

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Zhodnocení efektivnosti obchodního plánu**

**Evaluation of the Effectiveness of Business Plan**

Sandra Kůtková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2013/2014

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sandra KÚTKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0372P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Zhodnocení efektivnosti obchodního plánu**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


1. Uveďte náležitosti obchodního plánu.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte současný obchodní plán vybraného podniku.
4. Identifikujte slabá místa v obchodním plánu vybraného podniku a navrhněte úpravy, které povedou ke zvýšení efektivity vybraného podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

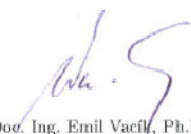
- **ABRAMS, Rhonda.** *Obchodní plán - vytvořte ho správně a rychle!* Praha: Pragma, 2007. ISBN 80-7349-052-8.
- **KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John.** *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Zhodnocení efektivnosti obchodního plánu“*

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za konzultace, cenné rady a trpělivost při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali s vypracováním této bakalářské práce, ať již poskytnutím informací či připomínkami k textu. Jmenovitě Ing. Radku Myšákovi ze společnosti Maddalena CZ s. r. o. a samotné společnosti Maddalena CZ s. r. o. a Mgr. Aleně Dostálové, Ph.D.

V neposlední řadě bych velice ráda poděkovala svým přátelům za veškerou projevenou podporu a svým rodičům a rodině, nejen za finanční podporu při mém studiu, ale za všechnu morální pomoc po dobu mého studia.

## Obsah

Úvod .....	8
2 Podnikatelský plán .....	9
2.1 Obecná struktura podnikatelského plánu.....	10
3 Obchodní plán .....	10
3.1 Tržní diagnóza .....	12
3.1.1 Mikroprostředí .....	13
3.1.2 Makroprostředí.....	14
3.2 Tržní prognóza.....	15
3.2.1 Odhad současné poptávky.....	16
3.2.2 Odhad budoucí poptávky .....	16
3.3 Plánování cílů .....	17
3.4 Plánování marketingového mixu .....	17
3.5 Sestavení rozpočtu .....	20
3.6 SWOT analýza.....	20
4 Charakteristika podniku Maddalena CZ s.r.o.....	22
4.1 Základní údaje společnosti .....	22
4.2 Historie společnosti .....	23
4.3 Organizační struktura .....	24
4.4 Produkty a služby společnosti .....	26
4.4.1 Vodoměry .....	27
4.4.2 Měřiče tepla .....	27
4.4.3 Měření z chodby a online kontrola .....	27
4.4.4 Oprava, repase vodoměrů a měřičů tepla.....	28
4.5 Licence.....	29
4.6 Partneři.....	30
5 Obchodní plán společnosti Maddalena CZ s. r. o. ....	32
5.1 Tržní diagnóza .....	32
5.1.1 Zákazníci.....	32
5.1.2 Konkurence .....	33
5.1.3 Situace na trhu.....	34

5.2 Tržní prognóza.....	39
5.2.1 Legislativa a politika.....	39
5.2.2 Ekonomické prostředí .....	40
5.2.3 Technologické vlivy.....	42
5.2.4 Sociální vlivy .....	42
5.3 Plánování a cíle.....	43
5.4 Marketingový mix .....	44
5.4.1 Produkt.....	45
5.4.2 Cena .....	46
5.4.3 Propagace.....	47
5.4.4 Distribuce.....	50
5.5 Sestavení rozpočtu.....	52
6 Zhodnocení obchodního plánu společnosti Maddalena CZ s. r. o. ....	53
6.1 Tržní diagnóza a tržní prognóza .....	53
6.2 Zhodnocení plánování cílů .....	53
6.3 Plánování marketingového mixu.....	54
6.4 Tržby za prodej zboží a za služby .....	54
7 Finanční situace podniku.....	56
7.1 Ukazatel rentability.....	56
7.2 Ukazatel likvidity .....	59
7.3 Rentabilita aktiv.....	60
8 SWOT analýza společnosti Maddalena CZ s. r. o.....	63
9 Návrh na zvýšení efektivity obchodního plánu.....	68
9.1 Dotace z úřadu práce .....	68
9.2 Webová stránka a reklama na internetu.....	70
9.3 Tvorba banneru.....	72
9.4 Leták na novou službu Úprava vody .....	73
Závěr.....	76
Seznam tabulek .....	77
Seznam obrázků .....	77
Seznam zkratk .....	79
Literatura .....	80
Seznam příloh.....	85

## Úvod

Cílem této bakalářské práce je teoreticky popsat obchodní plán a následně prakticky zhodnotit efektivnost obchodního plánu společnosti Maddalena CZ s. r. o. Navrhnout zlepšení efektivnosti obchodního plánu je součástí poslední kapitoly dané práce. (viz kap. 9)

V úvodní teoretické části, je popsán rozdíl mezi podnikatelským plánem a plánem obchodním, neboť často dochází k záměnám těchto dokumentů. Práce se však zaměřuje na obchodní plán, který je součástí podnikatelského plánu. V práci je kladen na něj větší důraz. Aby bylo možné navrhnout zlepšení v oblasti efektivnosti obchodního plánu, uvedla jsem SWOT analýzu, díky které je možné určit slabá místa v podniku a navrhnout jejich eliminaci. SWOT analýza je součástí obchodního plánu. Na teoretickou část obchodního plánu navazuje konkrétní příklad společnosti Maddalena CZ s. r. o. (viz kap. 4 a dále)

Společnost Maddalena CZ s. r. o. je představena z hlediska zaměření společnosti, její historie, organizační struktury, jednotlivých produktů a poskytovaných služeb. Aktuální obchodní plán podniku, dle zásad uvedených v teoretické části práce, je popsán v kapitole páté. Jeho součástí je tržní diagnóza, která vymezuje zákazníky, určuje konkurenci a popisuje situaci na trhu. Tržní prognóza se obdobně zaměřuje na prostředí působící na podnik v budoucích letech. Logicky na tyto kapitoly navazuje definice cílů podniku na další rok a pak marketingový mix, kde jsou popsány „4P“. Součástí práce je také poslední část obchodního plánu a to sestavení rozpočtu. Po zhodnocení jednotlivých bodů obchodního plánu je provedena SWOT analýza. Pro kvalitní zpracování návrhu na zefektivnění obchodního plánu, je uvedena analýza vnitřního prostředí v podobě finanční analýzy za rok 2010 až 2013.

Na základě těchto analýz je v závěru práce zpracováno několik návrhů na zefektivnění obchodního plánu pro společnost Maddalena CZ s. r. o. Tyto návrhy by měly vést především ke zvýšení tržeb společnosti a k snížení nákladů společnosti.



## 2 Podnikatelský plán

**Podnikatelský plán** je dle Vebera a kol. (2000) projektovým dokumentem realizujícím a koordinujícím jednotlivé aktivity a sestavuje se v případě investiční akce většího rozměru či při rozhodnutí založit novou firmu. Před sestavením podnikatelského plánu je nutné zpracovat jednak studii podnikatelských příležitostí, a dálepředběžné a řádné technicko-ekonomické studie. Na nutnost sestavit tyto studie upozorňuje Veber, jde totiž o „...*přípravu podnikatelského plánu zahrnující přípravu a hodnocení jednotlivých projektů.*“ (Veber a kol., 2000, s. 468) „*Plán však není a nemůže být neměnný.*“ (Synek a kol., 2010, s. 161) Reaguje tak na vnější i vnitřní změny a po následné analýze tyto změny podmínek zanáší do **aktualizovaného** podnikatelského plánu. (Synek a kol., 2010), (Veber a kol., 2008)

Podnikatelský plán prezentuje **záměry**, kterých má organizace dosáhnout za určité období. Je tak „...*výstupem strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, její strategie a projekty.*“ (Veber a kol., 2000, s. 470) Díky podnikatelskému plánu má organizace možnost získat pohled na svou budoucí pozici na trhu výrobků a služeb. Kde se nacházejí potenciální zákazníci a jak je tento trh velký (Veber, 2000) a tedy zda se vyplatí podnikat anebo se pouštět do významných aktivit v následujících letech. Případně navrhne se pustit pouze do těch nejvýhodnějších aktivit, které přinesou firmě **výhody** a neohrozí tak budoucnost firmy. V tomto případě se jedná o **interní účel** podnikatelského plánu, tedy o vnitřní dokument (Fotr a Souček, 2005) k řízení organizace. (Synek a kol., 2010)

Pokud sestavujeme podnikatelský plán pro částečné či celé financování investičních programů cizím kapitálem investora, pro banku a bankovní úvěr či pro zájemce o koupi, mluvíme o **externím účelu** podnikatelského plánu neboli o nástroji ke komunikaci. Je nutné, aby podnikatelský plán jasně definoval podnikání a poslání podniku, podával jasné důkazy o marketingových schopnostech organizace, o schopnostech manažera a zdůraznil atraktivní nabídku financí. (Veber a kol., 2000) Oba účely by měly spolu společně koordinovat vzhledem k tomu, že by v opačném případě byla zpochybněna důvěryhodnost tohoto souhrnného dokumentu. **Důvěryhodnost dokumentu** podpoří i reálnost tj. ohodnocení konkurence dle skutečnosti, identifikace rizik (Fotr a Souček, 2005) a realizovatelnost plánu. (Kotler a kol., 2007)

## 2.1 Obecná struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán obsahuje tři základní části a jeho rozsah by se měl dle Vebera a kol. (2010) pohybovat od 40 do 50 stránek plus přílohy. Jednotlivé **části podnikatelského plánu** jsou následující:

- popis podnikatelského záměru – základní fakta o organizaci, stručný vývoj, hodnocení současné situace, plánované aktivity, strategie k dosažení plánovaných cílů
- ekonomické propočty – kalkulace a číselné údaje vycházející z dokumentovaných pramenů, schopnost splácet úvěry a hradit úroky aj. (Synek, 2010)
- přílohy – dokumentace a podpora závěrů předchozích dvou částí obsahující fotografie, smlouvy apod. (Veber, 2010)

Co se týče náležitosti podnikatelského plánu, záleží na typu organizace, jaké členění podnikatelského plánu organizace zvolí. Veber (2000) uvádí, že se určité kapitoly vypracovávají **podrobně** se zaměřením na tyto zvláštnosti organizace, jiné pouze **přehledově**.

Příkladem **členění podnikatelského plánu** může být:

- obsah,
- shrnutí,
- všeobecný popis organizace,
- klíčové osobnosti a organizace,
- výrobky a služby,
- analýza trhu a prognóza obratu,
- odbyt,
- výroba,
- finanční plán,
- příloha.

## 3 Obchodní plán

**Obchodní plán** nebo také dle Vebera a kol. (2000) **plán odbytu**, který se následně rozděluje na plán nákupu zboží nebo plán výroby, je „...základním nástrojem řízení

*obchodní (odbytové, prodejní) činnosti.*“ (Veber a kol., 2000, s. 470) Stanovuje předpokládané roční objemy prodejů obvykle členěný podle:

- produktových skupin – sortiment, výrozkové řady
- teritorií – tuzemsko, zahraničí
- zákaznických segmentů – klíčový zákazníci, ostatní zákazníci, přímý prodej

Při sestavování obchodního plánu, je dobré kombinovat několik přístupů. Jedním z nich je **čerpání údajů z odbytu z minulých období**. Hlavně pokud je společnost na trhu delší dobu a je možné logicky odůvodnit výkyvy sezónních prodejů nebo pokud jsou patrné meziroční trendy. Další možností je volba **průzkumu trhu**, kdy na trhu může dojít ke změně chování zákazníka. Může dojít ale i ke změně k zlepšení konkurence např. zvětšením prodejů, zkvalitněním propagace. Konkurence se však také může v mnoha oblastech zhoršit. Posledním, nejvíce osobním přístupem je přístup vycházející ze **zkušeností prodejce**, který se nejvíce využívá v případě nového teritoria. Samotné sestavení správného obchodního plánu je důležitým bodem pro motivaci činnosti prodejců, ale také pro následné správné sestavení finančního plánu.

Období, ke kterému se vztahuje obchodní plán, je rok. Rok je však z pohledu firmy dlouhé období, tudíž na roční plán navazují **operativní plány odbytu**, vycházející z konkretizovaných potřeb odběratelů za příslušné období. (Synek a kol., 2010) *„Porovnání jejich faktického vývoje s poměrnou hodnotou pro příslušné období, může signalizovat obchodní úspěchy i neúspěchy a být signálem pro obchodní aktivity.“* (Veber a kol., 2008, s. 180)

Obchodní plán je nástrojem k **rozvoji**, jenž je plánován profesionálními strukturami organizace. Zájem o tento plán budenejen ze strany **interních stakeholderů**, ale i **externích stakeholderů**, reprezentovaných zákazníky, dodavateli či médii. (Ambrans a Vallone, 2007) *„Sestavení obchodního plánu probíhá v řadě etap:*

- *tržní diagnóza,*
- *tržní prognóza,*
- *plánování cílů,*
- *plánování marketingového mixu,*
- *sestavení rozpočtu.*“ (Synek a kol., 2010, s.206)

### 3.1 Tržní diagnóza

První etapa sestavení obchodního plánu je **tržní diagnóza**. Tržní diagnózu určujeme z hlediska analýzy interního prostředí a analýzy externího prostředí. **Interní analýza** se zaměřuje na **mikroprostředí**, které zahrnuje zákazníky, konkurenci, veřejnost, zprostředkovatele, dodavatele, společnost. V praktické části bakalářské práce budou v rámci tržní diagnózy akceptováni především zákazníci a konkurence, které nejvíce ovlivňují společnost. **Externí analýza** zahrnuje **makroprostředí** společnosti a určuje tak síly, jež přinášejí podniku příležitosti, ale též ohrožení. Patří sem prostředí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní (Kotler a kol., 2007).

Tržní diagnóza charakterizuje, jaká je **aktuální situace** na trhu výrobků, tedy jak se výrobky podílejí na obratu, zisku, cash flow atd., v závislosti na situaci na trhu. Do **průzkumu trhu** by měli být zapojeni všichni manažeři firmy, především pak obchodní zástupci či reprezentanti firmy a měly by různou intenzitou mapovat situaci u zákazníků, u konkurence atd. Dnes je možné využít formulář (tabulka č. 1), který se vztahuje na produktové portfolio aj. (Veber a kol., 2008)

**Tabulka č. 1:** *Formulář pro zmapování situace ohledně velikosti trhu, stavu trhu, stávajících zákazníků, potenciálních zákazníků, konkurence (dle Veber a kol., 2008, s. 176)*

Velikost trhu	Jak je velký? Jak je strukturován? Jaký máme podíl na trhu?
Stav trhu	Jde o nový či vyzrálý trh? Jsou požadovány nové produkty?
Stávající zákazníci	Kdo jsou? Co od nás čekají?
Potenciální zákazníci	Kdo jsou? Kde se nacházejí?
Konkurence	Kdo jsou naši konkurenti? Z kolika procent mají srovnatelné výrobky s našimi? A jak jsou kvalitní? Máme srovnatelné ceny? Jaké distribuční cesty využívají? V čem spočívá jejich jedinečnost? V čem nás mohou ohrozit?

Zdroj: Veber, 2008

### 3.1.1 Mikroprostředí

„Mikroprostředí se skládá ze sil blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům...“ (Kotler a kol., 2007, s. 130) Do mikroprostředí tedy řadíme zákazníky, poskytovatele zdrojů a služeb, konkurenci, firemní prostředí a distribuční firmy, veřejnost. (Kotler a kol., 2007)

#### Zákazníci

Kotler a kol. (2007) uvádí šest typů cílového trhu a to spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek, mezinárodní trh. S vývojem technologií a možností získávání informací z různých zdrojů jsou zákazníci podle Kotlera kol. (2007) stále vzdělanější a tedy **náročnější** a následně požadují vysokou kvalitu výrobků a služeb. Vzhledem k tomu, že zákazníci mají na výběr z mnoha nabídek výrobků a služeb, je důležité se zaměřit na **celkovou spokojenost zákazníka a celkové náklady pro zákazníka**. Kotler a kol. (2007) uvádí,

že pokud je zákazník uspokojen, bude firmě věrný a **nákup zopakuje**, nakoupí toho více a to bez ohledu na cenu.

Společnost si je vědoma toho, že nemůže uspokojit všechny části trhu a tak dochází k **segmentaci trhu**. (Kotler a kol., 2007) Je nutné správně definovat cílový trh a to z důvodu efektivnosti marketingové politiky. V případě nesprávného vymezení cílového trhu dochází ve společnosti ke zbytečnému úbytku zdrojů a úsilí. (Horáková, 2003) Zákazníci se od sebe odlišují věkem, příjmem, preferencemi, zároveň jejich nákup je ovlivněn kulturou, společností, osobností i psychikou. (Jakubíková, 2013) Je důležité vědět, že zákazníci mění své chování ve vztahu ke spotřebě, díky celkovému životnímu stylu, ale i díky svým obecným potřebám. (Horáková, 2003)

Jedním z důvodů proč pečovat o zákazníka je **přítomnost konkurence**, která má snahu získat zákazníky, kteří dosud poptávali u dané firmy.

## **Konkurence**

Konkurence je jedna z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující marketingové možnosti společnosti. V návaznosti na to firma zjišťuje **kdo je konkurentem** firmy a jak silný je jeho vliv nebo jaké jsou **konkurenční výhody**, k jakému směřují cíli a to i ve vztahu k jednotlivým tržním segmentům. Pokud konkurent objeví nový tržní segment, je to výhod i pro zjišťovatele. Nebo naopak, konkurent se hodlá dostat tam, kde už firma operuje a to je tedy varování pro organizaci. (Kotler a kol., 2007) Existence konkurence je jakýmsi **hnacím motorem** a ne jen překážkou, kterou je nutno porazit. Je potřeba s ní **soutěžit** a být lepší než ona. (Veber, 2008)

Změny v technologii či ohledně výrobků jsou rychlé a tak je firma nucena stát se flexibilní, rychle reagující na nastalé změny. Doporučuje se v rámci podniku a jeho konkurence provádět **konkurenční analýzu**, zahrnující identifikaci silných a slabých stránek a následně **konkurenční silné a slabé stránky** porovnat se **svými** silnými a slabými stránkami. (Jakubíková, 2013)

### **3.1.2 Makroprostředí**

Firma je součástí různých prostředí, které jí ovlivňují. Dobrá orientace a znalost prostředí napomáhá firmě k dosažení mnoha **příležitostí**. Opakem jsou **hrozby**, které vznikají různými činiteli, jež firma nedokáže ovlivnit. Z toho plyne, že by společnost měla věnovat výraznou pozornost vlivům těchto prostředí. Zároveň by tato prostředí

měla analyzovat, sledovat trendy a ty pak použít ve svůj prospěch. (Veber a kol., 2008) Součástí makroprostředí jsou „širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí ...“ (Kotler a kol., 2007, s. 130) Konkrétní prostředí budou podrobněji rozebrány níže.

### **Legislativní prostředí**

Určitý „...systém nejlépe funguje s určitou mírou regulace. Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Proto vlády vytvářejí veřejnou politiku, která podnikání řídí – stanoví zákony a nařízení...“ (Kotler, 2007, s. 154) **Zákony** jsou doplňovány novelami a tak firma musí být v oblasti legislativy stále aktivní. (Kotler, 2007) Také ostatní legislativní předpisy výrazně ovlivňují možnosti firmy na trhu i uvnitř. Jedná se například o zákoník práce, zákon o odpadech atd.

### **Ekonomické prostředí**

Do ekonomických činitelů zařazujeme **ekonomickou situaci země** a její vývoj, inflační tendence, nezaměstnanost. (Veber a kol., 2008) Změny v nastalé ekonomické situaci mohou firmy využít ke svému prospěchu, a proto sledují je pomocí ekonomických předpovědí. (Kotler a kol., 2007)

### **Demografické prostředí**

Demografie se zabývá vývojem **lidských populací**. Ty zpravidla rostou a s ní rostou i potřeby a požadavky na uspokojení těchto potřeb. Společnosti a jejich marketéři by tedy měli být co nejlépe schopni odhadnout a určit potřeby a požadavky zákazníků a reagovat na ně svými výrobky. (Kotler a kol., 2007)

Další prostředí, které ovlivňují společnost jsou **přírodní prostředí, technologické prostředí a kulturní prostředí**.

