácie v Európe a Severnej Amerike, keďže sú kľúčovými trhmi udržiavajúcimi vysoký trhovú podiel spoločnosti ROFL Inc. v odvetví.

Nie je však možné opomínať rozvíjajúce sa trhy Ázie a Afriky, ktoré ponúkajú veľa nových príležitostí. Odlišnosti týchto trhov najmä z marketingového hľadiska, však musia byť analyzované pre kvalitné nastavenie celého marketingového mixu týmito podmienkam. Technologicky sú príbuzné už etablovaným trhom, pretože používajú rovnaké komunikačné a priemyselné štandardy determinované okrem iného aj historickým hľadiskom, keďže množstvo z týchto krajín sú bývalé európske kolónie.

## 5.3. Odlišnosť

Produkty a služby, ponúkané spoločnosťou ROFL Inc., tvoria ucelenú sústavu, ponúkajúcu vhodné produkty pre takmer každý projekt od domácnosti až po priemyselný komplex. Spoločnosť ROFL Inc. si však stanovila za cieľ nielen ponúkať množstvo kvalitných a moderných zariadení a služieb, ale aj odlišnosti, ktoré jej ponuku vymedzujú voči konkurenčnej. Popisuje ich nasledujúci prehľad.

- Snaha spoločnosti o kompetentý a motivovaný personál umožňuje spoločnosti dlhodobo poskytovať služby na vysokej úrovni, čo jej napomáha pri udržaní klientely a k dobrým vzťahom s ňou
- Kvalita na vysokej úrovni ju vymedzuje proti slabším konkurentom, ktorí dbajú najmä na cenu produktu
- Využitie moderných informačných systémov nielen na podporu rozhodovania a vnútrofirmych procesov, ale aj na retenciu znalostí spoločnosti reflektuje snahu ROFL Inc. o adopciu nových praktík v organizovaní práce
- Šírka produktového portfólia umožňuje efektívnejšie spĺňať komplexné požiadavky korporátnej klientely a tak sa stáva ponuka spoločnosti ROFL Inc. preferovanou
- Dizajn produktov určených do domácností či kancelárií je vytváraný v spolupráci s renomovanými dizajnovými štúdiami, čo zabezpečuje vysokú atraktivitu tohto produktového radu
- Spätné investovanie časti zisku do vývoja zabezpečuje spoločnosti možnosť udržať vedenie ako technologického lídra
- Globálne pokrytie spoločnosti realizované cez dôsledne volených a motivovaných partnerov, s ktorými ROFL Inc. udržuje blízke vzťahy, jej robí dobré meno aj v geolokáciách, kde nemá priame pobočky
- Individualizácia riešenia a kustomizácia produktov vzhľadom na požiadavky klientov napomáha v odozve na jej ponuky

- Aktívna participácia na udalostiach v odvetví jej napomáha udržiavať povedomie o značke a získavať cenné informácie o nových trendoch, čo sa odráža v jej produktovom portfóliu rôznymi inováciami a integrovanými rozšíreniami

#### 5.4. Pozicionovanie

Komunikačná a distribučná politika spoločnosti ROFL Inc. reflektuje jej podnikateľskú stratégiu cieľenou reklamou využívajúcou možnosti Internetu, direct mailingu, printových médií, ale aj demonštrácií spoločnosti na podujatiach v rámci odvetvia. K budovaniu značky používa metódy rozvoja vzťahov s verejnosťou a podporou predaja organizáciou workshopov a seminárov. Snaha o zavedenie optimálnych, rýchlych a nízkonákladových distribučných ciest je realizovaná aj pomocou moderných informačných systémov a ich previazaním s klientskými systémami na manažment dodávateľov. Distribučné cesty podporujú dostupnosť širokého predajného sortimentu na cieľových trhoch, plniac tak predsavzaté plány distribučnej politiky spoločnosti.

Udržanie svojho imidžu kvalitného výrobcu zameraného na inovácie spoločnosť ROFL Inc. okrem iného podporuje aj tým, že svoju komunikačnú politiku zameriava tak, aby dokázala adekvátne vyzdvihnúť a poukázať na tieto svoje kvality. Zároveň zdokonalovaním systémov riadenia kvality a zameriavaním na vývoj tieto aspekty ďalej podporuje a rozvíja tak, aby neohrozila svoje dobré meno a ponúkla svojim zákazníkom čo najkvalitnejší, moderný produkt.

