

Projekt rozvoje obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o.

Bc. Radek Kotyza

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radek KOTYZA**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt rozvoje obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny k rozvoji obchodního oddělení a formulujte teoretická východiska pro jeho rozvoj.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o.
- Analyzujte prodejní činnosti obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o.
- Vytvořte projekt rozvoje obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261/010-4.
FOSTER, R.V. Timothy. Jak získat a udržet zákazníka. Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
BURNETT, Ken. Klíčový zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
PORTER, E. Michael. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
pověřený ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt rozvoje obchodního oddělení společnosti PaPP, spol. s r.o. Diplomovou práci jsem rozdělil do dvou základních částí. První částí je příprava projektu, zahrnující zpracování literárních pramenů týkajících se rozvoje obchodního oddělení. Důležitou součástí této části diplomové práce je situační analýza současného stavu obchodního oddělení. Ve druhé části diplomové práce je rozvinut projekt rozvoje obchodního oddělení zahrnující stanovení jednotlivých aktivit rozvoje obchodního oddělení a návrhů opatření k dosažení stanovených cílů a dále upozornění na možná úskalí realizace projektu. Sestavený projekt rozvoje obchodního oddělení podává ucelený obraz plánovaných aktivit, které mají za úkol splnění strategického cíle v roce 2009 – rozvoj obchodního oddělení a zvýšení prodeje obchodního oddělení v roce 2009 o 15 %.

Klíčová slova: prodej, SWOT analýza, služby, konkurence, propagace, rozvoj

ABSTRACT

The objective of this diploma work is to propose project for development of the Commercial Department of PaPP, spol. s r.o., the limited liability company. I have split the diploma work into two basic parts. The first part is the project preparation, comprising compilation of literature sources relating to development of the Commercial Department. Important sections of this part of the diploma work is the situation analyses of present status of the Commercial Department. The second part of the diploma work specifies in detail the project for development of the Commercial Department comprising specification of individual activities in development of the Commercial Department and proposals for actions to achieve the defined objectives and drawing attention to possible difficulties while realizing the project. The compiled project for development of the Commercial Department provides an overall image of the planned activities, whose goal is fulfilment of the strategic objective in the year of 2009 – the development of the Commercial Department and an increased sales volume of the Commercial Department in 2009 by 15 %.

The key words: sales, SWOT analyses, services, competition, promotion, development

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval paní doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří rovněž mé rodině za její trpělivost a porozumění během zpracování diplomové práce.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1.1 PRODEJNÍ ČINNOST | 11 |
| 1.2 PLÁN PRODEJE | 12 |
| 1.3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ..... | 12 |
| 1.3.1 Druhy marketingových plánů | 13 |
| 1.3.2 Proces marketingového plánování | 13 |
| 1.3.3 Organizování, provádění a kontrola marketingového úsilí | 14 |
| 1.4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE | 14 |
| 1.4.1 Vývoj marketingových strategií | 15 |
| 1.4.2 Marketingové strategie vzhledem ke konkurenci..... | 15 |
| 1.5 SWOT ANALÝZA | 16 |
| 1.6 MARKETINGOVÝ MIX..... | 18 |
| 1.6.1 Problémy marketingového mixu | 20 |
| 1.7 PROPAGAČNÍ MIX | 21 |
| 1.7.1 Reklama..... | 21 |
| 1.7.2 Podpora prodeje..... | 22 |
| 1.7.3 Public relations..... | 23 |
| 1.7.4 Osobní prodej..... | 24 |
| 1.7.5 Přímý marketing..... | 24 |
| 1.8 ZÍSKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA A JEHO PÉČE..... | 25 |
| 1.8.1 Zlepšování služeb zákazníkům | 26 |
| 1.8.2 Zvládání a rozvíjení vztahů se zákazníky..... | 26 |
| 1.8.3 Neustálé zdokonalování obchodních procesů | 26 |
| 1.8.4 Zlepšování komunikace se zákazníky | 26 |
| 1.8.5 Marketingový výzkum..... | 27 |
| 1.9 ROZVOJ ORGANIZACE..... | 28 |
| 1.10 KONKURENCE..... | 28 |
| 1.11 FINANČNÍ ANALÝZA | 29 |
| 1.11.1 Vymezení nákladů a výnosů..... | 29 |
| 1.11.2 Analýza rizika | 30 |
| 1.12 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC | 31 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 2 ANALÝZA | 33 |
| 2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PAPP, SPOL. S R.O. | 33 |
| 2.1.1 Cíle jakosti společnosti PaPP, spol. s r.o. | 33 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.2 | SITUAČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 35 |
| 2.3 | SORTIMENT OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 38 |
| 2.4 | POSKYTOVANÉ SLUŽBY | 41 |
| 2.4.1 | Inovace výrobků | 42 |
| 2.5 | ANALÝZA KONKURENCE..... | 42 |
| 2.6 | ANALÝZA PRODEJNÍ STRATEGIE..... | 45 |
| 2.7 | ANALÝZA PRODEJNÍ ČINNOSTI OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ | 46 |
| 2.8 | ANALÝZA OBCHODNÍCH PARTNERŮ..... | 49 |
| 2.9 | SWOT ANALÝZA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 53 |
| 2.9.1 | Silné stránky | 53 |
| 2.9.2 | Slabé stránky | 53 |
| 2.9.3 | Příležitosti | 54 |
| 2.9.4 | Hrozby..... | 54 |
| 2.10 | MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX..... | 55 |
| 2.10.1 | Reklama..... | 55 |
| 2.10.2 | Podpora prodeje..... | 55 |
| 2.10.3 | Public relations..... | 56 |
| 2.10.4 | Přímý marketing..... | 56 |
| 2.11 | ZHDNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ PRODEJE A ZÍSKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA | 56 |
| 3 | PROJEKT ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 58 |
| 3.1 | FORMULACE CÍLŮ | 58 |
| 3.1.1 | Strategický cíl..... | 58 |
| 3.2 | STANOVENÍ STRATEGIE ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUcí K DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ | 59 |
| 3.2.1 | Stanovení strategie rozvoje obchodního oddělení..... | 59 |
| 3.2.2 | Návrhy opatření vedoucích ke splnění stanovených cílů | 60 |
| 3.2.2.1 | Personální rozšíření obchodního oddělení..... | 60 |
| 3.2.2.2 | Zvýšení efektivity propagačních aktivit..... | 60 |
| 3.2.2.3 | Zvýšení výkonnosti obchodních partnerů | 61 |
| 3.2.2.4 | Zlepšení služeb zákazníkům | 61 |
| 3.3 | REALIZAČNÍ PROGRAMY ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ | 62 |
| 3.3.1 | Program úkolů rozšíření obchodního oddělení | 62 |
| 3.3.2 | Program úkolů ke zvýšení efektivity propagačních aktivit | 65 |
| 3.3.3 | Program úkolů ke zvýšení výkonnosti obchodních partnerů | 67 |
| 3.3.4 | Program úkolů ke zlepšení služeb zákazníkům | 69 |
| 3.4 | ROZPOČET NÁKLADŮ ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ | 70 |
| 3.4.1 | Rozpočet nákladů personálního rozšíření obchodního oddělení..... | 70 |
| 3.4.2 | Rozpočet nákladů na zvýšení efektivity propagačních aktivit | 71 |
| 3.4.3 | Rozpočet nákladů na zvýšení výkonnosti obchodních partnerů..... | 72 |
| 3.4.4 | Rozpočet nákladů na zlepšení služeb zákazníkům..... | 72 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 3.5 | ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 73 |
| 3.6 | PŘEDPOKLADY EFEKTŮ REALIZACE ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 74 |
| 3.6.1 | Personální rozšíření obchodního oddělení | 75 |
| 3.6.2 | Zvýšení efektivity propagačních aktivit | 75 |
| 3.6.3 | Zvýšení výkonnosti obchodních partnerů | 75 |
| 3.6.4 | Zlepšení služeb zákazníkům | 75 |
| 3.7 | ZPŮSOB KONTROLY STRATEGIE ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ..... | 76 |
| 3.8 | RIZIKOVÁ ANALÝZA | 77 |
| | ZÁVĚR | 78 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 79 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 82 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 83 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 84 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 86 |

ÚVOD

Ve společnosti PaPP, spol. s r.o. nyní zastávám funkci vedoucího obchodního oddělení, které se zabývá prodejem plynových a teplovodních spotřebičů v oblasti průmyslového vytápění hal a objektů. Mou pracovní náplní jsou činnosti zabývající se marketingem, managementem a logistikou obchodního oddělení.

Obchodní oddělení nabízí výrobky italských firem Blowtherm a Impresind, pro které máme exkluzivní zastoupení na českém trhu již od roku 1995. V polovině roku 2007 nově započala spolupráce s další italskou firmou Carlieuclima, která svými produkty vhodně doplňuje námi nabízený sortiment komplexního řešení vytápění hal.

Cílem této diplomové práce je navrhnout řešení rozvoje obchodního oddělení, jehož činnost zajišťují v současné době dva zaměstnanci.

Rostoucí obraty, zvyšující se nároky na logistickou činnost a s tím spojená narůstající administrativní činnost, náročná role plánování a kontrolingu mě vedou k přesvědčení nutnosti navržení inovace struktury a činností obchodního oddělení.

Úkol rozvoje obchodního oddělení je řešen navržením struktury oddělení, rozdělením kompetencí a činností jednotlivých pracovníků.

Věřím, že navržené řešení projektu rozvoje obchodního oddělení napomůže vlastníkovi společnosti k přesvědčení o jeho důležitosti, k utvoření obrazu o budoucí činnosti a ekonomické stránce tohoto samostatného oddělení, čítající nejmenší počet zaměstnanců v celé společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ ČÁST

Když hovoříme o moderním marketingu, nemůžeme opomenout teorii. Teorie musí být přesně definována, aby nám poskytla ucelené informace v souladu s účelem konkrétního řešení problému. Dobrá teorie pomůže čtenáři lépe pochopit odlišnosti mezi jednotlivými oblastmi.

1.1 Prodejní činnost

Prodejní činnost je činnost související s přesunem výrobků a služeb k zákazníkům. Obyvatelstvu se prodávají především hotové výrobky a služby, podnikům se prodávají nejčastěji výrobky, které se dále zpracovávají (materiál, stroje, atd.) a služby využívané k provádění jejich hlavní činnosti (opravy výrobních zařízení, doprava, reklama atd.).

Prodejní činnost podniku tvoří tyto činnosti: [7]

1. Průzkum a výzkum trhu – zjišťování momentální situace na trhu a zabezpečení podniku potřebnými informacemi o trhu z hlediska delšího časového úseku,
2. Segmentace trhu – rozdělení celkového trhu do určitých skupin podle společných charakteristik na tzv. tržní segmenty,
3. Marketingové činnosti spojené s odbytem – tvoří ji distribuce, propagace, osobní prodej, podpora prodeje a publicita,
4. Operativní prodejní činnosti spojené s odbytem – činnosti spojené s jednáním s odběrateli, uzavíráním kupních smluv, zásoby, expedice, fakturace, reklamace, obchodně-technické služby, evidence a hodnocení odbytu,
5. Ochrana spotřebitele – zahrňuje právo na bezpečnost výrobku a právo na informovanost o výrobku.

Naše ekonomika potřebuje a využívá mnoha pracovníků prodeje. Dobří pracovníci prodeje se nesnaží jenom prodat výrobek zákazníkovi, ale spíše se mu i snaží pomoci. Výsledkem takovéto pomoci je pak spokojenost zákazníka a dlouhodobé vztahy. Dnes se stále více pohlíží na tyto pracovníky jako na zástupce celé firmy, kteří jsou zodpovědní za objasnění jejího celkového snažení k zákazníkovi, spíše než za pouhé vnucování výrobků. [9]

1.2 Plán prodeje

Základním nástrojem prodejní činnosti je plán prodeje, který obsahuje dvě základní sekce: Analýzu současné situace a vlastní plán.

Sestavení plánu prodeje probíhá v řadě etap:

- a) Tržní diagnóza,
- b) Tržní prognóza,
- c) Plánování cílů,
- d) Plánování marketingového mixu,
- e) Sestavení rozpočtu.

První etapou je vypracování tržní diagnózy odrážející tržní situaci podniku na trhu. V této fázi se především zjišťuje, v jaké míře se jednotlivé výrobky podílejí na tvorbě obrátu, cash-flow, popřípadě jaký je jejich tržní podíl.

Další etapou je tržní prognóza, která spočívá v odhadu, zda se v budoucím vývoji uplatní dosavadní trendy. To znamená, zda se vlivem změn v okolí, jako je konkurence či inflace, začnou prosazovat nové trendy. V této přípravě je součástí plánu i rozpracování firemní strategie v oblasti nástrojů, které tvoří tzv. marketingový mix.

Následuje krok plánování cílů, kterých má být prodejem dosaženo. Jedná se zejména o ukazatele objemu tržeb, prodaného množství zboží, podíl na trhu aj.

Znalost cílů umožňuje, aby byl v následujícím kroku rozpracován detailní plán použití nástrojů marketingového mixu (též je nazýván „4P“). Marketingový mix zahrnuje oblasti produktu, ceny, propagace a místa. Závěrečnou částí plánu prodeje tvoří sestavení rozpočtu. V tomto rozpočtu je porovnáván příjem s výdaji spojených s dosažením požadované výše odbytu. Očekávaná výše prodeje musí být provázána s výrobními kapacitami z množství i časového hlediska s nákupem, skladováním a přepravou. [12]

1.3 Marketingové plánování

Marketingové plánování je proces vyhledávání aktivních možností a rozvíjení ziskových marketingových strategií. [9]

Marketingový plán pro naše podnikání nesmí být složitý a komplikovaný. Musí být jasný a přístupný nejen tvůrcům, ale i kolegům, zaměstnancům firmy a zákazníkům. Veškeré úvahy v souvislosti s náklady, výnosy a ziskovostí podnikání musíme vždy plánovat a realizovat s akceptací Paretova pravidla 80/20. Zkušenosti ukazují, že 80 % aktivních výsledků (obrat, zisk) dosahujeme s cca 20 % zdrojů (nákladů). Důležitá je orientace na cíle a na efektivní řešení nástrojů marketingového mixu. [27]

Marketingové plány se soustřeďují na výrobek/trh a sestavují se z podrobných marketingových strategií a programů pro dosahování cílů výrobku na trhu. Marketingové plány jsou ústředním nástrojem pro řízení a koordinaci marketingového úsilí.

1.3.1 Druhy marketingových plánů

Z časového hlediska rozeznáváme tyto druhy plánů:

- krátkodobé – operativní,
- střednědobé,
- dlouhodobé – strategické.

Krátkodobé plány jsou sestavovány v časovém horizontu 1 roku, ve kterém by firma měla vyhodnotit situaci na trhu, výši odbytu a prodeje výrobků. V tomto plánu se konkretizují výsledky strategického plánu.

Střednědobé plány upřesňují dlouhodobé plány.

Strategické plánování je dlouhodobě orientováno na úsek 3 – 5 let. Má koncepční charakter. Strategický plán je základem pro roční plán. Zabývá se faktory ovlivňující trh, různými situacemi, které mohou nastat, postavením, kterým by chtěl podnik na tomto budoucím trhu zaujmout a opatřeními potřebnými k jeho dosažení.

Marketingové plány by měly být jednoduché a výstižné a všechny tyto plány je potřeba synchronizovat. [1]

1.3.2 Proces marketingového plánování

Proces marketingového plánování se skládá z pěti kroků: [15]

- analýza tržních příležitostí,

- výzkum a výběr cílových trhů,
- navrhování marketingových strategií,
- plánování marketingových programů,
- organizování, provádění a kontrolování marketingových aktivit.

V analýze tržních příležitostí je nutné popsat současnou situaci na trhu, analyzovat silné a slabé stránky (SWOT analýza), řešit hlavní problémy podniku a sestavit předpoklady týkající se budoucnosti.

Předmětem marketingových záměrů a cílů je zvýšení ziskové marže, zvýšení tržního podílu a zvýšení spokojenosti zákazníka. Manažer musí zpracovat strategii, jejímž prostřednictvím má podnik dosáhnout svých cílů. V této strategii musí být dále rozpracovány otázky cílového trhu, stěžejní a cenové prezentace, distribuční a komunikační strategie. Prostřednictvím kontrolních nástrojů se ověří, zda plánovaná opatření zabezpečují dosažení plánovaných cílů. Obvykle zahrnují měsíční nebo čtvrtletní dílčí cíle, podle nichž lze hodnotit výkonnost.

1.3.3 Organizování, provádění a kontrola marketingového úsilí

Konečným krokem v marketingovém řídicím procesu je organizování marketingových zdrojů, provádění a kontrolování marketingového plánu. V malé firmě může všechny úkoly marketingu plnit jedna osoba: marketingový průzkum, prodej, reklama, služba zákazníkům atd. Ve velkých firmách je specialistů na marketing několik. Efektivnost marketingového oddělení nezávisí jen na tom, jakou má strukturu, ale také na tom, jak dobře je personál vybírán, školen, řízen, motivován a hodnocen. Je nutná zpětná vazba. Ředitelé se musí pravidelně setkávat se svými podřízenými, aby posoudili jejich výkon, pochválili jejich přednosti, ale i poukázali na jejich slabá místa a navrhli způsob, jak je zlepšit. [18]

1.4 Marketingové strategie

Z několika definic strategií lze definovat pojem „Strategie“ jako způsob dosažení strategického plánu, který definuje prostor konkurenčního prostředí a způsob boje s konkurencí na vybraných trzích. [4]

Prodejní strategie ovlivňuje velmi těsně identitu značky. Sleduje zejména dvě hlediska: optimální dostupnost produktu a podmínky prodeje. Dostupnost výrobku je určena intenzitou pokrytí na určeném trhu. [5]

Společnost by měla mít přehled o svých výrobcích, kde a jak jsou prodávány. Důležitá je prezentace výrobku vzhledem ke konkurenci a jak kvalitní služby jsou v souvislosti s prodejem výrobku zákazníkovi poskytovány prodejní firmou.

1.4.1 Vývoj marketingových strategií

Počátek vývoje závisí již na rozhodnutí vedení společnosti o výrobě a umístění svého výrobku na trh. Pak následuje zdoluhavý proces výzkumu, vývoje, testování výrobku, ověřování prodeje na trhu a konečně výběr vhodné marketingové strategie. [13]

Marketingová strategie musí být určena vzhledem k etapám životního cyklu výrobku a dále závisí na pozici společnosti na trhu jako vůdce trhu, vyzyvatele, následovatele nebo výklenkáře.

1.4.2 Marketingové strategie vzhledem ke konkurenci

Rozeznáváme čtyři pozice konkurence a jim odpovídající strategie:

1. Strategie tržního vůdce

Tržní vůdce je dodavatel s dominantním postavením na trhu. U této strategie si dominantní podnik hájí udržení tržní pozice, expanduje na celkový trh a zvyšuje tržní podíl na trhu.

2. Strategie tržního vyzyvatele

Tržní vyzyvatel je dodavatel na druhé, třetí a čtvrté pozici, který má také velký podíl na trhu. U této útočné strategie vyzyvatel plánuje zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce formou politiky nižších cen, slevami, výrobkovou inovací aj.

3. Strategie následovatele

Následovatel je dodavatel, jehož podíl na trhu je menší, než podíl vůdce a podíl vyzyvatele. V této strategii se následovatel přizpůsobuje největšímu podniku zejména tržnímu vůdci.

4. Strategie výklenkáře

Výklenkář je drobný dodavatel, který se soustřeďuje na výklenky trhu. V této strategii takovou část trhu vyžadující speciální schopnosti. Může jít o geografického specialistu, specialistu rysů produktu, specialistu služeb a specificky zákaznického specialistu. [1]

1.5 SWOT Analýza

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem ke zjištění celkové situace v podniku. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru vnější příležitosti a omezení diktována trhem.

SWOT analýza je užívána dvěma marketingovými prostředími – vnitřním a vnějším. [27]

1. Vnitřní prostředí - je to, co pochází zevnitř organizace, tyto faktory jsou vlastními silnými a slabými stránkami firmy, které ji můžou ovlivnit. Skládá se z:

S (Strengths) – vnitřní silné stránky podniku

W (weaknesses) – vnitřní slabé stránky podniku

2. Vnější prostředí – je to, co pochází zvnějšku organizace, týká se to zejména pozice podniku ve srovnání s konkurenty a způsobu operování podniku v daném prostředí.

Skládá se z:

O (Opportunities) – příležitosti

T (Threats) – hrozby

Vnitřní prostředí tvoří:

- personální činitelé – vymezení pravomocí a odpovědností,
- finanční činitelé – finanční situace společnosti,
- technologičtí činitelé – výrobní kapacity, účelnost zařízení.

Vnější prostředí tvoří:

- ekonomičtí činitelé – určení kupní síly v závislosti na mzdách, inflaci, zaměstnanosti, cenách atd.,
- sociální činitelé – zkoumají populaci, pohlaví, věk, vzdělanost, počet obyvatel, hustotu osídlení, porodnost, úmrtnost,

- technologičtí činitelé – úroveň technického rozvoje, ceny výrobků, moderní technologie,
- ekologičtí činitelé – souhrn přírodních zdrojů tvořících vstupy výrobního procesu, geografické a klimatické podmínky.

Silné stránky – představují ty znaky nebo vlastnosti organizace, které zvyšují její efektivnost. K silným stránkám může patřit mimořádně kvalitní pracovní síla, výhodný pronájem, vlastnictví patentů aj.

Slabé stránky - představují ty znaky nebo vlastnosti organizace, které snižují její efektivnost. K typicky slabým stránkám patří např. stárnoucí vybavení a budovy, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralá technologie, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla.

Příležitosti – představují ty aspekty vně organizace, které se týkají vztahů, produktů, služeb nebo činností nabízející významný rentabilní růst prostřednictvím dalšího vývoje.

Hrozby – představují faktory působící uvnitř organizace, které vytvářejí závažné překážky rentabilního růstu. Vhodné je rozlišit faktory, se kterými bude nutno počítat v plánovacím období, a se kterými nebudeme počítat.

Primárním cílem analýzy je zvýraznění strategicky významných částí a sekundárním cílem je určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Důležitost SWOT analýzy spočívá v tom, abychom získali celkový pohled a ne, abychom dlouho polemizovali nad správnou volbou. SWOT analýza se stane užitečným nástrojem pouze tehdy, pokud bude každý ze vstupů uznáván a brán na vědomí. Musíme vzít na vědomí rizika spojená s tím, že budeme kreativní a podniknout takové kroky, abychom tato rizika minimalizovali, avšak musíme se ujistit, že jsme v našich business plánech vzali v úvahu také příležitosti. Je také příliš jednoduché do našeho business plánu zahrnout pouze negativa, protože negativa se často dají snadněji vyčíslit. Náklady se dají snadněji vyčíslit než přínosy – někdy je snadnější brát v úvahu slabé stránky a hrozby než silné stránky a příležitosti.