## **3.2 Tržní prognóza**

Prognóza je předpověď toho, co si zákazník pravděpodobně koupí za určitých podmínek. (Kotler a kol., 2007) Tržní prognóza znamená **budoucí odhad**, zda se momentální trendy uplatní i ve vývoji v budoucnu nebo zda přijde na řadu nový trend v závislosti na změně legislativy, HDP, inflace, nezaměstnanosti apod. (Veber a kol., 2000) Tržní prognóza také **odhaduje poptávku** trhu, kterou je možné v budoucnu

očekávat, ale nejedná se o poptávku maximální. Po zjištění poptávky mají marketéři za úkol určit úroveň úsilí, které bude potřeba vynaložit do marketingu a v závislosti na tomto úsilí se dá definovat prognóza tržeb společnosti. Ani velké marketingové úsilí není rovno 100% potenciálu trhu, stále platí, že prodejní potenciál společnosti je nižší než právě zmiňovaný potenciál trhu. Vliv na to má existence konkurence a přítomnost věrných zákazníků této konkurence, kteří pomínou snahu společnosti získat je na svou stranu, pokud jsou plně uspokojeni konkurencí. (Kotler, 2007)

### 3.2.1 Odhad současné poptávky

K odhadu poptávky trhu se využívá **celkový tržní potenciál** neboli maximální hranice tržeb za všechny existující firmy v odvětví, které by bylo možné za daného úsilí dosáhnout. Dále se využívá **tržní potenciál oblasti**, který k rozvržení svého rozpočtu v rámci marketingu se používá k výběru teritoria s nejlepším tržním potenciálem. Jednak tedy **metodou výstavby trhu**, založeném na určení všech potenciálních kupujících každého jednotlivého trhu a dále na identifikování potenciálního nákupu zákazníka na trzích B2B. Další **metodou** je **vícefaktorový index**, v případě společností s nabídkou spotřebního zboží. Posledním způsobem odhadu současné poptávky jsou **tržby v odvětví a tržní podíly** neboli tržby konkurentů. (Kotler a kol., 2007)

### 3.2.2 Odhad budoucí poptávky

Odhad budoucí poptávky je o něco obtížnější než odhad současné poptávky a to z důvodu **nestability poptávky** na většině trhů. Proto je k určení prognózy možné využít externích firem. Případně firma může využít makroekonomickou prognózu, jež zahrnuje odhad inflace, nezaměstnanosti atd. Výsledkem je prognóza hrubého domácího produktu, následovanou prognózou odvětví a v konečné fázi prognózou tržeb společnosti. „*Firmy používají pro prognózu tržeb konkrétní postupy.*“ (Kotler a kol., 2007, s. 431) Konkrétní postupy jsou uvedeny níže.

**Výzkum záměru kupujících** je odkázán přímo na zákazníka, kterému jsou pokládány otázky na jeho budoucí nákupy. **Sumarizace názorů prodejců** je naproti tomu odkázána na obchodní zástupce, kteří znají velmi dobře své teritorium. U pracovníků ale hrozí nevýhoda v podhodnocení či nadhodnocení poptávky v závislosti na určení kvót či nedostatečného zájmu. **Názory odborníků** nejsou jen prognózy těchto odborníků, ale jsou založeny i na názorech dealerů, distributorů, dodavatelů aj.



Společnosti zaměřené na poskytování těchto služeb využívají metodu skupinové diskuze, jejímž jádrem je skupina expertů, kteří vytvářejí skupinový odhad. Nebo je také do problematiky zařazen analytik, jež má individuální odhady expertů sjednotit do jediného odhadu. Na základě tržeb z let minulých je založena **analýza minulých prodejů**. Poslední metodou je **metoda tržního testu**, která se využívá v případě nutnosti přímé cesty k testování trhu. (Kotler a kol., 2007)

V této části tvorby obchodního plánu se rozpracovává i strategie firmy, kterou se zabývá top management, neboli se jedná o „...*určení základního směru, kterým by se měla organizace vyvíjet...*“ (Veber a kol, 2000, s. 351) v případě výrokové, cenové, komunikační a distribuční oblasti.

### 3.3 Plánování cílů

Strategický charakter má i plánování **strategických cílů**, který je zaměřen na stanovení základních směrů odbytové politiky. Naopak **taktický směr** má za cíl formulovat zcela konkrétní záměry v prodaném množství, v podílu na trhu, v počtu zaměstnanců apod., kdy každý z cílů má daná specifika a určitá omezení. (Veber a kol., 2000), (Horáková, 2003)

**Cíl podniku**, který souvisí s posláním podniku, musí být splněn v určitém, předem stanoveném čase. Cíl je hnacím motorem pro jednání nebo vyvinutí určité aktivity k dosažení konkrétního stavu. (Horáková, 2003) Určení cíle probíhá s ohledem na zdroje finanční, personální, technické aj. Špatné určení cíle vede k neuspokojivé situaci podniku, a proto by cíle měly být významné a měřitelné. (Veber a kol., 2000)

Výše zmiňované definování trhu, analýza a prognóza poptávky jsou důležitým bodem pro určení marketingové strategie projektu a pro vytvoření marketingového mixu. (Fotr a Souček, 2005)

### 3.4 Plánování marketingového mixu

Plánování marketingového mixu vychází ze znalostí cílů, tedy předchozího bodu obchodního plánu. (Synek a kol., 2010) Marketingové cíle jsou klasické druhotné cíle, které zajišťují splnění cílů primárních, tedy podnikových. (Horáková, 2003) Po vymezení cílového trhu dochází díky taktickým nástrojům marketingového mixu k nastavení určité nabídky organizace, jež má snahu získat zájemce o produkty

své společnosti. (Kotler a kol., 2007) Marketingový mix, často nazýván „4P“<sup>1</sup>, zahrnuje tyto elementy:

- produkty,
- ceny,
- propagace,
- distribuce.

## **Produkty**

**Produkt**em se rozumí vše nabízené na trhu, určené ke koupi a k následnému využívání nebo spotřebování. Pokud se jedná o nehmotnou aktivitu, označuje se jako **služba**, která je nejen nehmotná, ale i nedělitelná, a proměnlivá. Pro firmu je dobré přemýšlet o takové úrovni produktu tak, aby docházelo k nárůstu hodnoty pro zákazníka. **Základní produkt** je první z úrovní produktu. Druhou úrovní je **vlastní produkt**, což jsou atributy produktu. Poslední, neméně důležitou úrovní, je **rozšířený produkt**, zahrnující poskytování služeb, jež vedou ke spokojenosti zákazníka. V případě marketingového mixu a výrobku se zaměřuje obchodní plán na rozhodnutí, jaké výrobky zařadit do prodeje anebo také rozhodnutí o tom, které výrobky již nejsou zajímavé a je tedy pro firmu výhodnější je vyřadit z prodeje. (Kotler a kol., 2007)

## **Ceny**

Z hlediska ceny se obchodní plán zaměřuje na jejich stanovení pro své výrobky. Snaží se vyvolat v zákazníkovi pocit, že stanovená **cena odpovídá kvalitě** a je tak dobrou hodnotou pro zákazníka. Management při stanovení ceny vychází z následujících kritérií:

- **Nákladů výrobku** – podnik vychází z úplných vlastních nákladů, k nimž pomocí ziskové přírážky připočte příslušnou část zisku, nebo z kalkulace neúplných nákladů, která mu umožní stanovit nejnižší přípustnou cenu
- **Poptávky po výrobcích** – organizace přizpůsobuje cenu dle analýzy trhu
- **Ceny konkurence** – dochází k porovnávání firemních nákladů s náklady konkurence a tedy stanovenou konkurenční cenou a její kvalitou. (Synek a kol., 2010), (Kotler a kol., 2007)

---

<sup>1</sup> „4P“ vychází z anglického products, prices, promotion, place

## **Propagace**

**Propagace** má ve svém prvotním účelu získat pozornost a vyvolat **zájem zákazníka**. Také má přinést potencionálnímu zákazníkovi **informace o existenci výrobku** a **informovat jej** o tom, kde lze produkt získat nebo k čemu následně výrobek využít a obecně k čemu výrobek slouží. Další podstatou propagace je **uvést cenu výrobku** a zmínit **jak o výrobek pečovat** a jaká je pravděpodobná **doba jeho životnosti**. Tyto informace se dají získat z **neosobní reklamy** v tisku či televizi, přes osobní prodej nebo přes krátkodobé stimuly v rámci **podpory prodeje**. Také díky **public relations**, jež si zakládá na dobrých vztazích se skupinou cílových zákazníků. V neposlední řadě **přímým marketingem**. Přímý marketing je nástroj ke spojení jednotlivci či skupinami osob atd. k vytvoření rychlé odezvy a to nákupu, jenž je obvykle vyústěním delšího procesu přemýšlení spotřebitele. (Synek a kol., 2010), (Kotler a kol., 2007)

## **Distribuce**

Oblast distribuce se zabývá nejen rozhodnutím, jak výrobky prodat, ale i jaké **distribuční cesty** zvolit. Existují tři možnosti distribuce:

- přímý prodej uživateli,
- prodej přes velkoobchod,
- prodej přes prodejce.

Pokud firma neprodává své výrobky přímo konečnému spotřebiteli, ale využívá prostředníka, vytváří **marketingovou cestu** neboli **distribuční systém**. Ten obsahuje všechny členy systému, kteří se účastní cesty ke konečné spotřebě.

S pojmem distribuce souvisí **síť poskytování hodnoty** neboli síť, kterou tvoří nejen firma, ale i dodavatel, distributor a zákazník. Jednotliví členové této sítě spolu tvoří partnerství a mají za cíl dosáhnout výsledků, které odběratel očekává, například doručení správného zboží na sjednané místo a čas. (Synek a kol., 2010), (Kotler a kol., 2007)

Výše zmíněné 4P, produkt, cena, propagace, distribuce, jsou především určeny k ovlivnění zájmu zákazníka z pohledu prodávajícího. Je velmi důležité, aby firma

nezapomínala na výhody plynoucí pro zákazníka, proto bylo navrženo tzv. „4C<sup>2</sup>“ a definováno jako:

- **celkový užitek pro zákazníka,**
- **celkové náklady**, včetně nefinančních nákladů, na získání a užití výrobku,
- **komfort** v případě nákupu výrobku, užívání výrobku a likvidace výrobku,
- **oboustranné komunikace** (Synek a kol., 2010), (Kotler a kol., 2007).

Pro názornost propojení složek „4P a 4C“ se uvádí tabulka složek marketingového mixu (viz tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2:** Složky marketingového mixu 4P a 4C (dle Kotler a kol., 2007, s. 71).

4P	4C
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady na straně zákazníka
Distribuce	Dostupnost
Komunikace	Komunikace

### 3.5 Sestavení rozpočtu

Poslední částí obchodního plánu je sestavení rozpočtu. Porovnávají se **příjmy a výdaje**, jež budou získány po dosažení požadované výše odbytu. (Synek a kol., 2010) Vzhledem k tomu, že se v organizaci sestavuje mnoho jiných plánů, které na sebe musí navazovat časově, věcně i z hlediska organizační úrovně, tak je nutné počítat i s možnostmi nákladů v ostatních plánech. (Veber a kol., 2000)

### 3.6 SWOT analýza

Významnou analýzou trhu, jenž využívá obchodní plán a zároveň je zásadní aktivitou, kterou by podnik měl pro svůj úspěch projektu vykonat je **SWOT analýza**<sup>3</sup> (Fotr a Souček, 2005), která je zároveň součástí situační analýzy. Písmeno S v akronymu zastupuje **silné stránky** (z Aj. Strengths), písmeno W **slabé stránky** (z Aj. Weaknesses), písmeno O vyjadřuje **příležitosti** (z Aj. Opportunities), písmeno T

---

<sup>2</sup>„4C“ vychází z anglických zkratk pro Customer needs and wants, Cost to the customer, Convenience, Communication

<sup>3</sup>SWOT je zkratka anglických slov S – strengths, W - weaknesses , O – opportunities, T - threats

znamená **ohrožení** (z Aj. Threats). Pomocí SWOT analýze určujeme aktuální stav podniku a „...sumarizujeme základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů.“ (Horáková, 2003, s. 46) Cílem analýzy je tedy zhodnotit přitažlivost marketingu či naopak neatraktivnost firemního marketingu. (Horáková, 2003) Zároveň je logickým rámcem „...vedoucího ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.“ (Horáková, 2003, s. 46) Kotler a kol. (2007) souhrnně SWOT analýzu definují jako: „Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.“

## 4 Charakteristika podniku Maddalena CZ s.r.o.

Maddalena CZ s. r. o. je česká distributorská společnost měřicího systému značky Maddalena S. p. A., dodávající přesné vodoměry a měřiče tepla. Maddalena S. p. A. ročně vyrobí přes **3.000.000** kusů vodoměrů a měřičů tepla. Maddalena S. p. A. působí na trhu již od roku 1919 a na evropském trhu se řadí mezi největší výrobce vodoměrů. Na českém trhu patří Maddalena CZ k jednomu z největších dodavatelů těchto vodoměrů.

### 4.1 Základní údaje společnosti

Stěžejním dokumentem pro podnikání a vytváření zisku je **Vyhláška č. 345/2002 Sb.**, která stanoví měřidla k povinnému ověřování a stanoví měřidla podléhající schválení typu.

<i>Firma:</i>	<b>Maddalena CZ s.r.o.</b>
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Sídlo:</i>	Pobřežní 370/4, 186 00 Praha – Karlín
<i>IČ:</i>	27505421
<i>IČO:</i>	CZ27505421
<i>Registrace:</i>	obchodní rejstřík vedený i Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka C 189061
<i>Předmět podnikání:</i>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<i>Statutární orgán:</i>	<b>jednatel Ing. Jaroslav Brzokoupil, jednatel Ing. Radek Myšák</b>
<i>Společníci:</i>	Ing. Jaroslav Brzokoupil, vklad: 500.000 Kč, Ing. Jaroslav Brzokoupil, vklad: 500.000 Kč
<i>Základní kapitál:</i>	1.000.000 Kč
<i>CZ-NACE:</i>	46900: Nеспециализованý velkoobchod 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení 47790: Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách

47990: Ostatní maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy

74: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

**Obrázek č. 1:** Logo společnosti Maddalena S. p. A.



Zdroj: Maddalena CZ, 2015, [online]

**Předmětem podnikání** společnosti Maddalena CZ s. r. o. je:

- velkoobchod - vodoměry, měřiče tepla, speciální průtokoměry, bezdrátové komunikace aj.,
- montáže měřidel, rozúčtování,
- teplárenství - dodávky měřidel, metrologické služby, dezinfekce vody, měření teplé vody aj.,
- servis - dodávky originálních náhradních dílů, záruční a pozáruční servis měřidel, opravy aj.,
- poradenství. (Maddalena CZ s. r. o., 2015, [online])

## **4.2 Historie společnosti**

Dne 27. 11. 2006 byla založena společnost **Techtrade TT** společnost s ručením omezeným a s jediným jednatelem Ing. Jaroslavem Brzokoupilem se sídlem Lípa nad Orlicí. V roce 2009 byl dalším společníkem jmenován Ing. Radek Myšák, s vkladem 500.000 Kč a s 50% obchodním podílem. V roce 2011 byla společnost Techtrade TT s. r. o. přejmenována na **Maddalena CZ s. r. o.** se sídlem v Praze a s nejvyšším orgánem, valnou hromadou a statutárním orgánem, jednatelem a to Ing. Jaroslavem Brzokoupilem a Ing. Radkem Myšákem.

**Přejmenování** společnosti Techtrade TT s. r. o. na Maddalena CZ s. r. o. byl strategickým krokem, kterým firma jakožto **výhradní distributor** značky Maddalena S.

p. A. posílila veškeré reklamní a marketingové akce a využila **sílu marketingové kampaně**. Dle jednatele byla volba výhradního zastoupení italské společnosti Maddalena S. p. A., jejíž vznik se datuje do roku 1919 a je tak jednou z nejstarších stále rodinných společností vyrábějící vodoměry v Evropě, jasným krokem. Dle slov jednatele společnosti nese také právem firma Maddalena S. p. A. označení výrobce mercedesů mezi vodoměry. Důvodem jsou **kvalitní produkty**, které na trh společnost vysílá, 95 % spolehlivost v dodacích termínech, preciznost výrobků, jež odpovídají normě **ISO 9001**<sup>4</sup> a zkušenosti s výrobky ze společnosti, které Maddalena CZ s. r. o. na českém trhu prodává. S novým názvem společnosti firma také změnila svoji organizační strukturu, která se dělí na jednotlivé divize. (Ing. Radek Myšák, 2014, rozhovor), (Iso.cz, 2015, [online])

### 4.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Maddalena CZ s. r. o. je rozdělena na útvary podle objektů – produktů:

- Divize 1 – vodoměry,
- Divize 2 – měřiče tepla,
- Divize 3 – služby.

Jednotlivé aktivity, které jsou potřebné pro prodej vodoměrů, měřičů tepla a následně k poskytování služeb jsou sloučeny do jedné organizační jednotky s výhodou autonomie divize. Divize je charakterizována samostatností a autonomií ekonomickou. Tuto organizační strukturu (obrázek č. 2) zvolila společnost předně z důvodu vyšší potřeby k flexibilitě na trhu a k zajištění lepší znalosti tržního prostředí jednotlivých produktů a služeb. Neméně významným aspektem pro volbu k této organizační struktuře je možnost decentralizovaného rozhodování, které urychluje procesy prodeje produktů a poskytování služeb.

Vedení společnosti zastoupené jednatelem Ing. Radkem Myšákem a Ing. Jaroslavem Brzokoupilem je na vrcholu celé organizační struktury. Každá z divizí v sobě pak zahrnuje personální útvar, útvar obchodní, finanční, oddělení realizace, oddělení zlepšování či inovace a útvar pro vztahy s veřejností.

---

<sup>4</sup>Norma ISO 9001 vznikla v závislosti na rostoucí sériovou výrobou, v 80. Létech, principem normy je nastavení zásady, kdy uskutečnění procesů vede k naplnění cílů a plánů firmy ohledně kvality a dané procesy jsou kontrolovány z důvodu následné možnosti změny.



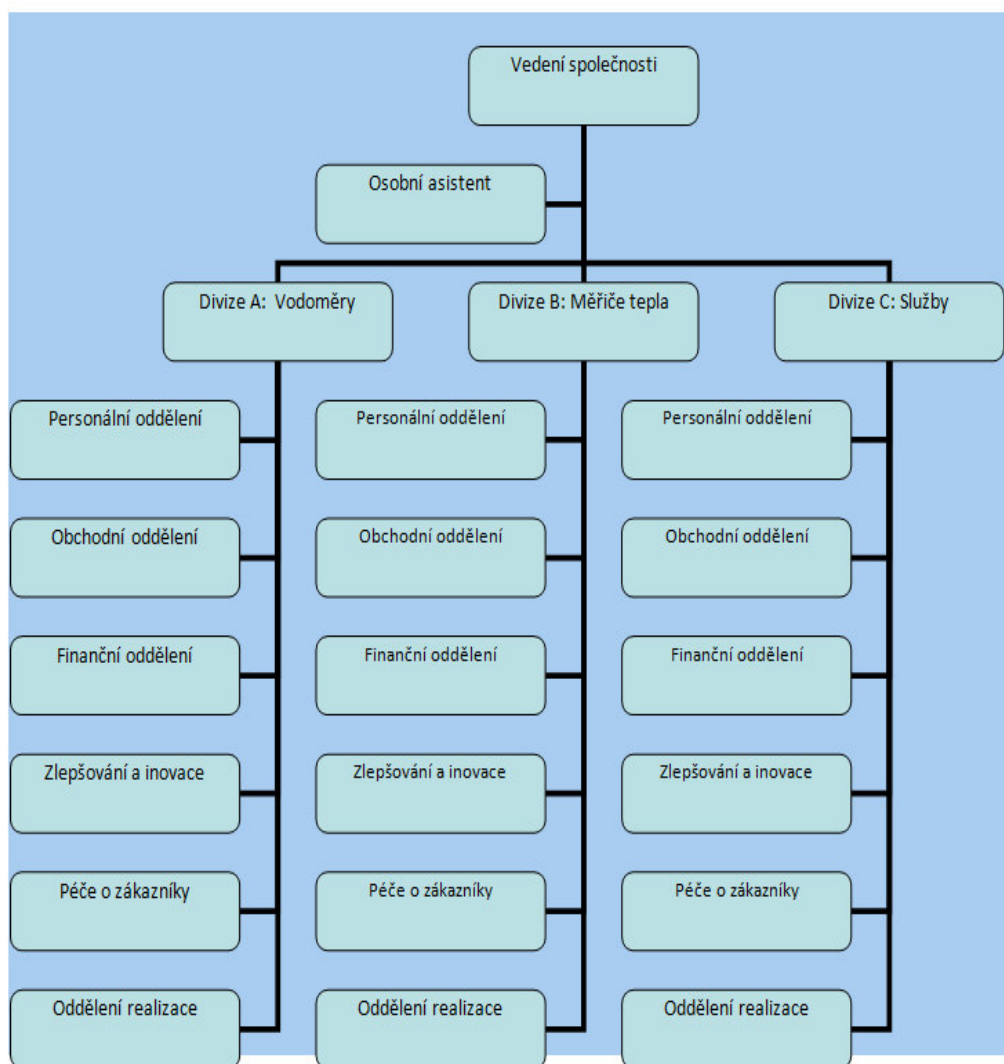
**Personální oddělení** klade důraz na dobrou výkonnost a spokojenost jednotlivých zaměstnanců, zvláště pak obchodních zástupců, kteří zajišťují výhradní prodej, jelikož firma neprodává své výrobky jen přes velkoobchody či maloobchody. Obchodní zástupci se tak snaží o plné uspokojení požadavků klientů. Rozvoj dovedností je zajištěn nejen praxí v oboru, ale i školením, workshopy, rekvalifikačními kurzy interními či externími, dle aktuální nabídky a potřeby se rekrutovat. Je nutné, aby získané znalosti přinesly kýžený výsledek společnosti. Školení aj. tedy probíhá minimálně jednou ročně. Cílem je, aby obchodní zástupce byl ambiciózní a motivovaný splnit stanovené cíle.

**Obchodní oddělení** je spojeno s technickým zajištěním chodu společnosti a samotného prodeje. Úkolem tohoto oddělení je zajištění zásob pro následný prodej. Denně zpracovává významné dokumenty, jako jsou faktury, dodací listy, výdejky aj. Ve spolupráci s finančním oddělením pak odpovídá za urgenci faktur, které mají již po době splatnosti, a je nutné se jimi zabývat.