## 6. Marketingový program

Marketingový program skladajúci sa zo stratégie pre produktovú, cenovú, komunikačnú a distribučnú politiku spoločnosti ROFL Inc. opisujú nasledujúce podkapitoly zameriavajúc sa na každú zložku marketingového mixu zvlášť. To ponúka prehľadnou cestou víziu spoločnosti pre obsiahnutie požiadavok zákazníkov na trhoch, ktoré spoločnosť ROFL Inc. svojim produktovým portfóliom a službami targetuje v nasledujúcom období.

### 6.1. Produktová stratégia

Spoločnosť ROFL Inc. ponúka svojej klientele na trhu organizácií komplexné produktové rady zamerané na oblasti kancelárskych, domácich a priemyselných sietí podporujúc tieto produktové rady komplementárnymi službami tak, aby obsiahla náročné zadania tendrov, vypisovaných rôznymi typmi organizácií. Nasledujúca grafika mapuje pokrytie trhových segmentov produkciou spoločnosti ROFL Inc, pričom sa zameriava na rozdelenie sektorov trhu podľa typu klienta. Rozlišuje medzi rôznymi produktovými radmi a službami. Prvým je priemyselný produktový rad zameraným na produkty spĺňajúce vysoké požiadavky na kvalitu, bezpečnosť a odolnosť väčšinou v prevedeniach vhodných aj do exteriérov. Druhým je kancelársky produktový rad, zameraný najmä na kvalitu a dizajn, dostupný výhradne v interiérových housingoch, kde sa vývoj zameriava na rýchlosť a jednoduchosť prvotnej inštalácie. Tretím je zmiešaná ponuka týchto produktov, kde ROFL Inc. vyhotovuje špeciálne „baličky“ vhodné pre vybrané trhové segmenty. Komplementom k produktom ROFL Inc. sú služby, ktoré poskytuje technický tím spoločnosti svojim zákazníkom. Tieto delíme na projektovo zamerané služby a technologicky zamerané služby. Väčšinou komplexnejšie, projektovo orientované

služby sledujú zákaznícky projekt od zrodu až po plné nasadenie a zapájajú odborníkov ROFL Inc. do medzifunkčných tímov v klientskej organizácii tak, aby zákazník spoľahlivo a čo najrýchlejšie dospel do úspešného konca daného projektu. Naproti tomu technologicky orientované služby väčšinou zahŕňajú štvrtoúrovňovú podporu, tréningy a vzdelávanie tak, aby robili z klientov samostatne fungujúce entity schopné plne využívať produkty ROFL Inc. na stanovené ciele.

Priemysel	Priemyselný produktový rad	Projektovo zamerané služby
Energetika		
Telecom	Kancelársky produktový rad	Technologicky zamerané služby
Systémoví integrátori		
Štátny sektor	Zmiešaný produktový rad	Projektovo zamerané služby

## 6.2. Cenová stratégia

Spoločnosť ROFL Inc. určuje cenovú stratégiu pri oboch svojich produktových radoch a službách s ohľadom na svoje náklady a samozrejme očakávanú návratnosť investícií vložených do ich vývoja. Aj keď jej ceny sú nad priemer odvetvia, kompenzuje túto skutočnosť vysokou kvalitou a expertným tímom pripraveným podporovať obchodné

vzťahy vo všetkých oblastiach. Obchodní zástupcovia a partneri spoločnosti ROFL Inc. využívajú dynamickú cenotvorbu, keďže často ide o individualizovaný a komplexný obchodný vzťah s kustomizovaným produktom ako jeho predmetom.

Takáto forma stanovenia ceny jej umožňuje reagovať na trhovú situáciu a upravovať cenovú ponuku vzhľadom na zákazníka a predmet obchodu, hranice cenovej ponuky sú však centrálné určované top manažmentom spoločnosti.