Když mluvíme o riziku, podnikatelé s rizikovým kapitálem často poukazují na skutečnost, že riziko trhu je mnohem více znepokojuje než riziko technologií. Samozřejmě, že některé technologie nepřinesou úspěch, ale víme, že se správnými lidmi ve správném prostředí docela vysoký počet z nich uspěje. Kde je ale mnohem menší jistota je způsob, jakým bude

reagovat trh – prodej se stává primárním nástrojem při kontrole a řízení rizik. Existuje zde určitá paralela na poli kreativity. [20]

1.6 Marketingový mix

Prvním, kdo v marketingu hovoří o „mixu jednotlivých ingrediencí“ byl James Culliton na konci 40. let 20. století. Se čtyřmi složkami marketingu později pracoval Richard Clewett. Jednalo se o produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Distributor) a propagaci (Promotion). U Clewetta studoval Jerry McCarthy, který uvedl, že by se složky měly propojit a kombinovat. Slovo distribuce nahradil slovem (Place) a tak vznikl klasický marketingový mix 4P. Marketingový mix následně zpopularizoval Philip Kotler, který pracoval s McCarthym na stejné univerzitě (Northwestern University). Kotler však zdůrazňoval, že marketingovému mixu musí předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění. [31]

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Kvalita výrobku a název značky jsou nejčastěji standardizovanými v rámci mixu výrobků. Standardizace marketingového mixu či jednotlivých prvků marketingového mixu je podporována následujícími faktory: [17]

- srovnatelnými značkami a chováním konzumentů doma a na cílových trzích,
- malou mírou rivality mezi konkurenty,
- podobností cílových skupin doma a na cílovém trhu,
- podobnou polohou výrobku doma a na cílovém trhu,
- podobností marketingové infrastruktury, která je k dispozici.

McCarthy popularizoval Marketingový mix (tzv. 4P) do čtyř nástrojů ve své knize Marketing v roce 1960 následovně:

- Produkt (Product),
- Cena (Price),
- Distribuce (Place),

- Propagace (Promotion).

Produkt (Product) – je konkrétně hmatatelný produkt, jeho balení a různé služby, které zákazník koupí získá. Jedná se např. o zařazení inovovaných výrobků do výroby, jaké výrobky z prodeje vyřadit, na jaké parametry výrobku se orientovat, jaké změny uskutečnit např. na balení výrobků, v zajištění servisu, garančních lhůtách atd.

Cena (Price) – je cena produktu spolu s dalšími poplatky za dodání, záruku apod. Jedná se o způsoby stanovení cen, na jakou cenovou úroveň se orientovat (nízké, vysoké, diferencované, vyrovnávací ceny), jakou pozici zaujmout v oblasti stanovení slev (rabatů) a způsobů placení (hotově či na splátky). [24]

Distribuce (Place) – jsou přijatá opatření, aby byl výrobek na trhu snadno dostupný a dosažitelný. Jedná se o rozhodnutí, jakými způsoby (cestami, kanály) budou výrobky prodávány. Dvěma možnými způsoby jsou přímý prodej zboží nebo jeho prodej přes prostředníky, např. ve vlastních prodejnách, prostřednictvím zásilkových prodejen či velkoobchodní sítě.

Propagace (Promotion) – jsou to komunikační aktivity jako je reklama, podpora prodeje, direct mail a vytváření publicity, jejichž smyslem je přesvědčit trh o dostupnosti a přínosu produktu. Je nutné rozhodnout, jaký důraz bude kladen u jednotlivých výrobků na reklamu (tisk, televize, billboardy, na různé formy podpory prodeje, na osobní prodej a public relations). [1]

Vztah mezi 4P - 3:1

3 – Nákladové - Produkt, Promotion, Place

1 – Zisková - Price

Můžeme se setkat i s modely 5P, kde pátým prvkem jsou lidé (People) či 7P služeb. Dnes P. Kotler navrhuje přidat další dvě P, jejichž význam dnes stoupá a jsou to:

- Politika (Politics),
- Veřejné mínění (Public opinion).

V marketingu služeb je MIX rozšířen o další 3P:

- Zaměstnanci (Personnel),
- Procesy (Process),
- Fyzický důkaz (Physical evidence).

Politika (Politics) – politické aktivity mohou výrazně ovlivnit objem prodeje. Některé přijaté zákony se negativně projeví na prodeji např. zákon zakazující reklamu cigaret. Lobistické aktivity můžou někdy sloužit k ovlivnění tržní poptávky.

Veřejné mínění (Public opinion) – mezi veřejností se objevují nové nálady a postoje, které můžou ovlivňovat zájem o určité výrobky či služby.

Snaha o trvalé získání zákazníka vede marketingově orientované firmy k tomu, že se ve své činnosti snaží realizovat program „čtyř C“:

- hodnota z hlediska zákazníka (Customer value),
- náklady pro zákazníka (Cost to the Customer),
- pohodlí (Convenience),
- komunikace (Communication).

1.6.1 Problémy marketingového mixu

Problémy marketingového mixu: [31]

Marketingový mix je považován za základ marketingové strategie a navíc musí být mix základem taktiky. Nutné je nejdříve vyřešit strategické problémy:

1. Segmentaci (Segmentation)
2. Zacílení (Targeting)
3. Umístění (Positioning)

Druhým problémem je šablonovité používání marketingového mixu – stereotypní používání marketérů naučeného mixu z vysoké školy na každý případ.

Třetím problémem je statická marketingového mixu: marketing je dynamický obor, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle, proto je možné se dnes setkat s modely jako 5P, kde pátým prvkem jsou lidé (People) či 7P služeb.

Čtvrtým problémem je přílišná jednoduchost – neodpovídá komplexnosti reality.

Philip Kotler doporučuje do marketingového mixu přidat politiku (Politics) a veřejné mínění (Public opinion) viz. výše. Někteří jiní autoři naopak marketingový mix zbytečně

členili a přidávali balení (Packaging), osobní prodej (Personál selling) nebo vášeň (Passion). Vše přitom spadá pod propagaci, balení je pak možno zařadit i pod produkt. [31]

Vytváření optimálního marketingového mixu je složitý proces, v kterém je nutné vyváženě použít všechny nástroje tohoto mixu k dosažení optimální výrobku, který bude přinášet firmě zisk.

1.7 Propagační mix

Čtvrté P neboli Propagace pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílové skupině předat nějaké sdělení. Rovněž společnost musí komunikovat s dodavateli, odběrateli, s potencionálními zákazníky a s veřejností.

V každém případě propagace musí přinést kupujícímu informace o výrobku kde jej získat, k čemu slouží, jaká je jeho cena, jak o něj pečovat, jak jej používat a pravděpodobnou dobu jeho životnosti. [12]

Komunikační nástroje se dělí do pěti kategorií: [4]

- Reklama – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem (tisk, televize, reklama, plakáty, letáky, rozhlasová reklama),
- Podpora prodeje – krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku či služby (soutěže, hry, dárky, vzorky, slevy, veletrhy),
- Public relations – množství programů vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy či výrobku (články v tisku, semináře, sponzorství),
- Osobní prodej – ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potencionálními zákazníky za účelem realizace prodeje (prezentace při prodeji, prodejní setkání, veletrhy a výstavy),
- Přímý marketing – cílené oslovení konkrétního segmentu trhu s cílem ovlivnit chování zákazníka na trhu (telemarketing, direct mail, telefonní marketing). [14]

1.7.1 Reklama

Reklama má mnoho funkcí, které mohou firmy využít ve snaze získat zákazníka. V reklamě jde o účelové ovlivňování zákazníků, povzbuzení k opakované koupi, zajištění dlouhodobé loajality zákazníka a zvýšení distribuce výrobků. [11]

Funkce reklamy:

- ovlivňovat a informovat ty, o jejichž přízeň se uchází,
- vytvářet goodwill firmy,
- vyjadřovat názory a cíle firmy,
- v rámci celkového trhu působit jako regulátor,
- chránit podnik.

Cíl reklamy je jednoznačný, jasný, odvážný a dosažitelný.

Druhy reklamy podle cíle dělíme na všeobecnou, značkovou, instituční a polemickou.

Nejefektivnější reklama je taková, která je úzce cíleně zaměřená. Získání dobrého jména u zákazníků trvá dlouhou dobu, ale dobrou pověst lze ztratit během chvilky, jak to již dnes je v běžném životě možné.

1.7.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti. Podpora prodeje je tvořena širokou škálou iniciativ za účelem vyvolat rychlou reakci zákazníka. Reklama působí převážně na smysl, ne na okamžité chování, které lze ovlivnit podporou prodeje. [8]

Podpora prodeje ve vztahu ke zprostředkovatelům:

- cenové obchodní dohody – dočasné snížení cen,
- necenové obchodní dohody – příspěvky na vystavené zboží v dohodnutém období,
- podpora výstavek – výrobce maloobchodníkům hradí různá zařízení uvnitř nebo v blízkosti maloobchodu, která mají přilákat pozornost,
- veletrhy a výstavy zboží – výrobci na obchodní schůzkách předvádí výrobky obchodníkům,
- schůzky – setkání s cílem vyměnit názory, plánovat další akce nebo prohlížet nové výrobky.

Podpora prodeje ve vztahu ke spotřebitelům: [28]

- a) kupóny výrobce – osvědčení vydávaná firmami, nabízející spotřebitelům úsporu z ceny,
- b) slevy z ceny, rabaty,
- c) cenové balíčky – firma nabízí spotřebitelům zboží za dočasně nižší cenu,
- d) prémie – dary zdarma nebo za sníženou cenu,
- e) spojení – společná podpora jednoho nebo více druhů zboží současně více firmami,
- f) program odměn – kupující sbírá body, pak získá bezplatně stejné nebo jiné zboží,
- g) loterijní hry – vítězové jsou určováni náhodně,
- h) soutěže – vítězové jsou určováni částečně podle pravidel hry, slouží k popularizaci prodávaného zboží nebo služby,
- i) vzorky – bezplatný nebo dotovaný vzorek k vyzkoušení spotřebitelů, často bývají vloženy do časopisů (např. formou parfému).

1.7.3 Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností zahrnují nespočet aktivit od sponzorství, přes vydávání firemních časopisů po ovlivňování médií, jak o vás v novinách píšou. Prostřednictvím Public relations probíhá komunikace s vlastními zákazníky, se spotřebiteli nebo nakupujícími vašeho zboží. Snahou je upevnění povědomí o vaší firmě, značce nebo produktu, který používají.

Public relations zahrnuje tyto činnosti: [10]

- stanovení komunikační politiky – rozhodnutí o struktuře, prostředcích a cílech public relations v top managementu,
- sponzorství – zejména při kulturních a sportovních akcích, podpora dobročinných projektů,
- firemní identita – jak firma vypadá navenek i zevnitř, např. jednání obchodních zástupců,
- interní a externí materiály – jedná se o časopisy pro zaměstnance, pro zákazníky firmy, letáky, tiskové zprávy aj.,
- placená reklama – sdělení publiku daného média placenou inzercí,

- přímá komunikace – přímá komunikace s veřejností, vládou a investory formou např. výroční zprávy nebo materiály uváděné na internetu,
- pořádající akci – praktickou aktivitou jsou semináře, pořádání akcí a konferencí, výhodou je přesně mířené oslovení, nevýhodou je omezenost cílové skupiny,
- publicita a vztahy s médii – zpráva zveřejněná v tisku posílí kredit vaší firmy a vašich výrobků u zákazníků,
- spin doctoring – je to dobrý publicista, který bojuje za vaše zájmy a dodává je na vědomost médiím.

1.7.4 Osobní prodej

Smyslem osobního prodeje je osobní komunikace obchodních pracovníků firmy se zákazníkem. Je jedním z nejnákladnějších nástrojů marketingové komunikace zejména z důvodu častého cestování v terénu a strávením času vyhledáváním potenciálních zákazníků a zajišťováním spokojenosti zákazníků existujících.

Přednost prodejců spočívá v tom, že jsou mnohem efektivnější než řada inzerátů nebo přímých nabídek listovní poštou. Prodejci jsou se zákazníkem v osobním kontaktu, můžou ho pozvat na kávu, vzbudit u něj zájem, reagovat na jeho dotazy.

Nejčastěji se dnes setkáme s osobním prodejem u pojišťovnictví a při prodeji spotřebního zboží. Předvídat a reagovat správnou obchodní taktikou na požadavky zákazníka je dnes základem úspěchu pro získání zákazníka ke koupi.

1.7.5 Přímý marketing

Přímý marketing je obchodní filozofie založena na budování stálého vztahu a dialogu se zákazníkem. Cílem je nalézt maximální počet co nejpřesněji určených skupin zákazníků a přímo je oslovit nabídkou ušitou na míru. Nejčastěji používaným nástrojem přímého marketingu je mail nebo propagace poštou. Cílem je oslovit zákazníka prostřednictvím poštovní zásilky na určitou vybranou adresu. [8]

Cíle přímého marketingu:

- získat zájemce,
- získat zákazníky,

- ze zájemce udělat zákazníky,
- prodávat již získaným zákazníkům,
- zlepšit péči o zákazníky,
- získat zákazníky jako prodejce,
- pozvánky.

1.8 Získávání zákazníka a jeho péče

V dlouhodobé perspektivě právě zákazníci přinášejí podnikům tržby, proto je vztah podniků k zákazníkům tak klíčový. Vyhledávání zákazníků se dnes děje u většiny firem formou obchodních cestujících, majících na starosti konkrétní region, kteří si nejprve telefonicky sjednají osobní návštěvu u potenciálního zákazníka. Prodejce si sestavuje obchodní týdenní plán o svých návštěvách. Při návštěvě u potenciálního zákazníka se zaměřuje na upoutání jeho pozornosti, vzbudit jeho zájem, podnítit touhou a přimět jej k objednávce. Prodejce po úvodních zdvořilostech a prezentaci svého zboží jeví snahu o získání slibu dlouhodobé spolupráce.

To vše se děje při osobní návštěvě prodejce u potenciálního zákazníka. V případě, že zákazník nemá o návštěvu zájem, preferuje zaslání nabídky poštou. V dnešní době elektroniky vyžaduje prodej potenciálním zákazníkům stále méně osobních návštěv v jejich kancelářích. Prodejci mající dobré elektronické dovednosti jsou ve výhodě proti těm méně zdatným. Prodejce vyškolený v používání počítače dnes plně nahrazuje nákladného prodejce typu obchodního cestujícího. [4]

Každý dodavatel rozděluje zákazníky na ty menší a na ty klíčové. Pro prodejce je nejdůležitějším faktorem velikost podílu na celkovém obratu podniku nebo velikost jeho potenciálu.

Proces získávání a udržování zákazníka zahrnuje několik odvětví: [2]

- zlepšování služeb zákazníkům,
- kvalita dodávky,
- zvládnutí a rozvíjení vztahů se zákazníky,
- neustálé zdokonalování obchodních procesů,

- zlepšování komunikace se zákazníky.

1.8.1 Zlepšování služeb zákazníkům

Dobré služby zákazníkům lze vyjádřit slovem respekt. Zákazníci nenávidí nejistotu, nesnášejí čekání, ale je důležité je včas informovat o důvodu případného zdržení či jak dlouho budou čekat. Dnes firmy disponují mobilními telefony, faxy, dálnopisy, videotelefony či počítačovou sítí umožňující rychlou e-mailovou korespondenci a tím zajistí dobrou dostupnost pro zákazníka nás najít. Prodejce nabízející kupujícímu své zboží musí mít maximální odborné znalosti o výrobku. Odpověď „nevím“ na otázku zákazníka nezní příliš důvěryhodně. Rovněž je důležité mít rezervu zboží na skladě, abychom mohli vyjít vstříc zákazníkovi pro případný mimořádný požadavek na dodávku zboží v potřebné dodací lhůtě. [6]

1.8.2 Zvládání a rozvíjení vztahů se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou místem, kde dochází ke kontaktu. Poptávka, nabídka, dodávka, prodej a servis jsou vše o jednání se zákazníkem. Vše začíná poptávkou zákazníka po zboží, na kterou bychom měli co nejdříve odpovědět. Různé statistiky poukazují na fakt, že mnoho firem ztratí možnost něco prodat vinou několikedenního prodlení s nabídkou nebo případně žádnou odpovědí. Důležitým aspektem je naslouchat zákazníkům a udělat vše, co je v našich silách k uspokojení jejich požadavků, protože v konečném důsledku se nám tato péče vrátí ve formě objednávek.

1.8.3 Neustálé zdokonalování obchodních procesů

Konkurence v oboru nespí a neustále se snaží přijít s něčím novým, s cílem předstihnout konkurenta a získat tak nové potencionální zákazníky. Důležitým faktorem je inovovat a tím držet krok s dobou. Rovněž zjednodušení složitých věcí nám šetří čas a peníze. Vyplácí se sledovat konkurenci a následně reagovat na jejich novinky. Dnes již většina firem má své internetové stránky, které podávají nejnovější informace o této společnosti. [12]

1.8.4 Zlepšování komunikace se zákazníky

Spokojení zákazníci jsou ti, kteří jsou průběžně informováni, chtějí vědět, co se děje. Stálému zákazníkovi je nutné přednostně poskytovat informace o změně cen, informovat jej o

novinkách ještě před oficiálním zveřejněním, zasílat mu pravidelně prospekty a předměty podpory prodeje. Negativně se může projevit na důvěře nesplněním slibů, proto je nutné neslibovat to, co nejsme schopni splnit.

Dnes některé firmy zřizují funkci tzv. account managera, což značí v překladu manažer účtů. Tento manažer sleduje „účet“ největších klientů, ale nezabývá se pouze finančními záležitostmi. Má na starosti největší zákazníky a jejich veškeré aktivity, dále koordinuje dění ve firmě tak, aby se co nejvíce přizpůsobilo klíčovým partnerům. Vychází se z poznatku Paretova pravidla, že zhruba 20 % zákazníků zajišťuje 80 % obratu. [3]

V posledních letech nároky zákazníků neustále narůstají a proto ta firma, která postaví svou strategii na poskytování nadprůměrných služeb zákazníkům, bude mít významné místo na trhu. [2]

1.8.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum se provádí proto, aby bylo možné lépe rozpoznat marketingové problémy. Efektivní marketingový výzkum zahrnuje pět kroků: definování problémů a cílů výzkumu, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, analýza informací a prezentace výsledků.

Výzkumem trhu zjišťujeme: [25]

- jaké výrobky spotřebitel žádá,
- jak se budou jeho potřeby vyvíjet v budoucnosti,
- jakým způsobem potřeby spotřebitelů ovlivňovat.

Formy výzkumu:

1. Dotazování – platí za nejdůležitější a nejvíce rozšířenou formu primárního průzkumu v rámci marketingu. Podle kritéria „způsob komunikace“ můžeme v podstatě rozlišovat písemné, ústní-osobní a počítačové dotazování. Podle kritéria „stupeň standardizace otázek“ rozlišujeme mezi standardizovanými (interview) a nestandardizovanými, volnými rozhovory. Dále rozlišujeme uzavřené, otevřené, přímé a nepřímé otázky.
2. Pozorování – je promyšlené pochopení zaměřené k cíli smyslově vnímatelného stavu v období jeho vzniku. Zásadně se hodí k získání informací z okolního světa i z trhu. Podle kritéria „osoby pozorovatele“ rozlišujeme samo pozorování a cizí pozorování.

3. Experiment – zkoumaný průběh se analyzuje pomocí plánovaného ovlivněného uspořádání formou empirického testu reakčních hypotéz, s cílem odhalit příčinné působení vztahů.

Výhodou internetového dotazování je, že získaná data jsou již v elektronické podobě, což značí časovou i finanční úsporu a pocit anonymity respondentů. Nevýhodou je omezený okruh respondentů na uživatele internetu, dotazník musí být krátký, aby nekladl velké nároky na respondenty, kteří nemají neomezené připojení. [26]

1.9 Rozvoj organizace

Opatření rozvoje organizace míří zpravidla k relativně rozsáhlé a dlouhodobé změně. Podstatným cílem je zlepšení efektivity organizace. Převážně se vychází z toho, že nejvyšší produktivity se dosáhne tehdy, když jsou stejným způsobem uspokojeny organizační i individuální potřeby. Vzhledem k velikosti podniku mají význam procesy růstu a poklesu. Organizační změny často narážejí na specifické potíže, které souvisí s chováním a nutností pracovníků přizpůsobit se změnám. Je důležité, aby byla zajištěna rovnováha v celém podniku. [17]

1.10 Konkurence

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak i svou konkurenci. Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejich nabídka je podobná. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu.

Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabínách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje firmě rozvinout takovou strategii, při které získá výhodu tam, kde je silná.

Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Marketingoví manažeři musí mít neustále možnost získávat úplné a spolehlivé informace o konkurenci. Firmy, které v rozumné rovnováze sledují jak zákazníky, tak konkurenty, uplatňují správnou tržní orientaci. [18]

1.11 Finanční analýza

Management potřebuje určit, zda prodej bude dostatečně vysoký, aby přinášel uspokojivý zisk. Pro tento účel potřebuje údaje o prodeji, nákladech a předpokládaném zisku, aby též mohl určit, zda budou uspokojeny cíle firmy. Výchozím a základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především výkazy finančního (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash-flow) a vnitropodnikového účetnictví (zejména výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů). [21]

1.11.1 Vymezení nákladů a výnosů

V souvislosti s produkcí výrobků, prodejem zboží a poskytováním služeb se majetek spotřebovává a tím vznikají náklady, které představují kategorii vstupů hospodářských prostředků a práce do tohoto procesu. Výstupem z hospodářského procesu jsou výnosy, které představují výsledky hospodářské činnosti, určených k prodeji. Spotřebované složky majetku (náklady) vedou ke snížení aktiv, výnosy jako úhrada za spotřebované složky majetku znamenají zvýšení aktiv. Náklady i výnosy přímo ovlivňují hospodářský výsledek hospodaření.

Náklad je vymezen jako spotřeba aktiv nebo zvýšení pasiv za účelem dosažení jejich zhodnocení v podobě výnosů.

Výdajem se rozumí jakékoli vynaložení peněz.

Výnosy představují zhodnocení aktiv podniku, které nastává po dobu jejich životnosti. Jestliže podnikatel prodal své výrobky na fakturu, potom vyúčtuje výnos (tržbu z prodeje) a tok peněz z prodeje (příjem) se uskuteční až po zaplacení faktury odběratelem.

Tržby jsou hlavními výnosy podniku za prodej výrobků a služeb.

Členění nákladů

Hledisko členění nákladů: [19]

1. Podle nákladových druhů – jde o prvotní náklady ve vztahu k okolí (externí) – spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a udržování, mzdové náklady, manka a škody, aj.,
2. Účelové členění nákladů – základem je účelovost např. výrobní režie, správní režie, obytná režie,

3. Podle vnitropodnikových útvarů a podle odpovědnosti – zjišťuje se, kde byly náklady vynaloženy.

Rozeznáváme dvě skupiny nákladů vzhledem ke změně výkonů:

- Variabilní, které se změnou výkonů mění a představují spotřebu technicky dělitelných zdrojů,
- Fixní, které se změnou výkonů nemění, jsou vynakládány jednorázově bez ohledu na objem výroby. Jsou často spojeny se spotřebou technicky nedělitelných zdrojů.

Členění výnosů

Pro zjištění hospodářského výsledku se náklady a výnosy dělí do tří oblastí:

- Provozní – zahrnuje běžné účetní případy,
- Finanční – souvisí s finančními transakcemi,
- Mimořádné – zachycují náklady a výnosy z mimořádných, nahodilých a neobvyklých událostí.

Výsledky hospodaření

Součástí vlastního kapitálu je i výsledek hospodaření. Dosahování zisku je podmínkou trvání podniku. Rozdíl mezi výnosy a náklady podniku za určité období tvoří hospodářský výsledek podniku. Tento výsledek se sleduje ve dvou položkách:

- Kumulovaný výsledek minulých let,
- Výsledek hospodaření (zisk / ztráta) za skončené účetní období. [23]

$$V - N = Z \begin{cases} V > N = \text{zisk} \\ N > V = \text{ztráta} \end{cases}$$

Obr. 1 – Vztah nákladů a výnosů

1.11.2 Analýza rizika

Finanční analýza, plánování a rozhodování probíhá za určitosti rizika, nejistoty a rovněž kombinace předchozích možností. Z hlediska podmínek lze ve finančním rozhodování považovat za nejtypičtější rozhodování za rizika. Za podmínek rizika je uvažováno

s rozdělením pravděpodobností a metody spočívají v porovnání rozdělení pravděpodobnosti a jejich parametrů. Nejkomplexnější analytickou metodou je analýza rizika. Tato analýza používá tři odhady:

- Optimistický,
- Pesimistický,
- Nejpravděpodobnější.

