

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové  
činnosti**

**Business plan of a company based on active marketing  
activity**

Levora Martin

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

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

Jméno a příjmení: **Martin LEVORA**  
Osobní číslo: **K11B0230P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti**  
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 firmy.
2. Charakterizujte vybraný podnik a jeho marketingovou činnost.
3. Analyzujte současný obchodní plán vybraného podniku.
4. Navrhněte úpravy obchodního plánu vybraného podniku na základě aktivnější marketingové činnosti vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John.** *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary.** *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
- **ABRAMS, Rhonda.** *Obchodní plán - vytvořte ho správně a rychle!* Praha: Pragma, 2007. ISBN 80-7349-052-8.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Yvona Holečková, Ph.D.**

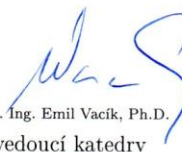
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



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

V Plzni dne 31. října 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za konzultace, cenné rady a trpělivost při zpracování této práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. a zejména pak panu Ing. Vladimíru Buzickému a panu Tomášovi Heřmanovi za poskytnuté informace.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....  | 7  |
| 1. PODNIKATELKSÝ PLÁN, „BUSINESS PLAN“ .....           | 8  |
| 1.1 Obsah podnikatelského plánu .....                  | 9  |
| 2. OBCHODNÍ PLÁN.....                                  | 10 |
| 2.1 Náležitosti obchodního plánu .....                 | 11 |
| 3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU LASSELSBERGER, S.R.O.....   | 15 |
| 3.1 Základní údaje a historie společnosti.....         | 15 |
| 3.2 Produkty společnosti.....                          | 17 |
| 3.3 Organizování společnosti .....                     | 19 |
| 4. OBCHODNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI LASSELSBERGER, S.R.O..... | 21 |
| 4.1 Tržní diagnóza .....                               | 21 |
| 4.1.1 Zákazníci .....                                  | 21 |
| 4.1.2 Konkurence .....                                 | 21 |
| 4.1.3 Situace na trhu.....                             | 22 |
| 4.2 Tržní prognóza .....                               | 24 |
| 4.3 Plánování podniku.....                             | 27 |
| 4.3.1 Cíle pro rok 2013 .....                          | 27 |
| 4.3.2 Nejdůležitější témata let 2013 – 2017 .....      | 30 |
| 4.4.1 Produkt.....                                     | 30 |
| 4.4.2 Cena.....  | 31 |
| 4.4.3 Propagace .....                                  | 33 |
| 4.4.4 Distribuce .....                                 | 34 |
| 4.5 SWOT analýza společnosti .....                     | 38 |
| 4.5.1 Vnitřní pohled.....                              | 38 |
| 4.5.2 Vnější pohled.....                               | 39 |
| 5. ZHODNOCENÍ OBCHODNÍHO PLÁNU .....                   | 40 |
| 5.1 Tržní diagnóza a prognóza .....                    | 40 |
| 5.2 Plánování .....                                    | 40 |
| 5.3 Marketingový mix .....                             | 40 |
| 5.4 Finanční analýza.....                              | 41 |
| 5.5 Nedostatky v obchodním plánu .....                 | 45 |
| 6. NÁVRH NA ZMĚNU OBCHODNÍHO PLÁNU .....               | 46 |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>ZÁVĚR .....</b>             | <b>47</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK .....</b>    | <b>48</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>    | <b>49</b> |
| <b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b> | <b>50</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>      | <b>51</b> |

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Obchodní plána na základě aktivní marketingové činnosti. Pro zpracování této práce byla vybrána společnost LASSELSBERGER, s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem keramických obkladů a dlažeb. Hlavním cílem je zhodnocení aktuálního obchodního plánu společnosti a navržení možných změn.

V některých literaturách se termín obchodní plán překládá jako „business plan“, ale tento termín představuje plán podnikatelský. Obchodní plán je součástí podnikatelského plánu, proto na samotném začátku práce, v prvních dvou kapitolách, je uvedena teorie jak k podnikatelskému plánu, tak k obchodnímu plánu. Ve druhé kapitole jsou uvedeny základní informace a historie společnosti.

Aktuální obchodní plán společnosti je popsán ve třetí kapitole, která je rozdělena do podkapitol podle zásad obchodního plánu, uvedeny v druhé kapitole. V obchodním plánu je analyzováno okolí podniku, hlavně konkurence a ekonomické vlivy působící na činnosti podniku. V další části jsou popsány plány pro rok 2013, které následují marketingovým mixem, kde je velmi podrobně pospaná cenová strategie a distribuční struktura společnosti. Po popsání všech čtyř „P“ následuje SWOT analýza, kterou společnost LASSELSBERGER, s.r.o. považuje jako nedílnou součástí obchodního plánu. Následující kapitola obsahuje zhodnocení uvedeného obchodního plánu a uvedení nedostatků. Součástí tohoto hodnocení je i finanční analýza, která je součástí kapitoly. Na závěr této práce je navrhnutá možná změna obchodního plánu na základě vyhodnocení a uvedené SWOT analýzy.

V teoretické části jsou informace čerpané především z odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci práce a v praktické části jsou informace čerpané především z konzultací se zaměstnanci společnosti LASSLELSBERGER, s.r.o a pro některé doplňující informace byly použity webové stránky.



## 1. PODNIKATELKSÝ PLÁN, „BUSINESS PLAN“

Podnikatelský plán, neboli „business plan“ (tímto anglický termínem bývá často nazýván), je „výstupem strategických aktivit vrcholového vedení organizace, jenž zahrnuje cíle organizace, strategie a projekty, které organizace hodlá realizovat v určitém časovém horizontu. Je to souhrnný dokument, jenž komplexně prezentuje záměry organizace. Podnikatelský plán přispívá k hledání a řešení potenciálních problémů, a podporuje tak zvyšování výkonosti organizace a její připravenost na budoucnost.“ [1, s.489]

Podnikatelský plán je taktickým plánem činnosti a současně slouží k získávání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského plánu:

- **úloha externí** – podnikatelský plán vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především s potenciaálními investory či věřiteli, resp. bankami
- **úloha interní** – podnikatelský plán plní úlohu plánování, resp. řízení podniku

[2, str. 166]

Podnik pomocí podnikatelského plánu komunikuje s okolím a jeho prostřednictvím se snaží přesvědčit o přednostech podílnictví na podniku, neboli o poskytnutí úvěru, ukázat, co je na dané podnikatelské aktivitě zajímavého. Potenciální investoři v těchto plánech najdou informace, které jim umožní zjistit odhad očekávaného úspěchu, neboli jejich výnosu a s ním spojených rizik. „V podstatě podnikatelský plán představuje formu, jak „prodat své podnikání“, přesvědčit zainteresované, resp. potenciaálně zainteresované okolí, že podnik přichází se „správnými“ výrobky a službami, které jsou lepší než konkurenční a jejichž realizace na trhu bude přinášet zisk zhodnocující vložený kapitál.“ [2, s.166]

Pro podnik podnikatelský plán slouží jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit, jako je výroba a prodej, výzkum a vývoj nových výrobků a technologií, zásobování materiálem, energetickými zdroji a lidskými zdroji, finanční činnost a organizace a řízení podniku. Nezbytným předpokladem kvalitního

podnikatelského plánu je vzájemná sladěnost jednotlivých částí plánu, které představují věcné komponenty podnikového plánování, vyplývající z funkční struktury plánování, zpracované v jednotlivých podnikových útvarech.

### **1.1 Obsah podnikatelského plánu**

Obsah plánu a jeho rozsah je ovlivněn rozdílností podniků, danou jejich vývojevou, výrobní a odbytovou strukturou, velikostí atp. I přes tyto rozdíly lze za obvyklou považovat následující struktura podnikatelského plánu:

#### **A. Shrnutí a základní východiska**

- název podniku, jeho historie, závažné informace o činnosti od jeho založení
- poslání podniku a základní cíle, kterých má být s ohledem na poslání dosaženo
- základní charakteristika výrobků, které jsou předmětem výrobního programu
- stručná charakteristika finanční situace podniku

Tato úvodní část plánu je dána jeho externí úlohou. Jejím úkolem je podat přesvědčivý obraz poslání podniku, jeho cílů a strategie.

#### **B. Popis výrobku, odvětví, trhu, konkurence**

- základní rysy výrobků, jejich konkurenční výhody, vývoj nových výrobků, stádium životního cyklu výrobků, možnosti zastarání výrobků, unikátnost výrobků, charakteristika výrobního programu
- charakteristika současného a předpokládaného vývoje odvětví, jeho atraktivnost, velikost a trendy vývoje trhu, očekávaný tržní podíl
- odhad vývoje konkurence, který předpokládá znát hlavní konkurenty, jejich tržní podíl, objem prodeje, výrobní kapacity, efektivnost, vývojové trendy a srovnávání konkurenčních výrobků

Všechny ostatní části plánu se odvíjí od odhadu prodeje, na který je zaměřena tato část. Projektovaný prodej je založen na průzkumu a analýzách trhů.