**Finanční oddělení** zajišťuje účetnictví, archivuje účetní doklady, zpracovává reporty a nákladové statistiky a podílí se na kontrole výrobků. Reklamace výrobků ve firmě vyřizuje **oddělení realizace**, které dále zajišťuje povolení k licencím či expedici a samotné fakturace.

Oddělením, které prostupuje agendami všech ostatních oddělení je **oddělení zlepšování, inovací**. Péče o zákazníky neboli oddělení vztahů s veřejností poskytuje informace o firmě a poptávky po firmě. Jedná se o klíčové oddělení, protože výdělečnou činností Maddaleny CZ s. r. o. je prodej produktů a poskytování služeb. Oddělení odpovídá také za funkčnost informačního systému a za pravidelnou aktualizaci webových stránek. Webové stránky obecně vytváří obraz celé společnosti vůči stávajícím i potenciálním zákazníkům.

**Obrázek č. 2:** Organizační struktura firmy Maddalena CZ s. r. o.



Zdroj: Interní zdroj podniku, 2015

#### 4.4 Produkty a služby společnosti

Společnost Maddalena CZ s.r.o. zajišťuje prodej **bytových a domovních vodoměrů, průmyslových vodoměrů a speciálních průtokoměrů**. Ty měří spotřebu a z jejich údajů následně jsou odvozovány platby za spotřebu vody. V závislosti na možném ovlivnění takovýchto měřidel je kladen důraz na kvalitu měření, přesnost měření, která je zajištěna vývojem bezpečnostních prvků znemožňujících manipulaci s měření. Více viz kapitola 4.4.1.

Společnost Maddalena CZ s.r.o. také prodává **měřiče tepla** pro měření tepla v bytových domech (čili, kde je energie dodávána jednotlivě více uživatelům). Výhodou je

bezdrátový rádiový přenos dat měření a tedy není nutné stanovení termínů domácností pro odečty tepla. Více viz kap. 4.4.2.

V nabídce společnosti se objevuje i **plombovací a instalační materiál**.

Další aktivitou společnosti jsou **služby zákazníkům**, které následně umožní například rozúčtování tepla. Více viz kap. 4.4.3.

#### **4.4.1 Vodoměry**

Společnost Maddalena CZ s.r.o. nabízí vodoměry do bytových jednotek – bytové vodoměry – a průmyslové vodoměry – vodoměry v průmyslových halách apod. **Neovlivitelné vodoměry** Maddalena jsou **legislativně schválené**. Pro vodoměry společnosti Maddalena CZ s.r.o. je vypovídající zákon č. 505/1990 Sb. o meteorologii. Výhodou je, že je to **100% antimagnetické vodoměry** a je tedy neovlivitelný jakýmkoliv magnetem, oproti suchoběžnému vodoměru. Dále je odolný proti mechanickému poškození a dalším plusem je přizpůsobení vodoměru k rádiové komunikaci. Nutné je však podotknout, že rádiový odečet není brán jako plus v oblasti přesného měření. LCD display slouží k zobrazení naměřené hodnoty, je to tedy funkce nadstandardní, která je pro zákazníky připravena.

#### **4.4.2 Měřiče tepla**

Měřiče tepla fungují na základě **indikace** neboli přes **teplotní senzory** nainstalované v tepelně vytápěných místnostech. To je první způsob měření. Odečty probíhají online ve stupních celsia, ne přes relativní odečet. Druhý způsob měření tepla je přes elektronické poměrové indikátory. Elektronické poměrové indikátory jsou osazeny přímo na otopném tělese, dochází tak k zaznamenání tepla proudícího přímo z radiátoru a kolem radiátoru.

Porovnáme-li výhody a nevýhody zmíněných metod. Indikátor umístěn přímo na radiátoru zaznamenává veškeré teplo, které odešlo z radiátoru a nezohledňuje tedy teplo, které odchází přes zeď k sousedům. Oproti tomu měřič tepla – senzor – zaznamenává jen skutečné teplo uvnitř místnosti.

#### **4.4.3 Měření z chodby a online kontrola**

System Maddeo Industry poskytuje naměřené hodnoty online do počítače (jedná se o nepřetržitý přenos dat přes internet).

Naměřená spotřeba na vodoměrech a teploty na teplotních senzorech v bytech jsou online zobrazovány ve webové aplikaci v počítači. Aplikace umožňuje nastavení upozornění v případě nefunkčního měřidla nebo upozorní na problém s připojením dalších měřidel nebo poplachových, sensorových čidel (požár, únik plynu, atd.). Tím vším se zvyšuje užitná hodnota systému. Systém **Maddeo Industry** využívá rádiových modulů, na které se připojí jednotlivá měřidla v objektu. Čidla, výkonné prvky a sběrné počítače a mezi sebou komunikují rádiovými vlnami ve frekvenčním pásmu 868 MHz (které je v pásmu bez poplatků) a zajišťují tak inteligentní rádiovou síť pro přenos telemetrických dat<sup>5</sup>. Data jsou pak zobrazena na displeji, který je součástí vysílačky nebo na externím displeji na povel určitého spínače a umožňuje ukládat data například na SD kartu. Specifický algoritmus zaručí co nejvyšší spolehlivost přenosu dat a minimální velikost dat. Minimální spotřeba energie umožňuje provoz na několik let (10-12 let) bez nutnosti výměny baterie. Přesný odečet je zajištěn pochůzkou po domech. Pro rozšíření své nabídky služeb je nabízena služba odečet vodoměrů a měřičů tepla přes internet, kdy je opět objekt osazen vodoměry s rádiovými moduly a poměrovými měřiči tepla, na chodbách je pak sběrač dat a modem posílající data na počítač. Poté může dojít ke zpracování zúčtování jednotlivým spotřebitelům.

#### **4.4.4 Oprava, repase vodoměrů a měřičů tepla**

Aby zákazníci byli spokojeni s firmou, je nutné klientům zajistit kvalitní **pozáruční servis** a to opravy vodoměrů, repase vodoměrů, opravy měřičů tepla a repase měřičů tepla. Montáže a demontáže jsou prováděny dle registrace Českého metrologického institutu na základě žádosti ze dne 11. 9. 2009.

Maddalena CZ s. r. o. provádí také čištění vodoměrů a hydraulických částí měřičů a také opravu a repasy vodoměrů a měřičů tepla. Dochází k výměně dílů, které jsou opotřebovány a to v rozsahu výrobcem stanoveným. Pokud dojde k rozhodnutí neopravitelný vodoměr či měřič tepla je zákazníkovi nabídnut nový měřič či vodoměr. Týká se tak vodoměrů Enbra, Kaden, Sensus, Zenner, Itron, SPX, Danos, Bmeters, Sontex, Wehrle. Další službou je regulace všech vodoměrů, měřičů tepla podle metrologických předpisů.

---

<sup>5</sup>Telemetrie je technologií dálkovou na základě dálkového bezdrátového přenosu dat pomocí rádiového signálu.

Servis výrobků firmy je doporučován pouze u partnerů s licenci. Společnost Maddalena CZ s. r. o. uděluje licenci partnerům v rámci záručního a pozáručního servisu. (Maddalena CZ s. r. o., 2015, [online])

#### **4.5 Licence**

Pro maximální využití technických vlastností je nutné, jako u každého stanoveného měřidla, zajistit bezchybné podmínky pro měření. Pro dosažení očekávaných výsledků se musí předejít chybám prováděných běžně při instalaci vodoměrů - instalace do nedovolených poloh, neosazení všech odběrných míst v objektu, atd. Proto jako výhradní distributor značky Maddalena zavedla firma systém licencí, které vedou k zajištění požadovaných kvalit, požadovaných vlastností a dodržení postupu při montáži. Společnost Maddalena CZ provádí školení pracovníků firem, které požádaly o **získání licence** na montáž vodoměrů a měřičů tepla Maddalena. Firmy, které obdrží „Licenci pro montáž přesných neovlivnitelných vodoměrů Maddalena – typ TT-CDONE TRP“ mají zajištěné dodávky originálního sortimentu Maddalena, jeho personál je řádně proškolen a dodržuje technologické postupy dané výrobcem a v neposlední řadě držitel licence má plnou technickou podporu výrobce nebo výhradního distributora. Držitel licence získá navíc prodlouženou záruku pro koncového odběratele a to 60 měsíců.

Od firmy je možné získat také licenci na servis a opravu měřidel Maddalena, jenž následně provádí záruční a pozáruční servis. (Licence, 2015, [online])

#### **Seznam licenčních partnerů:**

- Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.,
- KAPKA spol. s. r.o.,
- ULITEP, spol. s. r.o.,
- Zkušebna měřičů tepla a vodoměrů Litoměřice, s.r.o.,
- KKS - SMS s.r.o.,
- COOP THERM, spol. s. r.o.,
- Ovod, spol. s. r.o.,
- VODO - REGULA s.r.o.,
- Vodovody a kanalizace Jižní Čechy, a.s.,

- Zkušebna Mydlovary s.r.o.,
- VODOVODY DK, s.r.o.,
- ELIS PLZEŇ a.s.,

#### 4.6 Partneři

Maddalena CZ s.r.o. udržuje dobré obchodní vztahy se svými partnery. Snaží se **vyjít vstříc** ve všem a za důležité považuje vzájemnou důvěru. Mezi své partnery pro distribuci vodoměrů a měřičů tepla Maddalena pro ČR, obor montážní firmy řadí:

- PROFITHERM CZ s.r.o.,
- I. RTN s.r.o.,
- Ecoterm - Ing.Karel Průša,
- Alltech s.r.o.,
- TRIKER s.r. o.,
- Dawron s. r. o.,
- G.A.S. a. s.,

Posledním zmiňovaným partnerem je firma G. A. S. a. s., která je výhradním distributorem vodoměrů značky Maddalena pro **Slovenskou republiku**, v procentuálním zastoupení ovládá slovenský trh vodoměry značky Maddalena přes firmu G. A. S. s. r. o. kolem 30 %. (Maddalena CZ s. r. o., 2015, [online])

**Spolupracujícím partnerem** je pak společnost **Softlink**, která podniká v oblasti bezdrátových datových sběrnic jinak tedy nabízí **software** ve sběru dat z měřidel spotřeby, nejvíce pak v posledních letech, kdy se zabývá bezdrátovým měřením a regulací v bytových domech, multifunkčních objektech a v průmyslu. (Softlink, 2015, [online])

**Dalšími službami**, které společnost poskytuje, jsou:

- Výměna vodoměrů,
- Vyregulování otopné soustavy,
- Dálkové odečty pro vodoměry – vodárny a průmysl.

Novou službou pro rok 2015 je **úprava vody NanoMad**. „Úpravna NanoMad se instaluje na patu objektu za patní vodoměr, čerpadlo nebo do cirkulace. Tím se ošetří veškeré rozvody, odbočky a koncová zařízení v objektu (pračky, bojler, vodovodní baterie, myčky, toalety, vany, výměníky, kotle,...). Počet je dán potřebným množstvím ošetřené vody. Kapacita úpravny NanoMad je 3000 litrů za hodinu. Pro větší odběry je použita paralelní montáž.“ (Úpravna vody NanoMad, nevedeno, [online])

## 5 Obchodní plán společnosti Maddalena CZ s. r. o.

### 5.1 Tržní diagnóza

Tržní diagnóza této práce je zaměřena především na sortiment vodoměrů a měřičů tepla. Služby společnosti Maddalena CZ, které sice zažívají růst tržeb (tabulka č. 8), nejvíce patrný růst je vidět v roce 2013, jsou společností brány jako doplňující prvek a rozšiřující činnost společnosti k prodeji vodoměrů a měřičů tepla.

Zákazníci, kupující vodoměry společnosti Maddalena CZ, tvoří 70 % tržeb v roce 2013, tedy 17.249.400 Kč. Celkově dle společnosti Ipsos, zabývající se výzkumem trhu, který si společnost nechala provést v roce 2012, pokrývá Maddalena CZ trh s vodoměry okolo 15 %. Měřiče tepla, jakožto obdobného produktu logicky prodej vodoměrů doplňují, podobně jako u hlavních konkurenčních společností, jmenovitě Enbra a. s. a Renova s. r. o. Měřiče tepla dosahují tržeb 7.393.000 Kč.

Situace na trhu vodoměrů a měřičů tepla je odlišná a tak také bude popsána v kapitole 5.1.3 Situace na trhu.

#### 5.1.1 Zákazníci

Společnost získala strategického partnera v roce 2012, tedy tři roky po vzniku společnosti. Vlivem změn na trhu se změnila i strategie firmy a v současné době se společnost zaměřuje na tisíce menších zákazníků. Cílová skupina společnosti Maddalena CZ s.r.o. je tedy z 90 % tvořena **průmyslovými objekty**, které mají zájem o daný sortiment podniku a **spotřebitelským trhem**, tedy jednotlivci, kteří bydlí v bytových domech nebo rodinných domech. Zbýlých 10% zákazníků je tvořeno **obchodními mezičlánky**. Významný zákazník je nejmenovaný velkoobchodní řetězec, který od firmy Maddalena odebírá sortiment od roku 2012. Dalšími významnými zákazníky je skupina malých odběratelů. Z šetření společnosti Ipsos vyplývá, že počet zákazníků, které společnost uspokojuje, je zhruba 11 tisíc ročně.

Potenciálními kupními motivy zákazníka dle dotazníku firmy Maddalena CZ jsou v případě firmy Maddalena CZ s. r. o. serióznost vůči klientovi, v případě většího odběru výrobků poskytnutá množstevní sleva a servis výměny zboží v době záruky a to 5 let. Spokojený zákazník doporučí produkt, službu a právě proto je společnost zaměřena na prodej svých služeb přes obchodní zástupce, kdy každý z obchodníků má



na starost jeden kraj, tedy přes osobní kontakt a následnou klientskou vazbu, která je založena na opětovném nákupu.

**Klientská vazba** je také jedním z kupních motivů zákazníka. Tohoto statusu firma dosahuje v rámci cenové politiky prodloužením splatnosti na jednadvacet dní u významných a pravidelně nakupujících klientů. Důsledné zaměření na zákazníka pak firmě přináší konkurenční výhody, nové a dlouhodobé vztahy a dochází k eliminaci přechodu ke konkurenci. Emocionální vazba je pak v mnoha případech jistější a důležitější než vazba ekonomická. (Kotler a kol., 2007) Další konkurenční výhodou je v prodejním sektoru spolehlivost v objednání zboží a z toho vyplývající doprava, která v případě produktů musí být vždy v pořádku. Pro každého klienta je důležité, zda je zboží v pořádku dodáno dle předem stanovených dispozic.

### 5.1.2 Konkurence

Odlišit se od konkurence, v případě vodoměrů a měřičů tepla, se dá z **hlediska ceny a nabízeného servisu**. Konkurence je všudypřítomná, stávající zákazníci jsou konkurenčními firmami informováni o nabídce dané společnosti osobními návštěvami či v podobě e-mailové komunikace. Nabídka je prezentována prospekty obsahující nové i renomované výrobky, včetně účelu využití, popisu ceny, typu montáže a záruky. Firma Maddalena CZ je jednou z firem na trhu v oblasti měřidel, je možné však uvést několik dalších firem nabízejících tyto produkty anebo služby. Hlavní konkurenční firmy byly určeny společností na výzkum trhu a jsou uvedeny níže.

#### **Enbra a. s.**

Jednou z konkurenčních firem je česká holdingová firma **Enbra**, která distribuuje měřiče ze zemí Německa a Švýcarska a také ze zemí Itálie, kde sídlí i společnost Maddalena S. p. A. Společnost Enbra sídlící od roku 1991 v Brně ovládá především trh jihomoravský, nejen z důvodu dlouholeté tradice na trhu, ale i šíří svého nabídkového portfolia. Kromě vodoměrů a měřidel tepla společnost nabízí i kotle, ohřívače tepla, otopná tělesa a solární systémy. Oproti tomu společnost Maddalena ovládá trh jihomoravský jen ze 3 %. Společnost Enbra má také zastoupení mimo jiné na Slovensku, ale i v Polsku a Rakousku. Konkurenční výhodu má společnost Maddalena CZ s.r.o. hlavně v době délky záruky. U firmy Enbra je záruka poskytována pouze na 24 měsíců, oproti 60 měsícům, které nabízí společnost Maddalena u bytových vodoměrů.

Výhodou společnosti Enbra je však několik odštěpných závodů po celé České republice. Jednotlivými odštěpnými závody je zájem ne oddělení jednotlivých funkčně samostatných částí především obchodních aktivit, zjednodušení organizační struktury tak také administrativy a logistiky. (Enbra a. s., 2015, [online])

### **Renova s. r. o.**

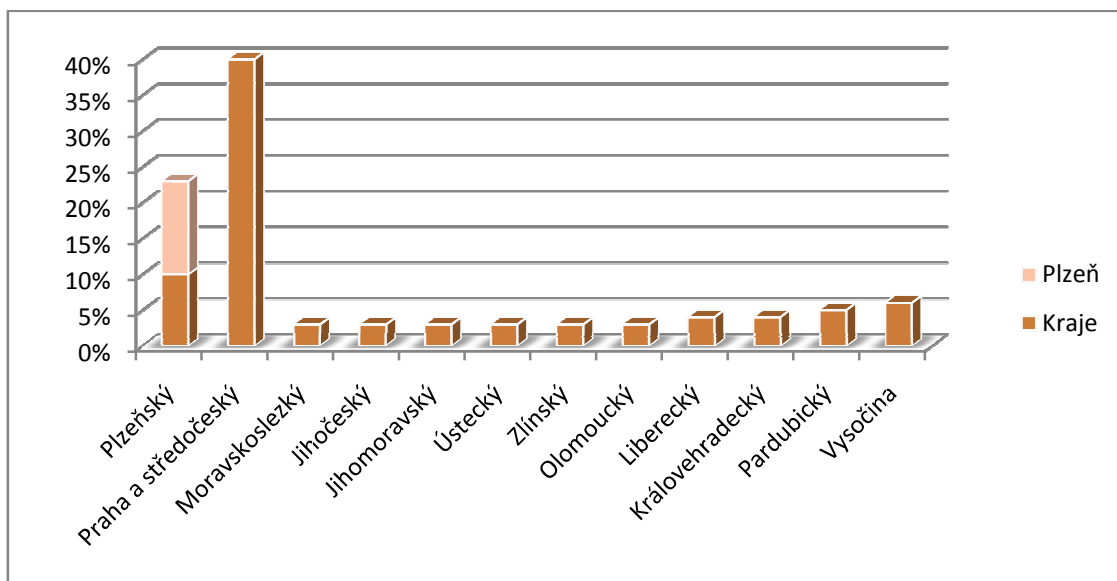
Další konkurenční firmou Maddaleny je **Renova**. Opět česká společnost, která díky státnímu podniku Opravny vodoměrů Solnice působí na trhu jako metrologické středisko již přes šedesát let. Společnost se zabývá především servisem vodoměrů a měřičů tepla tzn. repase vodoměrů a měřičů tepla, ale samozřejmě také poskytuje sortiment nových vodoměrů a měřičů tepla. Společnost má sídlo v Rychnově nad Kněžnou, kde má sídlo také společnost Maddalena s. r. o., takže dochází k většímu konkurenčnímu vlivu mezi oběma společnostmi. Největší výhodou společnosti Renova je pak status metrologického střediska, které umožňuje tzv. cejchování. (Renova s. r. o., 2015, [online])

Ceny výrobků Enbra a. s., Renova s. r. o. a Maddalena CZ s. r. o. závisejí na typu měřidla. Více se problematikou bude zabývat kapitola Cena.

### **5.1.3 Situace na trhu**

Jelikož firma se zabývá pouze **tuzemským trhem**, nikoli trhem zahraničním, který je uspokojován jinými firmami, trh rozdělujeme z hlediska společnosti Maddalena na trh vodoměrů, trh měřičů tepla a trh využívající měření online. Nově bude firma analyzovat trh, jenž bude využívat novou službu pro **úpravu vody**. V době zpracování této bakalářské práce byla tato služba v počátcích, a proto se jí v kapitole 4.1.3 situace na trhu zabývat nebude. Bakalářská práce se zaměří na spotřebitelský trh. Tento trh tvoří 90 % celkových tržeb společnosti. Lokalitou, jež bude zvolena, bude plzeňský kraj. Plzeňský kraj bude sloužit jednak pro vývoj cen v posledních letech v oblasti vodárenství, tak v oblasti dodávky tepla do spotřebitelských objektů. Oblast plzeňský kraj byla zvolena do bakalářské práce z důvodu zaměření aktivit společnosti na tento kraj v uplynulých letech 2012, 2013 a 2014. Plzeňský kraj, včetně města Plzně, se v roce 2013 podílel na tržbách firmy 23 %. Samotné město Plzeň tvořilo z těchto tržeb 13 %. Podíly tržeb v jednotlivých krajích dle jednotlivých produktů naleznete na obrázku č. 3.