Pomocí počítače můžeme rovněž stanovit ekonomické výsledky, včetně jejich pravděpodobnostního rozdělení, ukazující rozsah očekávané návratnosti a její pravděpodobnosti.

Finanční veličiny jsou chápány jako náhodné veličiny a lze je vyjádřit pomocí rozdělení pravděpodobnosti. V případě nejistoty lze situace popsat pomocí intervalů a tedy mezních hodnot. [22]

1.12 Zdroje financování investic

Příprava investičních projektů je spojena s investičním a finančním rozhodnutím. Z hlediska finančního řízení je nutno před vlastní realizací každého projektu, jako součást jeho přípravy, učinit dvě rozhodnutí:

- investiční rozhodnutí,
- finanční rozhodnutí.

Výsledkem investičního rozhodnutí je odpověď na otázku, zda do projektu investovat či nikoliv, tedy zda je investiční projekt dostatečně efektivní. Finanční rozhodnutí navazuje investiční rozhodnutí v případě, že je rozhodnuto o přijetí projektu. Výsledkem je odpověď na otázku, z jakých zdrojů projekt financovat, aby byl finančně zajištěn. Struktura financování projektu by měla být navržena tak, aby byla zajištěna stabilita financování projektu s co nejnižšími náklady kapitálu vynaloženými na tyto zdroje. Zdroje financování lze třídit dle různých hledisek. Mezi základní patří původ zdrojů (interní a externí) a vlastnictví (vlastní a cizí). Pokud jsou zdrojem financování investic pouze interní zdroje, hovoříme o tzv. samofinancování. Vlastní zdroje tvoří především vklady vlastníků nebo společníků (akcie, účasti) a dotace. Interní zdroje financování vznikají výrobní činností podniku a patří mezi ně nerozdělený zisk, odpisy, změna stavu čistého pracovního kapitálu (zásob, pohledávek a závazků). [20]

PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA

Cílem analytické části není pouhý popis, ale zhodnocení daného stavu a diagnóza současné situace na základě poskytnutých dat z interního účetnictví společnosti PaPP, spol. s r.o. z let 2000-7. Přednosti a nedostatky byly zjištěny analýzou SWOT obchodního oddělení.

2.1 Charakteristika společnosti PaPP, spol. s r.o.

Společnost byla založena v říjnu 1990 a podniká v realizacích staveb od roku 1991. Ve společnosti pracuje průměrně 120 pracovníků, popis vedoucích pracovníků je zobrazen v Organizačním schématu v Příloze P II.

Hlavní náplní jsou rekonstrukce staveb a průmyslových objektů, novostavby, inženýrské stavby, plynoinstalace, vodoinstalace a obchodní činnost.

Z uvedené náplně činností vedení společnosti vymezilo a ředitel společnosti schválil rozsah, na který je zaměřeno uplatnění Systému Managementu Jakosti podle požadavků ČSN EN ISO 9001:2001 (viz. Certifikát v Příloze P IV).

Společnost tvoří tato oddělení:

1. Stavební oddělení
2. Vodo-topo-plyn oddělení
3. Obchodní oddělení

Z malé stavební firmy se postupně zodpovědným přístupem a kvalitou práce společnost PaPP s r.o. propracovala mezi přední stavební organizace v regionu Uherské Hradiště. Za dobu své činnosti se řada investorů přesvědčila, že dokážeme provést dílo v kvalitě a termínu.

2.1.1 Cíle jakosti společnosti PaPP, spol. s r.o.

Prioritou společnosti je maximálně promítnout působení Zásad managementu jakosti v činnosti celé společnosti. Jejich uplatnění podle požadavků ČSN EN ISO 9001:2001 je specifikováno v postupech - Příručky jakosti, zejména:

- osobní angažovanost a aktivita při plnění požadavků a neustálém zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti,

- zaměření se na zákazníka, na jeho maximální spokojenost s prováděním stavebních prací,
- vytváření a udržování vzájemně prospěšných dodavatelských vztahů s obchodními partnery,
- komplexní nabídka prací a služeb spojených s výstavbou,
- zavádění nových technologií do praxe.

Cíle a politika jakosti jsou specifikovány v SMJ včetně odpovědnosti příslušných pracovníků tak, aby jejich plnění mohlo být v daném období reálně hodnoceno. Jejich rozsah a působnost musí zahrnovat následující činnosti (viz. Příloha P V):

- oblast systému managementu jakosti, tj. řízení a kontroly jakosti, aktuální dokumentování postupů ,
- stavební činnost v rámci procesů na jednotlivých stavbách,
- obchodní činnost v určené působnosti,
- oblast nákupu/vstupu materiálů, surovin a výrobků pro zpracování ve stavební a obchodní činnosti,
- výstupy ze stavební činnosti, vlastní dodávání a předávání staveb,
- stanovení cílů pro její rozšíření a zkvalitňování nabídky ve stavební činnosti pro zákazníky/objednatele staveb.

Rozvíjení a uplatňování systému managementu jakosti, při kterém bere v úvahu působení Zásad managementu jakosti, zabezpečuje vedení společnosti tím, že:

- vytváří vizi, politiku a cíle jakosti, které jsou zaměřeny na rozvoj, zkvalitňování a zefektivnění stavební a obchodní činnosti společnosti,
- průběžně vyhodnocuje požadavky zákazníků,
- komunikuje se zaměstnanci a vytváří u nich důvěru a příklad v uplatnění těchto strategických dokumentů systému managementu jakosti, včetně vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování zaměstnanců,
- zajišťuje strukturu a poskytování zdrojů, které jsou nezbytné pro podporu strategických cílů systému managementu jakosti společnosti. [30]

2.2 Situační analýza současného stavu obchodního oddělení

Samostatné obchodní oddělení vzniklo ve společnosti v roce 1994. Bylo tvořeno dvěma pracovníky THP. V současné době je ekonomický ředitel nadřazen obchodnímu oddělení, které tvoří tyto pracovníci:

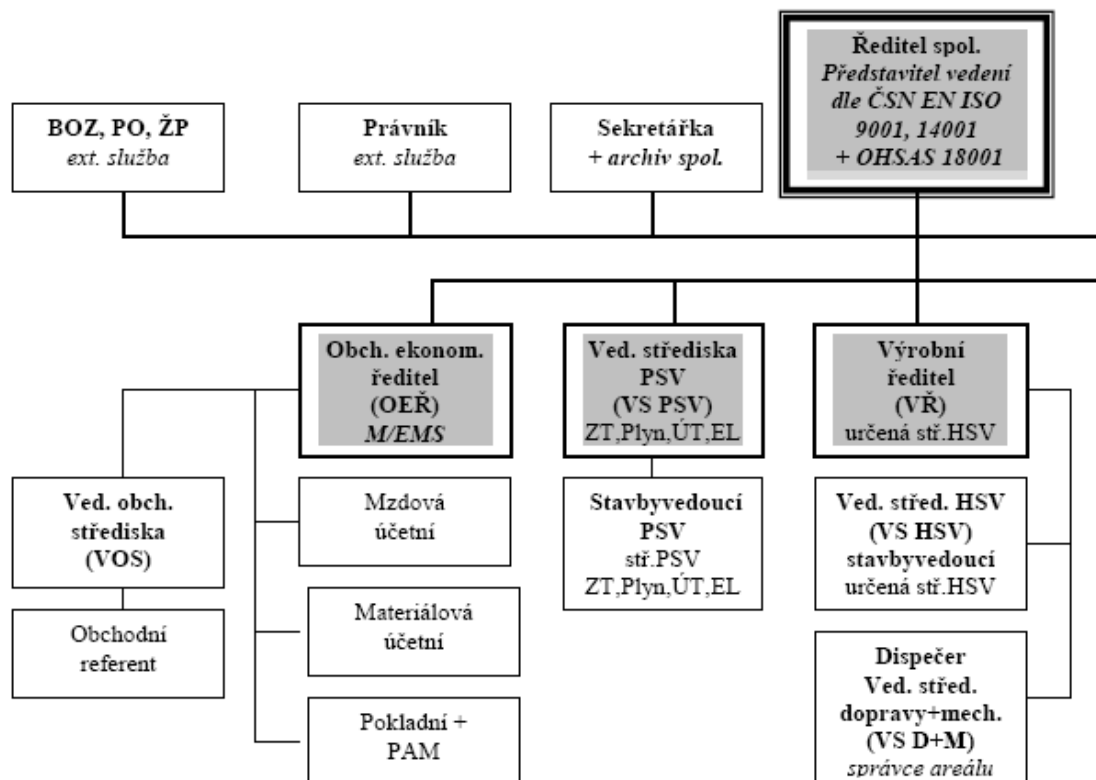
1. Bc. Radek Kotyza – vedoucí obchodního oddělení, věk 34 let
2. Josef Franta – referent obchodního oddělení, věk 59 let

Kompetence pracovníků jsou následující:

- Bc. Radek Kotyza – marketing, management, logistika – pravomoc rozhodovací
- Josef Franta – projekce a realizace – pravomoc poradní

PaPP, spol. s r.o.
Stavební a obchodní společnost
Uherské Hradiště

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

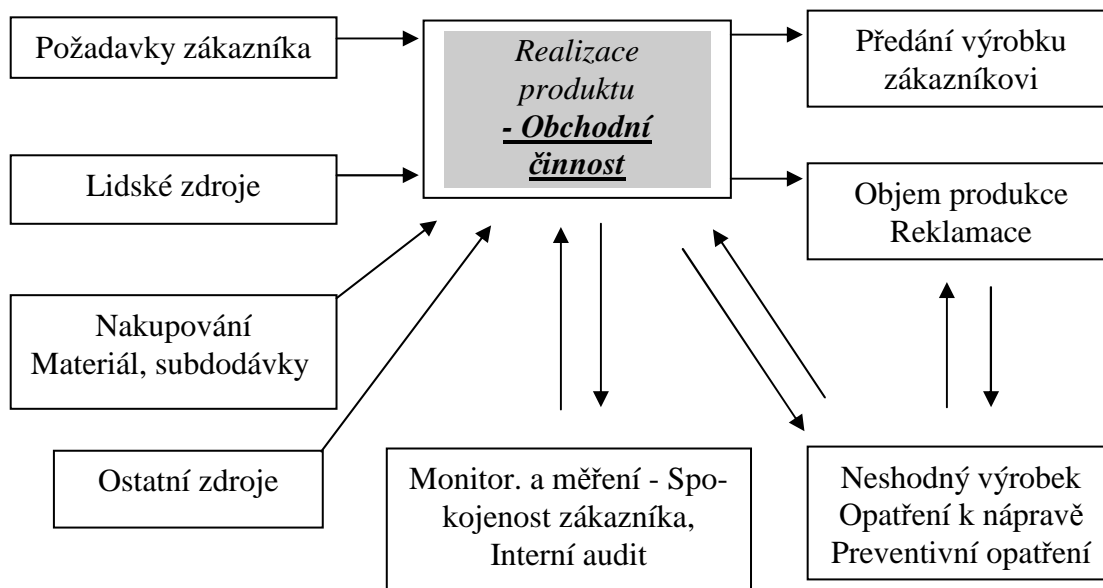


Prosinec 2007

Milan Vaňura
ředitel společnosti

Obr. 2 - Současné organizační schéma obchodního oddělení

2.2.1 Činnosti obchodního oddělení



Obr. 3 – Činnosti obchodního oddělení

Rozhodujícím faktorem v procesu realizace zakázky obchodního oddělení je zadání požadavků zákazníka při uplatnění obchodní zakázky, která zpravidla vyplývá z písemného potvrzení objednávky. Ještě před samotným potvrzením objednávky je zaslána písemná objednávka výrobcí do zahraničí, který následně zašle písemné potvrzení objednávky s upřesněním ceny, dodacího termínu a platebních podmínek. Pak již následuje písemné potvrzení objednávky zákazníkovi. V případě, že kontrakt je do výše 50.000,-Kč bez DPH, následuje pouze písemné potvrzení objednávky. V případě kontraktu vyššího než částka 50.000,-Kč bez DPH je vyhotovena Kupní smlouva s bližšími obchodně-dodacími podmínkami. Pokud si zákazník přeje dodávku technologie včetně montáže, bude vyhotovena Smlouva o dílo, která bude současně uzavřena s montážní firmou zajišťující montáž zařízení subdodavately nebo zajištěna vlastním vodo-topo-plyn oddělením.

Pro realizaci obchodní činnosti má společnost zajištěny odborně připravené a způsobilé zaměstnance. Identifikace potřeb, týkajících se odborné způsobilosti zaměstnanců společnosti, kteří provádějí činnosti ovlivňující jakost, je zajištěna v ekonomickém úseku společnosti. Ekonomický ředitel připravuje Plán školení a výcviku na příslušný rok pro pracovníky obchodního oddělení, z kterých příslušní pracovníci zajišťují příslušné doklady o provedení.

Proces nakupování materiálu a případně subdodávek tvoří základní předpoklad pro naplnění požadavků zákazníka pro sjednanou úroveň obchodní zakázky. Všechny dokumenty pro nakupování tj. objednávky, poptávky, podklady pro smlouvy obsahují údaje, které jasně a nezaměnitelně specifikují požadovaný materiál nebo službu. Nakupování výrobků nebo služeb je zajišťováno převážně písemnou formou objednávky a zpětným potvrzením objednávky. Při procesu výběru přepravní společnosti při dopravě zboží ze zahraničí, probíhá interní výběrové řízení na dopravce, ve kterém je brán nejvyšší zřetel na cenu. Rozhodnutí o výběru firmy je plně v kompetenci vedoucího obchodního oddělení v závislosti na obchodní politice obchodního oddělení.

Ostatní zdroje pro zabezpečení SMJ a pro zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků jsou jednak vymezeny finančním rozpočtem společnosti, materiálním vybavením kontrolní a řídicí činnosti a dále zajištěním kvalifikovaných pracovníků pro řídicí, výkonné a ověřovací činnosti.

V obchodní činnosti jsou významným faktorem poznatky z monitorování a měření spokojenosti zákazníka, z procesu interního auditu, který je vykonáván podle ročního "Plánu interních auditů" s cílem zjistit a stanovit opatření ke zvýšení efektivnosti v obchodní činnosti

Měřítky pro zajištění neustálého zlepšování procesu monitorování a hodnocení jsou:

- tržby (výkonnost),
- počet reklamací (efektivnost).

Monitorování spokojenosti zákazníka je zajišťováno vyhodnocováním reklamací a stížností. Při jejich neplnění přijímá vedoucí obchodního oddělení příslušná opatření - návrh úpravy postupů, pravomocí a odpovědností ke zvýšení efektivnosti v obchodní činnosti, jejichž plnění je hodnoceno jednou ročně.

Způsob předání výrobku zákazníkovi závisí na požadavku zákazníka, zda bude chtít zboží zaslat přímo na místo určení nebo zda-li bude k odebrání zboží použito vlastní dopravy. V případě odeslání zboží na místo určení jsou používány dva způsoby dodávky a to u větších zásilek sběrnou službou Toptrans s dodávkou zboží do 24 hodin a menších zásilek (převážně náhradní díly) poštovní službou „Profibalík“ s dodávkou též do 24 hodin.

Jako doklad o předání zboží je vyhotoven dodací list s uvedením osoby, místa, data a čísla státní poznávací značky motorového vozidla, který je při předání zboží podpisem potvrzen odběratelem (přepravcem).

Objem produkce je stanoven ekonomickým ředitelem v Plánu prodejní činnosti pro příslušný rok. Při jeho neplnění přijímá vedoucí obchodního oddělení příslušná opatření - návrh úpravy postupů, pravomocí a odpovědností ke zvýšení objemu produkce v obchodní činnosti, jejichž plnění je hodnoceno jednou ročně.

Reklamace je vedena písemnou formou. Zákazník je písemně vyrozuměn o termínu odstranění závady. O provedeném odstranění závady je proveden písemný zápis, který je následně zaslán zákazníkovi. [30]

2.3 Sortiment obchodního oddělení

Nosným programem obchodního oddělení je prodej plynových spotřebičů teplovzdušného, sálavého a teplovodního vytápění hal italských producentů firem Blowtherm, Impresind a Carlieuklima. Pro distribuci výrobků firmy Blowtherm a Impresind máme exkluzivitu na území ČR již od roku 1995. Nově navázaná obchodní spolupráce s firmou Carlieuklima je v současné době ve fázi předběžné dohody o exkluzivním prodeji zboží na území ČR.

Přehled výrobků zahraničních dodavatelů: (viz. Příloha P I)

1. Blowtherm SpA, Padova, Itálie – teplovzdušné vytápění, spolupráce od roku 1994

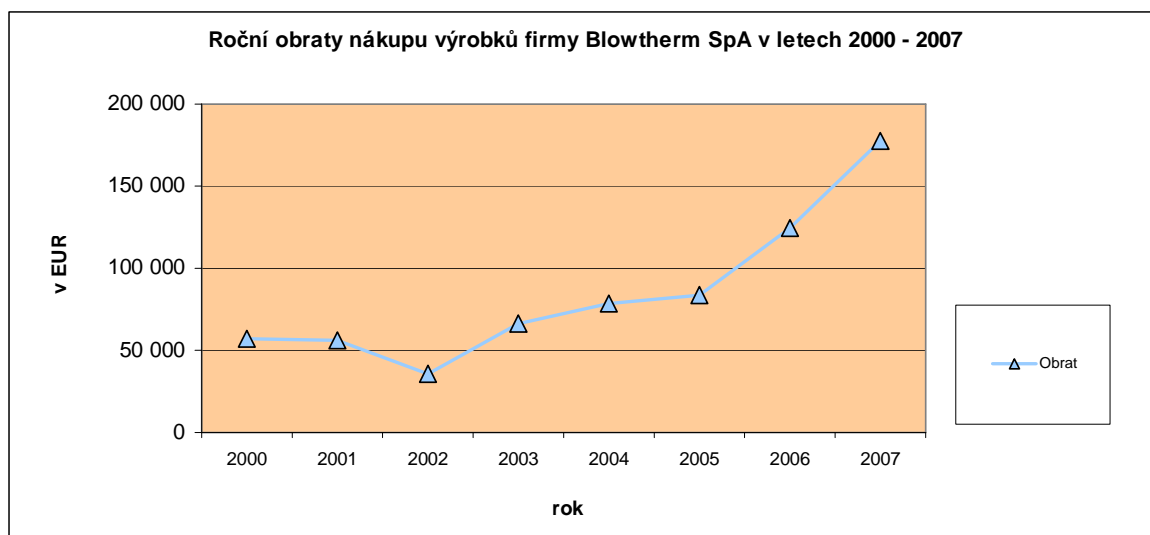
Přehled dodávaných plynových spotřebičů firmy Blowtherm – teplovzdušné vytápění: [34]

- závěsné teplovzdušné agregáty IHP/T
- stacionární horkovzdušné ohřívače řad IH/AR – IH/HR
- rekuperátory teplého vzduchu BLOWREC
- stacionární přetlakové kotle PACK P/AR
- plynové hořáky GVAL – GVPF

S firmou Blowtherm SpA je uzavřena distributorská smlouva o výhradním prodeji produktů Blowtherm na území ČR od roku 1995. Spolupráce s firmou Blowtherm SpA je na dobré úrovni, vytknout můžeme jen neinformovanost výrobcem v případě technické modifikace výrobků. Roční obraty každoročně mají rostoucí tendenci i v předpokladu na další léta.

| Rok | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Obrat v € | 57 442,99 | 55 903,41 | 35 672,80 | 66 709,86 | 78 261,50 | 83 257,89 | 124 979,89 | 177 464,45 |

Tab. 1 – Přehled ročních obrátů na nákupy zboží firmy Blowtherm SpA



Graf 1 – Roční obraty nakoupených výrobků firmy Blowtherm SpA

Firma Blowtherm SpA motivuje naše obchodní středisko k větším výkonům formou bonusů za prodané objemy zboží v této výši:

- bonus ve výši 2 % v případě min. ročního obrátu 95 000,00 €
- bonus ve výši 3 % v případě min. ročního obrátu 110 000,00 €
- bonus v případě min. ročního obrátu 150 000,00 € a to ve výši 3 % na částku ročního obrátu 110 000,00 € současně s bonusem ve výši 4 % na částku rozdílu mezi částkami 110 000,00 € a 150 000,00 €.

Dle grafu číslo 1 obrat s firmou Blowtherm SpA v roce 2007 meziročně vzrostl přibližně o 42 %. K růstu obrátu tak již dochází pátý rok po sobě a šlo o nejvyšší nárůst obrátu od roku 2000. Důvodem byly zejména značně posilující kurz koruny a výrazný růst tržeb za prodej zboží. Lze konstatovat, že nejvyšší bonusový limit poskytnutý firmou Blowtherm SpA byl v roce 2007 splněn.

2. Impresind srl, Gorgonzola, Itálie – sálavé vytápění, spolupráce od roku 1995

Přehled dodávaných plynových spotřebičů firmy Impresind srl – sálavé vytápění: [35]

- tmavé plynové infrazářiče Ray-Red

- nízkoteplotní sálavé infrazářiče TUB-ONE
- stropní ventilátory ELITURBO

S firmou Impesind srl je uzavřena distributorská smlouva o výhradním prodeji pouze u výrobku stropních ventilátorů Eliturbo, jelikož obraty v minulých letech nevyhovovaly podmínkám udělení exkluzivity k prodeji všech produktů firmy Impresind na území ČR.

| Rok | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | kvóta | odběr | kvóta | odběr | kvóta | odběr | kvóta | odběr |
| ks | 150 | 152 | 200 | 240 | 250 | 504 | 300 | 750* |

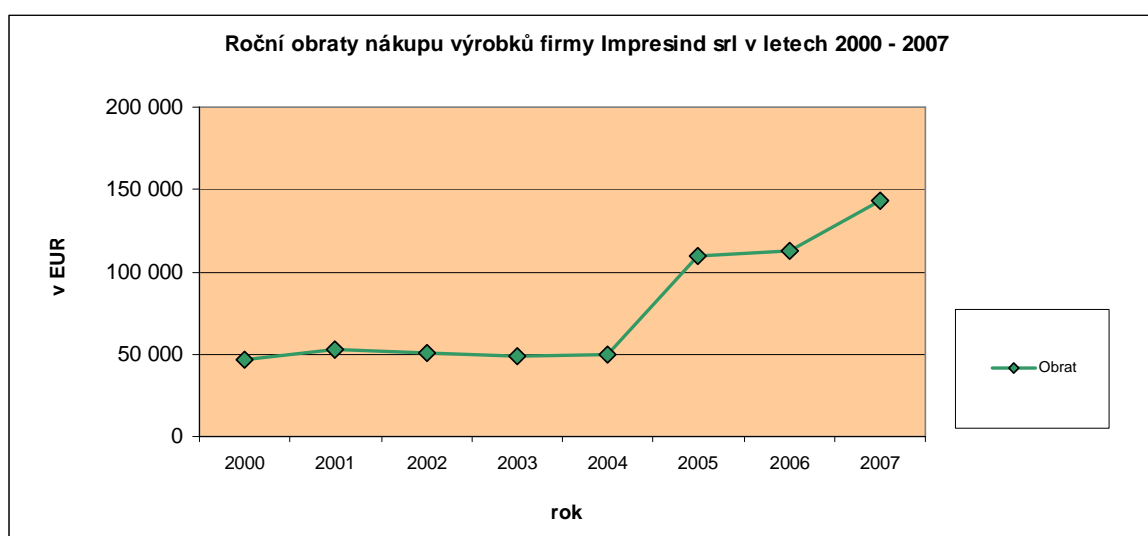
Tab. 2 – Přehled prodaných vířiček vzduchu ELITURBO

Ve výše uvedené tabulce číslo 2 je zobrazen přehled odebraných vířiček vzduchu v letech 2005-2007. Kvóty stanovené výrobcem se daří úspěšně plnit a v posledních dvou letech jsou odběrná množství vířiček dokonce dvojnásobná nad stanovený limit díky slevové politice uplatňované s velkoodběrateli i značně posilujícímu kurzu koruny.