### **C. Plán marketingu**

Vyplývá z marketingové strategie a zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce atp. Plánování vývoje cen je nutno vzhledem k nesmírně širokým souvislostem, které tato oblast má, věnovat nesmírnou pozornost. Dopady cenové politiky ovlivňují rentabilitu, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atp.

### **D. Plán výzkumu a vývoje, plán výroby**

Plán výzkumu a vývoje vyplývá z péče podniku o inovace. Na něj navazuje plán výroby, který je zaměřen na technologii výroby, rozsah a využití výrobních kapacit, lokalizaci výroby. Současně zahrnuje zásobovací činnost, orientovanou na optimální výši a strukturu zásob, kritéria výběru dodavatelů, smlouvy s dodavateli, ceny a skladové hospodářství.

### **F. Finanční plán**

Finanční plán představuje významnou součást podnikatelského plánu a je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Ve finanční oblasti se odráží úroveň každé jednotlivé činnosti podniku. Finanční plán zahrnuje plánování celkové potřebné výše kapitálu a jeho struktury s ohledem na jeho cenu a riziko, dále plánování struktury podnikového majetku, podíl stálého a oběžného majetku, rozhodování o investicích, plánování likvidity. Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku.

[2, s.166]

## **2. OBCHODNÍ PLÁN**

Součástí podnikatelského plánu je i plánování prodeje (odbytu, resp. marketingový plán). Jak ukázala různá šetření v průmyslových organizacích, prodej nových výrobků je velice obtížný. „Podíl neúspěšných výrobků dosahuje 40 – 70 %. Z toho lze odvodit, že úspěšný prodej nových výrobků je často obtížnější než jejich vývoj.“ [3, s.61] Základním nástrojem řízení obchodní činnosti je **obchodní plán**.

## **2.1 Náležitosti obchodního plánu**

Sestavování obchodního plánu by se dalo dát do několika bodů:

- tržní diagnóza
- tržní prognóza
- plánování cílů
- plánování marketingového mixu
- sestavení rozpočtu

[2, str. 206]

### **2.1.1 Tržní diagnóza**

Tržní diagnóza charakterizuje momentální tržní situaci podniku. V tomto bodě se především zjišťuje, v jaké míře se jednotlivé výrobky podílejí na generování obrátu, zisku, cash flow, popř. jaký je jejich tržní podíl. Předmětem analýzy bývají i jednotlivé skupiny zákazníku (tržní segmenty) a jejich charakteristiky. Také se nezapomíná na stávající odbytové (prodejní) cesty a jejich struktury (přímý prodej, zásilkový prodej, prodej prostřednictvím zástupců apod.) a na konkurenci, jejíž nabídku analyzujeme podobně jako vlastní.

[2, str. 206]

### **2.1.2 Tržní prognóza**

Tržní prognóza spočívá v odhadu, zda se v budoucím vývoji uplatní dosavadní trendy nebo zda se např. vlivem změn v okolí (konkurence, tempo inflace, atd.) začnou prosazovat trendy nové. Další součástí této části plánu je i rozpracování firemní strategie zaměřené na nástroje marketingového mixu, tedy nástroje zaměřené na výrobové, cenové, komunikační a distribuční oblasti.

[2, str. 206]

### 2.1.3 Plánování cílů

Plánování cílů, kterých má být v oblasti prodeje dosaženo, je dalším krokem sestavení obchodního plánu. Tyto cíle především vycházejí ze základních cílů podniku a mají strategický i taktický charakter. Strategický pohled je nastaven na stanovení základních směrů prodejní politiky podniku, zatímco taktické cíle jsou formulovány na konkrétní záměry v objemu tržeb, prodaném množství, podílu na trhu apod.

[2, str. 206]

### 2.1.4 Plánování marketingového mixu

Plánování marketingového mixu umožňuje detailní použití nástrojů marketingového mixu (jinak nazýván „4 P“). Marketingový mix obsahuje tyto oblasti:

- **PRODUCT** (výrobky)

Zde se může jednat o rozhodnutí, jaké nové nebo inovované výrobky zařadit do výrobního programu, nebo jaké výrobky z výroby (prodeje) naopak vyřadit, na jakou úroveň parametrů výrobků se orientovat, jaké změny uskutečnit např. v balení výrobků, v zajištění servisu atd.

- **PRICE** (cena)

Zde se bude jednat o rozhodnutí, jakým způsobem ceny stanovovat, na jakou cenovou úroveň se orientovat (nižší, průměrné nebo prestižní ceny), nebo jakou pozici zaujmout v oblasti poskytování slev. Při tvorbě cen svých výrobků se podnik může orientovat na:

- *Náklady výrobků* – podnik vychází z úplných vlastních nákladů, k nimž pomocí obchodní marže připočte příslušnou část zisku, nebo z kalkulace neúplných nákladů
- *Poptávku po výrobcích* – podnik vychází z podrobné analýzy trhu a pružně přizpůsobuje ceny požadavkům trhu
- *Ceny konkurence* – podnik stanoví cenu na základě cen konkurentů

## PROMOTION (propagace)

Zde je nutné rozhodnout, jaký bude u jednotlivých výrobků kladen důraz na reklamu (v tisku, televizi atd.), na různé formy podpory prodeje (zákaznické soutěže, loterie), na osobní prodej (prostřednictvím prodejních zástupců) a na public relations.

- **PLACE** (místo, distribuce)

V oblasti distribuce se jedná o rozhodnutí, jakými způsoby výrobky prodávat. Obvykle se vyskytují tyto možnosti:

- *přímý prodej*
- *prodej pře velkoobchod*, který dodává maloobchodníkům nebo jiným výrobcům
- *prodej přes prodejce*, kteří prodávají konečným uživatelům nebo výrobcům

[2, str. 207]

Marketingově orientované firmy, k tomu, aby si trvale udrželi zákazníka, využívají ve své činnosti program „čtyř C“:

- **COSTUMER BENEFITS** – celkový užitek pro zákazníka
- **TOTAL COSTUMER COST** – celkové náklady na získání a užití výrobku
- **CONVENIENCE** – pohodlí spojené jak s nákupem výrobku, tak i s jeho likvidací
- **COMMUNICATION** – oboustranná komunikace

[2, str. 208]

### 2.1.5 Sestavení rozpočtu

Při této závěrečné fázi obchodního plánu dochází k porovnání příjmů a výdajů spojených s dosažením požadované výše odbytu. V úvahu se přitom berou i náklady

spojené s uplatněním nástrojů marketingového mixu (náklady na reklamu, skladování atd.) Zpravidla se nepodaří prokázat vliv marketingových nákladů na velikost prodeje. Objem prodeje podniku může být ovlivněn opatřením konkurence nebo dochází k opožděné reakci kupujícího na marketingové aktivity daného podniku.

### **Závěr kapitoly**

V úvodních dvou kapitolách jsem uvedl teorii k podnikatelskému plánu a obchodnímu plánu. Obchodní plán je součástí podnikatelského plánu, ale překlad do anglického jazyka je pro oba termíny stejný, a to „Business plan“.

### **3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU LASSELSBERGER, S.R.O**

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je největším výrobcem keramických obkladů a dlažeb v České republice a zároveň se řadí mezi největší výrobce obkladových materiálů na evropském trhu.

#### **3.1 Základní údaje a historie společnosti**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <i>Firma:</i>            | LASSELSBERGER, s.r.o.  |
| <i>Právní forma:</i>     | společnost s ručením omezením  |
| <i>Sídlo:</i>            | Adelova 2549/1, Plzeň 320 00   |
| <i>IČ:</i>               | 25238078   |
| <i>IČO:</i>              | CZ25238078   |
| <i>Registrace:</i>       | obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Plzni,<br>oddíl C, vložka 22719     |
| <i>Jediný společník:</i> | LB CERAMICS Beteiligungs-GmbH, A-3380 Pochlarn,<br>Worth 1, Rakouská republika |
| <i>Vklad:</i>            | 2 261 303 000,- Kč, splaceno   |
| <i>Obchodní podíl:</i>   | 100%   |
| <i>Základní kapitál:</i> | 2 261 303 000,- Kč   |

#### **Předmět podnikání**

Společnost ve své výroční zprávě uvádí tyto položky jako předmět podnikání:

- činnost účetních poradců
- vedení účetnictví
- vedení daňové evidence
- kovářství
- podkovářství
- obráběčství
- zámečnictví



- nástrojářství
- výroba tepelné energie
- rozvod tepelné energie
- obchod s elektřinou
- obchod s plynem
- klempířství a oprava karoserií
- výroba
- obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční a motorová doprava
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny, včetně a nad 3,5 tuny
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny, včetně a nad 3,5 tuny
- vnitrostátní příležitostná osobní
- mezinárodní příležitostná osobní