**Obrázek č. 3:** Podíl tržeb v jednotlivých krajích ČR pro vodoměry a měřiče tepla v roce 2013

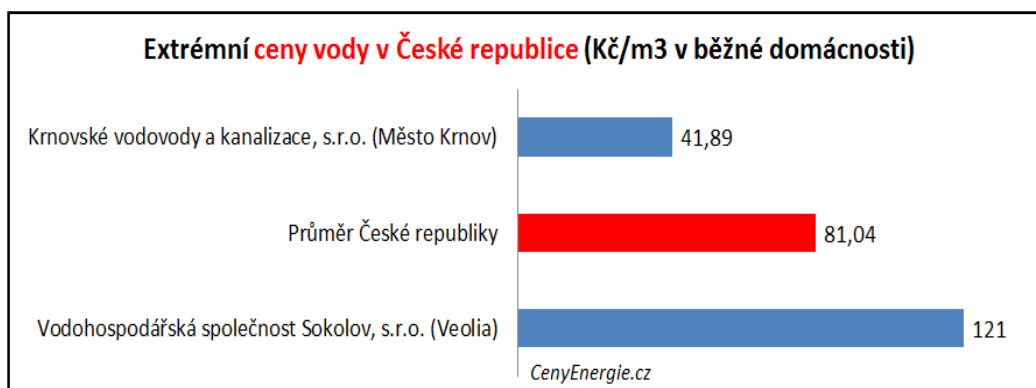


Zdroj: Interní zdroj podniku, 2014

### Voda

Cena vody, kterou určuje ministerstvo financí, neustále roste a tím pádem spotřeba vody v domácnosti klesá po celou dobu působení firmy Maddalena CZ na trhu, tj. od roku 2009. Průměr spotřeby vody klesl za posledních 20 let ze 170 litrů na 94 litrů. (Renova s. r. o., 2015, [online]) Průměr pro rok 2014 dosáhl dokonce pouze 80,5 litru na obyvatele a den, opět v rámci celé České republiky. (Cenyenergie, 2015, [online]) Klíčová je právě cena vody. Cena vody se zvýšila v průměru 17 krát za posledních 20 let (Renova s. r. o., 2015, [online]), v konkrétní peněžní jednotce odpovídá průměrná cena vody hodnotě 81,04 Kč, což je patrné z obrázku č 4. (Cenyenergie, 2015, [online])

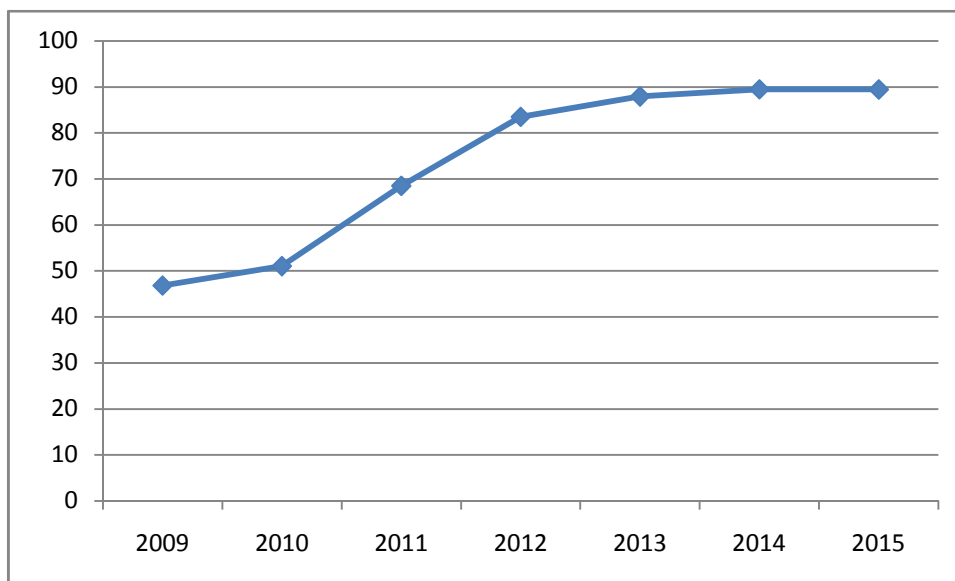
**Obrázek č. 4:** *Extrémní ceny vody v české republice pro rok 2014*



Zdroj: Cenyenergie, 2015, [online]

Vývoj cen vody v Plzni kopíruje přibližně průměrnou cenu vody pro Českou republiku – modrá křivka znázorněna na obrázku č. 5. Na vodorovné ose vidíme roky 2009, kdy firma Maddalena začala podnikat, až 2015 pro Plzeň a na svislé ose jsou pak uvedeny cena vody v korunách za tyto roky.

**Obrázek č. 5:** *Vývoj ceny vody v Plzni v letech 2009 – 2015. Graf od roku 2009, kdy firma Magdalena CZ začala podnikat.*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tohoto důvodu jsou plzeňští spotřebitelé vody motivováni k instalaci a použití co nejpřesnějších a co možná nejvíce neovlivnitelných vodoměrů, ty mohou být p základním kamenem spravedlivého měření a následného rozúčtování vody tak, aby

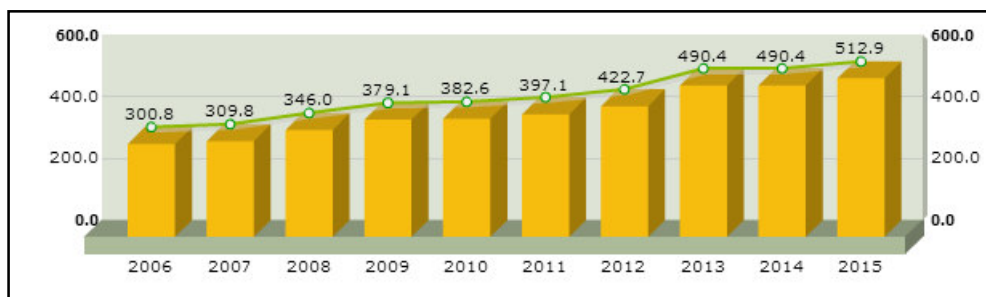
nedocházelo k chybnému rozpočítání mezi jednotlivými byty. (Renova s. r. o., 2015, [online])

Spotřebitelé často pokládají otázku, zdali je výhodnější využít nový nebo repasovaný vodoměr, který je oproti novému levnější. Pochopitelně názory firem se liší s ohledem na to, jaké produkty nabízí a odpověď jednotlivých konkurenčních firem není jednotná. (Renova s. r. o., 2015, [online]) Společnost Maddalena CZ upozorňuje u repasovaných vodoměrů na částečnou nepřesnost. Ta může být způsobena nedostatečnou dostupností některých originálních dílů vodoměrů. (Ing. Jaroslav Brzokoupil, 2014, rozhovor) Oproti tomu firma Renova poukazuje na fakt, že repasovaný vodoměr je po úpravě řádně prohlédnut a projde testy odborníků. (Renova s. r. o., 2015, [online]) Rozhodnutí je tedy ponecháno na konkrétním zákazníkovi. Z hlediska počtu prodaných vodoměrů, firma Maddalena prodá více nových vodoměrů.

## Teplo

Cena tepla Plzeňské teplárenské pro Plzeňský kraj v průběhu posledních deseti let tj. roku 2006 až 2015 vzrostla o hodnotu 200 Kč. Tato hodnota je patrná na ose y na obrázku č. 6. Společnost Maddalena však na trh vstoupila až v roce 2009, kdy se ještě cena tepla pohybovala pod hranicí 400 Kč. Následující dva roky byly zlomové, hranice ceny tepla za GJ překročila hranici 400 Kč a nadále stoupala. V roce 2014 se cena tepla za GJ nacházela pod hranicí 500 Kč a aktuální cena, na rok 2015, je přibližně o 20 Kč dražší a překročila tak hranici 500 Kč.

**Obrázek č. 6:** Vývoj cen tepla Plzeňské teplárenské v Plzni v Kč

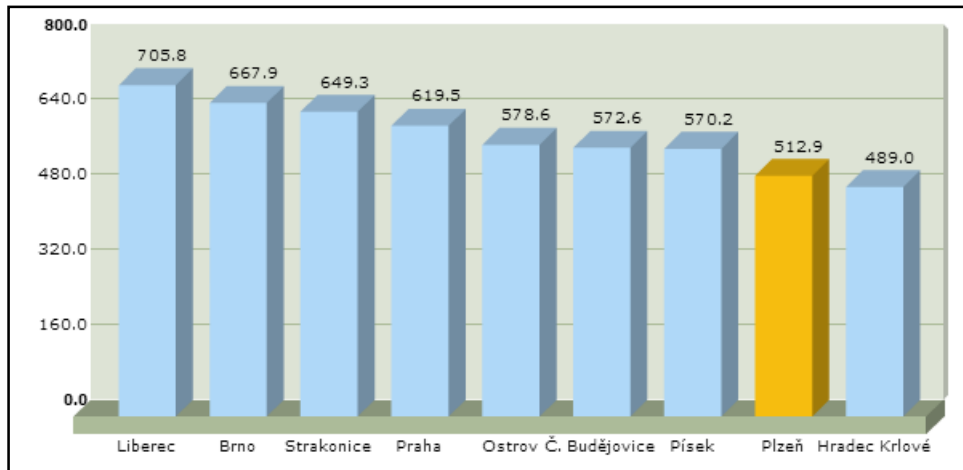


Zdroj: Zakaznickazona, 2015, [online]

Cena tepla pro Plzeň od společnosti Plzeňská teplárenská se ale stále nachází na druhé nejnížší celorepublikové hodnotě – pro srovnání viz obrázek č. 7, který znázorňuje cenu

tepla pro jednotlivé kraje České republiky, s tím, že Plzeň je odlišena barvou žlutou, pro lepší přehlednost a orientaci.

**Obrázek č. 7:** Porovnání cen tepla v regionech 2015 v Kč



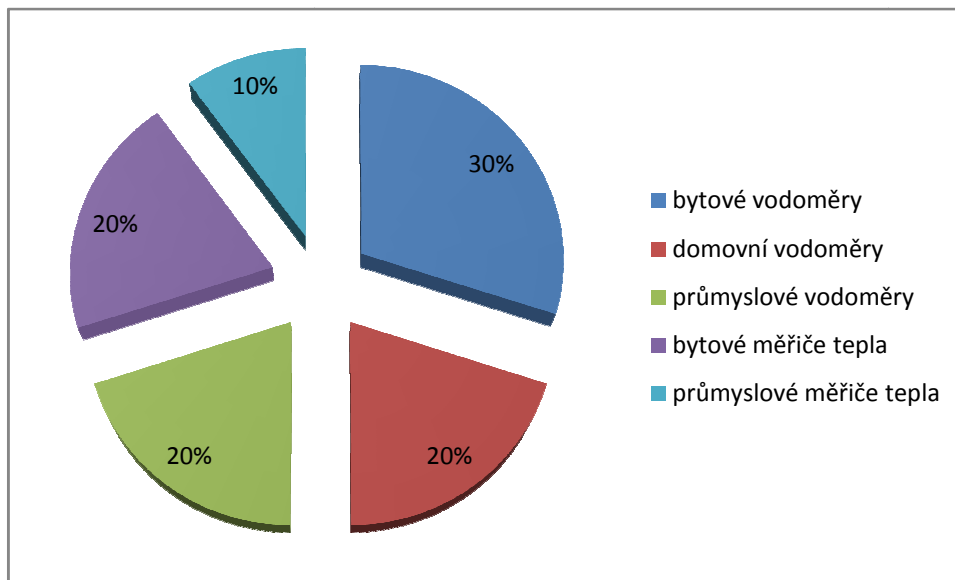
Zdroj: Zakaznickazona, 2015

Dle interních zdrojů společnosti je jak pro Plzeňský kraj, tak pro kraje ostatní, objem tržeb v měřicích tepla na podobné úrovni již od roku 2009. Na spotřebu tepla má vliv mimo jiné i zateplení objektů, zlepšení regulační techniky a okolní teplota.

Dle tržeb není pro uživatele prioritou zaznamenávat teplo pomocí indikátorů či senzorů. Prioritou zdá se být poptávka po vodoměrech, neboť vodoměry tvoří společnosti Maddalena CZ v roce 2013 70 % tržby, kdežto měřiče tepla vytváří pouze 30 % tržeb v roce 2013. V oblasti měřičů tepla, klientela má o 40 % vyšší zájem o teplotní senzory.

V obrázku č. 8 je znázorněn podíl jednotlivých měřičů firmy Maddalane CZ na celkových tržbách společnosti.

**Obrázek č. 8:** Procentuální tržba vodoměrů a měřičů tepla k celkovým tržbám za prodej zboží pro rok 2013. Procenta i ceny jsou zaokrouhleny na celé desítky.



Zdroj: Interní zdroj podniku, 2015

Pro bytové vodoměry v bytových jednotkách jsou tržby pro rok 2013 ve výši 30 %, tedy 7.392.600 Kč. Pro domovní vodoměry v rodinných domech a bytových domech 20 %, tedy 4.928.400 Kč. Pro průmyslové vodoměry také 20 %, tedy opět zaokrouhleně 4.928.400 Kč. Pro bytové měřiče tepla 20 %, opět 4.928.400 Kč. A pro průmyslové měřiče tepla jen ve výši 10 %, 2.463.200 Kč.

## 5.2 Tržní prognóza

Tato kapitola se opět více zaměřuje na vodoměry a měřiče tepla, s ohledem na legislativu (viz kap. 5.2.1). Legislativa se bude týkat změn v zákoně o hospodaření s energií. Protože vlivy ekonomické i technologické jsou klíčové pro firmu, následující kapitoly se jimi budou podrobněji zabývat. Navíc firma jako svůj budoucí projekt totiž uvádí využívání moderních technologií pro dálkové odečty měřidel. Analýza sociálního prostředí byla zahrnuta do uvažovaných faktorů, protože v ČR dochází ke změnám v počtu domácností a ke změně počtu potenciálních zákazníků.

### 5.2.1 Legislativa a politika

Z hlediska studované firmy nedávné a připravované legislativní změny významně ovlivňují počet zákazníků na trhu. Novela (č. 318/2012) zákona č. 406/2000 Sb., o hospodaření s energií, platí především pro bytové domy. Ty se musí povinně vybavit

přístroji, které zaznamenávají dodávku tepelné energie konečným uživatelům a to od 1. ledna 2015. Společnost tedy předpokládá i zvýšení tržeb z prodeje těchtoměřičů tepla o 20 % vyšší v roce 2014 než v roce 2013.

Od 1. ledna 2015, je také nově zavedena povinnost pro všechny právnické osoby podávat přes datovou schránku tiskopisy, jež jsou důležitá pro finanční úřad. Jedná se tak o přihlášku k registraci, oznámení o změně registračních údajů, daňové přiznání, hlášení, vyúčtování, dodatečné daňové přiznání, následné hlášení a dodatečné vyúčtování. Usnadní to tak práci, zrychlí určité procesy kontroly aj., navíc je možné se přihlásit z jakéhokoliv počítače a tak mít pod kontrolou správu daní. Tento požadavek se tedy také vztahuje na firmu Maddalena CZ. Pokud bude přechod na tak datové schránky bezproblémový, urychlí a usnadní práci ve finančním a personálním oddělení urychlí mnoho práce ve finančním a personálním oddělení. (Kurzy.cz, 2015, [online]), (Změny v daňových zákonech v roce 2015, 2015, [online])

## 5.2.2 Ekonomické prostředí

### • HDP

Dle predikce HDP Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) pro rok 2015 se předpokládá růst HDP oproti srovnání s předchozími roky, především oproti roku 2013 (-0,7 %). Od roku 2014 se předpokládá podobná hodnota HDP: 2,4 – 2,7 %. (tabulka č. 3) kdy dosáhla hodnoty 2,4%. Hodnota 2,5% je predikována na rok 2016. Růst by měl být způsoben především zvýšením domácí poptávky. (Český statistický úřad, 2015, [online])

**Tabulka č. 3:** Meziroční růst HDP v %

ČR	2013	2014	2015	2016
Meziroční růst HDP v %	-0,7	2,4	2,7	2,5

Zdroj: ČSÚ, 2015, [online]

### • Inflace

Voda a teplo patří do spotřebního koše bydlení, voda, energie, paliva, který tvoří 26,5% výdajů z celkových 100 % většiny domácností. Na trhu je definováno 12 oddílů spotřebního koše (dle členění pro rok 2014). Pro firmu jedůležitě sledovat vývoj inflace, protože čím nižší je míra inflace, tím je firma spokojenější, protože při nižší míře



inflace mají spotřebitelé více volných prostředků, které mohou investovat např. do nákupu jejich zboží. Navíc při vyšší míře inflace klesá hodnota peněz a dojde tak k znehodnocení finančních prostředků, tedy i prostředků firmy. Inflace má dle ČSÚ od roku 2012 (tabulka č. 4) klesající tendenci a hodnota pro rok 2014 byla jen +0,4%. To je pro společnost dobrý zpráva, protože nemusí zdražovat své produkty a služby a přijít tak o část svých zákazníků. Navíc firma má celkem vysoký finanční majetek na bankovním účtu, konkrétně 14.536.000 Kč, což by v případě vyšší inflace a nižší úrokové míře znamenalo znehodnocení financí. (Český statistický úřad, 2015, [online]), (Statistika a my, 2015, [online])

**Tabulka č. 4:** *Průměrné roční míry inflace v letech od 2009 – 2014*

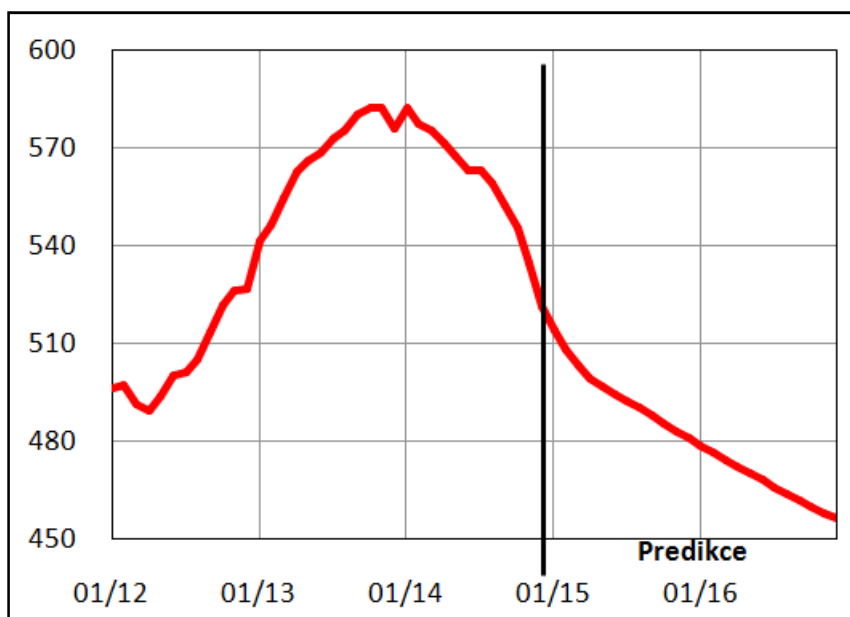
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná roční míra inflace v %	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSÚ, 2015, [online]

- **Nezaměstnanost**

Každá společnost se snaží zaměstnávat co nejvíce kvalifikované a zodpovědné zaměstnance a tak je pro společnost podstatné sledovat nezaměstnanost. Společnost plánuje během následujících let přijmout nové pracovní síly. Zaměstnanci budou přijímáni na pozici obchodních zástupců a posílí řady jednotlivých oddělení, u nichž to bude potřeba.

**Obrázek č. 9:** *Registrovaná nezaměstnanost v tis.osob v České republice*



Zdroj: ČSÚ, 2015, [online]

Česká republika patří v rámci Evropy ke státům s nízkou mírou nezaměstnanosti. Dle predikce na rok 2015 a 2016 by nezaměstnanost měla nadále klesat (obrázek č. 9). (Nezaměstnanost mladých je velkým problémem Evropy, 2015, [online])

- **Měnový kurz**

Intervence neboli oslabení koruny, zvláště vůči euru, nastala v roce 2013, kdy společnost Maddalena CZ vydala na pořízení zboží vyšší náklady než v letech předešlých. Tedy společnost by měla sledovat další vývoj na poli měnových kurzů, jelikož od zahraniční společnosti Maddalena S. p. A. odebírá veškeré zboží k prodeji. Pokud by došlo k oslabení koruny vůči euru, podnik by musel počítat s většími náklady.

### **5.2.3 Technologické vlivy**

Vývoj technologie je určitě pro firmu důležitý, avšak protože firma jen přeprodává hotové výrobky, o tom, co bude součástí výrobků, na jakém principu bude výrobek pracovat, rozhoduje Maddalena S. p. A. Situace na trhu nových technologií je českou společností sledována spíše v oblasti poskytování služeb zákazníkům (rychlejší a snadnější přenos dat při měření online, atd.).

### **5.2.4 Sociální vlivy**

Sociální vlivy se opírají o data ze statistik, zveřejňována například na webu Českého statistického úřadu. Data jsou volně dostupná všem firmám a tak i společnost

Maddalena CZ využívá těchto statistik k získání informací o budoucím vývoji obyvatelstva, kde se budou obyvatelé nacházet, co je bude zajímat.

Pokud by došlo k růstu suburbanizace a růstu satelitních městeček, společnost by mohla svou aktivitu rozšířit v nabízení domovních vodoměrů stavitelům těchto městeček.