Spolupráce s firmou Impresind srl je na dobré úrovni, vytknout můžeme delší než standardní dodací lhůty zboží zvláště v podzimním a zimním období. Výhledově na další léta je předpokládán další růst obratu.

| Rok | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Obrat v € | 46 489,76 | 53 208,85 | 50 413,70 | 49 219,26 | 49 716,27 | 109 323,53 | 112 700,23 | 143 275,83 |

Tabulka číslo 3 - Roční obraty nakoupených výrobků firmy Impesind srl



Graf 2 - Roční obraty nakoupených výrobků firmy Impesind srl

Firma Impresind srl motivuje naše obchodní středisko k větším výkonům formou bonusu za prodané objemy zboží v této výši:

- bonus ve výši 4 % v případě min. ročního obratu ve výši 130 000,00 €

Po létech stagnace má obrat s firmou Impresind srl rostoucí tendenci. Dle grafu číslo 2 obrat s firmou Impresind srl v roce 2007 meziročně vzrostl o 27 %. K růstu obratu tak již dochází čtvrtý rok po sobě a šlo o nejvyšší nárůst obratu od roku 2000. Důvodem byly zejména značně posilující kurz koruny a výrazný růst tržeb za prodej zboží. Lze konstatovat, že nejvyšší bonusový limit poskytnutý firmou Impresind srl byl v roce 2007 splněn.

3. Carlieuklima SpA, Fontanafredda, Itálie – sálavé a teplovodní vytápění, spolupráce od roku 2007

Přehled dodávaných plynových a teplovodních spotřebičů firmy Carlieuklima SpA – sálavé vytápění: [36]

- tmavé plynové infrazářiče EURAD
- světlé plynové infrazářiče EUCERAMIC
- nízkoteplotní sálavé infrazářiče EUCERK
- stropní teplovodní panely EUTERM
- vratové vzduchové clony EUWIND

S firmou Carlieuklima SpA byla započata obchodní spolupráce v průběhu roku 2007 a doposud nebyla uzavřena distributorská smlouva o výhradním prodeji produktů na území ČR. Spolupráce je na počátku a na výborné úrovni, především komunikace a technická pomoc při řešení individuálních projektů je nejlepší z výše uvedených zahraničních partnerů. Roční obrat byl v roce 2007 ve výši 29 400,00 € vzhledem k příliš krátké době spolupráce a prosazení výrobků na český trh.

2.4 Poskytované služby

V kontextu s vlastní dodávkou zboží obchodní oddělení zajišťuje montážní činnost, záruční i pozáruční servis, školení a zácvik pro správné používání výrobku. Tyto činnosti jsou zajišťovány smluvně montážními a servisními firmami, kterými se snažíme pokrýt celé území České republiky a v současné době i na určitých částech Slovenské republiky. Obchodní

oddělení nabízí rovněž bezplatné vypracování studie vytápění objektu pro zákazníka, na základě čehož získá zákazník informaci o odhadu velikosti investice. Ceny servisní činnosti jsou dány platnými ceníky dle tarifu servisních úkonů jednotlivých servisních firem.

2.4.1 Inovace výrobků

Námi zastupovaní italští producenti mají s vytápěním průmyslových hal a objektů již mnohaleté zkušenosti a během několika desetiletí si vybuodovali obchodní zastoupení v zemích všech světadílů. Projekční oddělení zahraničních partnerů neustále kreativují a zdokonalují výrobní sortiment a prostřednictvím svých obchodních zastoupeních po celém světě poskytují veškerou technickou dokumentaci, která je nutná k prodejní i projekční činnosti. Vývoj jde neustále kupředu a v tomto nastoleném trendu též pokračují všichni tito producenti, kterým se daří kreací a inovací svých výrobků konkurenční subjekty vždy o nějaký ten krůček předběhnout, což v konečném důsledku vede ke zvýšení objemu produkce nejen samotné firmy jako výrobce, ale i obchodních poboček pracujících na všech kontinentech.

2.5 Analýza konkurence

Na českém trhu působí v současnosti v oboru dodávky technologie k vytápění průmyslových hal a objektů teplovzdušným a sálavým topením přibližně 10 významných firem, které mají statut výhradního zástupce zahraničního výrobce pro ČR nebo jsou to ryze české firmy s vlastní výrobou.

Oblastní zastoupení konkurenčních firem na Moravě a v Čechách je následující:

- ROBUR BV Thermo s.r.o. Brno – teplovzdušné vytápění, dovozce Itálie
- Lersen CZ s.r.o. Hrádek n. Nisou – teplovzdušné a sálavé vytápění, výrobce a dovozce Itálie
- Mandík Hostomice pod Brdy – teplovzdušné a sálavé vytápění, výrobce Česká republika
- MTP Praha – teplovzdušné vytápění, výrobce Česká republika
- Technoclima s.r.o. Liberec – teplovzdušné a sálavé vytápění, dovozce Itálie
- ACCORONI CZ s.r.o. Zlín – teplovzdušné vytápění, dovozce Itálie
- SCHULTE CZ s.r.o. Praha – sálavé vytápění, dovozce Německá republika
- ICS – Praha, s.r.o. – teplovzdušné vytápění, výrobce Česká republika

- KASPO s.r.o. Praha – sálavé vytápění, výrobce Česká republika
- BRKA s.r.o. – teplovodní vytápění, dovozce Itálie

Z uvedeného výčtu konkurenčních subjektů na českém trhu lze na první pohled usoudit, že nadpoloviční většina společností zabývajících se prodejem plynových spotřebičů má zemi původu Itálii. Podstatnou část dovážených výrobků konkurenčních subjektů tvoří standardizované díly předních světových výrobců zabývajících se jednotlivými komponenty jako jsou Honeywell, BRAHMA, Siemens atd. Hlavní důraz je kladen na strategické komponenty, které jsou chráněny výrobním tajemstvím a patřičným patentem zabraňujícím možnost okopírování konkurencí či jiný způsob zneužití. V očích laika výrobky nemají výrazný rozdíl, pokud nebereme v úvahu venkovní vzhled, ovšem oko odborníka si všimne rozdílů v konstrukci, designu aj.

ROBUR – BV Thermo s.r.o. Brno

Firma ROBUR se sídlem v Brně byla založena v roce 1993 a jako obchodní partner italské firmy ROBUR zajišťuje především dodávky, prodej a servis teplovzdušných agregátů a chlazení značky ROBUR na českém trhu. Poskytuje též obchodní a technické podklady, konkrétní studie i poradenskou službu v oblasti průmyslového vytápění a chlazení. Při této činnosti spolupracuje s obchodními partnery z odvětví montáží a projekce technických zařízení budov.

Firma ROBUR se věnuje dynamickým trendům v oblasti výzkumu, vývoje a propagace bezpečných, ekologicky nezávadných výrobků. Zaměstnanci, spolupracovníci, zákazníci a dodavatelé – ti neustále svým jednáním, domněnkami, požadavky a návrhy přispívají k dosažení kvality. V tom spočívá komplexní postup práce společnosti ROBUR. [32]

Lersen CZ s.r.o. Hrádek nad Nisou

Společnost Lersen CZ s.r.o. se sídlem v Hrádku nad Nisou byla založena v roce 1995 s cílem, co nejlépe řešit problémy vyplývající z potřeb zákazníků v oblasti vytápění průmyslových objektů. V nabídce firmy jsou zařízení, která nejlépe odpovídají současným moderním trendům ve vytápěcí a ventilační technice. Jedná se o přímotopné agregáty pracující na bázi teplého vzduchu s premixovými hořáky či infračerveného sálání.

Část agregátů z nabídky firmy Lersen CZ s.r.o. je importováno od firmy ApenGroup, významného italského producenta, a druhou část sami vyrábí. V současné době firma výrazně

rozšiřuje své aktivity na území České a Slovenské republiky, kde patří ke hvězdám trhu. [29]

Vlastimil Mandík a.s. Hostomice pod Brdy

Firmu založil Vlastimil Mandík v roce 1989 jako živnostník. Společnost se v roce 2002 transformovala na akciovou společnost, do které vkládá stávající podnik s kompletní infrastrukturou a veškerými zdroji včetně lidských. Firma Mandík je jeden z předních českých výrobců, dodavatelů vzduchotechnických komponentů a zejména dodavatelem teplovzdušných agregátů a tmavých infrazářičů.

Firma rozvíjí zahraniční obchod (EU, LV, UA, BY aj.), ale i zakládá obchodní zastoupení (Mandik GmbH v Dortmundu, Mandik Group v Nových Zámčích, ZAG v Bělorusku). [33]

Výhody konkurence:

- předmětem podnikání je pouze vytápění,
- nízké pořizovací náklady,
- zjednodušená logistická činnost spojená se zbožím,
- operativní dodací lhůty,
- výraznější marketingové prostředky,
- razantnější prosazování na trhu.

Nedostatky konkurence:

- komunikace se zákazníky,
- nedostatečný sortiment firem v oblasti vytápění,
- péče o zákazníky,
- řízení vztahů se zákazníky,
- flexibilita firmy na požadavky zákazníka.

Při porovnávání technických parametrů námi dodávaných výrobků a výrobků konkurenčních subjektů nejsou znatelné rozdíly mezi výrobky obsahující standardizované vnitřní komponenty. Výrobky se liší designem, který má každý konkurenční subjekt odlišný. Prioritním faktorem ovlivňujícím potenciálního investora je v první řadě nabídková cena. Zde

je předpoklad, že potencionální zákazníci budou pokračovat v trendu výběrových řízení z pestré nabídky konkurenčních subjektů na českém trhu.

V současnosti je technologická úroveň teplovzdušného vytápění zdokonalena využitím premixových hořáků s modulací výkonu. Výhledově jsou očekávány pouze drobné technické úpravy formou zlepšení užitných parametrů, inovace designu, snižování výrobních nákladů aj. Důležitým faktorem ovlivňujícím firmy investovat do vytápění budov jsou ceny plynu a elektřiny, které mají v současné době rostoucí tendenci. Dnes stále existuje spousta budov a objektů využívající parní vytápění či vytápění tuhými palivy, proto záměna za vytápění plynovými spotřebiči najde i nadále své uplatnění u českých firem a domácností vzhledem k proporcionálně rostoucím cenám elektrické energie i plynu.

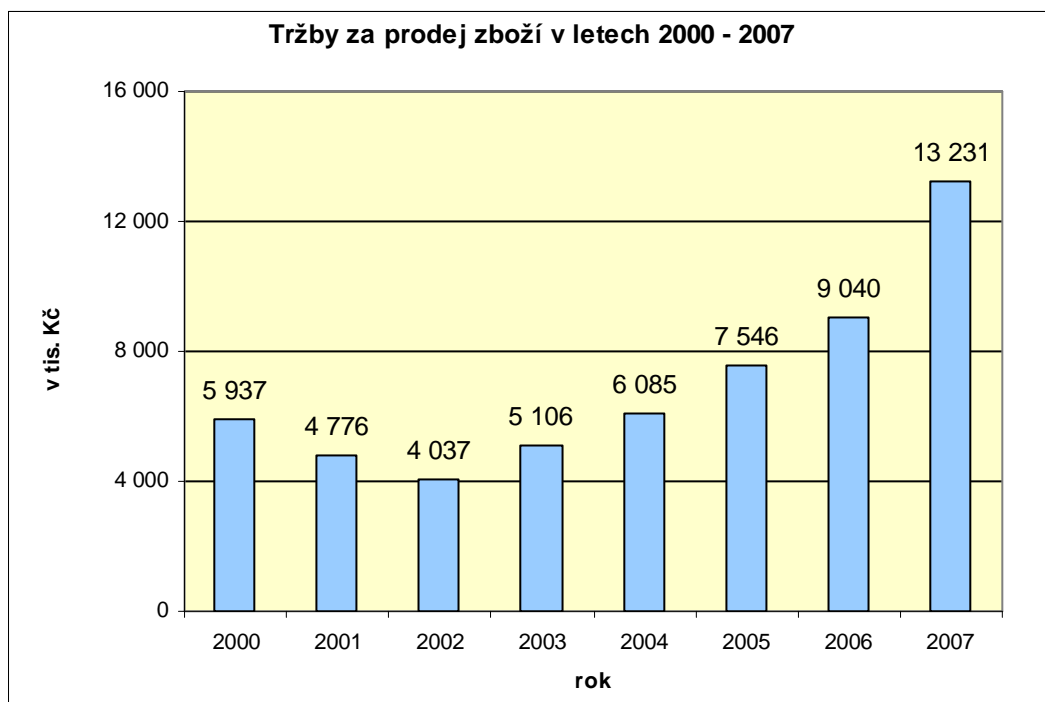
2.6 Analýza prodejní strategie

Obchodní oddělení zajišťuje distribuci svých výrobků zákazníkům v České a Slovenské republice prostřednictvím montážních firem, které současně zajišťují montáž těchto zařízení v halách a objektech, záruční i pozáruční servis. Obchodní oddělení se ve své činnosti výrazně zaměřuje na spolupráci s projektanty TZB a VZT, kteří velkou měrou ovlivňují zakázky již ve stádiu projektu, čímž se zvyšuje procento úspěchu a možnosti použití námi dodávaných spotřebičů v konkrétní zakázce.

Jedním z mnoha úkolů obchodního oddělení je navazování bližší obchodní spolupráce s montážními firmami a projektanty v oborech TZB a VZT v jednotlivých regionech Čech a Moravy. Tyto firmy vyhledávají zakázky v daném regionu se snahou získat ji a ovlivnit tak výběr dodavatele technologie a montážní firmy. Součástí některých montážních firem je poskytování servisních služeb v daném regionu, což je velmi výhodné pro konečné zákazníky požadující provedení zakázky na klíč. Svě zákazníky dělíme na stálé a potencionální. Stálí zákazníci odebírají zboží v pravidelných dodávkách. Potencionálními zákazníky jsou ty firmy, kterým je zaslána cenová nabídka, která je předána investorovi a zpětně je očekáváno vyjádření zákazníka o úspěchu či neúspěchu ve výběrovém řízení. Pokud se již firma rozhodne poprvé použít naše spotřebiče, snahou pracovníků obchodního oddělení je další rozvíjení spolupráce s cílem postupného zařazení firmy do kategorie stálých zákazníků. Se stálými odběrateli je sepsána roční rámcová smlouva na pravidelné dodávky zařízení na předem stanovenou výši odběrného množství zboží. Tyto smlouvy zaručují stálému zákaz-

níkovi výhodnější obchodně-dodací podmínky, než které jsou poskytnuty náhodnému zákazníkovi odebírajícímu zboží jednou či dvakrát v roce.

2.7 Analýza prodejní činnosti obchodního oddělení

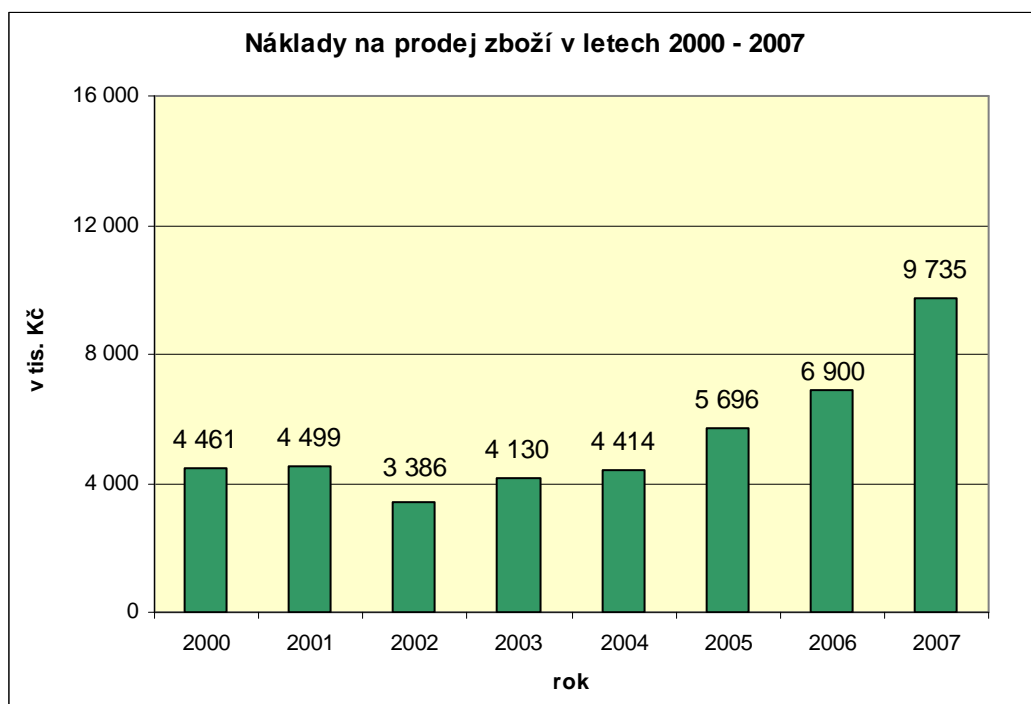


Graf 3 – Tržby za prodej zboží

Graf číslo 3 nám zobrazuje tržby za prodej zboží, které klesaly do roku 2002 a od roku 2003 rostly již pátý rok po sobě. Tržby meziročně vzrostly o 46 %. V roce 2007 došlo k nejvyššímu nárůstu tržeb od roku 2000 a tempo jejich růstu se zvyšuje.

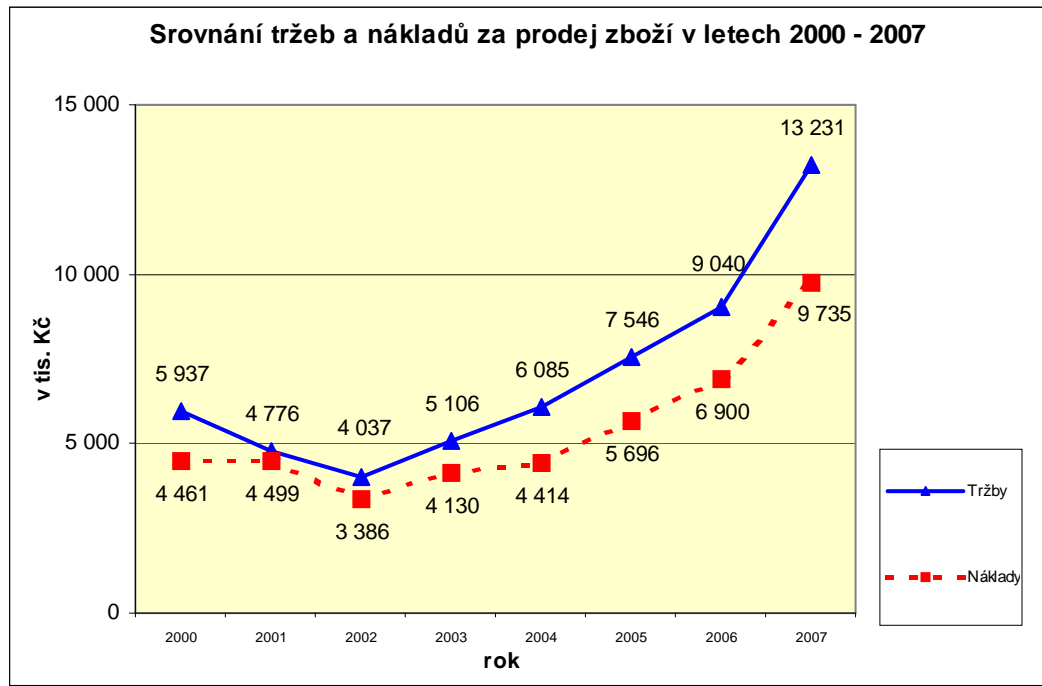
Přelom tisíciletí měl negativní vliv na objem tržeb. V roce 2000 došlo k poklesu tržeb k předchozím letům a to o 20 % zejména vlivem velmi nízké poptávky po plynových spotřebičích a nárůstu cen materiálů a energií. V tomto roce započala stagnace v celém odvětví vytápění po předchozích bohatých letech. Marketingové aktivity obchodního oddělení byly ve stejné intenzitě jako v předchozích letech. K ještě výraznějšímu zviditelnění naší společnosti byla účast obchodního oddělení na mezinárodním veletrhu vytápění a klimatizace AQUATHERM. Investice vložené do účasti na tomto veletrhu nepřinášejí patřičný efekt i díky stále klesající úrovni veletrhu jak po stránce návštěvní, tak i po stránce prezentací společností. Veletrh se spíše stává drahou záležitostí s téměř nulovým efektem. Obchodní výsledky v roce 2002 potvrdily jednak klesající poptávku průmyslu po vytápění a nízkou po-

zici na trhu v odvětví, což vedlo k provedení nutných změn. V první řadě se změnily bonusové programy pro zákazníky, jejichž cílem bylo nalákat nové zákazníky k pravidelným odběrům. Dále byla zvýšena motivace projektantům VZT formou provize z provedené zakázky za účelem posílení získání zakázky, protože spotřebič navržený v projektu ještě neznamená, že bude automaticky dodán dle projektu. Jako mávnutím kouzelného proutku se stavební průmysl probral z útlumu a začal nabírat na intenzitě. Počátkem roku 2003 přinesla opatření první ovoce formou zlepšení prodeje zjištěným porovnáním tržeb za stejné období s předchozími lety. Tímto momentem počaly tržby dynamicky růst, trh se srovnal a vlivem změny obchodní politiky rostou tržby ročně v průměru o 25 %. Nejvýznamnější vliv na růst tržeb v posledních letech měla zejména změna obchodní politiky a též značně posilující kurz české koruny vůči euru.



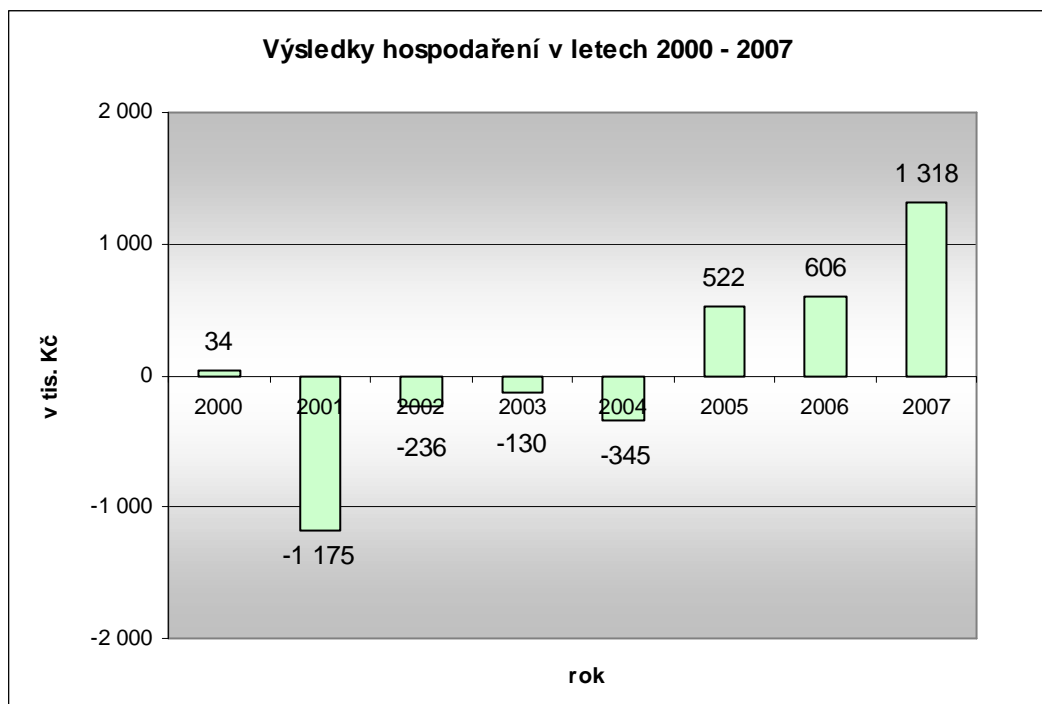
Graf 4 – Náklady na prodej zboží

Graf číslo 4 nám zobrazuje náklady na prodej zboží, které měly kolísavý průběh do roku 2002. V letech 2003-2007 mají náklady téměř shodný proporcionalní vývoj jako tržby ve stejném období. V roce 2007 došlo k nejvýznamnějšímu nárůstu nákladů od roku 2000 a meziročně náklady vzrostly o 41 %.