### **Historie společnosti**

Společnost LASSELSBERGER začala působit v ČR v roce 1998. V tomto roce získala majoritní podíl v Chlumčanských keramických závodech, a.s. a současně jejich prostřednictvím i ve společnosti Calofrig Borovany, a.s. Dalším členem nově vznikající skupiny se v roce 1999 stala Keramika Horní Bříza, a.s. a následně Kemat Skalná, s.r.o. Progresivní rozvoj skupiny pokračoval akvizicí společnosti Cemix Čebín, s.r.o. a v roce 2002 byl završen získáním akciové společnosti Rako, a.s. [9]

Na základě rozhodnutí valných hromad došlo v červnu roku 2003 k historickému spojení tří velkých keramických závodů – Chlumčanských keramických závodů, a.s., Keramiky Horní Bříza, a.s. a RAKO, a.s. – do jednoho právního subjektu. Právní formou společnosti LASSELSBERGER byla do 30. 4. 2003 společnost s ručením omezením. S účinností od 1. 5. 2003 byla společnost LASSELSBERGER, s.r.o. přeměněna na obchodní společnost LASSELSBERGER, a.s. Použitá forma spojení –

převzetí jmění jediným akcionářem – vedla v konečném důsledku k důležitému zjednodušení akcionářské struktury. Společnost byla reprezentována jediným majitelem se 100% akcií firmy LASSELSBERGER, a.s. přičemž akcie zaniklých keramických společností byly zbývajícím minoritním akcionářům vyplaceny za ceny, které byly stanoveny nezávislými znaleckými posudky.

Proces přeměny společnosti formou převodu jmění na společníka byl završen v roce 2004. Tento proces vyvrcholil zrušením uvedených obchodních společností bez likvidace a převzetím jejich jmění společností LASSELSBERGER, a.s.

LASSELSBERGER, a.s. byla do 31. 12. 2007 jeden samostatný právní subjekt s divizemi Keramika, Minerals (Suroviny), Cemix (Stavební hmoty) a Immo (Správa nemovitostí). Od 1. 1. 2008 existují čtyři samostatné právní subjekty: LASSELSBERGER, a.s., Minerals, a.s., Cemix, a.s., a Immo a.s. Toto rozhodnutí nového rozčlenění vedlo ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu naplňování požadavků a potřeb zákazníků.

K další změně právních forem společností LASSELSBERGER a všemi bývalými divizemi došlo v roce 2009. S účinností od 2. 2. 2009 se právní forma změnila u všech výše uvedených akciových společností na společnosti s ručením omezeným.

### **3.2 Produkty společnosti [9]**

LASSELSBERGER, s.r.o. prodává keramické obklady a dlažby ve dvou různých liniích. Komplexní nabídku bytové keramiky prezentuje pod značkou RAKO HOME a systémové řešení komerčních nebo vysoce namáhaných nekomerčních objektů zajišťuje svými výrobky pod značkou RAKO OBJECT.



Značka RAKO HOME reprezentuje ucelené sady obkládaček a dlaždic včetně bohatého sortimentu dekoračních a funkčních doplňků pro kompletní řešení koupelen, kuchyní a podlah bytových interiérů, balkonů, teras a bazénů v exteriéru. Z hlediska životního

stylu je orientována na koncového uživatele s vysokými nároky na design i užitnou hodnotu nabízených materiálů.

Pro systémové řešení objektů vyrábí společnost LASSLELSBERGER, s.r.o. keramické obklady pod značkou RAKO OBJECT. Jedná se o vzájemně se doplňující systémy obkladů a dlažeb určené zejména pro projektové a investiční účely. Hlavní důraz je u výrobků těchto značek kladen na variabilitu, funkčnost, vynikající vlastnosti a vysokou užitnou hodnotu.

### 3.2.1 Typy výrobků LASSELSBERGER, s.r.o.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. vyrábí 4 typy keramických výrobků:

- **Vysoce slinuté neglazované dlaždice TAURUS** jsou keramické slinuté neglazované mrazuvzdorné obkladové prvky. Tento druh výrobku je určen k obkladům podlah v interiérech a exteriérech, které jsou vystaveny velkým povětrnostním vlivům a vysokému mechanickému namáhání, obrušování a znečištění. Díky těmto vlastnostem jsou velmi vhodné pro podlahy ve správních budovách, v autosalonech, v restauracích, v potravinářských a chemických provozech a pro venkovní vodorovné plochy balkonů, teras a pasáží. Vyznačují se vysokou pevností, mrazuvzdorností a chemickou odolností. Leštěné neglazované dlaždice jsou určeny pro exkluzivní interiéry a fasády. Slinuté neglazované dlaždice TAURUS jsou vyráběny v jednobarevném i vícebarevném provedení s hladkým, protiskluzným, reliéfním a leštěným povrchem.
- **Vysoce slinuté glazované dlaždice KENTAUR** jsou vysoce slinuté keramické glazované mrazuvzdorné prvky. Tento druh výrobků má univerzální použití jako dlažba i obklad interiérů a exteriérů, kde jsou vystaveny povětrnostním vlivům, vysokému mechanickému namáhání i znečištění. Proto jsou vhodné pro použití v bytech a v bytových domech a ve veřejných objektech, jako např. v restauracích, v autosalonech, v kancelářích, v hotelech, atd.
- **Glazované dlaždice** jsou keramické glazované mrazuvzdorné keramické prvky. Keramické dlaždice lze použít k pokrytí vnitřních podlah a stěn,

včetně venkovních fasád, které jsou vystavěny povětrnostním vlivům. Jako příklad jejich využití můžeme uvést podlahy i stěny koupelen, kuchyní, chodeb, kanceláří, vnější fasády, bazény, sauny, mrazírny atd. Tento druh dlaždic není určen pro vodorovné plochy balkonů a teras. Dlaždice jsou vyráběny v široké barevné škále s lesklým i matným povrchem, zdobený různými technikami, případně s glazurou v protiskluzném (bazény) nebo otěruvzdorném provedení.

- **Obkládačky** jsou glazované keramické obkladové prvky určené pro obklady stěn, které nejsou vystaveny povětrnostním vlivům, mrazu, účinkům spodní vody, kyselých zplodin, jejich výparů a abrazivních prostředků. Proto se používají k obkladům stěn koupelen, kuchyní, prádelen a ostatních interiérů. Povrch obkladaček je hladký, nebo jemně reliéfní, s lesklou, polo matnou nebo matnou glazurou v jednobarevné, nebo vícebarevném provedení, možno zdobeno i s různými technikami.

### **3.2.2 Spolupráce s Minerals, s.r.o a Cemix, s.r.o.**

Společnost LASSELSBERGER úzce spolupracuje se svými dvěma bývalými divizemi. U společnosti Minerals, s.r.o. nakupuje suroviny pro výrobu keramických obkladů a dlažeb, které se dále zpracovávají. Postupným výrobním procesem vzniká lisovací hmota, dále se postup výroby liší podle toho, zda se jedná o dlaždice glazované nebo neglazované. Neglazované dlaždice jsou rovnou vypalovány v peci, v případě dlaždic glazovaných se nejprve nanáší vrstva glazury. Teploty při tepelném zpracování se liší podle toho, do jaké skupiny dané prvky náleží a podle formátu a tloušťky obkladových materiálů. Produkty se liší odstínem a rozměrem, proto je nutné následné třídění. Na samotném konci výrobního procesu jsou výrobky baleny, označovány a převezeny na sklad hotových výrobků.

Společnost Cemix, s.r.o. vyrábí suché a mokré maltové směsi, lepidla a spárovací hmoty, které se používají při pokládání obkladových materiálů.

### **3.3 Organizování společnosti**

Společnost LASSELSBERGER se dá rozdělit na tři části podle zajišťovaných činností a to: Keramika, Services a International. Celek Keramika, kde se soustřeďuje výroba, má

pod sebou největší část zaměstnanců. Oddělení, které má na starosti mzdovou agendu, účetnictví, právní agendu, informační technologie a finance, se označuje Services. Oddělení International má pod sebou pracovníky zajišťující výrobní a technické úkoly.

Co se týká samotné organizační struktury společnosti, tak společnost má 3 jednatele. Jeden z jednatelů je i generální ředitel společnosti – Ing. Blažiček. Pod generálním ředitelem se nachází sedm oblastí: Výroba, Obchod, Logistika, Interní audit, Útvar kvality a reklamací, Ekonomický útvar a Služby. Tyto jednotlivé útvary se pak dále větví. Pro obchodní oddělení je samozřejmě důležitá znalost cizích jazyků, neboť vyvážejí do zahraničí a musí jednat se zahraničními obchodními partnery. Firma má rakouského majitele, proto i zde by se mohla nacházet jazyková bariéra. Jazyková bariéra by se dala považovat za určitou slabinu, o které společnost ví a snaží se zlepšovat jazykové znalosti svých zaměstnanců pomocí jazykových kurzů.