Trendem posledních let je žít zdravě a minimalizovat příjem chemikálií. Na to společnost Maddalena CZ reaguje zavedením nové služby, úprava vody. Produkt umožňuje upravit vodu bez použití chemikálií a odstranit tak vodní kámen. Tím ta snížit spotřebu změkčovadel při praní apod. Navíc tzv. měkká voda neobsahující vápník, hořčík a minerály přispívá k pozitivnímu stavu pokožky. Domácnosti by mohly využít jednu z možností jak upravit svou vodu bez použití chemikálií a odstranit tak vodní kámen, snížit spotřebu změkčovadel při praní aj. Navíc tzv. měkká voda obsahující vápník, hořčík a minerály přispívá k pozitivnímu stavu pokožky, vlasů a nehtů. (Úpravna vody NanoMad, neuvedeno, [online])

Zákazníci budou poptávat tento produkt především při zvýšeném obsahu minerálních látek v pitné vodě. Pokud hodnota překračuje 1,25 mmol/l mohou vznikat škody na stoupačkách, na zařízeních pracujících s vodou apod. v důsledku usazování vodního kamene. Proto by využití této služby v závislosti na růstu domácností v ČR (rok 2013 dle ČSÚ čítá 4.282.499 domácností) a zájmu o novou službu mělo mít pozitivní vliv na budoucí zisk společnosti.

### 5.3 Plánování a cíle

#### **Zisk o 100% vyšší než v roce 2014**

Společnost Maddalena CZ s. r. o. si dala za cíl v roce 2015 dosáhnout zisku o 100 % většího než v roce 2014. Všechny ostatní cíle jsou podřízeny tomuto hlavnímu cíli. V oblasti vodoměrů a měřičů tepla má společnost v plánu rozšiřovat řady zákazníků a to především lákáním na větší komfort a **péči o zákazníky**. Dále by 25% zisk chtěla společnost získat díky nové **službě úprava vody NanoMad**. Jelikož je výše zisku určena především prodejem produktů a služeb, pokud bude zákazník spokojen s jedním z produktů společnosti, je vyšší pravděpodobnost, že si pořídí u této společnosti i další poptávaný produkt nebo službu. Pokud zisku společnost docílí, umožní to existenci firmy Maddalena CZ s. r. o. na další roky a také poskytne potřebné prostředky

prorozvoj, inovace v rámci lepších distribučních cest, zákaznické péče a v tvorbě nových služeb poskytované společnosti Maddalena CZ.

### **Rozšíření zákaznické základny**

V rámci této práce není možné uvést konkrétní kroky k dosažení cíle na tento rok, z důvodu ochrany těchto informací před konkurencí, ačkoli je autorka textu zná a autorce textu se zdají být reálné. Je však možné uvést zdroje čerpání nápadů na zvýšení zákaznické základny, jež firma využila po vznesení dotazu mezi zákazníky, co by firma měla udělat v rámci péče o své zákazníky. Jednou z možností, jak rozšířit zákaznickou základnu je eliminace automatizovaného jednání se zákazníky přes telefonní linku. Do budoucna tak chce firma zvýšit počet zaměstnanců na telefonní lince, aby mohli zákazníci vznášet dotazy, ale i sdělovat přání či naopak stížnosti. Se stížnostmi pak bude firma dále pracovat. Chtěla by se tak vyhnout tomu, aby zákazníci přešli ke konkurenci zadržováním projevů nespokojenosti.

### **Úprava vody pro bytové domy**

Novinkou roku 2015, s níž se společnost snaží upoutat pozornost, je nabídka služby **úprava vody pro bytové domy NanoMad**. S poskytováním této služby začala firma v roce 2014, tedy konkrétní obchodní výsledky nejsou v době psaní práce ještě zcela známé. Firma se snaží poskytovat kvalitní službu a propagovat ji tak, aby se o této službě dozvědělo co nejvíce vlastníků bytových domů a tím také podpořila známost kvality značky Maddalena. Služba je prozatím nabízena na internetových stránkách, kde jsou poskytnuty informace a telefonní spojení. (Úpravna vody NanoMad, neuvedeno, [online])

### **Budoucí projekt**

Následující projekt pro rok 2016 bude zaměřen na využití moderních technologií pro dálkové odečty měřidel, tak aby došlo ke zjednodušení uživatelské práce. (Ing. Radek Myšák, 2015, rozhovor)

## **5.4 Marketingový mix**

Pro marketingový mix bude využito produktů vodoměrů a měřičů tepla.

### 5.4.1 Produkt

**Základním zbožím**, které společnost Maddalena CZ s. r. o. prodává, jsou vodoměry a měřiče tepla pro domácnosti či průmyslové objekty mající za cíl kontrolovat spotřebu vody či tepla a motivovat tak odběratele k menší spotřebě vody či tepla v případě vysokého zúčtování. Je tedy patrná důležitost kvality měřiče a na to společnost sází. Z toho důvodu si společnost vybrala značku Maddalena S. p. A., jíž je hlavním distributorem. Prim tedy hraje dlouholetá osvědčenost a zkušenost na trhu s těmito výrobky.

**Kvalita produktu** nebo také bezkazovost je jednou z úrovní vlastního produktu, kdy se společnost snaží o minimální počet reklamací a v případě reklamace pak o co nejrychlejší okamžitou výměnu. Kvalita produktů byla změřena nezávislým testem tedy zkouškou měřičů zkušebního programu pracovní skupiny pro teplo a tepelné hospodářství (AGFW) po vzoru konkurenční společnosti Enbra a. s., kde bylo testováno několik produktů měřidel tepla společnosti v delším časovém období. Při marketingu společnost vyzdvihuje kvalitu výrobku tak, aby koupě byla vnímána jako **dobrá investice**, na každý produkt poskytuje záruční list. Plusový bod nejen společnosti Maddalena CZ, ale i Maddalena S. p. A. je fakt, že jednotlivé díly do těchto vodoměrů jsou původem ze zemí Evropské unie. Navíc je kladen důraz na známost a prestiž značky Maddalena S. p. A. na evropském trhu, čímž se společnost snaží omezit přechod zákazníka k jiným konkurenčním dodavatelům.

Firma prakticky při marketingu nepromuje design, protože zákazníkovi jde především o **funkčnost výrobku**, který musí být 100 % neovlivnitelný. To se projevuje i v mottu společnosti: „Vše ostatní je kompromis.“

Společnost v rámci rozšíření zisku a kvůli ambicím nabízí více než jen měřiče tepla a vodoměry a tak svou obchodní činnost zaměřuje také na možnost instalace, která je zprostředkována buď samotnou firmou Maddalena CZ, nebo přes partnery s poskytnutou licencí od společnosti. Vlastní instalaci zařazuje firma mezi rozšíření produktu. K tomuto rozšíření patří i celkový pozáruční servis v období až pěti následujících let pro domácnosti (netýká se průmyslových a domovních vodoměrů a měřičů tepla) a prodej komponent. Konkurenční firmy poskytují záruční servis v období dvou let (viz také tabulka č. 5).

## 5.4.2 Cena

Společnost je při stanovení ceny produktu ovlivněna jak faktory vnitřními, tak z faktory vnějšími. Cílem společnosti je maximalizovat současný zisk. Rozhoduje se tak mezi tím, zda nastavit nízké ceny, aby konkurence neměla v případě ceny jednoduchý přístup na trh. Na druhou stranu společnost nechce, aby značka společnosti a její produkty byly vnímány jako laciné. **Nákupní cena** produktů od společnosti Maddalena S. p. A. pochopitelně určuje spodní hranici pro stanovení ceny vodoměrů a měřičů tepla společnosti Maddalena CZ. Jedná se o vnitřní faktor. Další vnitřní faktor je cena za přepravu zboží. Vnější faktory se pak týkají známosti **prodejní ceny konkurence** za podobný produkt. Firma se tedy snaží o analýzu vztahu mezi cenou a poptávkou po produktu. Je pochopitelné, že firma nastavuje cenu, která je zaměřená na zisk, ale zároveň je omezována dvěma hranicemi – nákupní cenou a cenou konkurence. V případě ale, že je prodejní parametr či vlastnost produktu nad nabídkou konkurence, společnost zvedne cenu přibližně o 20 %.

Marketingový příspěvek firma neřeší jednotlivě pro každý výrobek, ale v rámci celého roku na podporu prodeje. Minimální rabat je 30 %, který se uplatňuje především u věrnostních slev stálých zákazníků. Tento postup se používá nejen pro stanovení ceny zaběhlého produktu, ale i pro cenotvorbu nového výrobku.

Ceny nabízeného zboží společnosti jsou segmentovány (viz. [neovlivnitelnyvodomer.cz](http://neovlivnitelnyvodomer.cz)), ačkoli nákupní cena je dle informací od firmy v případě některých výrobků stejná. (Ing. Radek Myšák, 2015, rozhovor) Bližší specifikace není z důvodu utajení před konkurencí možná, ačkoliv autorka textu tyto informace má k dispozici. Segmentace je založena na rozdílných parametrech různých typů vodoměrů či měřičů tepla.

Ceny uváděné na internetu mohou být firmou upravovány dle aktuální poptávky – při nízké poptávce se cena sníží a je tak produkt pro zákazníky cenově atraktivnější anebo se naopak využije vysokého zájmu zákazníků o produkt a cena konkrétního výrobku se zvedne. Jak již bylo uvedeno, protože si společnost snaží udržet určitou úroveň ceny, která vyjadřuje kvalitu, cena nikdy neklesá pod určitou mez. Firma také nechce, aby zákazníci kupovali produkty jen v době slev a protocenové akce probíhají jen několikrát do roka.

Produkty společnosti jsou spotřebním zbožím **dlouhodobé spotřeby**, zákazníci tak nevykonávají nákupy těchto produktů často, častokrát dochází k plánování nákupu ze

strany zákazníků. Tabulka č. 5 uvádí výše ceny v porovnání s hlavní konkurencí. Je patrné, že se ceny nacházejí mezi cenami stanovenými konkurencí. Cena je tedy nastavena i dle doby poskytnutí záruky, tedy výrobky by měly být kvalitnější oproti konkurenci. Pokud je záruka u firmy Maddalena CZ a konkurence stejná, cenu společnost uzpůsobila k vyšší marži, tak aby dosahovala 20 % u každého z měřidel.

**Tabulka č. 5:** Porovnání cen produktů společnosti Enbra, Renova, Maddalena CZ bez instalace v roce 2015

Společnost	Maddalena CZ		Renova		Enbra	
	Záruka (v letech)	Cena vč. DPH (Kč)	Záruka (v letech)	Cena vč. DPH (Kč)	Záruka (v letech)	Cena vč. DPH (Kč)
Bytový vodoměr s dálkovým odečtem	5	538	2	471	3	481
Bytové ekonomické vodoměry	5	569	2	471	3	526
Domovní vodoměry	2	1053	Na vyžádání	888	2	1305
Průmyslové vodoměry	2	12 463	Na vyžádání	12 221	2	18 863
Měřič tepla 2WR6, Qn 1,5	2	5 440	2	5 440	2	5 990

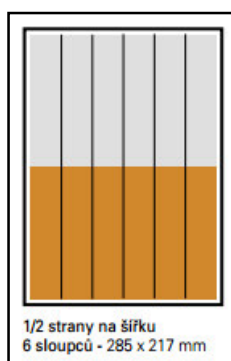
Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku produktů společností Maddalena CZ, Renova, Enbra, 2015

### 5.4.3 Propagace

Firma si je vědoma nutnosti propagovat své výrobky, tak aby byla viditelná minimálně stejně dobře jako konkurence. Společnost vydala v roce 2013 na reklamu 119.000 Kč. V letech předešlých šlo na reklamu přibližně kolem 90.000 Kč. Společnost si uvědomuje významný vliv reklamy na rozhodování zákazníka a tak do dalších let plánuje investovat do reklamy vyšší částku, než v letech předešlých – dle jednatelů společnosti okolo 200.000 Kč. (Ing. Radek Myšák, 2015, rozhovor)

Jednou z forem propagace je **nadlinková komunikace**, jež zajišťuje příspěvky do Praktického rádce pro SVJ (Společenství vlastníků jednotek), kam mimo jiné společnost cílí prezentaci svých produktů. Při nich navíc odběratelům poskytuje rady a uvádí, proč si vybrat právě výrobky společnosti Maddalena CZ. Další periodikum jsou Peníze a Energie a Topenářství, instalace. Další reklamu umísťuje v tištěných médiích, zaměřující se na bytový design a také na kutilství, kde je možné nechat si inzerovat reklamu na půl stránky (obrázek č. 10). Tuto službu společnost využívá 2× do roka, v období ledna a v období října (důvod bude uveden dále). Měsíční inzerce v roce 2013 vyšla společnost na 45.000 Kč v měsíčníku Stavitel.

**Obrázek č. 10:** Inzertní formát, který využívá společnost Maddalena CZ v rámci propagace



Zdroj: Ceník tištěných titulů platný od 1. 1. 2015, 2015, [online]

**Webové stránky** slouží k propagaci nenásilnou formou. Webové stránky v současnosti zaznamenávají přibližně 300 přístupů denně, a proto je nutné pravidelně aktualizovat obsah a udržovat stránky atraktivní. Hodnoty přístupů zůstávají po několik let existence firmy na takřka stejné hodnotě, společnost uvádí růst návštěvnosti webových stránek jen o několik jednotek procent vyšší. Při marketingové či reklamní akci dochází k 10% nárůstu zhlédnutí. Také **e-shop**<sup>6</sup> slouží z velké části k prezentaci společnosti a produktů. Využíváním internetových stránek jako e-shopu se snaží společnost přiblížit obchodním partnerům a umožnit jim jednoduché a plnohodnotné objednávání měřidel. Denně se na těchto stránkách eviduje okolo 40 objednávek od různých poptávajících. Správu webových stránek zajišťují zaměstnanci z jednotlivých divizí, jež se zabývají vztahy s veřejností. Webové stránky společnosti se snaží rozvíjet vztahy se zákazníky, vytvářet pozitivní propagaci, dále zajišťovat komunikaci mezi společností a zákazníkem, ale také

<sup>6</sup>[www.neovlivnitelnevodomery.cz](http://www.neovlivnitelnevodomery.cz)



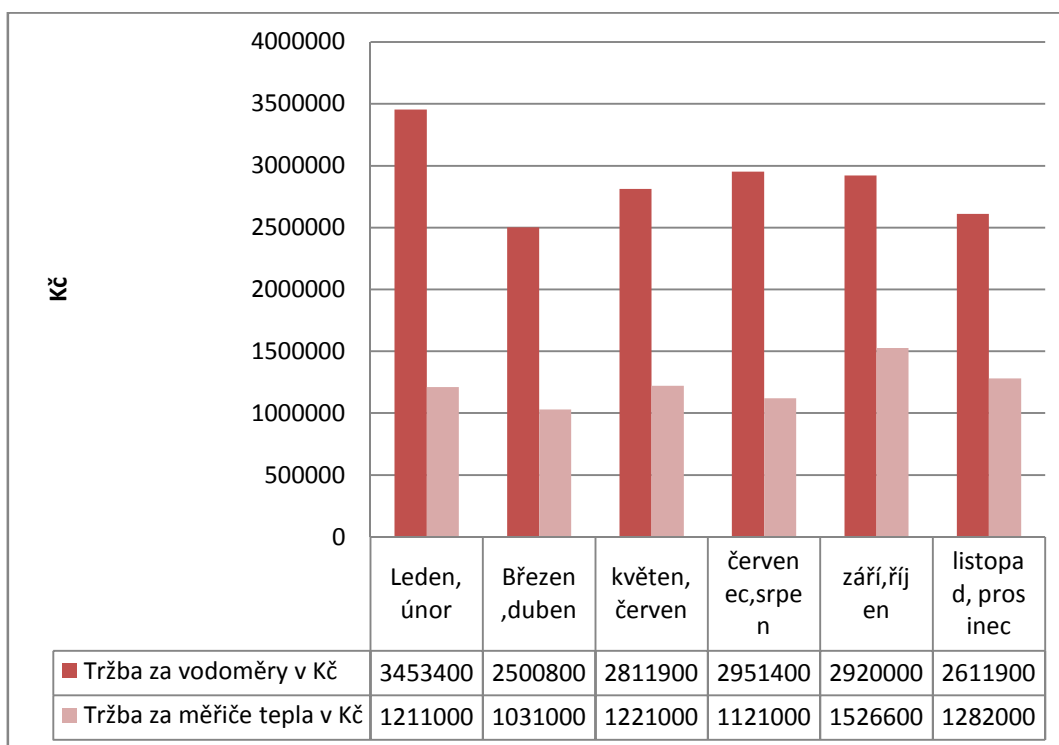
motivovat zákazníka k nákupu. Tyto motivy iniciuje přímo firma vytvářením videí, jež pomůžou zákazníkovi vybrat daný produkt či službu interaktivně přes internet. V případě webových stránek se jedná tedy o stránky firemní, ale zároveň marketingové. Dle autorčina názoru jsou stránky nepřehledné a někdy nejsou na všech místech aktualizované.

Firma se snaží o kvalitní **Customer relationship managementem** (CMR). Všichni obchodní zástupci a také všichni zaměstnanci mají přístup do databáze zákazníků, aby mohli efektivně řešit požadavek jakéhokoli zákazníka, který se na ně obrátí včetně takových, kteří již jednali s jiným obchodním zástupcem. To umožňuje firmě udržet si vysoký status zajišťující dobré uspokojení zákazníka a vytvořit si tak kvalitnější vztahy. Jak již bylo v práci zmíněno, firma také stálým zákazníkům poskytuje i další výhody, například množstevní slevy. Společnost také přímo sází na osobní kontakt a obchodní vztahy, takže se snaží jednat přes osobní rovinu či přes telefonní spojení v co největším rozsahu. Mimo výše zmiňované způsoby propagace, společnost využívá e-mail. Ale nejedná se o časté zasílání e-mailů, aby se nestaly otravné, vtíravé a nenarušovaly tak soukromí.

K největší propagaci výrobku vodoměrů dochází v období ledna a to jednak navýšenou **aktivitou přímého prodejce** a také přes **periodika a web**. O úspěchu propagace svědčí pak růst zájmu o výrobek. Leden je společností zvolen z důvodu změny v cenách vodného a stočného na aktuální rok a z důvodu zasílání vyúčtování z předchozího roku, které spotřebitele snadno přiměje k úvahám o úsporách do dalšího období. Lidé se v tuto dobu zvýšeně zajímají o svoji spotřebu a tedy i cenu, kterou za vodu v následném vyúčtování platí.

V měsíci říjnu dochází k propagaci měřičů tepla, opět přes prodejce a v periodikách. Měsíc říjen souvisí se začátkem topné sezóny, se kterým souvisí zvýšený zájem o kvalitu měřičů tepla a o způsob měření. Vývoj tržeb je patrný z obrázku č. 11. Výše uvedené ústí v maximální tržby v případě vodoměrů v měsících lednu a únoru. Tržby za měřiče tepla dosahují nejvyšších hodnot v září a říjnu vyšších tržeb dosahuje firma i v listopadu a prosinci.

**Obrázek č. 11:** Tržby za vodoměry a měřiče tepla v Kč za rok 2013

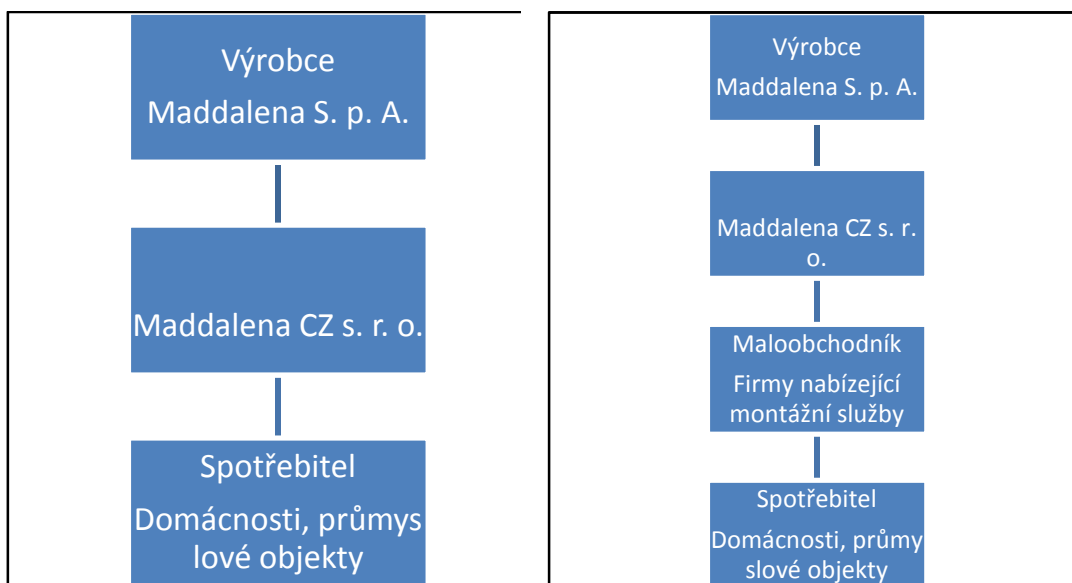


Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje podniku, 2015

#### 5.4.4 Distribuce

Aby firma Maddalena CZ s. r. o., jakožto výhradní distributor společnosti Maddalena S. p. A., mohla distribuovat produkty zahraniční společnosti, identifikovala distribuční systémy, zhodnotila je a zvolila dva typy distribučních systémů. Obrázek č. 12 vystihuje distribuční systémy společnosti Maddalena. První možnou cestou je distribuce od společnosti Maddalena CZ přímo ke konečnému spotřebiteli – bytovým jednotkám či průmyslovým objektům. Druhým typem jedistribuce produktů maloobchodníkům, kteří dále prodávají produkty Maddalena CZ konečnému spotřebiteli.