Graf 5 – Tržby a náklady za prodej zboží

Spojnicový graf číslo 5 v porovnání výše tržeb a nákladů uvádí informace o téměř proporcionálním růstu tržeb a nákladů ve sledovaném období. Od roku 2003 mají náklady téměř shodný vývoj jako tržby. Důvodem je zejména nová obchodní politika, které vedla k růstu tržeb a adekvátnímu nárůstu nákladů za vydatného přispění úsporných opatření.



Graf 6 – Výsledky hospodaření

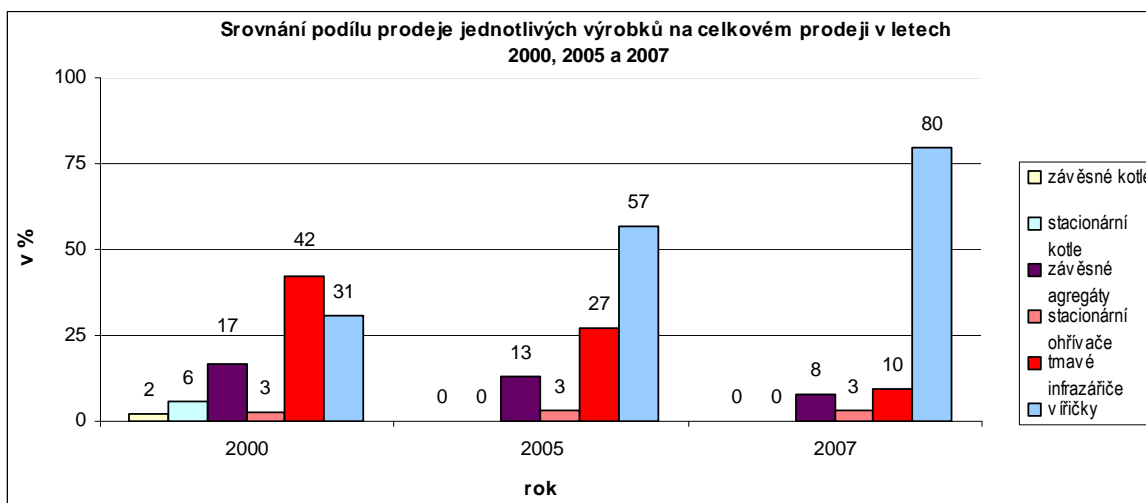
V grafickém znázornění vývoje hospodářského výsledku v grafu číslo 6 bylo v letech 2001-2004 dosaženo záporného výsledku hospodaření tj. ztráty. Nejmarkantnějšího záporného výsledku bylo dosaženo v roce 2001, který činil ztrátu ve výši 1 175 000 Kč. Tržby i náklady rostly, avšak zvýšené režijní náklady a nutné certifikace nových spotřebičů způsobily v konečném důsledku záporný výsledek hospodaření. Bylo nutné změnit obchodní politiku, zvýšit marketingové aktivity, zvýšit výkonnost obchodního oddělení mzdovou fixací, důsledkem čehož byl výsledek hospodaření od roku 2005 kladný a má rostoucí tempo růstu. V roce 2007 bylo dosaženo nejvýznamnějšího výsledku hospodaření od roku 2000 tj. zisku ve výši 1 318 000 Kč, což odpovídá meziročnímu nárůstu zisku o 117 %.

2.8 Analýza obchodních partnerů

| Přehled prodeje primárních výrobků v letech 2005 – 2007 | | | | | | | |
|---|--------------------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|
| Rok | | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
| Název výrobku | | Ks | Kč | Ks | Kč | Ks | Kč |
| 1. | Závěsné agregáty IHP/T | 35 | 1 491 974 | 33 | 1 504 216 | 49 | 2 078 847 |
| 2. | Stac. ohřívače IH/AR | 9 | 1 602 124 | 12 | 1 562 590 | 19 | 4 183 892 |
| 3. | Tmavé infrazářiče Ray | 73 | 2 022 104 | 68 | 1 927 644 | 60 | 1 835 758 |
| 4. | Vířičky vzduchu Eliturbo | 152 | 1 457 642 | 240 | 1 438 795 | 504 | 4 230 862 |

Tab. 4 – Přehled prodeje primárních výrobků s tržbami v letech 2005-2007

V tabulce číslo 4 jsou zobrazeny údaje poukazující na stav, jakou měrou se jednotlivě podílejí primární spotřebiče obchodního oddělení na celkovém obratu v korunovém vyjádření současně s prodaným množstvím. V roce 2005 primární výrobky přispívaly jednotlivě téměř rovným dílem do celkového obratu, což je pozitivní z důvodu nevázanosti prodejní činnosti pouze na jeden či dva výrobky. V roce 2007 dosáhly dominantního podílu na celkových tržbách stropní vířičky, u kterých došlo k meziročnímu nárůstu kusového prodeje o více než 100 % současně se stacionárními ohřívači, u kterých vzrostl kusový prodej zhruba jen o 60 % avšak peněžní hodnota ohřívačů je několikanásobně vyšší. Tak výrazný nárůst prodeje vířiček je způsoben zejména rostoucím zájmem zahraničních developerských firem o český trh formou výstavby velkých logistických center v zónách Plzeň, Praha, Brno a Ostrava a již uzavřenými obchodními dohodami s generálním dodavatelem těchto logistických celků např. CTP Park, Pro Logis aj.



Graf 7 – Podíly jednotlivých skupin výrobků na prodeji

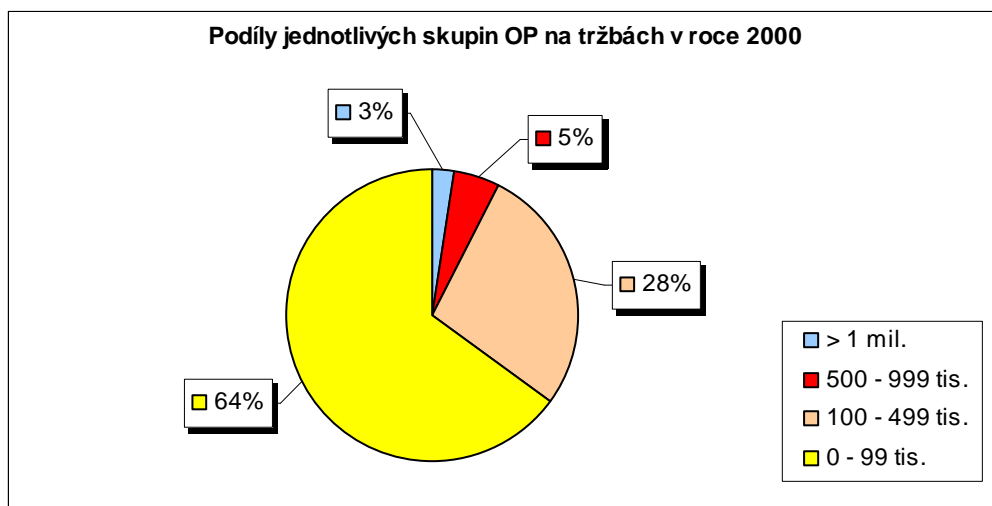
V porovnání podílů prodaných kusů v grafu číslo 7 ve srovnávaných letech 2000-2007 došlo k poklesu prodeje závěsných kotlů, závěsných agregátů a tmavých infrazářičů ve sledovaném období. Nejzávažnějšího poklesu došlo u závěsných kotlů a to až na nulovou hodnotu zejména vlivem výrazného nárůstu konkurenčních subjektů v této kategorii výrobků s výrazně nízkými prodejními cenami. Rovněž podíl prodeje tmavých infrazářičů na celkovém prodeji v roce 2007 výrazně klesl meziročně až o 17 %. Naopak poptávka po stropních vřídkách byla rostoucí a prodej vzrostl meziročně o 23 %. U závěsných agregátů došlo k poklesu prodeje meziročně o 5 %, zatímco prodej stacionárních ohříváčů se dlouhodobě drží na 3% výši.

| Skupiny obch. partnerů dle výše tržeb | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| > 1 mil. Kč | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 500 - 999 tis. Kč | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 100 - 499 tis. Kč | 11 | 10 | 11 | 12 | 10 | 16 | 17 | 14 |
| 0 - 99 tis. Kč | 26 | 42 | 25 | 28 | 33 | 36 | 41 | 48 |
| Celkem | 40 | 56 | 38 | 43 | 47 | 57 | 64 | 69 |

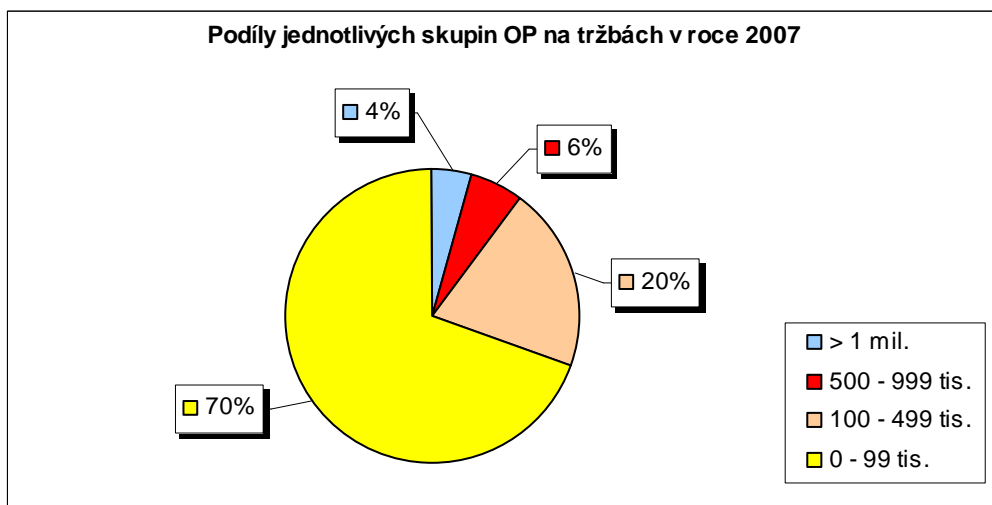
Tab. 5 – Skupiny obchodních partnerů dle výše tržeb v Kč

Pohledem na tabulku číslo 5 skupin obchodních partnerů zjistíme strukturu zákazníků dle uvedených limitů tržeb v letech 2000 - 2007. Nejpočetněji je zastoupena skupina obchodních partnerů v limitu tržeb 0 - 99 tis. Kč. Tato skupina je složena z drobných zákazníků, kteří jsou náhodnými zákazníky. Důležitým motivátorem je přeměnit náhodného zákazníka

na pravidelného. V limitu tržeb 100 - 499 tis. Kč je početná skupina pravidelných zákazníků, u nichž se jedná o dva až tři obchodní případy ročně. Limity tržeb nad 500 tis. Kč a nad 1 mil. Kč tvoří strategičtí zákazníci označovaní jako klíčoví, kteří mají dominantní podíl na celkových tržbách. Těmto dvěma skupinám zákazníků je věnována nejvyšší péče. Zejména jsou klíčoví zákazníci informováni o jakýchkoliv obchodně-dodacích změnách výrobce, změnách cen atd., posléze jsou informovány ostatní firmy. Jejich požadavky mají nejvyšší prioritu pro pracovníky obchodního oddělení. Koncem roku vždy probíhá vyhodnocení klíčových zákazníků, po kterém následuje osobní schůzka s hodnocením uplynulého období a předání drobných pozorností. Všem zákazníkům je poskytována jakákoliv bezplatná technická pomoc při řešení jednotlivých technických řešení vytápění.

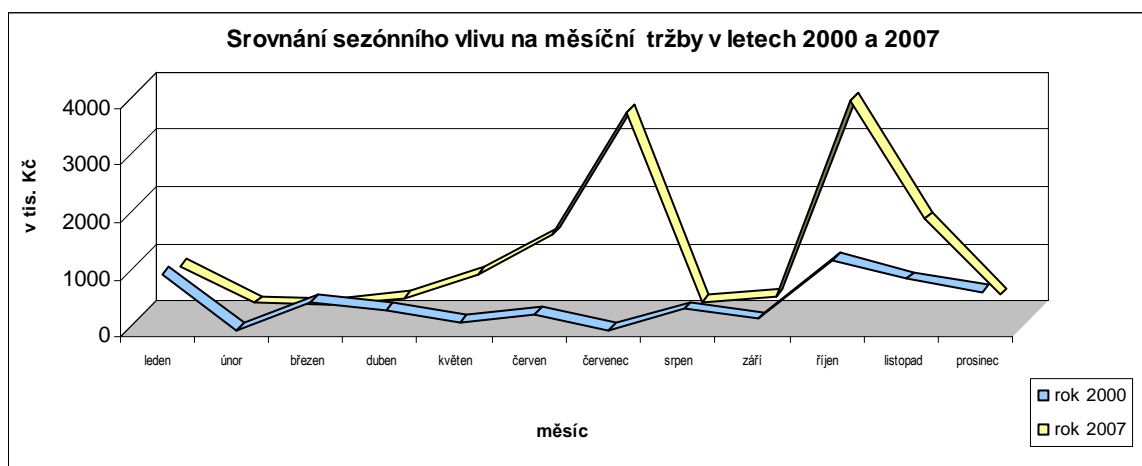


Graf 8 – Podíly skupin odběratelů na celkových tržbách v roce 2000



Graf 9 – Podíl skupin odběratelů na celkových tržbách v roce 2007

V porovnání grafů číslo 8 a 9 skupina obchodních partnerů s tržbami nad 1 mil. Kč dosahuje podílu ve výši 4 % celkových tržeb. Ve srovnávaném období tento podíl vzrostl o 1 %. Podíl další významné skupiny obchodních partnerů s tržbami nad 500 tis. Kč vzrostl rovněž o 1 % na současnou hodnotu podílu ve výši 6 %. Podíl zákaznické skupiny v kategorii tržeb 100 - 499 tis. Kč klesl o 8 % na současnou hodnotu podílu ve výši 20 %. Naopak vzrostl podíl nejpočetnější zákaznické skupiny v nejnižší kategorii tržeb 0 - 99 tis. Kč o 6 % na hodnotu podílu ve výši 70 %. Obchodní oddělení musí vyvíjet neustále maximální úsilí nejen o udržení a rozvíjení těchto klíčových zákaznických skupin, ale i působit motivačními faktory na rozvíjení dvou nižších zákaznických skupin s cílem přesvědčit tyto zákazníky o kvalitě spotřebičů a dodávek a tím motivovat k pravidelným odběrům, což povede k dalšímu nárůstu zákazníků v jednotlivých skupinách. Od roku 2002 dochází k nárůstu počtu zákazníků přibližně o 10 %.



Graf 10 – Sezónní vliv na měsíční tržby

Dle grafu číslo 8 je významným faktorem, který ovlivňuje prodejnost výrobků průmyslového vytápění sezónní faktor. V jarních měsících březen až červen dochází vždy k pravidelně se opakujícím výkyvům v prodejnosti výrobků a to hlavně z důvodů nízké poptávky po vytápění, plánovaných letních dovolenek podstatné většiny firem. Naopak nárůst tržeb je evidentní v topném období zahrnující měsíce červenec až únor, ve kterém je poptávka po vytápění rostoucí. Možným způsobem překonám tohoto negativního vlivu je zvýšit prodejnost vířiček vzduchu v jarních měsících, které jsou ideálním doplňkem nejen topných, ale i větracích systémů.

2.9 SWOT analýza obchodního oddělení

2.9.1 Silné stránky

- dobrá pověst u zákazníků,
- rozsáhlý sortiment výrobků v oblasti průmyslového vytápění,
- dobré know-how (postupy, zkušenosti, zpracování nabídky),
- vlastní webové stránky,
- spektrum nabízených služeb (zlepšování úrovně servisu),
- rychlá reakce na potřeby a přání zákazníka, malý vzdělaný kolektiv (intelektuální záze-
mí), týmová práce, atmosféra spolupráce, bezproblémová komunikace v kolektivu,
- flexibilita firmy,
- systém řízení a kontroly kvality a jakosti u společnosti.

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří rychlá reakce na potřeby a přání zákazníka a rozsáhlý sortiment výrobků v oblasti vytápění. Prvořadým úkolem pracovníků obchodního oddělení je maximální nasazení a vstřícnost ve vztahu k zákazníkovi a být mu nápomocen při komplexním řešení jeho přání a požadavků formou vypracování různých bezplatných návrhů a studií či jakoukoliv jinou pomocí. Další předností obchodního oddělení je kvalitní know-how formou kvalitního zpracování nabídek vycházejících z mnohaletých zkušeností. V těchto a mnoha dalších silných stránkách vidím příležitosti obchodního oddělení kladoucí podmínku věnovat soustředěnou pozornost na maximalizaci a rozšíření silných stránek.

2.9.2 Slabé stránky

- nedostatečné prodejní a skladové prostory,
- nedostatečné prosazování vědomí o firmě,
- málo agresivní prosazování na trhu,
- nedostatečná péče o zákazníky,
- nedostatečný přehled o metodách a možnostech konkurence.

Společnost plánuje v příštích letech výstavbu nové administrativní a výrobní haly, která má uspokojit všechny požadavky na kvalitní zázemí stavebně-obchodní společnosti s důrazem na rozšíření prostor určených pro obchodní oddělení. Dnešní možnosti internetu nás vedou k zamyšlení, kde ještě hledat rezervy v příležitostech oslovení a ovlivnění většího počtu potencionálních zákazníků a tím i agresivnějšího prosazování naší společnosti na trhu. Tyto slabé stránky je nutno dále koncepčně řešit.

2.9.3 Příležitosti

- účast na veletrzích a výstavách,
- provádění školících seminářů,
- spolupráce se společnostmi zabývajícími se pouze klimatizací,
- rozšíření služeb pro získané zákazníky, především lepším logistickým a servisním zajištěním,
- identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer,
- marketingové projekty rozšiřující povědomí o značce u zákazníků,
- využití informací získaných z odpovědných dotazníků ke zlepšení služeb,
- využití internetové sítě ve větším měřítku.

Největší příležitostí obchodního oddělení vidím v účasti na veletrzích a v organizování školících seminářů pro projektanty, obchodní partnery a servisní organizace, které největší měrou ovlivní prodejnost výrobků na českém trhu průmyslového vytápění. Tímto se nabízí možnost maximálně realizovat vybudování výraznější pozice na trhu a tím i ovlivnit současnou nabídku i konkurenci na trhu.

2.9.4 Hrozby

- nestabilita kvality dodávaného zboží zahraničních výrobců,
- chybějící výhradní zastoupení firmy Carlieuklima pro český trh,
- časté technické změny výrobků zahraničních výrobců,
- posílení konkurence, vstupy nových konkurentů ze Slovenska na trh s velmi nízkými cenami,

- nesolventnost některých odběratelů,
- výpadky v zakázkové činnosti vlivem sezónního faktoru,
- technická zajištěnost víceobjemových zakázek.

K eliminaci hrozeb vede cesta formou jejich monitoringu. Co se otázky nesolventnosti zákazníků týče, je nutné najít vhodný způsob, jak předcházet problému nesolventnosti a vstoupit jej zákazníkovi s cílem dodržování určitých pravidel obchodní etiky.

2.10 Marketingový komunikační mix

2.10.1 Reklama

Společnosti PaPP s r.o. využívá následujících forem reklamy:

- reklama v regionálních i celorepublikových časopisech a novinách (Klimatizace, Agrospoj, Kovo-Dřevo-Stavby, SME – Slovenská republika),
- logo na obalu,
- rozesílání tištěných prospektů,
- rozesílání nabídek elektronickou poštou,
- rozesílání odpovědních korespondenčních lístků,
- reklama v regionálních rádiích.

Těmito prostředky si společnost vytváří image i v jiných regionech České republiky.

2.10.2 Podpora prodeje

Obchodní oddělení podporuje zvýšení prodeje prostřednictvím účastí na veletrzích a výstavách. Pravidelně se obchodní oddělení účastní mezinárodní výstavy INFOTHERMA ve Frýdlantě nad Ostravicí, nyní v novém areálu v Ostravě. V minulých letech společnost úspěšně předváděla své výrobky na několika domácích i zahraničních veletrzích vytápěcí techniky a to zejména na mezinárodního veletrhu SHK v Brně, CONECO v Bratislavě a prestižním veletrhu AQUATHERM v Praze. Na tyto účasti obchodní oddělení plánuje brzy navázat.

2.10.3 Public relations

Obchodní oddělení zajišťuje a provádí aktualizace internetových stránek společnosti, čímž informuje nejen odbornou veřejnost o chystaných akcích, aktualitách společnosti atd.

2.10.4 Přímý marketing

Společnost nemá vlastní vzorkovou prodejnu, se kterou je ale počítáno v plánované výstavbě nové administrativně-výrobní haly společnosti. Zákazníkům je dodáván kompletní katalog výrobků plynových spotřebičů obchodního oddělení s velkoobchodními cenami. Kompletní katalog je též nabízen i v elektronické podobě na CD nosiči obsahujícím technické informace, ceníky, reference, kontakty atd.

2.11 Zhodnocení předností a nedostatků prodeje a získávání zákazníka

Obchodní oddělení v současných podmínkách musí brát velmi vážně Ohrožení firmy, snažit se o jejich analýzu, identifikaci skutečných možných dopadů na fungování oddělení, jejich eliminaci a zvýšit své úsilí na realizaci Příležitostí, které identifikuje. Na druhou stranu musí být kladena neustálá pozornost k rozšiřování a zlepšování svých Silných stránek, které nám zvýší konkurenceschopnost a dlouhodobější prosperitu.

Přednosti:

- dobrá pověst u zákazníků,
- dobré know-how,
- spektrum nabízených služeb,
- rychlá reakce na potřeby a přání zákazníka,
- týmová práce, atmosféra spolupráce, bezproblémová komunikace v kolektivu,
- flexibilita firmy,
- zavedený Systém řízení a kontroly kvality managementu jakosti.

Nedostatky:

- nedostatečné skladovací prostory,
- nedostatečné propagační aktivity,

- nízká agresivita v prosazování na trhu,
- nedostatečná péče o zákazníky.

Dílní úspěchy i přežití obchodního oddělení v minulých letech jsou výsledkem intuitivního zvládnutí problémů a zkušeností. Na Ohrožení se zapomnělo a je nutné jej dále řešit. Slabé stránky se částečně vylepšují, Silné stránky přeceňují, Příležitosti jsou brány jako „přání“ k zalepení děr v dosavadní činnosti. Prioritním úkolem je eliminace Ohrožení a Slabých stránek. Ve vzájemné synchronizaci s eliminací musí probíhat rozvíjení a zlepšování Silných stránek.