### **6.3. Komunikačná stratégia**

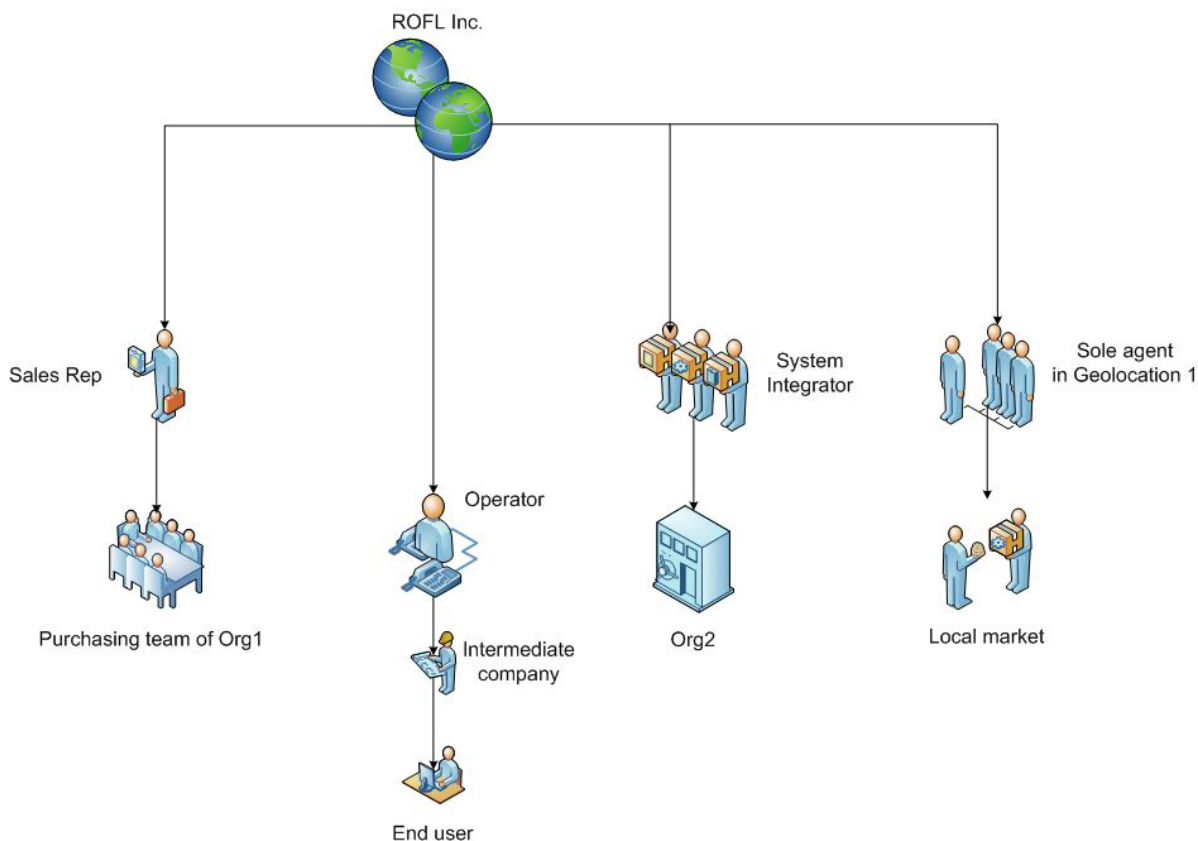
Komunikačná stratégia spoločnosti ROFL Inc. musí efektívne využívať kanály vhodné na trhu organizácií. Preto si dáva za cieľ vybudovať internetový portál združujúci jej zákazníkov a odborníkov pre vytvorenie komunity okolo svojej značky. Táto forma komunikácie smerom na zákazníka musí prinášať jasné výhody z participácie v technickom, ale aj inooborovom ohľade. Mala by teda prinášať informácie a znalosti nielen z prostredia ROFL Inc. ale aj odvetvia ako takého. Ďalším prvkom komunikačného mixu je reklama na Internete prostredníctvom renomovaných informačných portálov prinášajúcich svojim čitateľom okrem správ aj recenzie z ICT odvetvia. Táto by mala byť podporovaná aj v printovej podobe týchto médií. Reklama ako taká by sa mala vyskytovať v periodikách určených distribútorom, ktorých by tak mohlo osloviť portfólio spoločnosti ROFL Inc. Direct mailing by sa mal využívať na informatívne a pripomínacie účely reklamy u existujúcich zákazníkov takou formou, aby nepôsobil rušivo či vtieravo a preto si marketingové oddelenie spoločnosti ROFL Inc. pripravuje koncept dobrovlnnosti v tomto ohľade.

Komunikačná stratégia bude podporovaná aj vhodnou politikou vzťahov s verejnosťou a to činnosťou marketingového oddelenia sústreďujúcou sa na tlačové

správy, pravidelné predstavovanie spoločnosti a jej produktov na veľkých podujatiach vo svete ICT, ako aj podujatí pre svojich veľkých klientov v podobe športových hier, či osobných stretnutí za účelom socializácie. Všetky tieto formy PR budú mať pevne stanovené kontrolné mechanizmy aby sa zabezpečila ich efektivita a zamedzilo sa neúčelnému spotrebúvaniu finančných prostriedkov na reprezentáciu.