V konkrétních výrobních závodech (Chlumčany, Rakovník) je organizační struktura podobná. V jednotlivých závodech je vedoucí provozu, který má pod sebou mistry, kteří mají dále pod sebou dělníky ve výrobě. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci je na velmi dobré úrovni.

### **Závěr kapitoly**

V této kapitole bakalářské práce jsem popsal společnost LASSELSBERGER, s.r.o., její základní údaje, v čem společnost podniká a její historii. V následujících kapitolách bude právě společnost LASSELSBERGER zdrojem informací pro praktickou část práce.

## **4. OBCHODNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI LASSELSBERGER, S.R.O.**

### **4.1 Tržní diagnóza**

#### **4.1.1 Zákazníci**

Obchod s keramickými obklady a dlažby firmy LASSELSBERGER, s.r.o. prostřednictvím obchodních značek RAKO HOME a RAKO OBJECT je na českém trhu prováděn pomocí nezávislých velkoobchodních firem, které se specializují především na stavební keramiku, sanitu, stavební chemii a s tím související doplňkové materiály. Existuje zde i určitá malá část obchodů, které vedou přímou cestou od firmy ke spotřebiteli, jedná se však o výjimečné velké zakázky pro jiné firmy či instituce. Společnost LASSELSBERGER převážně distribuuje zboží vlastním smluvním prodejcem.

Společnost má 8 nejvýznamnějších zákazníků, kteří odebírají přes 80% vyrobených keramických obkladů a dlažeb. Tyto klíčové zákazníci slouží společnosti taky jako hlavní způsob distribuce výrobků, a proto se je snaží za cenu udržet např. poskytováním množstevních slev.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou:

- SIKO Koupelny, a.s.
- PTÁČEK-velkoobchod, a.s.
- KERAMIKA SOUKUP, a.s.
- MARKETIS spol., s.r.o.
- W.A.W. spol., s.r.o.
- Kubný Gerhard
- KERABO, s.r.o.
- Stavex U. H., s.r.o.

Další obchody jsou prováděny s obchodními řetězci: OBI, Globus, Hornbach, Baumax, kde je obchod uskutečňován v rámci trojstranné dohody mezi firmou LASSELSBERGER, obchodním řetězcem a tuzemským odběratelem.

#### **4.1.2 Konkurence**

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. představuje největšího českého výrobce keramických obkladů a dlažeb a co se týče ČR, tak nemá výrobní konkurenci. Jistou

konkurencí by se daly nazvat firmy, které podnikají v oboru stavebnictví. Například se jedná o firmy TERASO Horažďovice, s.r.o., EUIT, s.r.o., KERAMIKA EGRES, s.r.o. a několik dalších menších firem. Tržní podíl těchto firem se však nedá se společností LASSELSBERGER srovnávat.

Konkurence pro společnost spočívá v dovozech ze zahraničí. Konkrétně lze jmenovat společnosti KERATRADE, s.r.o. a A-KERAMIK GROUP, která především dováží luxusní sortiment obkladů patřící do střední cenové kategorie. Mezi největší zahraniční dovozce obkladů a dlažeb patří Itálie, Španělsko, Polsko, Německo a Čína. Itálie a Španělsko představují největší nebezpečí konkurence. Významným výrobcem obkladů a dlažeb je bezpochyby i Čína, která je schopná vyrobit své produkty za zlomek nákladů, které musí být na stejný objem produkce vynaloženy v ČR (minimální náklady na pracovní mzdu).

Mezi některé obchodní značky dovážené na český trh ze zahraničí patří: Paradyz, Cersanit, Nowa Gala, V&B a Marazzi.

#### **4.1.3 Situace na trhu**

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. rozlišuje dva trhy, tuzemský a zahraniční, kde na obou má pevné postavení. Zahraniční země, kam společnost vyváží více než polovinu svého celkového exportu jsou Německo, Rakousko a Francie. Celkově je ale na listu více než 40 zemí po celém světě, kam společnost vyváží. Vlivem krize je od roku 2008 viditelný úbytek prodejů. Na východních trzích, kam společnost směřovala své ambice, dochází k propadu na trhu stejně jako u nás.

V České republice spíše lidé směřují k levnějším variantám výrobků. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. zaujímá na tuzemském trhu významné místo, ale i tak zákazníci dávají spíše přednost ceně na úkor kvality. Preferují tím tedy levnější výrobky zahraničních firem například z Polska. Nižší cena tím ale odpovídá i nižší kvalitě.

Pro společnost LASSELSBERGER, s.r.o. můžeme rozdělit trh produktů do 4 základních částí a to na obklady a dlažby, kde tyto dva produkty patří pod obchodní značku RAKO HOME, dále pak na object, kam patří produkty značky RAKO OBJECT (spíše projektové zaměření), a jako poslední produkty POOL, který se týká samostatných bazénových projektů (vnitřních i venkovních bazénů – pod značkou RAKO).

### *Obklady*

- Na trhu obkladů dochází neustále k meziročnímu poklesu na trhu, jako tomu bylo i v předešlém období.
- Nastává celkový posun cenových segmentů směrem dolů.
- Konkurence začala snižovat ceny u obkladových dlaždic formátu 25x33.
- Na český trh se začali dostávat obkladové dlaždice formátu 25x50 jako import z Polska a to má za následek celkový pokles ceny a kvality těchto dlaždic na trhu.

### *Dlažba*

- Stejně jako na trhu obkladů nastává výrazný posun cenových segmentů směrem dolů.
- Několik posledních období bylo v oblibě neustále vyvíjet větší formát dlaždic (například dlaždice rozměru 60x60 jsou velmi oblíbené). Tento trend zvětšování formátu se ale zastavuje.
- Mírný pokles trhu.
- Pokračuje neustálý příliv výrobků z Číny s vysokou, ale i nižší kvalitou.

### *Object*

- Na tomto trhu společnost zaznamenala výrazný vzestup. Největší tržní podíl má právě značka RAKO.
- Hlavní konkurence, především značky Marrazi a V&B, naopak snižují své podíly na tomto trhu.

### *POOL*

- Podobně jako na trhu Object, tak i tady se projevuje neustále rostoucí podíl na trhu. Značka RAKO zde značně posiluje.
- Konkurence má na tomto trhu propad až o 15%.



## 4.2 Tržní prognóza

Tato část práce se bude hlavně zaměřovat na okolní vlivy podniku, které mají na firmu určitý dopad a to vlivy legislativní, ekonomické, sociální a technické. Do prognózy trhu by se dali zařadit i další věci, jako třeba jednotlivé složky marketingového mixu, ale ty se budou rozebírat dále v této práci.

### Legislativa

Velký vliv budou mít na české podniky daňové změny, které se chystají v dalších letech. Jedná se např. o zrušení daňové výhody při zaměstnávání postižených osob, ale zase by se měl zjednodušit výpočet mezd zaměstnanců (zrušením výpočtu přes superhrubou mzdu), zaměstnanci budou odvádět více na zdravotním pojištění, a jiné změny.

### Ekonomické vlivy

Co se týče ekonomického prostředí, zde se měly analyzovat základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Důležité je sledovat vývoj HDP a to nejen v ČR, ale i trendy a predikce v zahraničních zemích, kam vyváží, dále pak míru inflace, míru nezaměstnanosti, vývoj ve stavebnictví.

#### *Ekonomický růst*

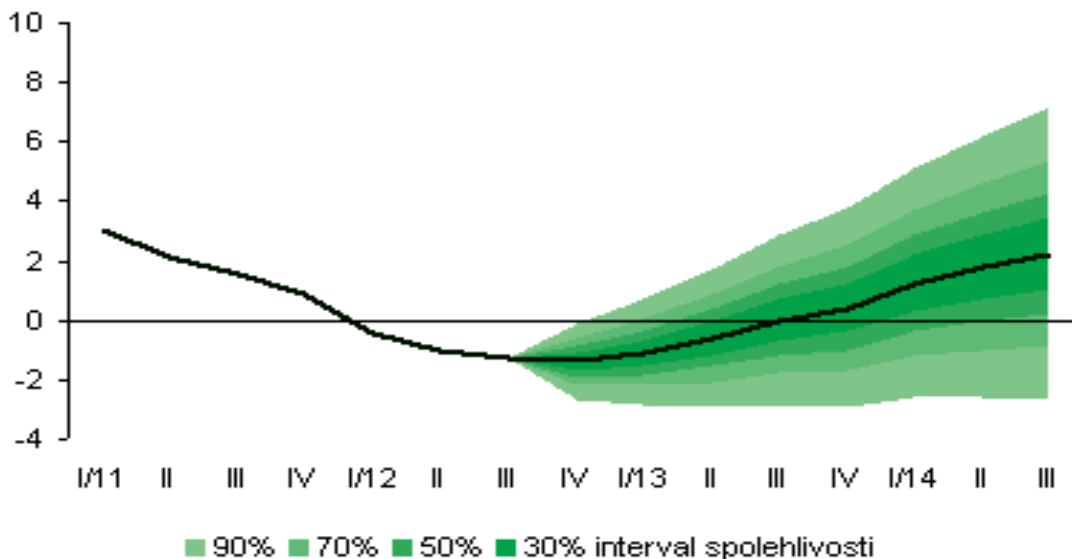
HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost poklesl v roce 2012 podle zpřesněného odhadu o 1,2 %. Podle předběžných odhadů by HDP mělo v roce 2013 stále lehce klesat a v roce 2014 naopak stoupat.