**Obrázek č. 12:** Distribuční systémy společnosti Maddalena CZ



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje, 2015

Prvořadým cílem je uspokojit potřeby zákazníka, z čehož by měl plynout zisk. Zároveň ale co nejvíce snížit nákupní náklady tak, aby byl vysoký hospodářský výsledek.

Objednání produktů od výrobce probíhá z centrálního skladu Maddalena S. p. A. v Itálii. Zboží je dováženo nejmenovanou společností podle potřeby, avšak nejméně jednou do týdne do skladu Maddalena CZ. Všechny objednávky z centrálního skladu i z e-shopu se zpracovávají systémem **Helios Orange**. Helios Orange společnost Maddalena CZ s. r. o. využívá z toho důvodu návaznosti na centrálu v Itálii, která tento program využívá také. Tento systém je navíc určen právě pro firmy s centrálou v zahraničí.

Společnost Maddalena CZ s.r.o. využívá program Helios Orange hlavně na proces nákupu a prodeje a usnadňuje si tímto programem distribuční systém. Výhodou systému je i řízení vztahů se zákazníky, kdy program dokáže identifikovat potenciální zákazníky.

V současné době je ve společnosti Maddalena CZ s. r. o. systém Helios Orange prověřen managementem i pracovníky. Vyhodnocuje největší aktivitu obchodníků a tím umožňuje obchodní zaměření právě na ty nejaktivnější zákazníky. (Helios, 2015, [online])

## 5.5 Sestavení rozpočtu

Společnost Maddalena každoročně sestavuje rozpočet na další období. Snaží se o jeho splnění. Krátkodobý roční rozpočet vychází z analýzy prodeje z let minulých, od řídicích pracovníků jednotlivých divizí. V rámci bakalářské práce není možné uvést konkrétní hodnoty nastavené podnikem, ale je možné uvést položky, které jsou pro firmu Maddalena CZ s. r. o. prioritou a v sestavovaném rozpočtu se pravidelně objevují, z tohoto důvodu tabulka č. 6 uvádí zkrácené údaje.

**Tabulka č. 6:** *Příklad plánovaného rozpočtu na rok 2015. Údaje jsou fiktivní.*

	<b>Prodané množství v tis. v roce 2014</b>	<b>Nákupní cena za jednotku v Kč</b>	<b>Prodejní cena za jednotku v Kč včetně DPH</b>	<b>Výnos v tis.</b>	<b>Počet zásob produktů v tis. V roce 2015</b>
<b>Vodoměr typu A I.</b>	120	329	538	Hodnota	220
<b>Vodoměr typu A II.</b>	1	9 920	15 609	Hodnota	2
<b>Měřič tepla typu B I.</b>	7	4 305	6 812	Hodnota	14

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje podniku, 2015

Dále společnost sestavuje rozpočet režijních nákladů a také rozpočet ostatních fixních režijních nákladů. Do těchto nákladů zahrnuje mzdové náklady a také provize obchodním zástupcům. V tomto rozpočtu je rozpočítána i doprava a podpora prodeje, včetně darů významným zákazníkům, a také rozpočet týkající se péče o své zaměstnance.

## **6 Zhodnocení obchodního plánu společnosti Maddalena CZ s. r. o.**

### **6.1 Tržní diagnóza a tržní prognóza**

**Tržní diagnóza** se zaměřuje především na přítomnost konkurence a také na celkovou spokojenost zákazníků. **Konkurence** na trhu vodoměrů a měřičů tepla existuje (viz kap. 5.1.2). Největšími výhodami konkurence z pohledu firmy a jejich jednatelů je bezpochyby **zahraniční kapitál** společností, jmenovitě Enbra a Renova. Konkurence bude jistě přibývat s postupem let, ale nepředpokládá se existence příchod nových konkurentů ze zahraničí. Zábranou vstupu na trh vodoměrů a měřičů tepla může být dle společnosti efekt zakladatele. Tedy kdo přišel první na trh, má konkurenční výhodu, ví kam a na co se má zaměřit.

Zákazníci jsou tvořeni jednak domácnostmi, na které bude moci firma působit další nabízenou službou - úprava vody. Průmyslové objekty uzavírají se společností dlouhodobější smlouvy a firma na průmyslové objekty opět může působit svojí další službou – dálkové odečty pro vodoměry v průmyslových objektech.

Rostoucí cena vody a tepla by měla občany motivovat k pořízení kvalitního měřiče. Neměřené úniky, které dříve představovaly nepatrné doplatky, se staly drahými. Vyřešením těchto neměřených „úniků“ vody, které se vyskytují téměř všude, je spravedlivé přerozdělení spotřeby vody a následné spravedlivé rozúčtování - výsledek je potom ten, že každý platí pouze za svoji spotřebu vody. Na tento požadavek by spotřebitelé měli zareagovat a kvalitní měřič si pořídit.

Do budoucna největší růst tržeb předpokládá firma Maddalena CZ v souvislosti s novou vyhláškou č. 237/2014 Sb., která by měla zvýšit prodej u měřičů tepla.

### **6.2 Zhodnocení plánování cílů**

Společnost Maddalena plánuje 100% zvýšení zisku v roce 2015 oproti roku 2014. Realnost tohoto plánu je založena na vývoji mezi roky 2012 a 2013. V roce 2013 dosáhla společnost 2x vyššího zisku než v předešlém roce 2012. Nově společnost zaměstnala 8 pracovníků, tedy osobní náklady společnosti vzrostly o 1.052.000 Kč, ale společnost mohla podávat vyšší výkony v oblasti poskytování služeb a tím navýšila tržby služeb a následně vytvořila vyšší zisk. I v tomto roce plánuje společnost zaměstnat

nové a perspektivní zaměstnance, kteří budou pracovat v divizi vodoměrů nebo měřičů tepla či v oblasti poskytování služeb zákazníkům. Navíc společnost doufá v zlepšení známosti firmy díky nové službě **úprava vody NanoMad**. Dle vlastních průzkumů společnosti, službu budou využívat především domácnosti žijící v rodinných domech či bytových jednotkách postavené po roce 2010.

### 6.3 Plánování marketingového mixu

Produkty společnosti upřednostňují **kvalitu** oproti designu, což je u výrobků tohoto typu podstatné. Zvolený styl prezentace těchto výrobků je tedy vhodný.

**Cena** je také úměrná kvalitě, ale oproti konkurenci lehce nadprůměrná, což představuje konkurenční nevýhodu na trhu. Firma však sází právě na kvalitu výrobků, kterou obhájí vysokou, za kterou jsou zákazníci ochotni platit. Firma ale neustále kontroluje ceny konkurentů, aby svou cenu uzpůsobila v závislosti na ceně konkurence, což je pochopitelné, protože cena je orientována především na zisk.

**Propagace** vodoměrů a měřičů tepla je firmou zajištěna dostatečně, pokud je zajišťována přes **obchodní zástupce**, tedy přes přímý prodej. Obchodní zástupce se snaží přizpůsobit požadavkům kupujících. Firma využívá pro vytvoření a udržení svých důležitých zákazníků **reaktivní marketing**. Díky tomu má firma přehled o svých nedostatcích, které působí na zákazníka, a snaží se jim následně vyhnout u dalších odběratelů. Pokud zákazník sám nereaguje, firma se ujišťuje o svých produktech a službách v rámci **proaktivního marketingu** a sama navazuje kontakt. V průzkumu trhu, firmou Ipsos, vyšlo mezi spotřebiteli najevo, že zákazníci si ve většině případů pamatují obchodního zástupce společnosti Maddalena, ale tištěné inzerce si vědomí, opět ve většině případů, nejsou. Reklama v tisku je také používána, ale může působit neosobně a je jednostranná, nezaručuje tedy reakci.

Distribuční cesty jsou využívány vhodně. Společnost využívá jak obchodních zástupců k uspokojení konečných zákazníků, tak ostatních maloobchodů.

### 6.4 Tržby za prodej zboží a za služby

V tabulce č. 7 je sledován vývoj tržeb v letech 2010 až 2013. Tržby jsou rozděleny podle nabízeného sortimentu na tržby za vodoměry a tržby za měřiče tepla a za poskytování služeb. Je patrné, že tržby v letech 2010, 2011 i 2012 rostly. Ovšem v roce

2013 tržby za prodej zboží klesly oproti roku 2012, z 30.105.000 Kč na 24.642.000 Kč. To bylo způsobeno změnou zaměření společnosti, kdy prodej výrobků byl upozaděn ve prospěch orientace na poskytování služeb. Zaměření na služby, společnosti mající vyšší ambice, než jen prodej vodoměrů a měřičů tepla, přineslo v roce 2013 výkony v hodnotě 14.557.000 Kč. V roce 2012, kdy nebyly služby poskytované v takovém rozsahu, služby vydělaly jen 4.825.000 Kč.

**Tabulka č. 7: Vývoj tržeb v tis. Kč**

Rok	2010	2011	2012	2013
<b>Vodoměry</b>	13 038	14 085	19 568	17 249
<b>Měřiče tepla</b>	8 336	7 924	10 537	7 393
<b>Celkové tržby za vodoměry a měřiče tepla</b>	21 375	22 009	30 105	24 642
<b>Celkové tržby za poskytované služby</b>	2 663	3 091	4 825	14 557

Zdroj: Interní zdroj podniku, 2015

Firma vykázala zisk po zdanění 2.279.000 Kč. V roce 2012 byl tento zisk poloviční, 1.181.000 Kč.

## 7 Finanční situace podniku

K průzkumu finanční situace podniku bude využita z části finanční analýza. Budou zkoumány ukazatelé rentability, ukazatelé likvidity a ukazatelé aktiv. Ukazatel zadluženosti není pro firmu podstatným, jelikož firma nemá problémy se splácením svých dluhů.

Znalost finanční analýzy přispívá k efektivnímu vedení a správnému rozhodování. Vedení a rozhodování společnosti je důležité a proto by měl být kladen důraz na správnost vstupních dat, se kterými se ve finanční analýze pracuje. Správná vstupní data čerpáme z účetní závěrky podniku, která je povinně zveřejněná, dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví pro účetní jednotky zapsané v obchodním rejstříku uložením do sbírky listin obchodního rejstříku. Samotná finanční evidence poskytne jednoznačně subjektům mající zájem spolupracovat s firmou výsledky hospodaření za uplynulý rok a předešlé roky a tak nabýt jistoty, že spolupráce do budoucna bude pro jejich podnik výhodná a bezproblémová. (Knápková, Pavelková, 2010), (Bussinescenter.cz, 2015, [online])

Pro účely finanční situace této bakalářské práce jsem čerpala z účetní závěrky z let 2010, 2011, 2012, 2013.

### 7.1 Ukazatel rentability

Ukazatelé rentability vykazují úspěch či neúspěch, kterého podnik dosáhne, když porovná zisk a ostatní veličiny. Obecně platí, že čím vyšší hodnota rentability, tím lepší situace v podniku.

#### Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) je bezrozměrným ukazatelem, který vyjadřuje účinnost vynaloženého kapitálu z hlediska zisku. Vypočítá se jako hodnota zisku (Kč), která připadá na jednotku vloženého kapitálu (Kč):

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková 2010



**Tabulka č. 8:** Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) společnosti Maddalena CZ s. r. o.

Rok	2010	2011	2012	2013
ROI	6,550	1,006	1,478	2,875

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Ukazatel vloženého kapitálu je kladný a vyšší než jedna (viz tabulka č. 8) což je pro firmu příznivý výsledek, protože zisk vždy převyšuje vložený kapitál. Jinými slovy: vložený kapitál se každý rok zhodnotil, což bylo způsobeno kladným ziskem v každém z uvedených let. Vyšší hodnota ukazatele v roce 2010 je dána výší vloženého kapitálu, který byl 200.000 Kč. Vložený kapitál v roce 2011 byl mnohem vyšší, 1.000.000 Kč.

### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv je bezrozměrným ukazatelem, který informuje o celkové efektivnosti podniku. Udává finanční výkon podniku, který podnik vytvoří z dostupných aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková 2010

**Tabulka č. 9:** Rentabilita aktiv (ROA) společnosti Maddalena CZ s. r. o.(v %)

Rok	2010	2011	2012	2013
ROA	19,61	12,79	13,39	18,77

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Zisk je v čitateli zastoupen hospodářským výsledkem před zdaněním a úroky. Rok 2011 měl sice kladnou hodnotu, jelikož zisk byl kladný, ale oproti roku 2010 dosáhla hodnota ukazatele nižšího procenta. Nižší rentabilita aktiv byla způsobena poklesem zisku v roce 2011, který souvisel s problémy v italské společnosti Maddalena S. p. A.. V roce 2011 totiž Itálii vzrostl státní dluh a mnoho firem se potýkalo s existenčními problémy, také dodavatelé firmy Maddalena S. p. A. se potýkaly s problémy a tím pádem nemohly být objednávky včas ve skladu v ČR. (Itálie řeší, co si má počít sama se sebou, 2011, [online])

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu je bezrozměrným ukazatelem, který hodnotí výnosnost kapitálu. Ukazatel má vypovídací hodnotu pro vlastníky nebo akcionáře, kteří kapitál do společnosti vložili o výnosnosti svých investic a říká jim, zda vložený kapitál přináší výnos.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

**Tabulka č. 10:** Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) společnosti Maddalena CZ s. r. o. (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013
ROE	59,56	23,34	26,07	47,39

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Jako příznivá bývá uvažována hodnota ROE, vyšší než je hodnota ROA. (Knápková, Pavelková, 2013) Z tohoto hlediska jsou výsledky společnosti (tabulka č. 10) příznivou zprávou pro potenciální investory, kteří by chtěli do společnosti vložit své peníze.

### Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb neboli zisková marže je bezrozměrným ukazatelem hodnotící úspěšnost podnikání. Vyjadřuje se jako poměr zisku a tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková 2010

**Tabulka č. 11:** Rentabilita tržeb (ROS) společnosti Maddalena CZ s. r. o.

Rok	2010	2011	2012	2013
ROS	0,044	0,031	0,034	0,058

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Opět je patrný pokles ukazatele v roce 2011 oproti roku 2010 – z 0,044 na hodnotu 0,031 (viz tabulka 11). Ale další roky (2012 a 2013), již vykazují trend růstu. Celkově lze konstatovat, že v roce 2013, kdy společnost dosáhla největší rentability tržeb, byla

výkonnost činnosti podniku efektivní – konkrétně zisk se podílí na jedné koruně výnosů hodnotou 0,058,- Kč.

## 7.2 Ukazatel likvidity

Likvidita je formulace toho, jak podnik dokáže přeměnit svá aktiva na hotovost. „*Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.*“ (Růčková, 2008, s. 48)

### Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Kislingerová, Hnilica (2008) uvádějí doporučenou hodnotu ukazatele 1,6 až 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je podíl mezi oběžnými aktivy od kterých se odečítají zásoby a krátkodobými závazky. Doporučená hodnota ukazatele je 0,7 až 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008

### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita a její doporučená hodnota se pohybuje okolo 0,2 až 0,5. Vyšší hodnoty pro firmu mohou být vypovídacím faktem o ne příliš efektivním užití finančních prostředků. V čitateli se nachází suma peněžních prostředků na běžném či jiném z účtů společnosti, peníze v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry a šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008

**Tabulka č. 12: Ukazatelé likvidity**

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	1,86	1,79	2,19	1,41
<b>Pohotová likvidita</b>	0,53	0,69	1,01	0,96
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,04	0,28	0,18	0,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Běžná likvidita vykazuje v předchozích letech, tedy 2010 až 2012 uspokojivé hodnoty. V roce 2013 byla využita strategie agresivní likvidity. Z ukazatele běžné likvidity vyplývá, že společnost by měla dostatek prostředků na úhradu krátkodobých závazků po zpeněžení svých oběžných aktiv. I celková včasná platební schopnost firmy podporuje tyto hodnoty ukazatelů. Doporučených hodnot dosahuje podnik v dalších letech u ukazatelů pohotové likvidity a okamžité likvidity, jen rok 2010 vykazoval nižší hodnoty ukazatelů pohotové a okamžité likvidity. Ale tato hodnota může být ovlivněna hodnotami, které jsou platné na konci roku. Na konci roku 2010 získala společnost výpomoc v podobě krátkodobého úvěru na posílení nově vznikající firmy.

### **7.3 Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv měří, jak je podnik efektivní v souvislosti s hospodařením se svými aktivy. Obecně platí, že má-li společnost více aktiv než je nezbytně nutné, vznikají společnosti náklady. Na druhou stranu má-li společnost méně aktiv než je vhodné, společnost nedosahuje vysokých tržeb. Pro výpočet je lepší použití tržeb z prodeje zboží anebo z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pro výpočty budou využity tržby z prodeje zboží. (Knápková, Pavelková, 2010). V následujících odstavcích se budu věnovat jednotlivým ukazatelům a jejich hodnotám pro společnost Maddalena CZ.

#### **Rychlost obratu zásob**

Rychlost obratu zásob je bezrozměrnou charakteristikou, která ukazuje kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit své zásoby (vyjádřené nominálně) na tržby. Výhodnější je pro firmu vyšší hodnota tohoto ukazatele, proto se zvýší se tím tak platební schopnost podniku.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková 2010

### Doba obratu zásob

S rychlostí obratu zásob souvisí ukazatel doba obratu zásob. Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje dobu (ve dnech), kdy je majetek podniku vázán ve formě zásob. Pokud trend hodnot v čase klesá, podnik snižuje vázanost zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{rychlost obratu zásob}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

**Tabulka č. 13:** Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob

Rok	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu zásob	6,04	4,72	6,66	3,49
Doba obratu zásob	60,43 dnů	77,35 dnů	54,77 dnů	104,59 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Nejlepších výsledků ve sledovaných charakteristikách rychlost obratu zásob a doba obratu zásob dosáhla firma v roce 2012, společnost dosáhla nejvyšších obrátek a to 6,66 a zároveň vykazovala nejmenší dobu obratu zásob (54,77 dnů). Došlo tedy ke snížení vázanosti zásob v podniku. Z hlediska rychlosti obratu zásob a době obratu zásob byl rok 2013 nepříznivý, ale tyto hodnoty jsou nadhodnocené, protože tržby v oblasti poskytování služeb nebyly do ukazatele zahrnuty. Je však pochopitelné, že firma musí mít určité zásoby, aby byla schopna plnit své závazky. Také je nutné mít nějaké zásoby v případě výpadku dodávky zboží, kdy firma Maddalena CZ je vázaná na dovoz od výrobce.

### Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek je bezrozměrným ukazatelem, který informuje o rychlosti zinkasování pohledávky. Podobně jako v případě rychlosti obratu zásob platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe, protože podnik zinkasuje své pohledávky rychleji. Rychlost obratu pohledávek vztahem:

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013

### Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek informuje, jak dlouho majetek společnosti je vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouhou dobu splatí odběratelé pohledávky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{rychlost obratu pohledávek}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013

**Tabulka č. 14:** Rychlost obratu pohledávek a doba obratu pohledávek

Rok	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu pohledávek	10,91	17,28	6,29	4,73
Doba obratu pohledávek	33,45 dnů	21,13 dnů	58,01 dnů	77,11 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2015

Mezi roky 2010 a 2011 je patrný nízký podíl krátkodobých pohledávek. V letech 2012 a 2013 však došli k nárůstu krátkodobých pohledávek a jsou tedy v oblasti krátkodobých pohledávek neuspokojivé. Také doba obratu pohledávek poslední dva sledované roky vzrostla, čímž došlo k větší míře vázání finančních prostředků firmy. Důvodem je prodloužená splatnost pohledávek (21 dní) u stálých zákazníků. Zákazníci si dle interních zdrojů společnosti zvykli na délku splatnosti a hodnotu danou společností dokonce překračují. Obecně je podle firmy ale těžké ovlivnit tento ukazatel. Firma si nechce dělat nepříjemnosti, pokud to není nutné, v rámci udržení dobrých vztahů, u svých odběratelů.

## **8 SWOT analýza společnosti Maddalena CZ s. r. o.**

Analýza SWOT je sestavena klasicky na silných a slabých stránkách společnosti a příležitostí a hrozeb působící na společnost.

### **Silné stránky**

- Kvalitní výrobky odpovídající ISO 9001,
- Výrobky s tradicí a osvědčeností,
- Kvalitní služby,
- Osobní přístup jednatelů,
- Zkušené obchodníky,
- Marketingová aktivita v oblasti katalogů,
- Poradenství a servis zákazníků,
- Individuální nabídky,
- Pověst podniku.

### **Slabé stránky**

- Nedostatečná reklama nové služby,
- Vysoké náklady na mzdy,
- Absence zahraničního kapitálu,
- Vysoká doba obratu pohledávek,
- Nepřehlednost internetových stránek podniku.