#### 6.4. Distribučná stratégia

Distribučná stratégia spoločnosti ROFL Inc. by mala reflektovať požiadavky klientely a to nielen rýchlosťou a cenou, ale aj formou. Preto si ROFL Inc. dala za cieľ vybudovať taký integrovaný informačný systém na podporu distribúcie, ktorý nielen optimalizuje tieto procesy, ale bude spojeným s klientskými systémami na manažment dodávateľov. Od tohto kroku si spoločnosť ROFL Inc. sľubuje nielen zníženie cien distribúcie, ale aj jej zefektívnenie a poskytnutie pridanej hodnoty zákazníkom v podobe transparentnej a rýchlej distribučnej cesty medzi výrobou spoločnosti, distribučnými





centrami a klientskými skladmi. Tento systém musí reflektovať hybridné distribučné kanály, ktoré spoločnosť na predaj svojich produktov a služieb využíva. Ich podobu zobrazuje vyššie uvedená schéma.

## 7. Finančné údaje a výhľady

Spoločnosť ROFL Inc. je zisková organizácia s medziročne rastúcimi príjmami. Časť zisku je pravidelne investovaná späť do spoločnosti pre zvyšovanie kvality poskytovaných produktov a služieb. Veľká časť je investovaná do vývoja tak, aby sa

zabezpečila kontinualita prvenstiev spoločnosti v implementácii technologických inovácií.

Graf znázorňuje medziročný rast príjmov spoločnosti ROFL Inc.

Cieľ je udržať tento rast aj



v nasledujúcom účtovnom období.

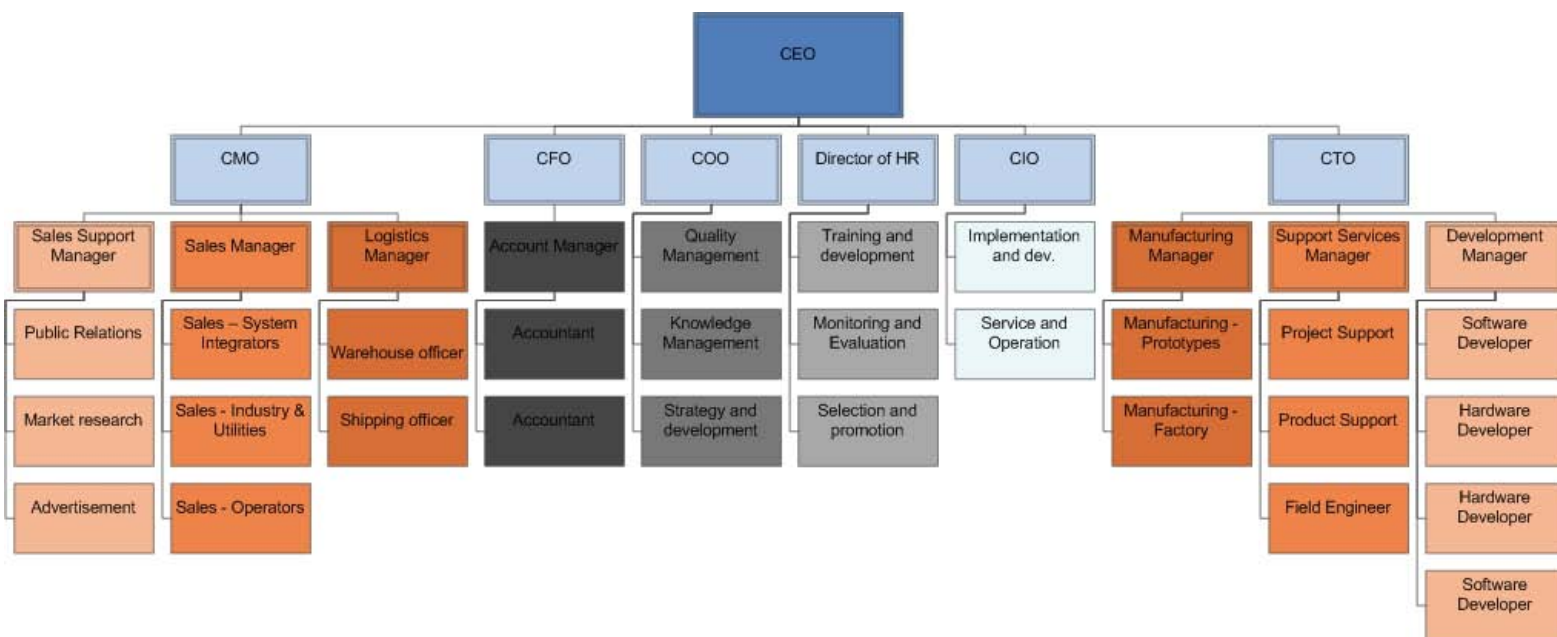
Na ilustráciu ziskovosti spoločnosti je nižšie uvedená analýza hospodárskeho výsledku z výkazu ziskov a strát.