**Tabulka č. 1:** Vývoj HDP v České republice v roce 2012

| Česká republika | 1. čtvrtletí | 2. čtvrtletí | 3. čtvrtletí | 4. čtvrtletí | Rok 2012    |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Vývoj HDP v %   | -0.7         | -0.1         | -1.3         | -1.7         | <b>-1.2</b> |

Zdroj: Kurzy.cz

**Obrázek č. 1:** Prognóza HDP



Zdroj: ČNB

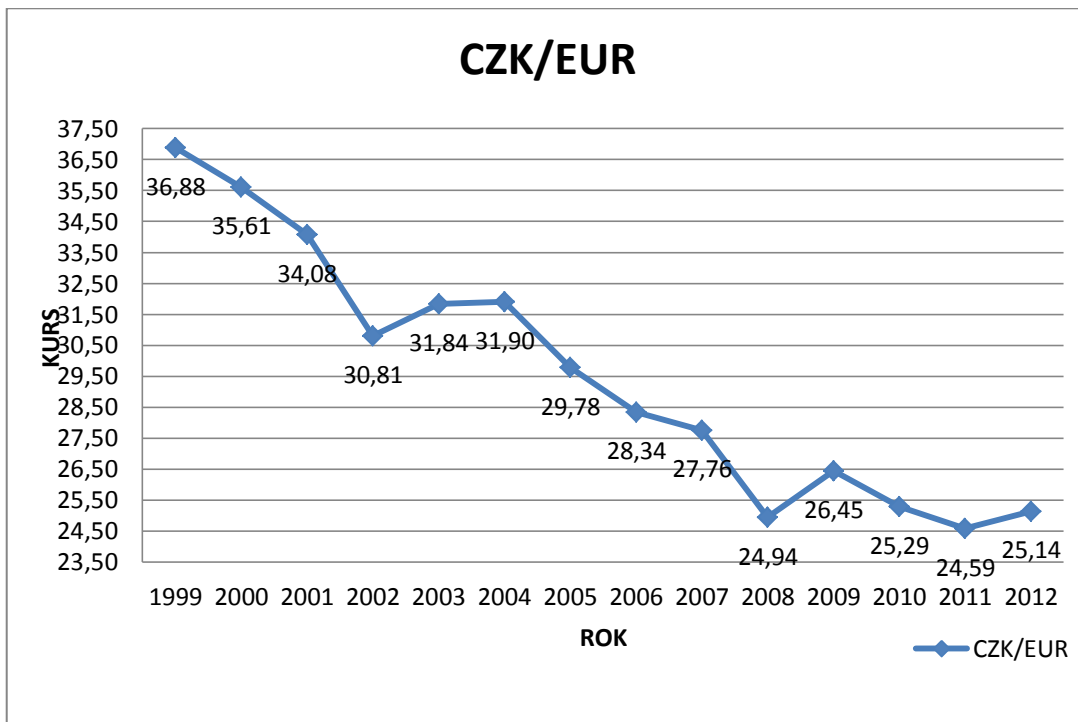
#### *Vývoj stavebnictví*

V roce 2012 klesla stavební produkce meziročně o 7,6 %. Nových bytů bylo zahájeno o 13,4 % méně než v roce 2011. V letech 2007-2008 stavební produkce dosáhla svého vrcholu a potom, vlivem krize, začalo klesat.[10]

#### *Měnový kurs*

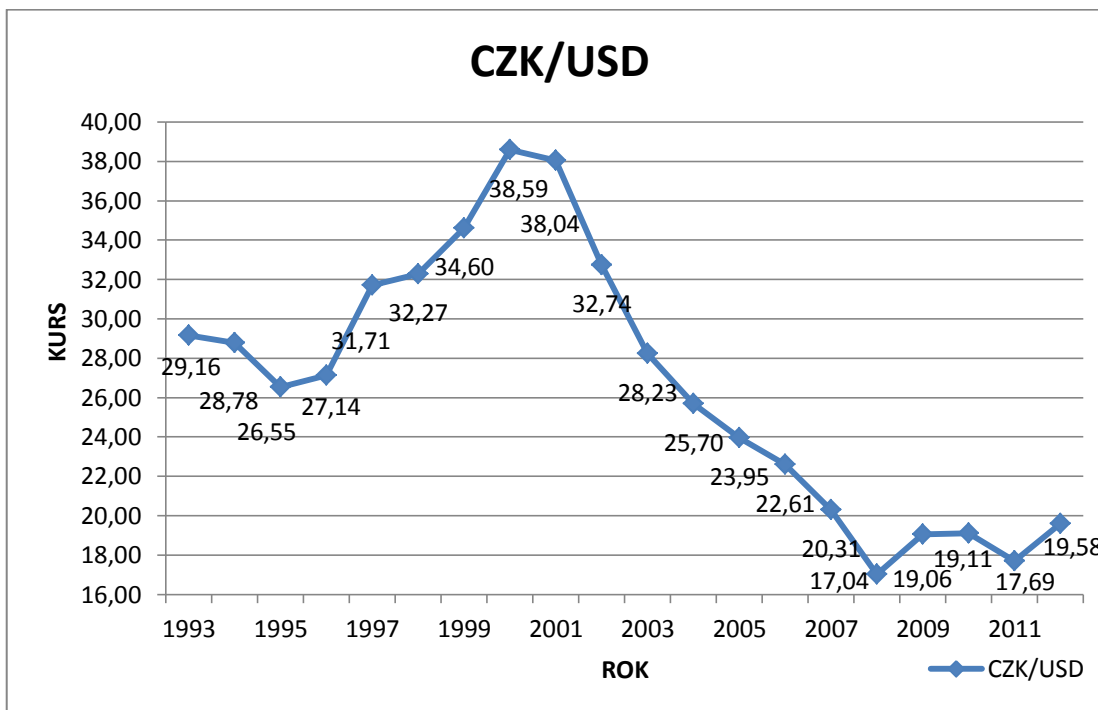
Pro podnik LASSELSBERGER, s.r.o. je významný především vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD. Na grafech je vidět, že vývoj obou kursů má v širším časovém období klesající trend. V roce 2012 můžeme vidět, že došlo k oslabení koruny. Pro český trh je ale slabá koruna výhodná, protože zahraniční konkurenti sníží dovoz svého zboží.

**Obrázek č. 2:** Vývoj kursu CZK/EUR v letech 1999-2012 – roční průměry



Zdroj: ČSÚ

**Obrázek č. 3:** Vývoj kursu CZK/USD v letech 1993-2012 – roční průměry



Zdroj: ČSÚ

### *Nezaměstnanost*

Nezaměstnanost v České republice od roku 2009 rapidně stoupá. V lednu roku 2013 byla míra nezaměstnanosti 8%, což znamená pokles oproti míře nezaměstnanosti v prosinci předešlého roku. V té době byla míra nezaměstnanosti dokonce 9,4%. Jelikož roste poptávka firmy LASSELSBERGER, s.r.o. po kvalifikovaných pracovnících, je pro společnost důležité sledovat i vývoj nezaměstnanosti v krajích, kde působí.

### *Inflace*

Míra inflace dosáhla v roce 2012 3,3%. Co nejnižší míra inflace je žádoucí pro každou firmu.

### **Sociální vlivy**

Faktory sociálního prostředí jsou především významné pro strategii zahraničního obchodu. Firma samozřejmě nesmí přehlížet sociální a kulturní aspekty domácího trhu. Některé kulturní vlivy se promítají do chování spotřebitelů.

V České republice dochází ke změnám v demografické struktuře, ale ty probíhají v delším časovém horizontu, a proto společnosti nemusí brát velký zřetel na tyto změny.

### **Technologické vlivy**

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je produktově orientovaná firma, a proto musí sledovat vývoj nových technologií, který např. usnadnilo nebo urychlilo výrobu, snížilo zmetkovost, snížilo dopad na životní prostředí. V tomhle ohledu se tedy musí neustále zdokonalovat, ve výrobním směru a i v softwarovém vybavení firmy.

## **4.3 Plánování podniku**

### **4.3.1 Cíle pro rok 2013**

#### *Hlavní cíle:*

Hlavním cílem společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. je aby obrat značky RAKO dosáhl hodnoty 1 150 mil. Kč a obchodní marže, aby se držela hodnoty 84% (a to po odečtení veškerých bonusů a skont).