### **Příležitosti**

- Dotace na pracovní místa,
- Růst nemovitostí na trhu,
- Zvyšující se cena vody,
- Zájem o zdravý životní styl,
- Zaměstnání nových pracovníků,
- Školení obchodních zástupců,

- Příchod moderních technologií,
- Pořádání akcí pro veřejnost,
- Sponzorství,
- Změny v legislativě,

### **Ohrožení**

- Konkurenční nabídka cen,
- Zneužití firemního názvu Maddalena,
- Závislost na dodavatelské firmě,
- Nákup metrologických středisek konkurenčních firem,
- Uzavírání kontraktů konkurenčních firem,
- Nasycení trhu

K **silným stránkám** společnosti patří distribuce kvalitních výrobků od společnosti Maddalena S. p. A., jež získaly **certifikát ISO 9001**. Pro klienty je tím tak zaručena kvalitní výroba výrobků, které distribuuje Maddalena CZ. **Tradice** italských výrobků od roku 1919 je dobrou známkou pro výrobky a za tuto dobu jsou nabízené výrobky osvědčené. Kvalitní výrobky jsou pak logicky doplněny **kvalitními službami**, které nabízí přímo česká distribuční společnost Maddalena, jež si cení svých zákazníků a vytváří s nimi dobré vztahy, které mohou přispívat k opětovnému nákupu. Služby jsou tak zaměřeny na oblast týkající se vodoměrů a měřičů tepla (viz kap. 4.5). **Osobní přístup jednatelů** jakožto obchodních zástupců k dobrým vztahům se zákazníky také přispívá. Jednatelé tak mají představu o tom, co jejich zákazníci požadují a na co by se tedy firma měla především zaměřit. Společnost se snaží zaměstnávat **zkušené obchodníky**, jejich schopnosti se snaží rozvíjet školením. Nemá problém ale ani se zaměstnáním čerstvých absolventů s novými nápady. Společnost pro svou propagaci využívá i **tištěná média**, která mají na zákazníky přímý dopad. Pokud je zdroj důvěryhodný, působí na zákazníka o to více. Firma si navíc vybírá publikace, které působí v oblasti, do které produkty firmy spadají. Příkladem tak je inzerce v SVJ nebo v médiích, zabývající se bytovou výstavbou a praktickými nápady pro byty, domy. Završením nákupu zákazníka by měla být jeho spokojenost s produktem a k tomu přispívá **poradenství a servis zákazníkům**. Pro rychlou komunikaci slouží telefonní



linka, na kterou klienti volají a popřípadě se domlouvají či řeší další záležitosti. Další silnou stránkou je vypracování **individuální nabídky** pro zájemce, které připravuje obchodně technické oddělení. Zájemci buď vyplní online formulář na internetových stránkách společnosti anebo zavolají na uvedená čísla či se spojí s obchodním zástupcem. Silné stránky tedy přispívají k **dobré pověsti** podniku, kterou podporují i zákazníci, jež zakoupili produkt nebo využili služby dané společností. Ty aktivnější z řad zákazníků pro firmu vypíší referenční dokument, který je dále zasílán ostatním zákazníkům přes email.

K **slabým stránkám** společnosti, i přes dostatečnou reklamu v tištěné formě, patří **absence reklamy** na webových stránkách a v televizi. Reklama v televizi by byla z hlediska získání potenciálních zákazníků dosti nákladná. Daly by se však využít i jiné prostředky pro reklamu, například bannery na vhodných webových stránkách. Slabá reklama je i u nové služby společnosti, která přichází na trh – úprava vody NanoMad. Chce-li firma dosáhnout cílových tržeb, měla by se firma na její propagaci více zaměřit. Sami jednatelé uvádějí jako své slabé stránky oproti konkurenci **absenci zahraničního kapitálu**, který by pomohl firmě přinést volné finanční prostředky a také pomoci firmě při modernizaci, která je na další roky plánována. Avšak do budoucna sama firma neplánuje snahu o získání zahraničního kapitálu. Další slabá stránka dle zákazníků je spatřována v **prezentaci webových stránek**. Webové stránky mají přijatelnou návštěvnost, jak již bylo zmiňováno v kapitole propagace, ale toto číslo by se mohlo, v závislosti atraktivity pro zákazníky, zvyšovat. Konkrétní návrhy na eliminaci slabých stránek budou popsány v kapitole 9 Návrh na zefektivnění obchodního plánu.

**Příležitosti** by měly být využity k redukci slabých stránek. Můžou firmě přinést nové obzory a možnosti. Společnost Maddalena plánuje zaměstnat **nové pracovníky**, kteří by byli aktivní do nové práce a přinesli tak firmě nové nápady. Pro snížení nákladů na nové pracovníky, by firma mohla využít možnosti **dotace** na pracovní místa v rámci **Aktivní politiky zaměstnanosti** z úřadu práce. Situace na trhu, zejména **zvyšující se cena vody a povinnost pořízení měřidel tepla**, je příležitostí získat zákazníky, kteří buď musí výrobek, který firma prodává, koupit nebo kteří jsou silně motivováni rostoucí cenou vody k úsporám nákladů na bydlení. Zvyšující **sezájem o zdravý životní styl** (Roste zájem o zdravý životní styl, 2015, [online]), to je příznivé **pronově se zavádějící službu společnosti**, a to úprava vody. Ta upraví stávající strukturu minerálních látek

tak, aby nedocházelo k usazování minerálních látek formou vodního kamene v rozvodech vody a v spotřebičích. **Školení zaměstnanců a příchod moderních technologií** na trhu s vodoměry a měřiči tepla, může firmě přinést výhody oproti konkurenci a tím vyšší tržby. Výhody v podobě většího zájmu u potenciálních zákazníků mohou přinést i **akce pro veřejnost** či **sponzorství**. Akce, prováděné společností, pro veřejnost by mohly být konány několikrát do roka. Společnost by mohla spolupracovat s několika organizacemi, jako jsou bazény, fotbalové či hokejové kluby. Činnost sponzorství by jistě vnesla na firmu dobré světlo, různé nadace a občanská sdružení pomáhající dětem by jistě možnost podpory využila a vhodně umístěná reklama v rámci těchto organizací přilákala nové zákazníky. Největší příležitost je však spatřována ve **změně legislativy** a to přímo vyhláškou č. 237/2014 Sb., která: *„Specifikuje požadavky na vybavení vnitřních tepelných zařízení budov přístroji regulujícími dodávku tepelné energie koncovým spotřebitelům, přesně předepisuje nutnost instalace měřičů tepla a indikátorů pro přerozdělování nákladů na vytápění. Pokud rozvody teplé vody pro vytápění vstupují do bytové jednotky či nebytového prostoru v jednom místě, vyhláška požaduje, aby bylo na místě vstupu potrubí do jednotky instalováno pracovní měřidlo spotřeby tepla. Pokud však do bytu vstupují rozvody pro vytápění na více místech, je možné instalovat buď měřič spotřeby tepla, nebo indikátor pro přerozdělování nákladů na vytápění“* (Zákon č. 318/2012 Sb., 2014)

Na **hrozbu** v podobě **výhodnějších konkurenčních cen** je společnost Maddalena připravena vnitřním programem, který z důvodu firemního know - how nemůže být v této bakalářské práci popsán, ačkoliv je autorce znám. Další hrozbou společnosti může být **zneužití firemního názvu** společnosti Maddalena CZ. To se stalo již v minulosti, kdy koneční spotřebitelé nebyli spokojeni s prováděnou montáží. Instalace vodoměru nebo měřiče tepla byla prováděna firmou, která neměla od společnosti Maddalena CZ licenci. Aby se tato situace do budoucna neopakovala, snaží se společnost Maddalena CZ nabízet své vlastní montážníky či doporučuje firmy s licenci. Firma Maddalena CZ distribuuje pouze výrobky společnosti Maddalena S. p. A., tedy **závislost** na italské dodavatelské firmě Maddalena S. p. A. je logická. Bez dodání produktů vodoměrů a měřičů tepla od této firmy, společnost Maddalena CZ nebude vykazovat zisk z prodeje vodoměrů a měřičů tepla. Pokud bude mít tato společnost

problémy ekonomické, personální aj., může se to dotknout i české společnosti Maddalena CZ. Objednávky a dodávky se mohou zpomalovat, vyvstane problém v komunikaci apod. To se stalo již v roce 2011 a nepříznivě se to projevilo na ekonomických výsledcích firmy.

Konkurenční společnost Renova s. r. o. **zakoupila** v minulých letech **opravnu vodoměrů v Praze** a s ní Autorizované metrologické středisko na opravy a ověřování vodoměrů od Pražských vodovodů a kanalizací a. s. Praha. To stále představuje hrozbu pro společnost Maddalena v podobě ztráty dalších zákazníků, především v Praze, kteří dají přednost firmě Renova s. r. o. Společnost Renova také **uzavřela kontrakt** se skupinou Veolia voda Česká republika, která provozuje řadu vodárenských společností po celé České republice. Tím se přiblížila zákazníkům, kteří budují nebo opravují přípojku spravovanou Veolií.

Poslední zmiňovanou hrozbou je **nasycení trhu měřidly**. Pokud by nastala situace kdy všechny domácnosti již vlastní měřidla, docházelo by jen k jejich obměně. Proto společnost začíná rozvíjet i další služby.

## 9 Návrh na zvýšení efektivity obchodního plánu

V analýze SWOT byly identifikovány **slabé stránky** společnosti. V této kapitole se pokusí práce navrhnout efektivní způsoby, jak maximálně snížit jejich vliv na chod firmy. Především by se měla společnost, kde je to možné, vyvarovat hrozbám. Finanční analýza zjistila také **neuspokojivé hodnoty** některých ukazatelů, další návrhy se tedy budou týkat toho, jak ukazatele společnosti zlepšit.

Tržby z prodeje zboží společnosti od roku 2009 do roku 2012 stouply, ale v roce 2013 klesly. Jedním z důvodů poklesu tržeb za prodej zboží je zaměření aktivity společnosti na prodej služby, které firmě zajistily vyšší tržby za vlastní výkony. Hospodářský výsledek byl tedy v roce 2013 dvojnásobný oproti roku předchozímu. Zisk firmy v dalších letech lze zvýšit **ušetřením nákladů** společnosti. V následujícím textu práce navrhne snížení osobních nákladů v oblasti mezd přes dotace z úřadu práce.

Společnost není spokojena s malým procentem růstu návštěvnosti webových stránek v uplynulých letech. Navrhne proto také úpravy webu, které by vedly k zvýšení zájmu a webové stránky společnosti.

Prioritním úkolem firmy je zvýšení zájmu o nově nabízenou službu (úprava vody) a tím tak zvýšit své tržby za prodej vlastních služeb. K tomu tato práce navrhne letáček propagující novou službu.

Pro celkové volné finanční zdroje v podnikání by bylo vhodné využít zahraniční kapitál. Finance by se daly využít na plánovaný rozvoj nových technologií ve spolupráci s firmami, jako je Softlink (viz kap. 4.6). Kapitál by byl také vhodný na zřízení nové prodejny, která by přispěla k růstu tržeb společnosti. O zahraniční finanční kapitál však společnost Maddalena CZ nemá prozatím zájem. (Ing. Radek Myšák, 2015, rozhovor) Důvodem může být obava ze změny dosavadního vedoucího postavení na podřízením, eliminace výrobků či služeb a obsazení trhu vlastními výrobky či službami. Z důvodu nezájmu vedení firmy dále se tímto návrhem nebude práce zabývat.

### 9.1 Dotace z úřadu práce

Společnost za rok 2013 vydala 3.887.000 Kč na mzdy, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění. S těmito náklady společnost počítá i do dalšího roku, ale vzhledem k plánovanému navýšení nových pracovních sil, nechce zvýšit mzdové náklady o více

jak 20%. Celková částka, kterou chce na mzdy vydat by neměla překročit 4.664.400 Kč. Vyhnout se zvýšení nákladů a dosáhnout tak zvýšeného zisku, by mohla společnost při využití zákonných možností.<sup>7</sup> Dalo by se tak například vytvořit potřebné **pracovní místo**, firma by mohla například **vytvořit pro žadatele z úřadu práce**. Nejlépe by společnost zaměstnala čerstvé absolventy, kteří by mohli mít problémy s hledáním práce jiným způsobem než přes úřad práce. Podmínkou zapojení do programu Úřadu práce je mít všechny daňové poplatky, platby pojistného a platby zdravotního pojištění v pořádku (včetně penále). Firmě stačí jen doložit potvrzení o bezdlužnosti a nebo je možné toto zjištění nechat provést samotný Úřad práce. To vše by mělo na starost personální oddělení.

Společnost by mohla tedy využít nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a to **rekvalifikace**. Při rekvalifikaci získá pracovník novou kvalifikaci nebo rozšíří kvalifikaci získáním nových teoretických a praktických znalostí. Rekvalifikaci hradí krajská pobočka úřadu práce a zajišťuje i rekvalifikaci. Uchazeč o zaměstnání si vybere druh pracovní činnosti, na kterou se bude chtít rekvalifikovat a popřípadě i rekvalifikační zařízení. Maximální částka, která je poskytnuta, je 50.000,- Kč. V případě, že uchazeč následně odmítne nastoupit do práce bez udání vážného důvodu, musí sám uchazeč náklady na rekvalifikaci uhradit.

Další možný nástroj aktivní politiky zaměstnání je **vyhrazení společensky účelných míst**. Tato varianta je určena uchazečům, kteří nemohou najít jiné pracovní umístění. Úřad práce pak poskytuje nárok na částečnou anebo plnou úhradu již vyplacených mzdových nákladů. Firma tedy vyplatí zaměstnanci standardním způsobem mzdu (odečte částku z bankovního účtu na účet zaměstnance) včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění. Úřad práce následně náklady částečně nebo zcela firmě vrátí. Příspěvek je poskytován po dobu maximálně 12 měsíců. Zaměstnavatel o něj žádá příslušnou krajskou pobočku úřadu práce, u níž jsou vedeni uchazeči o zaměstnání, kteří mají být umístěni na zřízená či vyhrazená pracovní místa. (Úřad práce ČR, 2015,

---

<sup>7</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, zákonu č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a změně souvisejících zákonů, Vyhlášce MPSV č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, Vyhlášce MPSV č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců, Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek.

[online]) Projekt, který by mohla společnost využít se nazývá „Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze“, obdobný projekt je možný nalézt i v kraji plzeňském. Programy budou ukončeny 31. 10. 2015. (Odborné praxe pro mladé do 30 let, 2015, online)

Nový zaměstnanec by mohl být společností zaměstnán na pozici obchodního zástupce společnosti Maddalena CZ s. r. o. Jednalo by se o obchodního zástupce, který by nabízel nové služby společnosti zákazníkům a tím pomohl vytvářet tržby společnosti za vlastní služby. Další zaměstnanec by byl zařazen do finančního oddělení, jehož práce by spočívala především v kontrole pohledávek odběratelů. V případě nesplnění doby splatnosti pohledávek by byly vykonávány patřičné kroky k okamžitému zaplacení. Cílem by bylo, aby hodnota vyjadřující dobu obratu pohledávek byla opět, tak jako v roce 2011, na úrovni 21 dnů (Tabulka č. 14).

Tabulka č. 16 vykazuje ušetřené náklady na jednoho pracovníka, který by byl zaměstnán v rámci dotace z úřadu práce na pozici obchodního zástupce či kontrolora pohledávek ve finančním oddělení a to od 1. 5. 2015 do 31. 10. 2015.

**Tabulka č. 15:** Ušetřené náklady na jednoho pracovníka za půl roku

Náklady	Měsíční náklady (Kč)	Měsíce	Půlroční náklady (Kč)
<b>Hrubá mzda za zaměstnance</b>	17 910	6	107 460
<b>ZP a SP (34%)</b>	6090	6	36 540
<b>Superhrubá mzda</b>	24 000	6	<b>144 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřadu práce ČR, 2015, [online]

## 9.2 Webová stránka a reklama na internetu

V dnešní době se žádná firma zabývající se prodejem zboží nebo služeb neobejde bez **kvalitních webových stránek**, které navíc přispívají k atraktivitě firmy. Musí však splňovat určitá kritéria: stránky musí být přehledné a neustále aktuální. Aktualizace stránek je firmou průběžně zajišťována, ale dle nedávného výzkumu firmy mezi stávajícími zákazníky společnosti vyplynulo, že je web pro mnoho zákazníků nepřehledný. Špatná orientace zákazníka může vést k jeho přechodu ke konkurenční firmě, což se projeví snížením tržeb. Čím více takových zákazníků je, tím větší ztráty

firma zaznamenává. Firma by rozhodně měla provést analýzu stávajícího rozvržení stránek, které momentálně působí neuspořádaně a v součinnosti s odborníky navrhnout vhodné grafické rozložení (layout) jednotlivých stránek tak, aby se zákazník na stránkách snadno orientoval. Aktuálně by bylo také vhodné na úvodní stránce webu zdůraznit vyhlášku č. 237/2014 týkající se povinnosti instalace přístrojů pro měření tepla atd.

Často firmy využívají projekty na zkvalitnění svých stránek z řad studentů. Je to tak pro studenty příležitost a potřebná zkušenost a firma nevyplatí tak velké částky za zpracování návrhu. (Topdesigner, 2015, [online]) Pokud by firma chtěla profesionální zpracování musí počítat s desetitisíci až statisíci korun. Na druhou stranu, návrh zpracovává člověk bez zkušeností, a je zde riziko, že výsledný návrh nebude výrazně lepší než stávající varianta webu. Částka za neprofesionální zpracování se pohybuje v řádech tisíců až nižších desetitisíců. Jako kompromisní řešení autorka navrhuje zpracovat stránky s náklady v řádech desetitisíců. Firma musí však počítat také s finančním plněním při realizaci tohoto návrhu. Částka za realizaci se pohybuje v řádech desetitisíců – cca 60.000,- Kč.

Kalkulace nákladů na tvorbu webových stránek je v tabulce č. 16, pokud společnost schválí cenu za realizaci webových stránek, jež se tvorbou stránek zabývá a odsouhlasí osobní náklady v podobě nákladů na diety a práci přesčas zaměstnanců obchodního oddělení a péče o zákazníky. Zástupci těchto oddělení se sejdou společně s manažery podniku, realizátorem budoucích webových stránek, po té, co se vytvoří návrh webových stránek. Všichni dohromady pak upravují návrh tak, aby plně odpovídal požadavkům společnosti Maddalena CZ, a následně dochází k několikadennímu testování webu a poté k spuštění přehlednějšího webu.

**Tabulka č. 16:** Náklady na přehlednější webové stránky

Typ akce	Cena v Kč
Návrh na nové webové stránky	10 000 Kč
Realizace	60 000 Kč
Osobní náklady společnosti	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>85 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní návrh dle Aw-dev, 2015

Bezplatné reklamy společnost může využít například na **sociální síti** Facebook. Sociální síť je zasaženo v ČR 1.800.000 lidí dle výzkumu Effectix.com (2013), kdy někteří z uživatelů by se mohli stát potenciálními zákazníky. Této sociální síti využívají hojně české firmy, bylo by tedy dobré, vytvořit profil společnosti na Facebooku či jiné sociální síti.

Facebook byl vybrán z důvodu možnosti prezentování informací o společnosti, která se následně objeví na zdi fanoušků společnosti. Také je možné vytvořit interakci s uživateli a díky příspěvkům se firma dostává na vyšší pozici při vyhledávání na internetu. Sledovat je možné statistiku návštěvnosti. Důležité je nesázet na jediný prostředek prezentace firmy a zaměřit se jak na své firemní stránky, ale také na rozvíjející se aktivitu na sociálních sítích. (Janča, 2009, [online]) Dokazuje to 91% meziroční růst u sociálních sítí oproti 8% růstu u vyhledávačů (Google, Seznam.cz atd.). Na druhou stranu pokud se srovná vyhledávač a sociální síť, jako zdroj pro návštěvu stránek, vedoucí pozici má ale stále vyhledávač. (Michl, 2013, [online])

### 9.3 Tvorba banneru

Další možností, jak o sobě může firma dát vědět, je pomocí **bannerů** neboli **reklamních proužků** na webových stránkách jiné než zvolené firmy. Pro společnost Maddalena CZ by bylo vhodné umístit banner na web tzbinfo.cz. Tento portál se zabývá technickým zařízením budov a stavebnictvím, úsporou energie. Návrh tohoto serveru vzešel na základě statistiky Toplist, která zaznamenává počet zhlédnutí dané stránky. V oboru stavebnictví tak portál tzbinfo.cz vykazuje 21. 475 návštěv za den. (Toplist, 7. 4. 2015, [online])



První možností umístění banneru je náhodné umístění na celém portálu TZB.info. Platba za tuto službu je na základě počtu zobrazení banneru. Druhou možností je umístění banneru na titulní stránku a na další místa TZB-info a v takovém případě je platba prováděna formou paušálu.

Banner může být vytvořen přímo tzbinfo.cz dle zadaných parametrů anebo je na portál převzat již zhotovený banner. Cena bannerů se vypočítává dle rozměrů a také podle toho, zda je banner statický, tedy nemění se anebo na sebe upoutává pozornost animacemi. Cena za banner se pohybuje v cenové relaci od 650 Kč do 950 Kč, dle Als-euro.cz (2013). Tato částka je pro firmu zanedbatelná a přijatelná.

Pro firmu by bylo tedy výhodné vytvoření banneru ve velikosti 468 mm na šířku a 60 mm na výšku. Jedná se o nejpoužívanější banner umístěný v horní či dolní části webu. Byl by zvolen pohyblivý banner, který by prezentoval jednak vodoměry a jednak měřiče tepla, odděleně v animacích. Banner by byl na web umístěn po dobu 6 měsíců. Náklady na umístění banneru se uvádějí v tabulce č. 17.

**Tabulka č. 17:** Náklady na tvorbu a umístění banneru

Banner	Cena	Měsíce	Celkem
<b>Tvorba banneru (468×60) (Kč)</b>	800	-	800
<b>Full banner (468×60) animace (Kč/měsíc)</b>	10 000	6	60 000
<b>Celkem (Kč)</b>	-	-	<b>60 800</b>

Zdroj: Vlastní návrh dle Als-euro.cz a TZB-info, 2015, [online]

Umístěním banneru na web, by firma mohla očekávat nárůst návštěvnosti webových stránek, které dále potenciálního zákazníka navedou k požadovanému produktu.