Hospodársky výsledok za rok 2008 v mil. €

Typ HV	Vynosy	Naklady	Rozdiel
Z hospodárskej činnosti	489	310	179
Z finančnej činnosti	84	41	43
Z bežnej činnosti	573	351	0
Z mimoriadnej činnosti	11	5	6
<b>Celkovy</b>			<b>228</b>

## 8. Organizácia

Spoločnosť ROFL Inc. ako organistická, moderná organizácia využíva tímovú spoluprácu, ako efektívnu cestu podpory obchodných vzťahov a príležitostí. Vytvárajúc



medzifunkčné tímy a udržiavajúc štíhly profil organizácie dokáže spoločnosť flexibilne reagovať nielen na trhové príležitosti, ale aj na turbulencie a zmeny prostredia. Jej formalizovaná podoba je zobrazená organizačnou štruktúrou vyššie, ktorá definuje desať oddelení (Sales Support, Sales, Logistics, Accounting, Operation Management, Human Resources, Information and Communication Department, Manufacturing, Support Services a Development), ktoré sú združené do šiestich úsekov pod vedúcimi úsekov (Chief Marketing Officer, Chief Financial Officer, Chief Operation Officer, Director of Human Resources, Chief Information Officer a Chief Technical Officer). Vedúci úsekov tvoria Executive board vedený Chief Executive Officerom.

Spoločnosť ROFL Inc. má 41 zamestnancov, z toho 7 vedúcich úsekov, 7 manažérov oddelení a 27 pracovníkov. Rozdelenie úsekov je vyvodené z hlavných oblastí pôsobenia spoločnosti a to : vývoj, výroba, predaj a podpora. O vnútorný chod spoločnosti sa starajú spoločne oddelenie ľudských zdrojov, účtovníci, informatici, manažér kvality, manažér stratégie a rozvoja a znalostný manažér.

Spoločnosť je primárne funkcionálne rozdelená, avšak napríklad v rámci oddelenia supportu je deľba pracovníkov podľa produktov a obchod (sales) je rozdelený podľa zákazníkov. Pri veľkých projektoch sa využíva maticová štruktúra organizácie, teda tím pracujúci na projekte je zložený z pracovníkov rôznych oddelení, ktorých vedie vybraný projektový manažér . Tieto štruktúry odzrkadľujú potreby diktované klientelou spoločnosti. Oddelenia tvoria tímy zostavené zo špecializovaných pracovníkov, pracovníci sú však schopní robiť aj prácu kolegov, čo je determinované vhodne vyškoleným personálom, a preto tvoria produktívny a kreatívny tím. Tieto oddelenia pracujú v rámci úsekov (sales, sales support a logistika; tech.support, vývoj a výroba), v ktorých členovia rôznych oddelení úzko spolupracujú. V takomto prostredí sa dôležité rozhodnutia môžu diať aj na nižších úrovniach a spolupráca pomáha v efektívnejšom dosiahnutí strategických cieľov spoločnosti.