### *Masivní inovační proces:*

Strategií pro dosažení toho cíle je úspěšné uvedení novinek na podzim roku 2013. Ještě minulého roku se ve společnosti uváděli novinky značky RAKO na trh na začátku jara. Společnost si uvědomila, že toto uvádění novinek je ve špatném období. Konkurenti ze zahraničí uvádějí své novinky právě na podzim každého roku. Co se týče konkurence, tak právě Španělsko a Itálie určují většinu trendů týkající se keramických obkladů a dlažeb.

Další strategií pro tento cíl jsou další investice do výzkumu a vývoje nových technologií. Tyto technologie by měly zjednodušit a zlepšit výrobu a zároveň zvýšit kvalitu samotných výrobků. Nové technologie se netýkají jenom výroby, ale taky softwaru pro lepší komunikaci, logistiku atd.

Zvyšování přidané hodnoty by mělo být součástí dalších inovačních procesů společnosti, společně s důkladnějším řízením životních cyklů výrobků. Standardní životního cyklu výrobku je 5 – 7 let. Samozřejmě se objevují i výjimky, kdy některé produkty jsou na trhu už 10 let a nestále si drží velký podíl na trhu. Společnost takovým to výrobkům říká „dojné krávy“ podle BCG Matice<sup>1</sup>. Objevují se ale i výjimky opačné, kdy produkty na trhu nevydrží více než 2 roky.

### *Udržení známosti značky:*

Pro udržení známosti značky RAKO, společnost plánuje využití PR aktivit a nadlinkové komunikace<sup>2</sup>, hlavně rozšířit reklamy do televizních přenosů. Bude spuštěn výzkum, který bude fungovat na základě monitoringu značky RAKO. V minulosti se už použila technika Mystery Shopping, která společnosti přinesla užitečné informace.

### *Zkvalitnění a zrychlení distribuce k zákazníkům:*

Společnost má v plánu efektivnější nastavení distribučních parametrů pro své klíčové zákazníky a zároveň nastavení motivačního systému pro distributory.

Společnost má svých 8 klíčových zákazníků, kterým dodává své produkty značky RAKO, a tyto zákazníci dané produkty prodávají svým zákazníkům. Společnost

---

<sup>1</sup> BCG (Boston Consulting Group), jinak se tomu taky říká Bostonská matice. Používá se pro hodnocení portfolia produktů organizace při marketingovém a prodejním plánování. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích, a to míra růstu na trhu a podíl na trhu.

<sup>2</sup> Nadlinková komunikace = forma marketingové komunikace využívající masmédiá (TV, rádio, internet, tisk, outdoor)

LASSELSBERGER, s.r.o. je zcela výjimečně prodává své zboží přímo koncovému zákazníkovi, a proto v této struktuře zákazníkovi pro firmu vzniká nebezpečí druhotné platební neschopnosti. Proto chce společnost zlepšit řízení svých pohledávek, a tím eliminovat již zmíněné druhotné platební neschopnosti.

Společnost si představuje, že tímto cílem dosáhne zrychlení a zkvalitnění distribuce, snížení nákladů na distribuci. Také očekává zvýšení obchodní marže a vlivu samotné firmy na distribuci.

#### *Zefektivnění práce prodejního týmu:*

Zefektivnit práci prodejního týmu chce společnost zavedením Business plannig systémem pro práci obchodních zástupců v SAPu, který by obsahoval plán práce a návštěv, routing, reporting, kontrola, plán aktivit na každý kvartál. Po zavedení systému SAP budou mít obchodní zástupci okamžitý přístup ke všem potřebným informacím a jejich práce by se tím tam měla podstatně zefektivnit.

Společnost chce také aktualizovat manuál pro obchodní zástupce na rok 2013, který obsahuje základní principy jednání a chování obchodních zástupců firmy LASSELSBERGER, s.r.o.

#### *Zefektivnit a zkvalitnit prodejní místo – Ideální prodejna:*

„Ideální prodejna“ je projekt, kterým chce společnost zjistit, zda by nebylo lepší mít své vlastní prodejny podle vlastních parametrů, aby existoval přímý prodej konečnému uživateli. Ideální prodejna by se zhotovila přímo na již existujícím prodejním místě značky RAKO, ale jak jsem již uvedl, podmínky a parametry prodejny by si vedlo obchodní oddělení společnosti podle svých představ.

Po vytvoření ideální prodejny se budou porovnávat náklady a prodejní čísla u konkrétního prodejního místa před realizací a po realizaci. Tento projekt by měl dát společnosti jasnou představu, zda by si měla tvořit vlastní prodejny, kde by měla plnou kontrolu nad obchodními podmínkami. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. nemůže nutit svým zákazníkům, aby prodávali dál produkty za určitou cenu. Společnost ji pouze doporučí tak, aby marže byla pro oba spravedlivá a výnosná. Prodejci si ale samozřejmě chtějí vydělat co nejvíc a tak ve většině případe si marži navyšují. Tím se ale navyšuje i celková cena a zákazník díky tomu pak inklinuje k nákupu levnějších produktů konkurující značky.

### **4.3.2 Nejdůležitější témata let 2013 – 2017**

Jeden z hlavních cílů se nachází v oblasti logistiky. Hlavním tématem je optimalizace zásob, disponibility sortimentu a konkurenceschopných dodacích lhůt. Dalšími tématy jsou potom udržení obchodní marže a úrovně vnímání značky RAKO a také téma, které bylo již zmíněno výše, týkající se inovace ohledně uvádění novinek na trh.

## **4.4 Marketingový mix**

### **4.4.1 Produkt**

U keramických dlažeb a obkladů by se měli pravidelně uvádět novinky na trh. Je to zboží, které musí zaujmout i vzhledem, nejenom kvalitou. Právě uvádění novinek, kde se hlavně předvádí nový design jednotlivých produktů, probíhá, jak je již zmíněno dříve, ke konci roku.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. před dvěma lety investovala do průzkumu, který měl zjistit, co na produktu typů obkladů a dlažeb, zákazníci vlastně nejvíce požadují. Tento průzkum prováděla externí firma, která se podobnými výzkumy zabývá. Průzkum nebyl veden přímo na značku RAKO, ale všeobecně na keramické dlaždice a obklady. Podle výsledků průzkumu lidé si při výběru především kladou důraz na design a snadnou čistitelnost produktů. Design a údržba se teda objevovaly na vrchních místech průzkumu, zatímco odolnost produktů byla na spodních místech.

### **Design produktů**

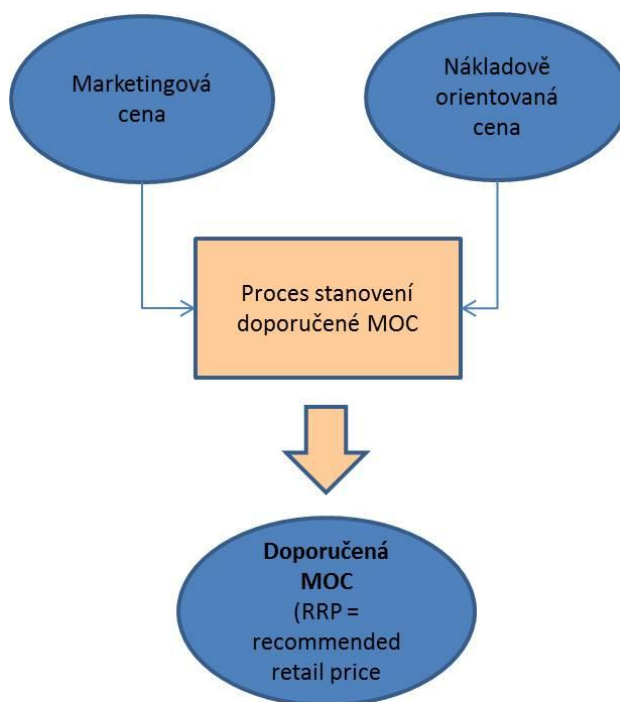
Některé firmy, nejedná se pouze od firmy zabývající se výrobou keramických obkladů a dlažeb, si designera najímá mimo jejich společnost. Důvodem je prestiž a podpis designera. Jedna konkurenční firma v Itálii platí externímu designerovi obrovské peníze za jeho návrhy, ale zase potom může ukazovat na podpis pod designem produktu.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o má naopak svého vlastního, interního, designera. Výhodu to má hlavně v tom, že je s ním společnost a hlavně vývojový tým neustále v kontaktu.

#### 4.4.2 Cena

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. stanovuje cenu svých produktů kombinací marketingově orientované ceny a nákladově orientované ceny. Při prodeji produktů svým zákazníkům, kteří budou prodávat zboží dál, je sdělovaná tzv. doporučená maloobchodní cena. Společnost nemůže nařídít svým zákazníkům, za kolik mají produkty prodávat, může jim jen tu cenu doporučit. Cena je stanovena tak, aby obě strany měli z toho užitek.