Obchodní oddělení se nachází v současném stavu v pozici Následovatele tj. dodavatele, jehož podíl na trhu je menší, než podíl vůdce a podíl vyzyvatele. V této strategii se následovatel přizpůsobuje největšímu podniku zejména tržnímu vůdci. Jedním z mála cílů bude pro nadcházející období vyvinout úsilí a prostředky k přesunu do pozice Tržního vyzyvatele tj. dodavatele na druhé, třetí a čtvrté pozici, který má také velký podíl na trhu. U této útočné strategie vyzyvatel plánuje zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce formou politiky nižších cen, slevami či jinými marketingovými akcemi.

Z analyzovaných dat prodeje obchodního úseku lze vyvodit závěr, že v tomto případě se jedná o Strategii WT – jde o neinvestiční-útlumovou strategii, kdy se slabý podnik nachází v nepříznivém prostředí. Slabé stránky (Weakness) firmy snižují její efektivnost. Hrozby (Threats) představují faktory působící uvnitř organizace, které vytvářejí závažné překážky rentabilního růstu. Vhodné je rozlišit faktory se kterými bude nutno počítat v plánovacím období a se kterými nebudeme počítat. Dalším úkolem obchodního oddělení z dlouhodobého časového hlediska bude postupně měnit strategii prodeje rozvíjením jeho silných stránek a eliminací slabých stránek. Silné stránky (Strengths) zvýší efektivnost firmy a dlouhodobější prosperitu.

Rovněž musí být kladen větší důraz na vztah se zákazníkem a samotnou péči o něj. Současné časové zaneprázdnění pracovníků obchodního oddělení z důvodu výrazného nárůstu zakázek a s tím spojené projekční a realizační činnosti včetně administrativy, neumožňuje v současné době více péče věnovat zákazníkovi, než je nezbytně nutné.

3 PROJEKT ROZVOJE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

Hlavním cílem projektové části je najít tvořivé řešení rozvoje obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o. na rok 2009. Tento proces bude rozpracován do jednotlivých dílčích kroků.

3.1 Formulace cílů

Jednotlivými dílčími cíli tohoto projektu jsou: stanovit strategický cíl obchodního oddělení, navrhnout novou strukturu obchodního oddělení, cíle marketingové komunikace pro dané období, navrhnout postup a způsob jejich dosažení, vyjádřit náklady spojené s touto realizací, odhadnout očekávané efekty, stanovit způsob rozdělení dílčích úkolů mezi jednotlivé pracovníky, časově vymežit jednotlivé úkoly a nakonec navrhnout způsob kontroly realizace projektu rozvoje obchodního oddělení.

3.1.1 Strategický cíl

Strategický cíl obchodního oddělení:

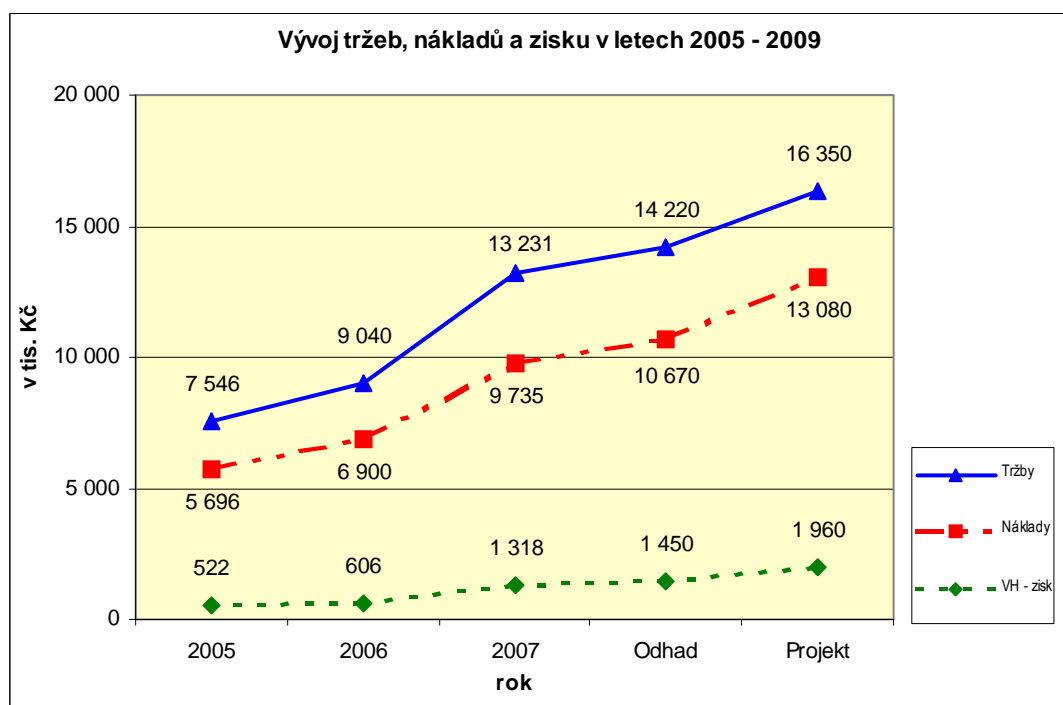
Rozvoj obchodního oddělení a zvýšení prodeje o 15 % v roce 2009.

Cílem je vyjádření budoucí podoby obchodního oddělení spojené s růstem prodeje na českém trhu v oblasti průmyslového vytápění. Snahou je získat lepší postavení na tomto trhu ve vztahu ke konkurentům. Splnění tohoto cíle představuje vytvoření schopného prodejního oddělení a nárůstu tržeb obchodního oddělení o 2,1 mil. Kč. Strategického cíle bude dosaženo pouze prostřednictvím efektivní koncepce nového uspořádání obchodního oddělení formou přijetí nových pracovníků současně s účinnými prostředky marketingové komunikace oddělení. Z tohoto důvodu musí být úspěšně splněny následující cíle:

- a) Personální rozšíření obchodního oddělení.
- b) Zvýšení efektivity propagačních aktivit.
- c) Zvýšení výkonnosti obchodních partnerů.
- d) Zlepšení služeb zákazníkům.

Ke splnění výše uvedených cílů je nutné dále rozpracovat a navrhnout konkrétní cesty řešení. Významně ovlivňujícím faktorem zvyšujícím efektivnost rozvoje obchodního odděle-

ní je vzájemná koordinace mezi dílčími opatřeními, která tímto významně napomůže reálnosti dosažení strategického cíle.



Graf 11 – Vývoj tržeb, nákladů a zisku v letech 2005 – 2009

Graf číslo 11 znázorňuje vývoj tržeb, nákladů a zisku v letech 2005-2007, současně je zde vyjádřen odhad těchto ekonomických ukazatelů na léta 2008-2009 zahrnující i projektové změny obchodního oddělení. Tento vývoj předpokládá další ekonomický růst a splnění strategického cíle zvýšení prodeje o 15 % v roce 2009.

3.2 Stanovení strategie rozvoje obchodního oddělení a návrhy opatření vedoucí k dosažení stanovených cílů

3.2.1 Stanovení strategie rozvoje obchodního oddělení

Současná podoba obchodního oddělení vychází z původní strategie určené při vzniku stavební společnosti zřídit obchodní oddělení za účelem dodávky výrobků průmyslového a domovního vytápění objektů v návaznosti na práce prováděné stavebním a vodo-topo-plyn oddělením. Současná podoba obchodního oddělení je však již nevyhovující vzhledem k výraznému růstu prodeje, administrativy a náročnosti logistického zajištění. Je nutné navrhnout novou výkonnější podobu obchodního oddělení a nadále zlepšenou marketingovou

komunikací zvyšovat meziročně tržby s cílem zvýšení zisku. Primárním úkolem strategie podpory prodeje je snaha více ovlivnit kupní chování zákazníků a motivovat je k pravidelným a objemnějším nákupům zboží. Z těchto důvodů marketingová komunikace obchodního oddělení musí využít nových účinnějších prvků. Souhrn prvků strategie musí směřovat k dosažení společného cíle – nové efektivnější struktury obchodního oddělení se zvýšením prodeje obchodního oddělení v roce 2009 o 15 %.

3.2.2 Návrhy opatření vedoucí ke splnění stanovených cílů

3.2.2.1 Personální rozšíření obchodního oddělení

- provést výběr nových pracovníků obchodního oddělení na pozice referentky a referenta obchodu s ohledem i na skutečnost blízkého dovršení důchodového věku obchodního referenta p. Franty,
- navrhnout v návaznosti na přijetí nových referentů efektivní strukturu obchodního oddělení,
- vyčlenit jednotlivé kompetence jednotlivého pracovníka oddělení,
- zajistit prostor pro nové zaměstnance oddělení.

3.2.2.2 Zvýšení efektivity propagačních aktivit

a) Reklama

- navrhnout a zadávat reklamní inzerci v odborném tisku, např. časopis Klimatizace, noviny KOVO-DŘEVO aj.,
- navrhnout a nechat vyhotovit informační prospekty a katalogy spotřebičů teplovodního, sálavého a teplovzdušného vytápění hal,
- navrhnout a vyhotovit ceníky k výše uvedeným spotřebičům,
- navrhnout a zadat výrobu reklamních předmětů určených pro jednání se zákazníky (dárkové předměty jako tužky, bloky a jiné upomínkové předměty).

b) Podpora prodeje

- provádět cenové obchodní dohody – dočasné snížení cen sezónním vlivem,
- připravit výstavní expozice pro veletrhy a výstavy k podpoře prodeje,

- připravit a organizovat školicí semináře pro projektanty, montážní firmy a servisní techniky.
- c) Public relations
- pravidelně aktualizovat internetové stránky společnosti (novinky, změna cen, upozornění na slevové akce, aj.).
- d) Přímý marketing
- získat zákazníky jako další prodejce výrobků konečnému zákazníkovi,
 - ze zájemce udělat zákazníka precizním vypracováním cenové studie,
 - z ojedinělého zákazníka udělat častého zákazníka,
 - určit obchodního referenta jako odborníka pro zákazníky, který bude dostupný na celém území ČR,
 - získat slovenské obchodní zástupce či jiné prodejce, kteří budou distribuovat naše výrobky včetně projekce a servisního zajištění na území Slovenské republiky.
- e) Osobní prodej
- provádět pravidelné obchodní schůzky se zákazníky k předávání informací o výrobcích a cenových strategiích .

3.2.2.3 Zvýšení výkonnosti obchodních partnerů

- vypracovat program motivačních rámcových smluv pro pravidelné zákazníky za účelem zvýšení loajality zákazníka k námi dodávaným výrobkům (zapracovat do programu motivačně orientované procentuální slevy závislé na ročním odebraném množství zboží),
- pravidelně udržovat osobní kontakt s pravidelnými zákazníky a projektanty formou plánované osobní návštěvy,
- motivovat ojedinělé zákazníky průběžným informováním o novinkách, cenových změnách, informováním o výhodách vůči konkurenčním výrobkům s cílem získat tyto zákazníky k častějším nákupům zboží.

3.2.2.4 Zlepšení služeb zákazníkům

- informovat zákazníky o pravidelném kontaktování obchodním referentem,

- informovat zákazníky o změnách cen nejméně s měsíčním předstihem, zasílat nové ceníky, letáky, technické a jiné materiály,
- zasílat pozvánky zákazníkům k návštěvě veletržní expozice společnosti,
- zasílat dotazníky výzkumu spokojenosti zákazníků koncem účetního období a vyhodnocovat je.

3.3 Realizační programy rozvoje obchodního oddělení

Realizační procesy řeší sled jednotlivých aktivit při realizaci rozvoje obchodního oddělení, marketingové komunikace, odpovědnosti konkrétních pracovníků a určení časových úseků k jejich řešení. Současně jsou vyčísleny předpokládané náklady na realizaci stanovených cílů.

3.3.1 Program úkolů rozšíření obchodního oddělení

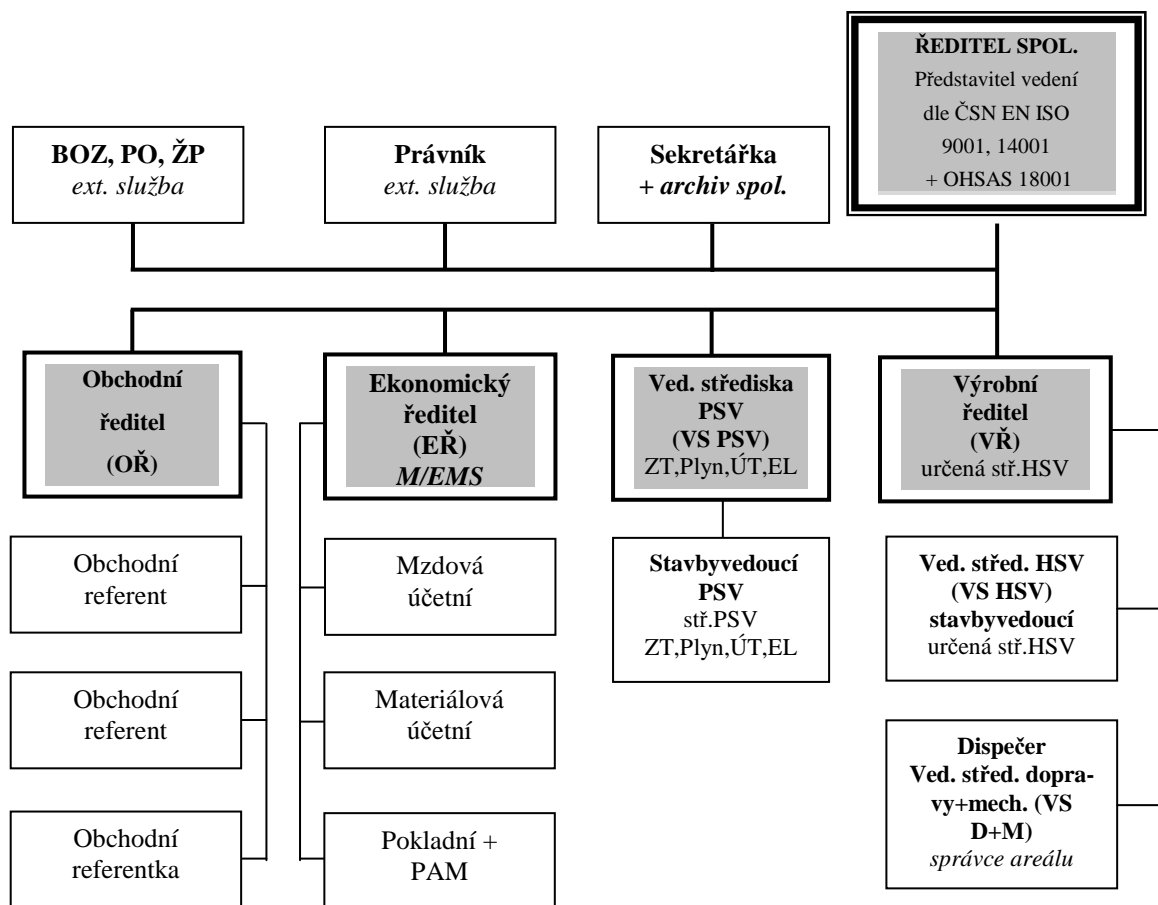
S úkoly vedoucími k efektivnímu rozvoji obchodního oddělení je třeba započít již v posledním čtvrtletní roku 2008. Hlavním úkolem je výběr dvou nových pracovníků vhodných do pozic obchodního referenta a obchodní referentky v nově se rozvíjejícím obchodním oddělení během roku 2009. Vzhledem k náročnosti personálního výběru nového pracovníka oddělení je důležitý časový předstih, vždy v horizontu dvou měsíců před nástupem do zaměstnání, během kterého personální agentura hledá vhodného adepta dle zadaných požadavků zaměstnavatele. Při výběru pracovníků musí být respektován i určitý etický rámec, který zahrnuje poctivé zacházení, zdvořilé a čestné jednání s uchazečem. Důležitým aspektem je plynulá a rychlá adaptace nového pracovníka, která má tři cíle:

- překonat počáteční dobu, ve které se pracovník seznamuje s novým prostředím,
- vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a loajální vztah k firmě,
- dosáhnout žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase.

Přijetí nových pracovníků a jejich zapracování do kolektivu bude stát nemalé finanční i materiální prostředky, které jsou nezbytně nutné k vytvoření odpovídajícího pracovního prostředí. Úspěšné splnění výše uvedených cílů povede k souhře obchodního oddělení jako týmu, jehož cíle jsou zvýšení tržeb a dále rozvíjet obchodní aktivity obchodního oddělení.

Organizační struktura obchodního oddělení:

- obchodní ředitel: Bc. Kotyza – smluvní řešení zakázek, marketingová komunikace, logistika, fakturace – do příchodu obchodní referentky
- obchodní referent: p. Franta – projekční a realizační příprava zakázek
- obchodní referent: XY – styk s obchodními partnery i potencionálními zákazníky, realizační příprava zakázek, náhradní díly
- obchodní referentka: XY – administrativa, komunikace se zahraničím, fakturace



Obr. 4 – Organizační struktura nového obchodního oddělení

a) Program úkolů na 4Q / 2008

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Zadat požadavky na nového pracovníka do pozice - obchodní referent personální agentuře | 30.10.2008 | Vaďura | 20 000,- |
| Připravit pracovní prostor pro nového pracovníka | 15.12.2008 | Bc. Kotyza | 10 000,- |
| Připravit reorganizaci obchodního oddělení - ISO | 31.12.2008 | Ing. Šišpera | 5 000,- |
| Vybrat nového pracovníka | 31.12.2008 | Vaďura | 2 500,- |

Tab. 6 - Program úkolů na 4Q / 2008

b) Program úkolů na 1Q / 2009

V tomto období mezi nejdůležitější činnosti patří seznámit nového pracovníka s novým prostředím, seznámit pracovníka s pracovními povinnostmi a příslušnými kompetencemi, dále pak představit jej osobně významným obchodním partnerům, aby v co nejkratším čase již vykazoval adekvátní výkony.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Přijmout nového pracovníka | 6.1.2009 | Vaďura | 2 500,- |
| Mzdové požadavky nového pracovníka XY | 6.1-31.3.2009 | Vaďura | 57 000,- |
| Provést reorganizaci práce obchodního oddělení | 6.1.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |
| Technicky vybavit nového pracovníka – PC, mobil | 15.1.2009 | Bc. Kotyza | 25 000,- |
| Připravit ceníky, letáky pro nového pracovníka | 31.1.2009 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Seznámit pracovníka s chodem oddělení, představ. jej důležitým partnerům, vybavit prostředky | 28.2.2009 | Bc. Kotyza | 10 000,- |

Tab. 7 - Program úkolů na 1Q / 2009

c) Program úkolů na 2Q / 2009

Ve druhém čtvrtletí roku 2009 nový pracovník již musí úspěšně plnit pracovní úkoly takovým způsobem, aby již bylo možné hodnotit první výsledky na konci prvního pololetí roku 2009.

| Úkol | Zpracovat | Odpovědný | Odhad |
|---------------------------------------|---------------|-----------|----------|
| | do: | pracovník | nákladů |
| Mzdové požadavky nového pracovníka XY | 1.4-30.6.2009 | Vaďura | 61 500,- |

Tab. 8 - Program úkolů na 2Q / 2009

d) Program úkolů na 3Q / 2009

Důležitou činností je srovnání výsledků prodeje před a po rozšíření obchodního oddělení za 1. pololetí roku 2009 se stejným obdobím předchozího roku 2008.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Provést pol. vyhodnocení efektivnosti rozvoje OD | 31.7.2009 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Mzdové požadavky nového pracovníka XY | 1.7-30.9.2009 | Vaďura | 61 500,- |

Tab. 9 - Program úkolů na 3Q / 2009

e) Program úkolů na 4Q / 2009

Vzhledem k přílišnému nárůstu administrativy a pracovního vytížení pracovníků obchodního oddělení, bude kolektiv doplněn o novou pracovníci na pozici obchodní referentky, která převezme administrativu a fakturaci obchodního oddělení. Přijetím nové pracovnice bude odlehčena administrativní činnost a pracovní vytíženost pracovníků oddělení. Jednotliví pracovníci se tak více zaměří na jednotlivé zakázky a obchodní partnery za účelem dosažení vyšších prodejních výsledků. Koncem roku je vhodná doba pro bilancování prodejních výsledků obchodního oddělení za uplynulý rok 2009, především jakých výsledků bylo dosaženo a jaký efekt mělo rozšíření obchodního oddělení na prodejní činnost ve srovnání s prodejními výsledky v roce 2008.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|---|----------------|---------------------|---------------|
| Mzdové požadavky pracovníka XY | 1.10-1.12.2009 | Vaďura | 61 500,- |
| Zadat požadavky na novou pracovníci do pozice - obchodní referentka personální agentuře | 30.10.2009 | Vaďura | 20 000,- |
| Přípravit pracovní prostor pro novou pracovníci | 15.12.2009 | Bc. Kotyza | 10 000,- |
| Vybrat novou pracovníci | 31.12.2009 | Vaďura | 2 500,- |
| Provést konečné roční vyhodnocení obchodního oddělení za uplynulý rok 2009 | 31.12.2009 | Vaďura | 5 000,- |

Tab. 10 - Program úkolů na 4Q / 2009

3.3.2 Program úkolů ke zvýšení efektivity propagačních aktivit

S úkoly vedoucími ke zvýšení efektivity propagace obchodního oddělení v roce 2009 je nutné započít již koncem roku 2008. Důležitým úkolem je tyto procesy důkladně naplánovat, realizovat a kontrolovat. Vlivem letních dovolených podstatné části firem v ČR jsou nejvýhodnějšími obdobími k vyvíjení marketingových činností první, druhé a čtvrté čtvrtletí roku 2009. Tržby v těchto obdobích jsou největší vyjma druhého čtvrtletí a proto je nejvhodnější období pro efektivní podporu prodeje před topnou sezónou.

a) Program úkolů na 4Q / 2008

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Vypracovat a zadat reklamní inzerci do časopisu Klimatizace k veletrhu AQUATHERM Praha | 30.9.2008 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Objednání výstavní plochy veletrh SHK Brno 2009 | 30.10.2008 | Bc. Kotyza | 80 000,- |
| Zadat reklamní inzerci do tisku a uvést | 15.11.2008 | Bc. Kotyza | 15 000,- |

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|---|---------------|---------------------|---------------|
| Aktualizovat www obchodního oddělení | 31.12.2008 | Bc. Kotyza | 2 500,- |
| Vyhotovit cenový reklamní katalog na rok 2009 | 31.12.2008 | Bc. Kotyza | 20 000,- |

Tab. 11 - Program úkolů na 4Q / 2008

b) Program úkolů na 1Q / 2009

V tomto období nejvíce nákladů je potřeba na výrobu reklamních letáků, vizitek a ceníků určených pro zákazníky a především na veletrh SHK Brno 2009.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|---|---------------|----------------------|--|
| Zadat výrobu reklamních letáků, vizitek Z toho: a) Prospekty b) Vizitky c) Ceníky d) Instalační manuály | 28.2.2009 | Bc. Kotyza Franta | 57 000,- 40 000,- 2 000,- 10 000,- 5 000,- |
| Navrhnout a zadat reklamní inzerci KOVO-DŘEVO | 28.2.2009 | Bc. Kotyza | 2 000,- |
| Připravit návrh stánku na veletrh SHK Brno 2009 | 31.3.2009 | Bc. Kotyza | 40 000,- |
| Aktualizovat www stránky obchodního oddělení | 31.3.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |

Tab. 12 - Program úkolů na 1Q / 2009

c) Program aktivit na 2Q / 2009

Nejvýznamnější akcí v tomto období bude účast obchodního oddělení na velmi významném veletrhu SHK v Brně, na kterém bude prezentován sortiment výrobků k vytápění a větrání průmyslových hal. Tento stavební veletrh je hojně navštíven i veřejností, která je tímto informována o trendech v oblasti vytápění budov. Důležitým úkolem je osobní setkání a předání ceníků, katalogů a prospektů stálým i potencionálním zákazníkům. První dojem při osobním setkání se zákazníkem hraje vždy významnou roli.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Rozeslat pozvánky na veletrh SHK Brno 2009 | 01.04.2009 | Vaňurová | 5 000,- |
| Zabezpečit provoz ve stánku SHK Brno 2009 | 21-25.4.2009 | Bc. Kotyza | 30 000,- |
| Zadat reklamní inzerci do tisku a uvést | 20.4.2009 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Objednání výstavní plochy pro veletrh AQUAT. 09 | 30.4.2009 | Bc. Kotyza | 70 000,- |
| Rozeslat reklamní letáky s ceníky a CD nosiči potencionálním zákazníkům po SHK Brno 2009 | 30.05.2009 | Franta | 10 000,- |
| Aktualizovat www stránky obchodního oddělení | 30.06.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |

Tab. 13 - Program úkolů na 2Q / 2009

d) Program úkolů na 3Q / 2009

V letním období je úroveň propagace na nejnižší úrovni vlivem firemních dovolených na celém území republiky.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|---|---------------|---------------------|---------------|
| Aktualizovat www stránky obchodního oddělení | 15.08.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |
| Přípravit návrh stánku veletrh AQUATHERM 2009 | 31.10.2009 | Bc. Kotyza | 25 000,- |

Tab. 14 - Program úkolů na 3Q / 2009

e) Program úkolů na 4Q / 2009

Účast na nejprestižnějším tuzemském veletrhu AQUATHERM Praha 2009 na poli vytápěcí technologie je nejvýznamnější událostí roku z hlediska propagace obchodního oddělení. Tento veletrh navštíví statisíce domácích i zahraničních návštěvníků z celého světa. Důležitým úkolem je osobní setkání a předání ceníků, katalogů a prospektů stálým i potenciálním zákazníkům.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Rozeslat pozvánky veletrh AQUATHERM 2009 | 1.11.2009 | Vaňurová | 5 000,- |
| Zabezpečit provoz ve stánku AQUATHERM 2009 | 18-22.11.2009 | Bc. Kotyza | 40 000,- |
| Rozeslat reklamní letáky s ceníky a CD nosiči potencionálním zákazníkům po AQUATHERM | 15.12.2009 | Franta | 15 000,- |
| Vyhotovit cenový reklamní katalog na rok 2010 | 31.12.2009 | Bc. Kotyza | 20 000,- |
| Aktualizovat www stránky obchodního oddělení | 31.12.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |

Tab. 15 - Program úkolů na 4Q / 2009

3.3.3 Program úkolů ke zvýšení výkonnosti obchodních partnerů

Podstatným krokem k dosažení úspěšnosti rozvoje obchodního oddělení je včasné zaškolení, podání informací a motivace obchodních partnerů, neboť do značné míry i jejich obchodní dovednosti se projeví na úspěšnosti rozvinutého oddělení, aby došlo k úspěšné implementaci nového systému obchodního oddělení do praxe. Zvýšená výkonnost obchodních partnerů musí být motivována slevovým a provizním systémem.

a) Program úkolů na 4Q / 2008

Praktická ukázka nových výrobků v oblasti projekce, instalace a montáže přímo u zahraničního výrobce výrazně napomůže k implementaci nových výrobků do konkrétních projektů.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Zajistit zahraniční školení u firmy Carlieuklima pro vybrané projektanty TZB | 31.08.2008 | Bc. Kotyza | 30 000,- |
| Rozeslat instrukce k zahraničnímu semináři | 1.10.2008 | Vaňurová | 1 000,- |
| Provést školení u firmy Carlieuklima | 25-27.10.2008 | Bc. Kotyza | 30 000,- |
| Vypracovat slevový a provizní systém odměňování obchodních partnerů | 15.12.2008 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Informovat obchodní partnery o konání školení TZB | 31.12.2008 | Vaňurová | 5 000,- |

Tab. 16 - Program úkolů na 4Q / 2008

b) Program úkolů na 1Q / 2009

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Provést školení OP na novinky a slevový systém | 30.01.2009 | Bc. Kotyza | 20 000,- |

Tab. 17 - Program úkolů na 1Q / 2009

c) Program úkolů na 2Q / 2009

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|---|---------------|---------------------|---------------|
| Rozeslat reklamní letáky všem obch. partnerům | 10.04.2009 | Vaňurová | 5 000,- |

Tab. 18 - Program aktivit na 2Q / 2009

d) Program úkolů na 3Q / 2009

Období třetího čtvrtletí je rovněž výrazně ovlivněno letními dovolenými a výkonnost obchodních partnerů je velmi nízká.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Průběžné zhodnocení výkonů obchodních partnerů za 1. pololetí 2009 | 15.07.2009 | Bc. Kotyza | 3 000,- |

Tab. 19 - Program úkolů na 3Q / 2009

e) Program úkolů na 4Q / 2009

Konec roku 2009 je nejvýhodnější doba ke zhodnocení obchodní spolupráce s jednotlivými obchodními partnery, bude provedeno srovnání dosažených výsledků s minulým obdobím a v návaznosti na dosažené výsledky bude navržen nový systém slev a provizí pro obchodní partnery na rok 2010.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Vyhodnotit úspěšnost slevového a provizního systému obchodních partnerů | 20.12.2009 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Informovat obchodní partnery o konání školení TZB v roce 2010 | 31.12.2009 | Vaňurová | 5 000,- |
| Navrhnout nový slevový a provizní systém pro obchodní partnery na rok 2010 | 31.12.2009 | Bc. Kotyza | 5 000,- |

Tab. 20 - Program úkolů na 4Q / 2009

3.3.4 Program úkolů ke zlepšení služeb zákazníkům

S veškerými aktivitami sloužícími ke zlepšení služeb zákazníkům musí být započato ještě do konce roku se 2008. Primární zlepšení služeb spočívá v zasílání dotazníku spokojenosti zákazníka, který poskytne ucelené informace o kvalitě logistických a výrobových služeb spojených s prodejem námi dodávaných výrobků. Tyto informace je nutné ihned po vyhodnocení implantovat do praxe s cílem dosažení maximální spokojenosti zákazníka a maximální snaha o zachování jeho loajality k naší společnosti.

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Vytvořit odpověď dotazník výzkumu spokojenosti zákazníka | 30.10.2008 | Bc. Kotyza | 2 500,- |
| Zaslat dotazníky obchodním partnerům | 10.12.2008 | Vaňurová | 2 500,- |
| Povést vyhodnocení dotazníků | 20.12.2008 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Navrhnout opatření k odstranění nedostatků a zlepšení stávajících služeb | 31.12.2008 | Bc. Kotyza | 2 500,- |

Tab. 21 - Program na 4Q / 2008

| Úkol | Zpracovat do: | Odpovědný pracovník | Odhad nákladů |
|--|---------------|---------------------|---------------|
| Vytvořit odpovědní dotazník výzkumu spokojenosti zákazníka | 30.10.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |
| Zaslat dotazníky obchodním partnerům | 10.12.2009 | Vaňurová | 2 500,- |
| Povést vyhodnocení dotazníků | 20.12.2009 | Bc. Kotyza | 5 000,- |
| Navrhnout opatření k odstranění nedostatků a zlepšení stávajících služeb | 31.12.2009 | Bc. Kotyza | 2 500,- |

Tab. 22 - Program na 4Q / 2009

3.4 Rozpočet nákladů rozvoje obchodního oddělení

Hodnota nákladů na realizaci všech programů rozvoje obchodního oddělení na rok 2009 představuje částku ve výši 962 000 Kč. Stavebně-obchodní společnost se zejména díky zakázkám stavební divize nachází ve stabilní finanční situaci a tudíž náklady na rozvoj obchodního oddělení ji zatíží jen nepatrně. U výše uvedených nákladů je kalkulováno s dostatečnou rezervou a skutečně vynaložená částka na realizování jednotlivých programů rozvoje obchodního oddělení může být až o 10 % nižší.

V následujících podkapitolách uvádím rozpočty nákladů jednotlivých programů rozvoje obchodního oddělení. Náklady jsou rozlišeny z hlediska časového vynaložení a specifikace nejnákladnějších aktivit v daném období.

3.4.1 Rozpočet nákladů personálního rozšíření obchodního oddělení

Nejvyšší náklady na rozvoj obchodního oddělení v rámci programu rozšíření obchodního oddělení budou vynakládány v průběhu prvního a čtvrtého čtvrtletí roku 2009. Nejnákladnější položkou jsou mzdové prostředky na nového pracovníka oddělení.

| | |
|---|-------------------|
| a) Přípravné období - čtvrté čtvrtletí roku 2008 | 37 500 Kč |
| Z toho: Zadání požadavku na nového pracovníka OD | 20 000 Kč |
| Zajištění pracovního prostoru pro nového pracovníka | 10 000 Kč |
| b) První čtvrtletí roku 2009 | 102 000 Kč |
| Z toho: Mzdové prostředky nového pracovníka | 57 000 Kč |
| Zajištění tech. vybavení - PC, mobil | 20 000 Kč |
| c) Druhé čtvrtletí roku 2009 | 61 500 Kč |
| d) Třetí čtvrtletí roku 2009 | 66 500 Kč |
| e) Čtvrté čtvrtletí roku 2009 | 99 000 Kč |
| Z toho: Mzdové prostředky nového pracovníka | 61 500 Kč |
| Zadání požadavku na novou pracovníci OD | 20 000 Kč |
| Zajištění pracovního prostoru pro novou pracovníci | 10 000 Kč |
| NÁKLADY CELKEM | 366 500 Kč |

Tab. 23 - Rozpočet nákladů na personální rozšíření obchodního oddělení

3.4.2 Rozpočet nákladů na zvýšení efektivity propagačních aktivit

V rámci programu zvýšení efektivity propagačních aktivit jsou nejvyššími náklady položky objednání výstavních ploch na veletrhy SHK a AQUATHERM, které se uskuteční ve druhém respektive čtvrtém čtvrtletí roku 2009. Program na zvýšení efektivity propagačních aktivit vyžaduje největší finanční prostředky ze všech programů tvořící projekt rozvoje obchodního oddělení.

| | |
|---|-------------------|
| a) Přípravné období - čtvrté čtvrtletí roku 2008 | 122 500 Kč |
| Z toho: Objednání výstavní plochy na SHK | 80 000 Kč |
| Zadání reklamní inzerce | 40 000 Kč |
| b) První čtvrtletí roku 2009 | 101 500 Kč |
| Z toho: Zadání výroby reklamních letáků | 57 000 Kč |
| c) Druhé čtvrtletí roku 2009 | 122 500 Kč |
| Z toho: Objednání výstavní plochy na AQUATHERM | 70 000 Kč |
| d) Třetí čtvrtletí roku 2009 | 27 500 Kč |
| e) Čtvrté čtvrtletí roku 2009 | 82 500 Kč |
| Z toho: Reklamní inzerce | 20 000 Kč |
| NÁKLADY CELKEM | 456 500 Kč |

Tab. 24 - Rozpočet nákladů na zvýšení efektivity propagačních aktivit

3.4.3 Rozpočet nákladů na zvýšení výkonnosti obchodních partnerů

V tomto programu jsou nejvyšší náklady vynaloženy koncem roku 2008 na zahraniční školení u italského výrobce a též na uspořádání školení obchodních partnerů konaného počátkem roku 2009.

| | |
|---|-------------------|
| a) Přípravné období - čtvrté čtvrtletí 2008 | 71 000 Kč |
| Z toho: Zahraniční školení | 30 000 Kč |
| b) První čtvrtletí roku 2009 | 20 000 Kč |
| Z toho: Školení obchodních partnerů - novinky, provize | 20 000 Kč |
| c) Druhé čtvrtletí roku 2009 | 5 000 Kč |
| d) Třetí čtvrtletí roku 2009 | 3 000 Kč |
| e) Čtvrté čtvrtletí roku 2009 | 15 000 Kč |
| Z toho: Vyhodnocení úspěšnosti slevového a provizního systému | 5 000 Kč |
| NÁKLADY CELKEM | 114 000 Kč |

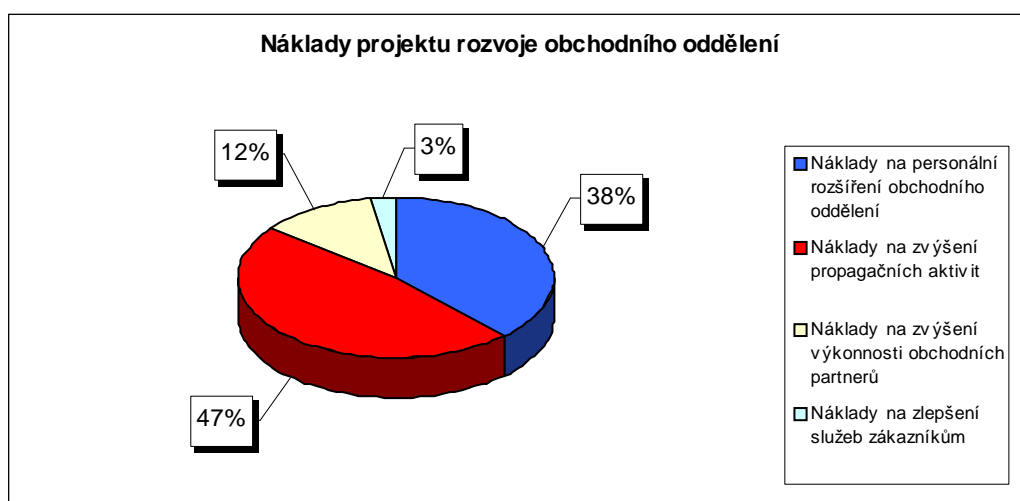
Tab. 25 - Rozpočet nákladů na zvýšení výkonnosti obchodních partnerů

3.4.4 Rozpočet nákladů na zlepšení služeb zákazníkům

Finanční požadavky programu na zlepšení služeb zákazníkům jsou nejnižší ze všech programů tvořící projekt rozvoje obchodního oddělení a zahrnují částky spojené s průzkumem spokojenosti obchodních partnerů za uplynulé období.

| | |
|--|------------------|
| a) Přípravné období - čtvrté čtvrtletí 2008 | 12 500 Kč |
| b) Čtvrté čtvrtletí roku 2009 | 12 500 Kč |
| NÁKLADY CELKEM | 25 000 Kč |

Tab. 26 - Rozpočet nákladů na zlepšení služeb zákazníkům



Graf 12 – Náklady projektu rozvoje obchodního oddělení

Graf číslo 12 znázorňuje procentuální vyjádření nákladů jednotlivých programů projektu rozvoje obchodního oddělení na celkových nákladech projektu. Dominantními náklady projektu jsou náklady na zvýšení propagačních aktivit, které se podílí na celkových nákladech částkou v procentuálním vyjádření ve výši 47 %. Další významnou nákladovou položku tvoří náklady na personální rozšíření obchodního oddělení v procentuálním vyjádření ve výši 38 % z částky celkových nákladů projektu. Náklady na zvýšení výkonnosti obchodních partnerů a náklady na zlepšení služeb zákazníkům tvoří menší podíly na celkových nákladech projektu rozvoje obchodního oddělení a to v procentuálním vyjádření ve výši 12 % respektive 3 %.

K financování nákladů vzniklých při realizaci tohoto projektu bude použito interních zdrojů společnosti.

3.5 Časový harmonogram realizace rozvoje obchodního oddělení

Časový harmonogram plánovaných akcí v roce 2009 souhrnně zahrnuje všechny důležité aktivity v rámci projektu rozvoje obchodního oddělení. Některé úkoly je nutné zabezpečit již koncem roku 2008. Tyto úkoly jsou obsaženy v oddíle označeném 0. Ostatní úkoly jsou realizovány v jednotlivých čtvrtletích roku 2009 (1Q, 2Q, 3Q, 4Q). Všechny úkoly jsou členěny na fáze přípravy, realizace a doplňkové aktivity.

| Akce | Časový horizont dokončení | | | | |
|---|---------------------------|-----------------|-------|-----------------|--------|
| | 0 | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q |
| Rozšíření obchodního oddělení | | | | | |
| Příprava - zadání požadavků na pracovníka | 30.10. | | | | 30.10. |
| Realizace - výběr a zpracování pracovníka | | 6.1.-6.3. | | | 31.12. |
| Doplňkové aktivity - kontrola pracovní činnosti | | 7.3. - 31.12. | | | |
| Veletrh SHK | | | | | |
| Příprava - objednání plochy | 30.10. | | | | |
| Realizace - návrh a provoz stánku | | 1.3. - 25.4. | | | |
| Doplňkové aktivity - kontaktování návštěvníků | | | 1.7. | | |
| Veletrh AQUATHERM | | | | | |
| Příprava - objednání plochy | | | 30.4. | | |
| Realizace - návrh a provoz stánku | | | | 31.10. - 22.11. | |
| Doplňkové aktivity - kontaktování návštěvníků | | | | | 31.12. |
| Reklamní předměty | | | | | |
| Příprava - výroba reklamního katalogu | 31.12. | | | | 31.12. |
| Příprava - výroba propagačních a uživ. materiálů | | 28.2. | | | |
| Realizace - zaslání a předání reklamních mat. | | | 30.5. | | |
| Doplňkové aktivity - kontrola používání materiálů | | 1.6. - 31.12. | | | |
| Reklamní inzerce | | | | | |
| Příprava - návrh reklamní inzerce | 30.9. | 15.2. | | | |
| Realizace - zadání tisku reklamní inzerce | 15.11. | 25.4. | | | |
| Doplňkové aktivity - kontrola účinnosti inzerce | | 16.11. - 31.12. | | | |
| Zvýšení výkonnosti obchodních partnerů | | | | | |
| Příprava - stanovení slevového a prov. systému | 31.12. | | | | |
| Realizace - školení a vyhodnocení prodejců | | 1.2. - 20.12. | | | |
| Doplňkové aktivity - zaslání novoročenek | | | | | 21.12. |
| Zlepšení služeb zákazníkům | | | | | |
| Příprava - dokončení zlepšovacích návrhů | 31.12. | | | | |
| Realizace - poskytování služeb zákazníkům | | 1.1. - 31.12. | | | |
| Doplňkové aktivity - hodnocení | | | | | 15.12. |

Tab. 27 - Časový harmonogram realizace rozvoje obchodního oddělení

3.6 Předpoklady efektů realizace rozvoje obchodního oddělení

Hlavním přínosem projektu bude splnění jeho prvotního cíle – sestavení strategie rozvoje obchodního oddělení, která povede k vytvoření efektivní struktury obchodního oddělení a zvýšení prodeje oddělení o 15 %. Výsledkem strategie rozvoje obchodního oddělení bude rovněž zlepšení plánování, organizování a kontrolování veškerých aktivit obchodního oddělení v roce 2009.

V návaznosti na společném působení efektů realizace jednotlivých opatření projektu rozvoje se předpokládá zvýšení tržeb obchodního oddělení ve finančním vyjádření o 2,1 milionu korun. V rámci jednotlivých opatření bude dosaženo následujících efektů:

3.6.1 Personální rozšíření obchodního oddělení

- zlepšení plánování, organizování a kontrola aktivit,
- efektivní dělba práce,
- progresivní růst tržeb.

3.6.2 Zvýšení efektivity propagačních aktivit

- zvýšení povědomí obchodních partnerů o společnosti a jejich výrobcích,
- zvýšení efektivity reklamních aktivit obchodního oddělení,
- zvýšení efektivity uvádění inovací a novinek zastupovaných zahraničních firem na trh,
- zlepšení vztahů se zákazníky,
- zlepšení pozice na trhu.

3.6.3 Zvýšení výkonnosti obchodních partnerů

- zvýšení motivace obchodních partnerů k vyššímu prodeji výrobků obchodního oddělení,
- výkonnější slevový a provizní systém hodnocení obchodních partnerů,
- zlepšení cash-flow společnosti v důsledku zvýšení tržeb,
- zlepšení informovanosti managementu o výkonech obchodního oddělení.

3.6.4 Zlepšení služeb zákazníkům

- zlepšení vztahů s obchodními partnery a vzájemné komunikace,
- zlepšení informovanosti obchodních partnerů o nových výrobcích, inovacích a speciálních akcích obchodního oddělení,
- zlepšení image mateřské společnosti u veřejnosti i odborných firem v celorepublikovém měřítku,
- zlepšení služeb zákazníkům v návaznosti na obdržené informace z prováděného dotazníkového šetření.

3.7 Způsob kontroly strategie rozvoje obchodního oddělení

Realizace projektu rozvoje obchodního oddělení na rok 2009 bude průběžně sledována managementem a současně ekonomickým útvarem společnosti PaPP, spol. s r.o. Hlavním úkolem tohoto kontrolního procesu bude zjišťování odchylek skutečného vývoje v oblasti rozšíření obchodního oddělení a jednotlivých marketingových aktivit od předpokládaných efektů. Významnou roli v kontrolním systému hraje ekonomický útvar, který bude kontrolovat čerpání finančních prostředků na realizaci jednotlivých opatření a dodržování časového harmonogramu jednotlivých úkolů při porovnávání skutečných výdajů s plánovanými.

V případě negativního vývoje projektu musí být učiněna taková opatření, která mají zajistit dosažení původně stanovených cílů. Zpráva o průběžném stavu plnění projektu rozvoje obchodního oddělení s případnými návrhy a připomínkami bude čtvrtletně předkládána managementu a ekonomickému útvaru společnosti. Po předložení zprávy o stavu plnění projektu management společnosti zprávu vyhodnotí a navrhne případné změny projektu rozvoje obchodního oddělení k rychlé reakci na měnící se podmínky v průběhu roku.

Obchodní oddělení v rámci kontroly plnění projektu rozvoje se zaměří na sledování těchto skutečností:

- vývoj objemu tržeb nového složení obchodního oddělení – srovnání ukazatelů za jednotlivé měsíce a čtvrtletí se stejnými obdobími roku 2008,
- vývoj objemu prodejů u jednotlivých výrobců,
- vývoj objemu prodejů realizovaných jednotlivými obchodními partnery.

Obchodní oddělení nesmí však zapomenout na sledování faktorů ovlivňující obchodní aktivity a bude dále sledovat:

- aktivity konkurenčních firem a jejich reakce na aktivity obchodního oddělení,
- vývoj jednotlivých tržních segmentů,
- změny a vývoj interního prostředí společnosti,
- vývoj makroprostředí (zejména technické trendy, legislativní opatření).

3.8 Riziková analýza

Realizace projektu rozvoje obchodního oddělení je spojena s řadou rizik, které mohou výrazně ovlivnit pravděpodobnost úspěšnosti zavedení výše navržených opatření. Do této řady rizik patří:

- v případě nezajištění reklamní inzerce v odborném tisku a tím i snížení úrovně podvědomí o společnosti u partnerů i veřejnosti (například vlivem konkurzu firem vydávajících odborné tituly, velkého zájmu konkurenčních firem, úpadku čtenosti),
- nepřijetí obchodní strategie společnosti obchodními partnery (například z důvodu konkurenčních tlaků),
- spekulativní chování obchodních partnerů a jejich přejítí ke konkurenci,
- výrazný pokles poptávky po průmyslovém vytápění objektů v důsledku slabé výkonnosti ekonomiky,
- kritické zhoršení finanční situace firmy vlivem výrazného poklesu poptávky ve stavebním průmyslu, (neschopnost financování marketingových aktivit),
- dlouhodobý výpadek výroby zahraničních výrobců (např. ekologické havárie ve společnosti, požár),
- vysoký nárůst dovozních cen výrobků vlivem kritického zvýšení cen kovů na světových trzích,
- současní i potencionální obchodní partneři neprojeví zájem o inovované výrobky.