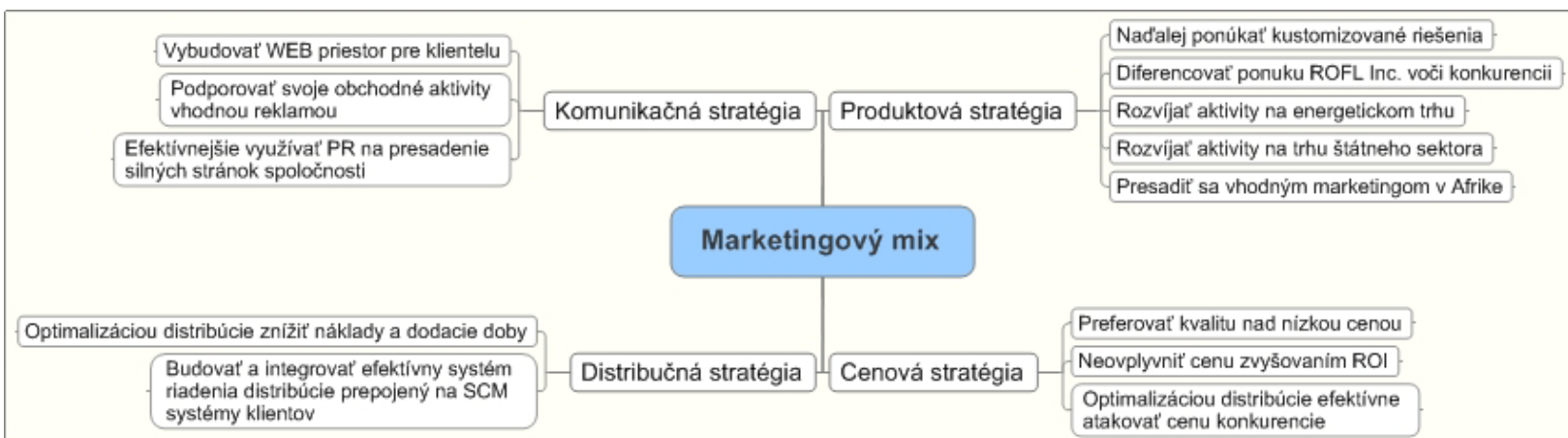
Maximálny rozsah riadenia v rámci ROFL Inc. je 4, najnižší 2. Pri takýchto malých tímoch ich manažéri dokážu zamestnancom poskytnúť dostatočnú podporu pre ich prácu, sú schopní robiť správne cieľené rozhodnutia a zároveň malé oddelenia uľahčujú ich manažérom supervíziu nad ich činnosťou.

Decentralizované riadenie v dynamickom a komplexnom prostredí nových komunikačných technológií umožňuje flexibilnejšiu, efektívnejšiu a rýchlejšiu odozvu na

potreby trhu. Zároveň s nízkou mierou formalizácie, ktorá umožňuje zamestnancom istý stupeň voľnosti a dáva im možnosť riešiť pracovné úlohy alternatívnymi postupmi, dodáva charakteristické vlastnosti spoločnosti s dravým potenciálom a tým poskytuje efektívny nástroj jej exekutíve v silnom, globálnom konkurenčnom prostredí.

## 9. Implementácia

Implementované politiky definované marketingovou stratégiou spoločnosti ROFL Inc. určujú smer a orientáciu marketingových aktivít organizácie. V nasledujúcom období sa bude spoločnosť ROFL Inc. sústreďovať popri udržiavaní súčasných kvalít na zlepšovanie svojich aktivít na trhoch, kde plne nevyužíva potenciál zákazníkov, budovať komunikáciu smerom na zákazníkov pre vyššiu rozoznateľnosť svojej značky ako aj svojich produktov a v neposledom rade bude jej cieľom optimalizovať a modernizovať distribúciu s využitím moderných IS. Tieto kroky mapuje nasledovná grafika.



## 10. Vyhodnotenie a kontrola

Aj keď spoločnosť ROFL Inc. dosiahla stanovené dlhodobé ciele z hľadiska podielu na trhu, kvality, spokojnosti zákazníkov a množstva inovácií v produktových radoch a službách ďalšia optimalizácia a vývoj je nevyhnutná pre trvalé udržanie súčasných kvalít a zlepšovanie, či eliminovanie slabých miest v organizácii. Preto si stanovuje nové ciele, ktoré jej pomôžu napredovať po vytýčenej ceste a na ich kontrolu bude uplatňovať všetky dostupné prostriedky, ako manažérske účtovníctvo, ktoré bude sledovať plnenie optimalizačných plánov, audity rôznych častí organizácie za účelom kontroly plnenia stanovených plánov a ich cieľov, priebežný zber a vyhodnocovanie spätnej väzby od zákazníkov a z vnútra spoločnosti pomocou moderných informačných systémov tak, aby sa každému podstatnému detailu dostalo potrebnej pozornosti či už zo strany manažmentu ROFL Inc. alebo niektorej z jej častí. Forecasting a vyhodnocovanie dopadu okolia spoločnosti, či už ide o ekonomické, politické, kultúrne alebo technologické prostredie bude jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich ďalší rozvoj taktických a operačných plánov spoločnosti.

Všetky plány, politika spoločnosti a kontroľing ich uskutočňovania pritom sleduje dlhodobý plán spoločnosti ROFL Inc. tak, aby prinášala na globálny trh komunikačných zariadení neustály vývoj a zaujímala na ňom popredné miesto.