**Obrázek č. 4:** Stanovení doporučené maloobchodní ceny



Zdroj: interní zdroje podniku



## Cenová strategie

V následujících dvou tabulkách je popsána cenová strategie, která tvoří marketingově orientovanou cenu. V první tabulce jsou vypsány odchylky, které určují, o kolik jaký produkt má mít rozdílnou cenu, než konkurenti na českém trhu a ve druhé jsou pak lokální obchodní podmínky, které určují rozmezí dávaných slev.

**Tabulka č. 2:** Cenová strategie – cenové odchylky od konkurentů

|                        | Relevantní konkurent 1 | Cílová +/- odchylka RAKO v % | Relevantní konkurent 2 | Cílová +/- odchylka RAKO v % | Relevantní konkurent 3 | Cílová +/- odchylka RAKO v % |
|------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>Obkladačky RAKO</b> |                        |                              |                        |                              |                        |                              |
| - formát 25x33         | Paradyz                | + 10%                        | Cersanit               | + 5%                         |                        |                              |
| - formát 20x40         | Cersanit               | + 10%                        | V&B                    | - 5%                         |                        |                              |
| - formát 30x60         | Marrazi                | - 10%                        | Paradyz                | - 30%                        |                        |                              |
| <b>Dlažba RAKO</b>     |                        |                              |                        |                              |                        |                              |
| - formát 30x30         | Paradyz                | + 10%                        |                        |                              |                        |                              |
| - formát 33x33         | Cersanit               | + 10%                        | Paradyz                | + 20%                        |                        |                              |
| - formát 60x60/30x60   |                        |                              |                        |                              |                        |                              |
| <b>Object RAKO</b>     |                        |                              |                        |                              |                        |                              |
| - formát 15x15         | Paradyz                | + 20%                        |                        |                              |                        |                              |
| - formát 15x20         | Cersanit               | + 20%                        |                        |                              |                        |                              |
| - formát 10x10         | Marrazi                | - 10%                        | V&B                    | - 30%                        | Jasba                  | - 20%                        |

Zdroj: interní zdroje podniku

**Tabulka č. 3:** Cenová strategie – lokální obchodní podmínky

|                                    | MOC           | Další speciální podmínky                       |               |                    |              |              |               |
|------------------------------------|---------------|--|---------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>DPH</b>                         | <b>21,00%</b> |  |               |                    |              |              |               |
| <b>Slevové rozpětí</b>             |               | <b>Krátkodobé slevy na akce obch. partnerů</b> |               |                    |              |              |               |
|                                    |               | <b>Výstavka</b>                                |               | <b>Zalistování</b> |              |              |               |
|                                    |               | min.   | max.          | min.               | max.         | min.         | max.          |
| min.standardní sleva               | 30,00%        | 50,00%   | 99,00%        | 0,00%              | 5,00%        | 2,00%        | 15,00%        |
| max.standardní sleva               | 60,00%        |  |               |                    |              |              |               |
| <b>Průměrná obchodní sleva*</b>    | <b>42,50%</b> | <b>50,00%</b>                                  | <b>99,00%</b> | <b>0,00%</b>       | <b>5,00%</b> | <b>2,00%</b> | <b>15,00%</b> |
| <b>Bonusy</b>                      |               |  |               |                    |              |              |               |
| min.bonus                          | 3,00%         |  |               |                    |              |              |               |
| max.bonus                          | 9,50%         |  |               |                    |              |              |               |
| <b>Skonta</b>                      |               |  |               |                    |              |              |               |
| min.skonto                         | 3,00%         |  |               |                    |              |              |               |
| max.skonto                         | 4,00%         |  |               |                    |              |              |               |
| <b>Marketingový příspěvek max.</b> | <b>1,50%</b>  |  |               |                    |              |              |               |

\*průměrná obchodní sleva: vážený průměr vypočítaný z obrátu RAKA a hlavních konkurentů na trhu

Zdroj: interní zdroje podniku

### Proces tvoření doporučené maloobchodní ceny:

Následující tabulka popisuje postup tvorby plánované maloobchodní ceny. Hodnoty nákladů a rabatu jsou pouze orientační.

**Tabulka č. 4:** Proces stanovení ceny

|  |             |                  |            |  |
|--|-------------|------------------|------------|--|
| <b>Plánovaná MOC/plánovaný obrat v MOC</b> |             | <b>3</b>         |            |  |
| <b>DPH</b>                                 |             | <b>21%</b>       |            |  |
| <b>Rabat*</b>                              |             | <b>35%</b>       |            |  |
| <b>Marže (absolutní hodnota)**</b>         | <b>1,84</b> | <b>Marže v %</b> | <b>84%</b> |  |
| <b>Náklady celkem***</b>                   | <b>1</b>    |                  |            |  |
| <b>Kalkulační faktor****</b>               | <b>3</b>    |                  |            |  |

\* **rabat**: vážený průměr poskytované slevy z MOC bez DPH

\*\* **marže**: = optimální vážená marže vypočítaná z plánovaného obratu po odečtení DPH a rabatu

\*\*\* **náklady celkem**: = v absolutní hodnotě se základní orientační hodnotou 1

\*\*\*\* **kalkulační faktor**: faktor pro výpočet optimální MOC vč. DPH z předávací nákladové ceny

Zdroj: Interní zdroje podniku

Náklady jsou dané. Cenová strategie určila doporučené ceny a slevy, které jsou zahrnuté v kalkulačním faktoru. Marže se potom dopočítává odshora. Pokud je marže malá, postupuje se znovu a zvyšuje se doporučená cena nebo se eventuálně snižuje rabat.

#### 4.4.3 Propagace

Značka RAKO je prezentována hned několika způsoby. Jeden způsob byl už zmíněn dříve, a to uvádění novinek značky na trh. V roce 2013 je poprvé, kdy se společnost rozhodla uvádět novinky na podzim roku. Má to své výhody. Hlavní nákupní sezóna keramických obkladů a dlažeb bývá několik měsíců v polovině roku (hlavně květen, červen, červenec a srpen). Představením novinek na podzim dáme prostor potencionálním zákazníkům na promyšlenou a poté nastanou obchody. Na začátku roku má společnost možnost, po uvedení novinek, ukazovat již potenciálním kupcům produkty v již vystavených vzorkovnách.

##### *Výstavy a akce*

Společnost se pravidelně účastní veletrhu Cersai v italské Bologni. „Každý rok je tento veletrh zaměřený na koupelnové vybavení a na nové trendy v oblasti koupelnového

interiéru. Setkávají se tu firmy, které nabízejí nové produkty a představují novinky. Na veletrhu Cersaie dochází také k dialogu mezi těmito firmami. Snaží se o předvedení svého jména a o zapojení co nejvíce prvků originalitu a exkluzivity“ [13].

#### *Zefektivnění podpory prodejních míst*

Tohle je myšlenka, která byla již zmíněna jako jeden z hlavních cílů obchodního plánu pro letošní rok a to vytvoření tzv. „Ideální prodejny“.

#### *ATL komunikace (nadlinková komunikace)*

Co se týče nadlinkové komunikace, tak společnost nechává tisknout časopisy, jak pro laiky, tak i pro profesionály. Ohledně televize je to pak sponzorská inzerce na stanici TV Prima a také zapojení značky RAKO v pořadu „Jak se staví dům“.

#### *PR – Public relations*

Zde si společnost vybírá k podpoře hlavně výnosné produkty, který mají úspěch u zákazníků a samozřejmě novinky.

Způsoby použití PR ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o.:

- organizované setkání s novináři
- využití veletrhu Cersai v komunikaci (viz. výše – *Výstavy a akce*)

#### *Školení*

Školení probíhá v první polovině roku. Týká se to hlavně obchodních zástupců společnosti, kteří mají nejčastější kontakt se zákazníkem a hodně často jsou to ti, kteří získávají nové zákazníky. Na těchto školení se seznamují s harmonogramem interní a externí komunikace k uvedení novinek a zároveň si aktualizují prodejní argumenty (podle poznatků trhu a podle novinek).

#### **4.4.4 Distribuce**

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o, používá jako způsob distribuce především prodejce a jak již bylo zmíněno dříve, přímý způsob prodeje konečným uživatelům používá pouze ve výjimečných případech. Důvodem k tomu je firmou preferovaný celo-paletový prodej. V případě, kdyby se neprodávaly celé palety, vznikaly by tím další náklady na manipulaci, skladování, převoz atd.

Distribuční struktura společnosti se rozděluje do několika distribučních kanálů:

- **IC** (Install center / „Instalační centrum“)

Tohle jsou prodejny, kde se převážně prodává sortiment typu vodovodní instalace a topení. Produkty typu sanita a obklady jsou zde pouze jako doplněk.

- **Multiples**

Multiples jsou specializované prodejny, jako je třeba Ikea, která se zabývá bytovým nábytkem. Pro společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je to společnost SIKO, kde zákazník najde kompletní sortiment koupelen, koupelnového vybavení a i sortiment kuchyní.