ZÁVĚR

Primárním úkolem diplomové práce bylo vyřešení problému organizace obchodního oddělení z důvodů výrazného nárůstu prodeje, neúnosného současného stavu administrativy, logistiky a marketingové komunikace spojeného s činností obchodního oddělení ve společnosti PaPP, spol. s r.o.

Vyřešení problému přispěje organizaci zejména k efektivnímu plánování, organizování, řízení a kontrole rozvíjejících se aktivit obchodního oddělení ve vzájemné součinnosti s ostatními středisky společnosti PaPP, spol. s r.o.

Projekt rozvoje obchodního oddělení společnosti PaPP, spol. s r.o. rovněž zahrnuje kroky směřující k efektivnímu personálnímu rozšíření obchodního oddělení, ke zvýšení efektivity propagačních aktivit, ke zvýšení výkonnosti obchodních partnerů a ke zlepšení služeb zákazníkům.

Konkrétními cestami ke splnění stanovených cílů projektu rozvoje jsou - nová personální struktura obchodního oddělení, zlepšení úrovně jednotlivých složek komunikačního mixu a jejich vzájemná koordinace. Je důležité, aby jednotlivé aktivity vytvářely kompaktní, vzájemně se podporující systém marketingové komunikace společnosti.

Není zde možné uvést všechny zkušenosti získané během zpracovávání projektu, zajisté však budou všechny využity v reálné praxi při skutečné realizaci rozvoje obchodního oddělení, jehož důležitým výsledkem bude pro organizaci rovněž získání lepšího postavení společnosti na trhu průmyslového vytápění v České republice.

Navržený projekt rozvoje obchodního oddělení podává ucelený obraz o plánovaných aktivitách, které povedou ke splnění strategického cíle v roce 2009 – rozvoj obchodního oddělení a zvýšení prodeje obchodního oddělení v roce 2009 o 15 %.

Domnívám se, že hlavní cíl projektu - vytvořit projekt rozvoje obchodního oddělení společnosti PaPP, spol. s r.o. - byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, a.s., 2000. 258 s. ISBN 80-7261/010-4.
- [2] FOSTER, Timothy R V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Redaktor Ondřej Jirásek; přeložil Vilém Jungmann. 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
- [3] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
- [4] BURNETT, Ken. *Klíčový zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, a.s., 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [5] PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [6] BARTOŠEK, Jaroslav. *Kultura manažerské komunikace*. Zlín: UTB, 2001. 108 s. ISBN 80-238-6523-4.
- [7] DRUCKER, F. Peter. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, a.s., 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [8] KOZÁK, Vratislav. *Marketingová komunikace [2004]*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2004. 91 s. ISBN 80-7318-230-0.
- [9] MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, D. William. *Základy marketingu*. Praha: Viktoria Publishing, a.s., 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [10] POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní Public Relations a media relations*. Praha: Computer Press, a.s., 2002. 153 s. ISBN 80-7226-823-6.
- [11] SCHWALBE, Heinz. *Praktická reklama*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 153 s. ISBN 80-7169-112-7.
- [12] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 1993. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [13] VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. 151 s. ISBN 80-85860-11-2.

- [14] VÁŇA, Petr a kol. *Jak získávat nové zákazníky II.*. Praha: Management Press, a.s., 2004. 131 s. ISBN 80-85603-63-2.
- [15] GLOGAR, Alois. *JAK DĚLÁME MARKETING*. Sestavil Milan Vytlačil. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [16] CLEGG, Brian. *Creativity and Innovation for managers*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 113 s. ISBN 0-7506-4255-6.
- [17] BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia, MATTHIAS, Sander. *Mezinárodní marketing management*. Redaktor Vladimír Vecheta; přeložila Ludmila Fajténová. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [18] KOTLER, Philip. *MARKETING MANAGEMENT*. Redaktor Karel Marek; přeložil Václav Dolanský. 7. vyd. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [19] HURTA, Josef, BÍLEK, Lukáš, POPESKO, Boris. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín : UTB, 2002. 275 s. ISBN 80-7318-094-4.
- [20] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [21] PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Řízení podnikových financí - Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín : UTB, 2003. 312 s. ISBN 80-7318-128-2.
- [22] BERANOVÁ, Michaela. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vyd. Zlín : UTB, 2007. 136 s. ISBN 978-80-7318-513-8.
- [23] PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví*. 2. vyd. Zlín : UTB, 2004. 297 s. ISBN 80-7318-197-5.
- [24] PERREAULT, JR., William D., MCCARTHY, E. Jerome. *Applications in Basic Marketing : Clippings from the Popular Business Press*. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004. 231 s. ISBN 0-07-286469-9.
- [25] LAJKA, Jan. Internetový výzkum : Outsider favoritem zítřka. *Strategie*, 2005, č. 47, s. 22 – 29.

- [26] MANKINS, M. C., STEELE, S. Turning great strategy into great performance. *Moderní řízení*. 2005, 11, s. 21-27.
- [27] *Ardeus s.r.o.* [online]. 2005 , 2008 [cit. 2008-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.php>>.
- [28] ECONOMIA, A.S.. *Bankovníctví.ihned* [online]. 1996 , 2008 [cit. 2008-02-29]. Dostupný z WWW: <http://www.bankovnictvi.ihned.cz/1-10046230-13243740-900000_detail-cd>.
- [29] DOGFISH. *Lersen CZ s.r.o.* [online]. 2006 , 2006 [cit. 2008-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.lersen.cz/ofirme-popisfirmy.php>>.
- [30] ORK WEBDESIGN. *PaPP, spol. s r.o.* [online]. c2006 , 2006 [cit. 2008-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.papp.eu/cz/spolecnost/spolecnost.html>>.
- [31] NĚMEC, Robert. *Robert Němec* [online]. c2006 , 2006 [cit. 2008-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/>>.
- [32] *ROBUR, s.r.o.* [online]. 2005 , 2008 [cit. 2008-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.robur.cz/web/o-nas.php>>.
- [33] *MANDÍK, a.s.* [online]. 2005 , 2008 [cit. 2008-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandik.cz/cz/ofirme/ofirme.php?navez=OFIRME>>.
- [34] BLOWTHERM SPA. *Blowtherm Spa* [online]. 2006 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <http://www.blowtherm.com/public/_cfm/Contenuti.cfm?id_pagina=82&idVoceMenu=74>.
- [35] ESTNET.IT. *Impresind srl* [online]. c2007 , 2008 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.impresind.com/azienda.htm>>.
- [36] *Carlieuklima Spa* [online]. 2006 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.carlieuklima.com/Company/company.php#>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| BY | Bělorusko |
| ČR | Česká republika |
| ČSN | Československá státní norma |
| EN | Evropská norma |
| EU | Evropská unie |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| LV | Litva |
| OP | Obchodní partner |
| SIMAR | Asociace výzkumných agentur v České republice |
| SMJ | System Managementu Jakosti |
| THP | Technicko hospodářský pracovník |
| TZB | Technické zařízení budov |
| UA | Ukrajina |
| VZT | Vzduchotechnika |

SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf 1: Roční obraty nakoupených výrobků firmy Blowtherm SpA

Graf 2: Roční obraty nakoupených výrobků firmy Impresind srl

Graf 3: Tržby za prodej zboží

Graf 4: Náklady na prodej zboží

Graf 5: Srovnání tržeb a nákladů za prodej zboží

Graf 6: Výsledky hospodaření

Graf 7: Podíly jednotlivých skupin výrobků na prodeji

Graf 8: Podíly skupin odběratelů na celkových tržbách v roce 2000

Graf 9: Podíly skupin odběratelů na celkových tržbách v roce 2007

Graf 10: Sezónní vliv na měsíční tržby

Graf 11: Vývoj tržeb, nákladů a zisku v letech 2005 – 2009

Graf 12: Náklady projektu rozvoje obchodního oddělení

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled ročních obrátů nakoupených výrobků firmy Blowtherm SpA

Tabulka 2: Přehled prodaných víříček vzduchu ELITURBO

Tabulka 3: Přehled ročních obrátů nakoupených výrobků firmy Impresind srl

Tabulka 4: Výrobky s nejvyššími tržbami

Tabulka 5: Skupiny obchodních partnerů dle výše tržeb v Kč

Tabulka 6: Program úkolů na 4Q / 2008

Tabulka 7: Program úkolů na 1Q / 2009

Tabulka číslo 8: Program úkolů na 2Q / 2009

Tabulka 9: Program úkolů na 3Q / 2009

Tabulka 10: Program úkolů na 4Q / 2009

Tabulka 11: Program úkolů na 4Q / 2008

Tabulka 12: Program úkolů na 1Q / 2009

Tabulka 13: Program úkolů na 2Q / 2009

Tabulka 14: Program úkolů na 3Q / 2009

Tabulka 15: Program úkolů na 4Q / 2009

Tabulka 16: Program úkolů na 4Q / 2008

Tabulka 17: Program úkolů na 1Q / 2009

Tabulka 18: Program aktivit na 2Q / 2009

Tabulka 19: Program úkolů na 3Q / 2009

Tabulka 20: Program úkolů na 4Q / 2009

Tabulka 21: Program na 4Q / 2008

Tabulka 22: Program na 4Q / 2009

Tabulka 23: Rozpočet nákladů na personální rozšíření obchodního oddělení

Tabulka 24: Rozpočet nákladů na zvýšení efektivity propagačních aktivit

Tabulka 25: Rozpočet nákladů na zvýšení výkonnosti obchodních partnerů

Tabulka 26: Rozpočet nákladů na zlepšení služeb zákazníkům

Tabulka 27: Časový harmonogram realizace rozvoje obchodního oddělení

Obrázek 1: Vztah nákladů a výnosů

Obrázek 2: Současné organizační schéma obchodního oddělení

Obrázek 3: Činnosti obchodního oddělení

Obrázek 4: Nová organizační struktura obchodního oddělení

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Nabídka spotřebičů obchodního oddělení

PŘÍLOHA P II: Nové organizační schéma společnosti

PŘÍLOHA P III: Dotazník výzkumu spokojenosti zákazníka

PŘÍLOHA P IV: Certifikát systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001

PŘÍLOHA P V: Politika Jakosti

PŘÍLOHA P I: NABÍDKA SPOTŘEBIČŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ



Vážení obchodní přátelé,

dovolujeme si Vám představit naše obchodní středisko společnosti PaPP s r.o. Uh. Hradiště.

Ve své činnosti se specializujeme na vytápění průmyslových a sportovních hal teplovodními, plynovými teplovzdušnými a sálavými spotřebiči. Na našem trhu zastupujeme italské firmy Blowtherm, Impresind a Carlieuklima, jejichž kvalita a spolehlivost výrobků je zaručena značkou kvality CE.

V současné době Vám můžeme nabídnout:



➤ **Stacionární přetlakové teplovodní plynové kotle Blowtherm PACK P/AR**

- a) s boileru SIMPLEX 45 + 85 kW
- b) PACK P/AR 100 + 4 200 kW



➤ **Závěsné teplovzdušné plynové agregáty Blowtherm IHP/T H-C**

- a) axiální ventilátor IHP/T H 20-28-35-45-55-75-95 kW
- b) radiální ventilátor IHP/T C 20-28-35-45-55-75-95 kW
- c) radiální ventilátor pro venkovní instalaci IHP/T EC 20-28-35-45-55-75-95 kW



➤ **Teplovodní závěsné agregáty**

- a) AQUAMAX axiální ventilátor 14 + 59 kW na 230V
- b) SAHARA MAXX 9 + 60 kW



➤ **Stac. horkovzdušné plynové ohřivače Blowtherm IH/AR – lakovny, sušičky, galvanovny**

- a) základní stacionární řada IH/AR 40 + 1 000 kW
- b) ležatá řada IH/ARO 75 + 1 000 kW
- c) řada pro venkovní instalaci IH/ARE 75 + 1 000 kW
- d) ležatá řada pro venkovní instalaci IH/AR O E 75 + 600 kW



➤ **Stac. horkovzdušné plynové ohřivače Blowtherm IH/HR – lakovny, sušky, galvanovny**

- a) řada IH/HR 100 + 600 kW s externím tlakem až 600 Pa i pro venkovní instalaci
- b) řada IH/HR 100 + 200 kW SPORT k vytápění sportovních hal, vnitřní i venk. instalace
- c) řada GTV EXTRA 200 + 540 kW s hořákem přímého plamene a ext. tlakem až 800 Pa



➤ **Rekuperátory teplého vzduchu BLOWREC**

modely BLOWREC 75 + 150 v kombinaci s ohřivači pro venk. prostředí IH/ARE rekuperují teplý vzduch zpět do haly s účinností 40-75%



➤ **Plynové hořáky Blowtherm GVAL, GVPF - WEISHAUPT**

- a) jednostupňové 23 + 522 kW
- b) dvoustupňové 23 + 1 744 kW
- c) modulační 40 + 1 744 kW



➤ **Tmavé plynové infrazářiče RAY-RED – zónové vytápění**

- a) Provedení tvar „U“ Ray 1E – 4E; 12 ÷ 40 kW
- b) Provedení tvar „I“ Ray 1EL – 3EL; 12 ÷ 32 kW



➤ **Nízkoteplotní sálavé plynové topné hady TUB-ONE**

modely RCF 35 ÷ 200 kW slouží k vytápění velkých prostorů objektů výšky 4 - 10 m sálavým zářením



➤ **De-stratifikátory teplého vzduchu ELITURBO ELC – úspora tep. energie o 20-30%**

ELITURBO ELC 2000-2002/230-400V – pravotočivé a levotočivé



➤ **Světlé infrazářiče EUCERAMIC**

- a) Řada HE reflektor NEREZ s mixážní spalínovou komorou 7,5-10-17,5-21-25-41-50,5 kW
- b) Řada ECO reflektor AL 7,5-10-17,5-21-25-41-50,5 kW



➤ **Stropní teplovodní sálavé panely EUTERM – vytápění hal s nebezp. výbuchu a požáru**

- a) Řada AVH 300 – 1200, rozteč 100 mm, počet trubíc 3-6-9-12, délky 2000-4000-6000 mm
- b) Řada AVL 300 – 1200, rozteč 100 mm, počet trubíc 2-4-6-8, délky 2000-4000-6000 mm



➤ **Tmavé plynové infrazářiče EURAD – zónové vytápění**

- a) Řada MSU provedení tvar „U“ se sklopným reflektorem AL/INOX 15 ÷ 52 kW
- b) Řada MSM provedení lineární „I“ s reflektorem AL/INOX 27 ÷ 52 kW
- c) Řada MSC provedení tvar „U“ s jednotným reflektorem AL/INOX 20 ÷ 38 kW



➤ **Nízkoteplotní sálavé plynové infrazářiče EUCERK**

modely EUCERK 40 ÷ 240 kW s modulačním hořákem Weishaupt slouží k vytápění velkých prostorů objektů výšky 4 - 10 m sálavým zářením, tvary O, U, I, L



➤ **Vzduchové vratové clony EUWIND**

- a) Řada WBKA s jednou věží s množstvím vzduchu 10 000 – 17 000 m³/h
- b) Řada WBKA se dvěma věžemi s množstvím vzduchu 20 000 – 34 000 m³/h

Mimo vlastní prodejní činnost máme obchodní síť v rámci celé ČR a spolupracujeme i s firmami v SR. Vedle spokojenosti zákazníka s našimi výrobky se snažíme dosáhnout i vysoké operativnosti v servisní činnosti v jednotlivých regionech.

Doufáme, že naše nabídka Vás zaujme a jakékoliv dotazy Vám rádi zodpovíme na níže uvedených tel. číslech. Na bližší obchodní spolupráci se těší

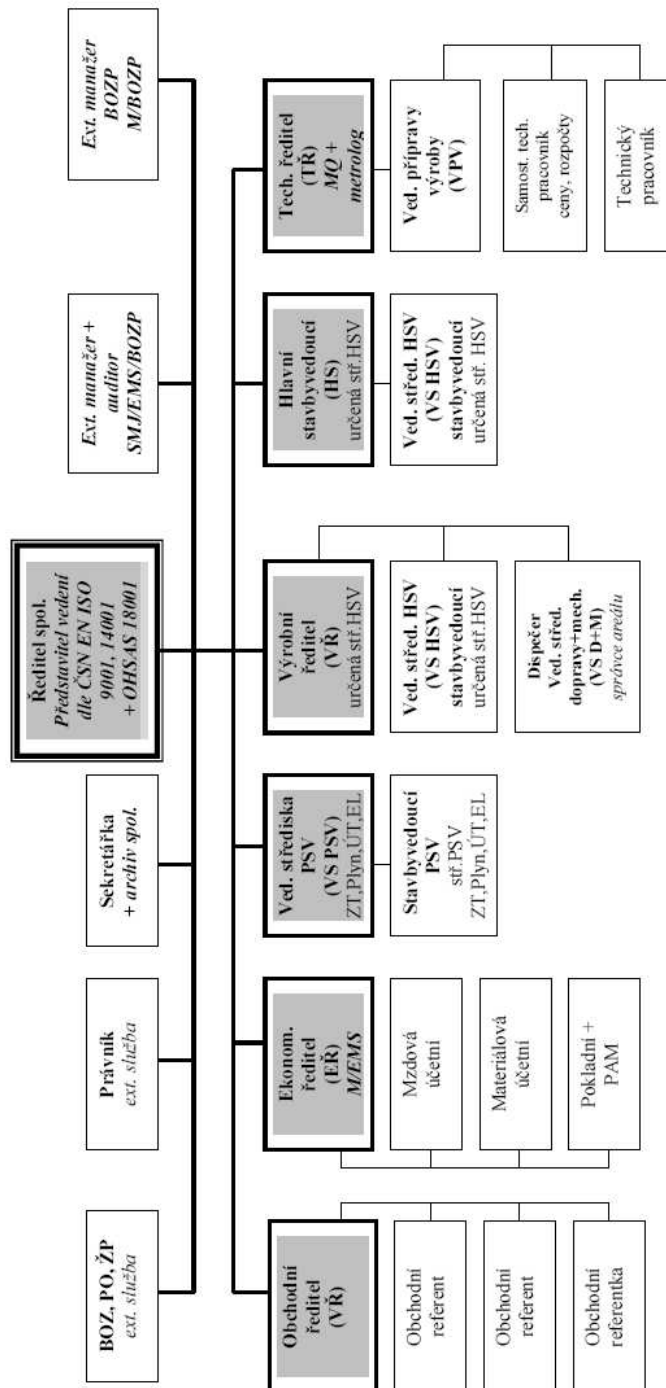
Josef Franta
obchodní zástupce

Bc. Radek Kotyza
vedoucí obch. střediska

PŘÍLOHA P II: NOVÉ ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI

PaPP, spol. s r.o.
Stavební a obchodní společnost
Uherské Hradiště

ORGANIZAČNÍ SCHEMA



Dužben 2008

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK VÝZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA



M08/01-AQ
č.

DOTAZNÍK VÝZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Vážený zákazníku !

Dovolte, abychom Vám poděkovali za obchodní spolupráci v uplynulém období. V souvislosti s končícím obdobím bychom Vám rádi položili několik otázek týkajících se Vaší spokojenosti s kvalitou dodávek výrobků a služeb spojených s prodejem spotřebičů obchodního oddělení naší společnosti za uplynulé období. Vaše odpovědi budou cenným příspěvkem pro naši další práci.

Otázky / kritéria

Hodnocení dle stupnice:

1 → Vysoká spokojenost 2 → Spokojenost 3 → Výhrady 4 → nespokojenost:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| a) Jste spokojeni s kvalitou výrobků? | | | | |
| b) Jste spokojeni s balením výrobků? | | | | |
| c) Jak jste spokojeni s dodacími lhůtami? | | | | |
| d) Splnily Vaše představy uvedení do provozu, seznámení s užíváním? | | | | |
| e) Jak jste spokojeni se servisním zajištěním? | | | | |
| f) Jste spokojeni s technickou asistencí pracovníků? | | | | |
| g) Jak jste byli spokojeni s jednáním a celkovým přístupem pracovníků? | | | | |
| h) Jak jste byli spokojeni konkrétně s jednáním ved. střediska / pracovníkem? | | | | |

Další otázky a připomínky:

- i) S čím jste byli po stránce jakosti nespokojeni?
.....
- j) Byli jste s něčím spokojeni nad míru Vašeho očekávání?
.....
- k) Můžete nám doporučit v čem by pracovníci obchodního oddělení měli změnit a zlepšit svůj přístup k zákazníkovi?
.....
.....

Prosíme, uveďte, jakou funkci zastává osoba ve firmě, která dotazník vyplnila:

- Ředitel společnosti
- Manažer kvality
- Nákupní oddělení
- Prodejní oddělení
- Výrobní oddělení

Datum

.....
razítko a podpis zákazníka

**PŘÍLOHA P IV: CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAGEMENTU
JAKOSTI ČSN EN ISO 9001:2001**



TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN č. 3001 PRO CERTIFIKACI QMS a SM BOZP
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9

VYDÁVÁ

CERTIFIKÁT

č. 1237/2006
pro

PaPP, spol. s r.o.
Uherské Hradiště, Za tratí 1154, PSČ 686 01
IČ: 00207608

Tento certifikát potvrzuje, že uvedená organizační jednotka vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu jakosti v rozsahu:

- provádění staveb občanských, bytových, průmyslových, inženýrských, vodohospodářských, ekologických a dopravních
- provádění stavebních prací a demolic
- obchodní činnost s materiály a výrobky pro stavby

v souladu s požadavky normy

ČSN EN ISO 9001:2001
(s vyloučením čl. 7.3 Návrh a vývoj)

V Praze dne 01.09.2006

Platnost do: 01.10.2009



Ing. Jaroslav Urban
vedoucí certifikačního orgánu

TZÚS Praha, s.p. je akreditován akreditačním orgánem ČIA ve smyslu ČSN EN 45012.
Současně platným je Osvědčení o akreditaci č. 092/2006 ze dne 09.03.2006.

PŘÍLOHA P V: POLITIKA JAKOSTI



POLITIKA JAKOSTI

System managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

ZÁMĚRY SPOLEČNOSTI

- Osobní angažovanost a aktivita při plnění požadavků a neustálém zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti
- Zaměření na zákazníka, na jeho maximální spokojenost s prováděním stavebních prací
- Vytvářet a udržovat vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy s obchodními partnery
- Prosazovat, vysvětlovat a rozvíjet záměry a zásady Politiky jakosti jak mezi zaměstnanci ve společnosti, tak i mimo ni u obchodních partnerů a ve společenských orgánech sídla a působení společnosti

ZÁSADY pro stanovení a přezkoumání cílů jakosti

- Rozpracovávat principy a zásady systému managementu jakosti dle požadavků Příručky jakosti společnosti
- Provádět stavební práce a obchodní činnost v dohodnutých lhůtách a v požadované kvalitě
- V provádění stavebních prací vytvářet předpoklady pro hospodárnost a stabilitu společnosti
- Sledovat, vyhodnocovat a rozvíjet efektivnost stavebních technologií a zajistit moderní a rychlou výstavbu obytných, průmyslových a občanských staveb
- Plánovat a poskytovat potřebné finanční, materiálové a lidské zdroje pro rozvoj systému managementu jakosti a zabezpečení jakosti ve všech činnostech společnosti
- V činnosti společnosti akceptovat faktory životního prostředí, podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví, a tím zabránit negativním důsledkům a dopadům na hospodaření společnosti
- Zajistit účinné přezkoumání Politiky jakosti jak z hlediska její kontinuity, tak z hlediska vhodnosti a potřeb společnosti.

Uherské Hradiště
Březen 2003



Milan Vaďura

Milan Vaďura
ředitel společnosti