## 9.4 Leták na novou službu Úprava vody

Nová služba, odkteré si společnost Maddalena CZ slibuje vyšší zisk, se nazývá **úprava vody NanoMad**. Společnost na tuto službu prozatím upozorňuje elektronickou komunikací (emilem) a v rámci direkt marketingu (ústní komunikací) a také na svých webových stránkách, pomocí zpracovaného jednoduchého dokumentu ve formátu PDF. Dokument v emailu však může v závislosti na množství obdržených listin potenciálním

zákazníkům uniknout. Bylo by tedy vhodné zajistit několik výtisků letáků s touto službou, jež by byly propagovány pomocí obchodních zástupců.

Náklady na tisk letáků v počtu 1.000 kusů byly společností, která se zabývá tiskem letáků s jedním lomem, vyčísleny na 2.874 Kč. Jednalo by se o leták ve formátu A5 s gramáží papíru 90 g, celobarevný tisk, lesklá křída. (Inetprint, 2015, [online]). Grafický návrh by mohl být zpracován studenty nebo designéry přes designérskou soutěž. Tyto designérské soutěže je možné zprostředkovat zadarmo na topdesigner.cz. Cena je určena samotnou zadávající firmou a běžně se pohybuje kolem 7.000 Kč za návrh. Grafický návrh již zpracovaný, převedený do formátu PDF, by byl následně vložen na stránky dané společnosti, zabývající se tiskem letáků a tato firma by zajistila vtištění.

Další výtisky by mohly být také pořízeny a přikládány k ročnímu vyúčtování služeb společnosti Plzeňský servis, který zašitřuje 12.000 bytových a nebytových jednotek. Plzeňský servis byl zvolen na propagaci letáčků v rámci plánovaného zaměření společnosti na plzeňský kraj. Přibližná cena by se pohybovala kolem 7 Kč za přiložený leták k vyúčtování. Náklady na přiložené letáky by byly v hodnotě 35.000 Kč (při výtisku 5.000 kusů letáků) – více viz tabulka č. 18.

Klíčové pro úspěch této reklamní kampaně je správný výběr informací, které společnost poskytne potenciálnímu zákazníkovi, který by mohl mít zájem o tuto službu. Leták by zcela určitě měl obsahovat název společnosti a klíčové odkazy na firmu (adresa, telefon, web), výhody propagované služby, včetně garance, informace o technických parametrech výrobku (jaké množství se montuje a kam je možné zařízení úpravy vody namontovat) a orientační náklady na službu. Pro lepší představu zákazníků a zatraktivnění služby je potřeba letáček doplnit obrázky (včetně jednoduchých popisků). Pokud bude chtít firma poskytovat další služby navíc (např. konzultace před montáží, doprava aj.), je vhodné také tyto služby na letáku zmínit a uvést zákazníka v jistotu, že služba je zahrnuta v ceně pořízení či zvlášť.

**Tabulka č. 18:** *Cenová kalkulace nákladů na propagaci letákem*

Typ akce	Cena (Kč)	Počet	Celkem
Návrh letáku	7 000	1	7 000
Výtisk letáku při 1000 ks	2 874	6 000	17 244
Příložení k ročnímu zúčtování	7	5 000	35 000
<b>Celkem</b>	-	-	<b>59 244</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Topdesigner, Interprint, 2015, [online], Ing. Radek Myšák, 2015

Pokud by reklamní kampaň touto formou oslovila 24 domácností, následné tržby společnosti by byly 42.337 Kč.

**Tabulka č. 19:** *Tržba ze služby Úprava vody NanoMad– voda studená pro bytovou jednotku s 24 domácnostmi*

Úprava vody	Kč/ks bez DPH	Kč s DPH (21 %)
Úpravna Nanomam – studená voda	22 770	-
Montáž	3 340	-
Montáž úpravny	3 800	-
Doprava	5 150	-
<b>Celkem</b>	-	<b>42 337 Kč</b>

Zdroj: Dle obchodního oddělení firma Maddalena CZ, 2015

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení efektivnosti obchodního plánu společnosti Maddalena CZ s. r. o., která se zabývá prodejem vodoměrů a měřičů tepla a poskytováním služeb v oblasti vodoměrů a měřičů tepla. Na základě zhodnocení interního a externího prostředí, slabých stránek podniku, zhodnocení finanční situace podniku vytvořit návrhy na zefektivnění obchodního plánu.

První teoretická část shrnula obecné poznatky týkající se podnikatelského a obchodního plánu. Hlavní důraz byl kladen na obchodní plán, protože ten byl stěžejním tématem bakalářské práce, a hodnocení konkrétního obchodního plánu bylo provedeno v části praktické na vybraném podniku distribuující vodoměry a měřiče tepla.

Praktická část představuje společnost Maddalena CZ s. r. o. a hodnotí její obchodní plán z hlediska mikroprostředí, tedy především hodnotí výběr zákazníků a popisuje konkurenční podniky společnosti Maddalena CZ. Popisuje také situaci na trhu, na který se společnost zaměřila a proč vlastně zákazníci mají zájem používat přesná neovlivnitelná měřidla. Analýza makroprostředí zahrnovala faktory, jež sice firma není schopná ovlivnit, ale z jejichž vlivů se snaží získat maximum pozitivního a minimum negativního. Pozitivní vliv na firmu jistě bude mít vyhláška 237/2014 Sb. Přestože společnost není schopná ovlivnit změnu kurzu koruny vůči euru, tuto problematiku by měla sledovat, jelikož platba mezi Maddalenu S. p. A. a Maddalenu CZ probíhá v této měně.

Na základě zhodnocení obchodního plánu, byla vytvořena SWOT analýza společnosti. Identifikované slabé stránky společnosti se snaží návrhy této práce na zefektivnění obchodního plánu eliminovat. Návrhy vycházejí z příležitostí společnosti a snaží se vyhnout hrozbám, které na společnost mohou působit.

Do budoucna by společnost mohla využít návrhů na zefektivnění obchodního plánu a pokračovat tak v prodeji vodoměrů a měřičů tepla a nabízet vlastní služby s vyššími tržbami a nižšími náklady.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: <i>Formulář pro zmapování situace ohledně velikosti trhu, stavu trhu, stávajících zákazníků, potenciálních zákazníků, konkurence (dle Veber a kol., 2008, s. 176)</i> .....	13
Tabulka č. 2: <i>Složky marketingového mixu 4P a 4C (dle Kotler a kol., 2007, s. 71).</i> ....	20
Tabulka č. 3: <i>Meziroční růst HDP v %</i> .....	40
Tabulka č. 4: <i>Průměrné roční míry inflace v letech od 2009 – 2014</i> .....	41
Tabulka č. 5: <i>Porovnání cen produktů společnosti Enbra, Renova, Maddalena CZ bez instalace v roce 2015</i> .....	47
Tabulka č. 6: <i>Příklad plánovaného rozpočtu na rok 2015. Údaje jsou fiktivní.</i> .....	52
Tabulka č. 7: <i>Vývoj tržeb v tis. Kč</i> .....	55
Tabulka č. 8: <i>Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) společnosti Maddalena CZ s. r. o.</i>	57
Tabulka č. 9: <i>Rentabilita aktiv (ROA) společnosti Maddalena CZ s. r. o(v %)</i> .....	57
Tabulka č. 10: <i>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) společnosti Maddalena CZ s. r. o(v %)</i> .....	58
Tabulka č. 11: <i>Rentabilita tržeb (ROS) společnosti Maddalena CZ s. r. o.</i> .....	58
Tabulka č. 12: <i>Ukazatelé likvidity</i> .....	60
Tabulka č. 13: <i>Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob</i> .....	61
Tabulka č. 14: <i>Rychlost obratu pohledávek a doba obratu pohledávek</i> .....	62
Tabulka č. 15: <i>Ušetřené náklady na jednoho pracovníka za půl roku</i> .....	70
Tabulka č. 16: <i>Náklady na přehlednější webové stránky</i> .....	72
Tabulka č. 17: <i>Náklady na tvorbu a umístění banneru</i> .....	73
Tabulka č. 18: <i>Cenová kalkulace nákladů na propagaci letákem</i> .....	75
Tabulka č. 19: <i>Tržba ze služby Úprava vody NanoMad– voda studená pro bytovou jednotku s 24 domácnostmi</i> .....	75

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: <i>Logo společnosti Maddalena S. p. A.</i> .....	23
Obrázek č. 2: <i>Organizační struktura firmy Maddalena CZ s. r. o.</i> .....	26
Obrázek č. 3: <i>Podíl tržeb v jednotlivých krajích ČR pro vodoměry a měřiče tepla v roce 2013</i> .....	35
Obrázek č. 4: <i>Extrémní ceny vody v české republice pro rok 2014</i> .....	36

Obrázek č. 5: Vývoj ceny vody v Plzni v letech 2009 – 2015. Graf od roku 2009, kdy firma Magdalena CZ začala podnikat. ....	36
Obrázek č. 6: Vývoj cen tepla Plzeňské teplárenské v Plzni v KČ.....	37
Obrázek č. 7: Porovnání cen tepla v regionech 2015 v KČ.....	38
Obrázek č. 8: Procentuální tržba vodoměrů a měřičů tepla k celkovým tržbám za prodej zboží pro rok 2013. Procenta i ceny jsou zaokrouhleny na celé desítky. ....	39
Obrázek č. 9: Registrovaná nezaměstnanost v tis.osob v České republice.....	42
Obrázek č. 10: Inzertní formát, který využívá společnost Maddalena CZ v rámci propagace .....	48
Obrázek č. 11: Tržby za vodoměry a měřiče tepla v KČ za rok 2013.....	50
Obrázek č. 12: Distribuční systémy společnosti Maddalena CZ .....	51

## Seznam zkratk

CMR	Customer relationship management
CZ	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
GJ	Gigajoul
KČ	Korun českých
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SVJ	Společenství vlastníků jednotek
S. p. A.	Società per lioni (public limited company)

## Literatura

### Literární zdroje:

AMBRANS, Rhonda a VALLONE, Julie. *Obchodní plán: Vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma, 2007. 189 s., ISBN 978-80-7349-052-2.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. 356 s., Expert. ISBN 80-247-0939-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s., ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s., ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. Vydání, Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s., ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary., SAUDERS, John. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s., ISBN 978-80-247-3308-1.

SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva., a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír., a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s., ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír., SRPOVÁ, Jitka., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s., ISBN 978-80-247-2409-6.



## **Internetové zdroje:**

*Als-euro.cz*. [online]. 2013 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z:<http://www.als-euro.cz/stranka-reklamni-bannery-a-prouzky-4>

Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanost. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z:<https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>

*Businesscenter.cz*. [online]. 2015 [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z:  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

Ceník. In: *Aw-dev*. [online]. 2015. [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.aw-dev.cz/cenik>

Cena vody 2015: někde dokonce i klesá. In: *CenyEnergie*. [online]. 2013 [cit. 15. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/elektrina-a-plyn-pro-plzensky-kraj/>

Ceník tištěných titulů platný od 1. 1. 2015. In: *Idnes.cz*. [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015] Dostupné z:  
[http://data.idnes.cz/soubory/mafra\\_all/A150126\\_TVE\\_004\\_CENIKMAFRA2015.PDF](http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A150126_TVE_004_CENIKMAFRA2015.PDF)

*CenyEnergie*. [online]. 2013 [cit. 15. 2. 2015]. Dostupné z:  
<http://www.cenyenergie.cz/cena-vody-2015/>

*Český statistický úřad*. [online]. 2015 [cit. 7. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

*Effectix.com* [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.effectix.com>

*Enbra a. s.* [online]. 2012 [cit. 1. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.enbra.cz>

*Helios Orange*. [online]. [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.helios.eu>

Roste zájem o zdravý životní styl. In: *Ihned.cz*. [online]. 2015 [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-61296830-roste-zajem-o-zdravy-zivotni-styl>

Inetprint. [online]. 2015 [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z:<http://www.inetprint.cz/tisk-letaku-plakatu>

Iso 9001. In: *Iso.cz*. [online]. 2014 [cit. 15. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/>

Itálie řeší, co si má počít sama se sebou. In: *Česká televize 24*. [online]. 2011 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/141425-italie-resi-co-si-ma-pocit-sama-se-sebou/>

JANČA, Jan. Facebook jako nástroj internetového marketingu I. In: *Cognito* [online]. 2009 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z:

*Kurzy.cz*. [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/zpravy/377613-mate-datovou-schranku-na-papirove-priznani-zapomente/>

Licence. In: *Maddalena CZ s. r. o.* [online]. 2015 [cit. 20. 3. 2015].

*Maddalena CZ s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 15. 10. 2014]. Dostupné z:

<http://neovlivnitelnyvodomercz/>

*Maddalena S. p. A.* [online]. 2015 [cit. 15. 11. 2014]. Dostupné z:

<http://www.maddalena.it/>

MICHL, Petr. Infografika: Sociální síť v Česku. In: *Marketingjournal.cz*. [online]. 8. 4.

2013 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku\\_s416x9788.html](http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku_s416x9788.html)

Nezaměstnanost mladých je velkým problémem Evropy. In: *Český statistický úřad*. [online]. 2015 [cit. 7. 3. 2015]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/nezamestnanost\\_mladych\\_je\\_velkym\\_problemem\\_evropy\\_20141127](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/nezamestnanost_mladych_je_velkym_problemem_evropy_20141127)

Nezapomeňte na zveřejnění účetní závěrky. In: *Finance.cz*. [online]. 2015 [cit. 7. 4.

2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/387589-nezapomente-na-zverejneni-ucetni-zaverky/>

Odborné praxe pro mladé do 30 let v Plzeňském kraji. In: *Úřad práce ČR*. [online]. 2015 [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z:

[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/projekty\\_esf/v\\_realizaci/rip/odborne\\_praxe\\_pro\\_mlade\\_do\\_30\\_let\\_v\\_plzenskem\\_kraji](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/projekty_esf/v_realizaci/rip/odborne_praxe_pro_mlade_do_30_let_v_plzenskem_kraji)

*Renova s. r. o.* [online]. 2015 [cit. 1. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vodomery.cz/>

*Statistika a my*. [online]. [cit. 7. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz>

*Topdesigner.cz*. [online]. [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z:

<http://www.topdesigner.cz/tiskoviny-a-letaky.html>

*Toplist.cz* [online]. [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z:<http://www.toplist.cz/stavebnictvi>

*Tzbinfo*. [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/bannery-reklamni-plochy>

Úpravna vody NanoMad. In: *Maddalena CZ s. r. o.* [online]. neuvvedeno [cit. 20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.neovlivnitelnyvodomer.cz/upravna-vody-nanomad/>

Úřad práce ČR. [online]. 2015 [7. 4. 2015]. Dostupné z:

[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/projekty\\_esf/v\\_realizaci/rip/odborne\\_praxe\\_pro\\_mla\\_de\\_do\\_30\\_let\\_v\\_plzenskem\\_kraji](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/projekty_esf/v_realizaci/rip/odborne_praxe_pro_mla_de_do_30_let_v_plzenskem_kraji)

*Vodárna Plzeň a. s.* [online]. 2015 [cit. 15. 2. 2015]. Dostupné z:

<http://www.vodarna.cz/>

*Zakaznickazona.cz*. [online]. [cit. 17. 2. 2015]. Dostupné z: <http://zakaznickazona.cz/>

Zákon č. 318/2012 Sb.: Prováděcí předpisy pro měření spotřeby tepla platí. Nastavte indikátory spotřeb. In: *CFOWorld*. [online]. 2015 [cit. 6. 4. 2015]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/zakon-c-318-2012-sb-provadedci-predpisy-pro-mereni-spotreby-tepla-plati-nastavte-indikatory-spotreby-3354>

Změny v daňových zákonech v roce 2015. In: *Ministerstvo financí ČR*. [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

**Ostatní zdroje:**

BRZOKOUPIL, Jaroslav. *Rozhovor s jednatelem společnosti Maddalena CZ s. r. o., 2013*

MYŠÁK, Radek. *Rozhovor s jednatelem společnosti Maddalena CZ s. r. o., 23. 12. 2014.*

MYŠÁK, Radek. *Rozhovor s jednatelem společnosti Maddalena CZ s. r. o., 30. 3. 2015.*

Obchodní oddělení společnosti Maddalena CZ s. r. o., 30. 3. 2015

## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu společnosti Maddalena CZ s. r. o.

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu společnosti Maddalena CZ s.  
r. o.

# Příloha A: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu společnosti Maddalena CZ s. r. o.

## ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ke dni: 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

IČO: 27505421

Sestaveno dne: 26.6.2014

Název a sídlo účetní jednotky

Maddalena CZ s.r.o.

Pobřeží 370/4

Praha 8 - Karlín

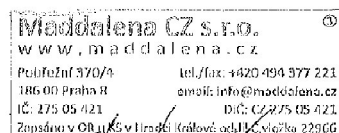
186 00

Právní forma účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky

velkoobchod



Podpisový záznam

Označ.	AKTIVA	Brutto	Korekce	Netto	Minulé
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.I.)	18 908	1 818	17 090	13 363
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	4 169	1 687	2 482	2 615
B. I.	Dlouhodobý nehmotný maj. (součet B.I.1. až B.I.8.)	598	279	319	518
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1 až B.II.9)	3 571	1 408	2 163	2 097
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	14 667	131	14 536	10 331
C. I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.6.)	7 061	0	7 061	4 517
C. III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1 až C.III.9.)	5 337	131	5 206	4 785
C. IV.	Krátkodobý finanční maj. (součet C.IV.1. až C.IV.4)	2 269	0	2 269	1 029
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3)	72	0	72	417

Označ.	PASIVA	Běžné obd.	Minulé obd.
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.I.)	17 090	13 363
A.	Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.)	4 809	4 529
A. I.	Základní kapitál (A.I.1.+A.I.2.+A.I.3.)	1 000	1 000
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)	100	100
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1 až A.IV.3.)	1 430	2 248
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 279	1 181
B.	Cizí zdroje (B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.)	11 688	8 649
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II.1. až B.II.10.)	1 125	450
B. III.	Krátkodobé závazky (souč. B.III.1 až B.III.11.)	7 802	5 779
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1 až B.IV.3.)	2 761	2 420
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1. + C.I.2.)	593	185

**Příloha B: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu společnosti Maddalena CZ s.**  
 I. O.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění** ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

IČ: 27505421

Sestaveno dne: 26.6.2014

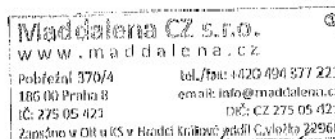
Název a sídlo účetní jednotky

Maddalena CZ s.r.o.

Pobřežní 370/4

Praha 8 - Karlín

186 00



Právní forma účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky

velkoobchod

Podpisový záznam

Označení	Text	Běžné obd.	Mimulé obd.
I.	Tržby za prodej zboží	24 642	30 105
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	19 353	24 974
+	Obchodní marže (I.-A)	5 289	5 131
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	14 557	4 825
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	11 516	4 810
+	Přidaná hodnota (I. - A + II. - B.	8 330	5 146
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	3 887	2 835
D.	Daně a poplatky	39	26
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	920	328
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	161	212
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	137	250
G.	Změna st. rezerv a opr. pol. v prov. obl. a komplex nákl. příštích obd	62	15
IV.	Ostatní provozní výnosy	23	1
H.	Ostatní provozní náklady	119	86
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek +. až V.)	3 350	1 819
X.	Výnosové úroky	37	23
N.	Nákladové úroky	332	311
XI.	Ostatní finanční výnosy	111	171
O.	Ostatní finanční náklady	291	224
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	-475	-341
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	596	297
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (PVH+FVH-Q)	2 279	1 181
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (VIH + MVH - T)	2 279	1 181
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (PVH + FVH + MVH - R)	2 875	1 478

## **Abstrakt**

KŮTKOVÁ, S. Zhodnocení efektivity obchodního plánu. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 85 s., 2015

**Klíčová slova:** obchodní plán, SWOT analýza, slabá místa, zefektivnění

Práce hodnotí efektivnost obchodního plánu společnosti Maddalena CZ s. r. o. V úvodní části jsou shrnuty náležitosti podnikatelského plánu a obchodního plánu. Je definována také SWOT analýza. Druhá část stanovuje tržní diagnózu, tržní prognózu, plánování cílů, marketingový mix, sestavení rozpočtu firmy. Na základě této analýzy je zhodnocen obchodní plán a jsou definována slabá místa podniku s využitím SWOT analýzy. Součástí práce jsou návrhy na zefektivnění obchodního plánu, které vycházejí z předchozích analýz. Ty by měly vést ke zvýšení tržeb v oblasti poskytování služeb a snížit náklady firmy.



## **Abstrakt**

KŮTKOVÁ, S. Evaluation of the effectiveness of the business plan. Bc. Thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 85 pages, 2015

Keywords: business plan, SWOT analysis, weaknesses, streamlining

The aim of this thesis is to evaluate the business plan effectiveness of the selected company Maddalena CZ s. r. o. A general overview of business plan and its key elements including SWOT analysis is in the introduction. The practical part includes market diagnosis, market outlook, planning goals, marketing mix, budgeting, SWOT and financial analysis of the company based on the findings of preceding analysis. A list of on streamling the business plan was prepared, (based on the current business plan, evaluation, SWOT and financial analysis. Those proposals should increas sales in the service provision and reduce costi of the company.