- **DIY** (Do – It – Yourself / „Udělej si sám“)

DIY jsou prodejny typu Hornbach, Baumax. Jsou to tzv. hobby markety.

- **Velkoobchody a maloobchody (VO/MO)**

- **E-shop**

### **Plánované cíle pro distribuční kanály na rok 2013**

Jeden z plánů, který společnost LASSELSBERGE, s.r.o. plánuje pro všechny distribuční kanály, je provádění kontrolních nákupů. Společnost si tím slibuje mít větší kontrolu nad prezentací své značky RAKO od prodejců, kam své zboží dodává. Do jaké míry se dodržuje společností navrhovaná cena a jakým způsobem je značka RAKO nabízena.

#### *VO/MO*

Společnost plánuje posílení regionálních velkoobchodů a maloobchodů tak, aby byly schopni fungovat jako protiváha prodejen SIKO. VO/MO by se měli zapojit do motivačního programu, který by měl zlepšit vztahy VO/MO se společnostmi a také by se měla zvýšit efektivita jednotlivých prodejních míst.

#### *IC – Instalační centra (voda a topení)*

U prodejen tohoto typu jsou obklady a dlažby spíše jako doplněk sortimentu zboží, a tak tržní podíl IC prodejen klesá. Hlavním cílem pro tento distribuční kanál tedy je, aby si značka RAKO udržela vyšší tržní podíl.

Vyšší tržní podíl si chce společnost udržet zalistováním svých (zákaznických) produktů do portfolia zboží těchto prodejen. Společnost považuje tyto prodejny za velice kvalitní prodejní místa a chtěla by toho využívat.

Časové rozhraní tohoto plánu je první polovina roku.

#### *Multiples (SIKO)*

Hlavním cílem zde je udržet prodej. Společnost plánuje zajistit v prodejnách SIKA kompletní proškolení personálu. Toto proškolení by se týkalo hlavně novinek roku 2012 (novinky 2013 se uvádějí na začátku čtvrtého čtvrtletí roku 2013). Personál musí být schopen reagovat na dotazy zákazníků a v případě problémů, být schopen poradit.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. plánuje také zahájit spolupráci s projektovým oddělením společnosti SIKA.

Časové rozhraní toho plánu je první polovina roku.

Od toho plánu se očekává nárůst prodeje v multiples obchodech SIKO o 3% oproti roku 2012.

#### *Koupelnová studia*

Koupelnová studia mají užší sortiment výrobků než prodejny SIKA. Zde se zaměřují výhradně pouze na prostory koupelen. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má v plánu zalistování luxusního sortimentu značky RAKO.

Společnost je připravena nabídnout mimořádně projektové ceny prostřednictvím vybraných dodavatelů. Společnost také nabídne zajištění mimořádného servisu.

V případě splnění cíle bude mít značka RAKO nově vyvzorkované showroomy, kde bude prezentovat své produkty.

Časové rozhraní tohoto plánu je celý rok 2013.

#### *E-shopy*

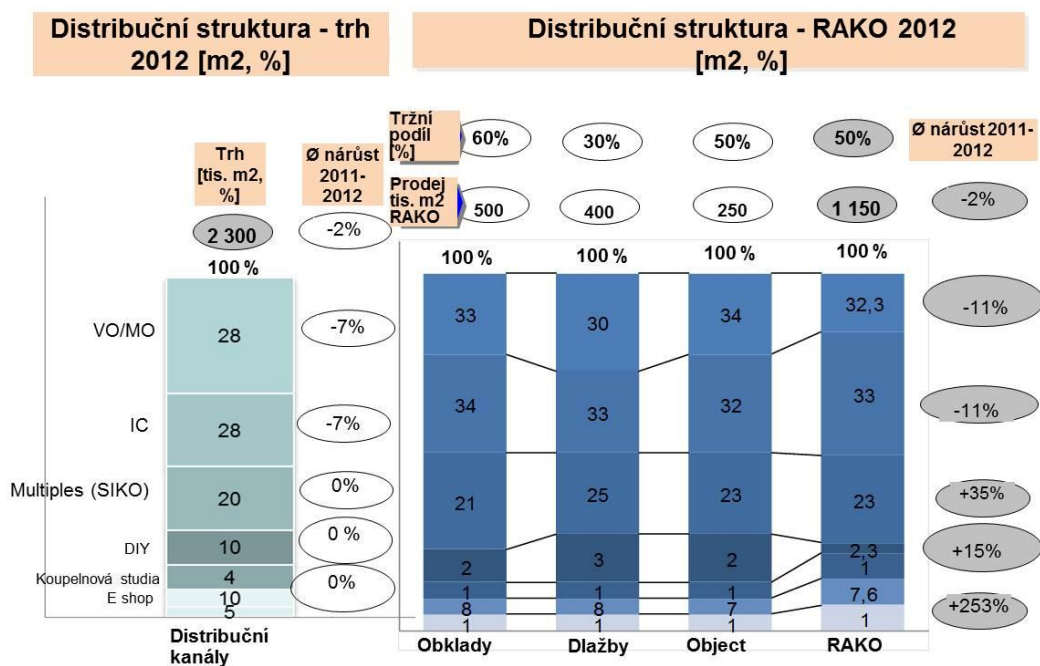
Hlavním cílem pro ty distribuční kanály je snížení doposud poskytované slevy. Společnost také plánuje trvalý monitoring elektronických obchodů.

## Distribuční struktura

Na následujícím obrázku (obrázek č. 5) lze vidět strukturu distribuce společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. rozdělenou do distribučních kanálů. Levá část grafu ukazuje podíl jednotlivých distribučních kanálů na celkovém českém trhu keramických obkladů a dlažeb za rok 2012. Pravá část zobrazuje podíl na českém trhu samotné značky RAKO. Ta je navíc rozdělená do jednotlivých segmentů značky (obklady, dlažby a object).

Důležité je si všimnout podílu na prodeji značky RAKO u velkoobchodů a maloobchodů, který klesl o 11% oproti roku 2011. Naopak podíl internetových obchodů naopak vzrostl rapidně o 253% oproti roku 2011.

**Obrázek č. 5:** Distribuční struktura za rok 2012

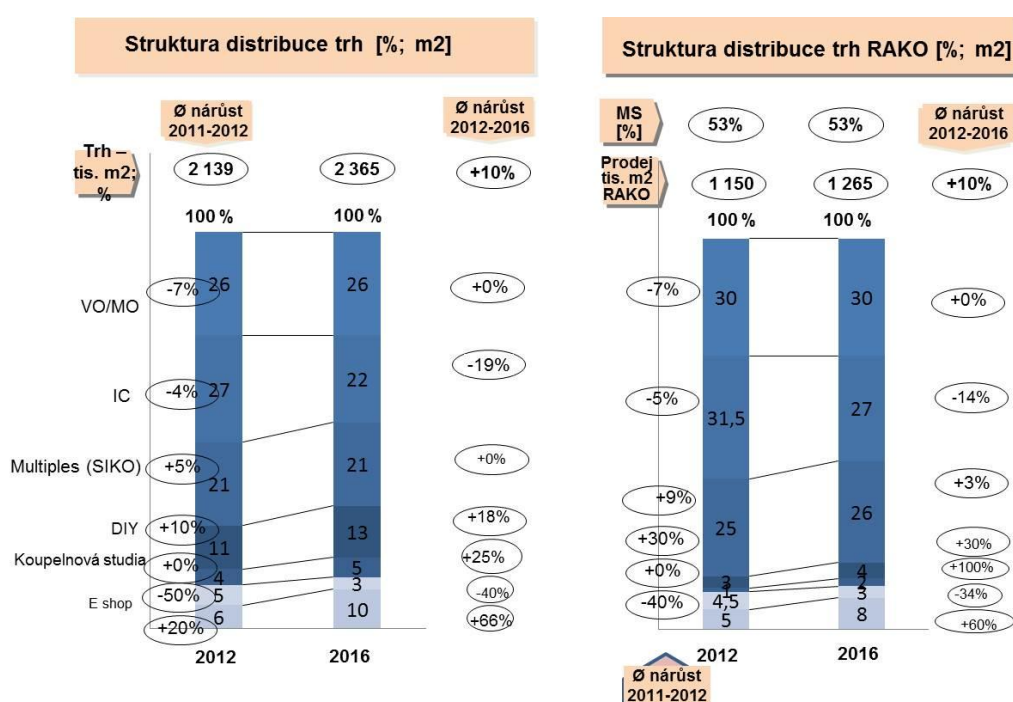


Zdroj: Interní zdroje podniku

Následující graf (obrázek č. 6) ukazuje přepokládaný vývoj distribuční struktury na rok 2016. Levý graf opět zobrazuje struktury distribučních kanálů na českém trhu keramických obkladů a dlažeb, zatímco pravý graf se zabývá značkou RAKO a distribučními kanály.

Pro společnost bude asi nejdůležitější distribuční kanál „Koupelnová studia“, která by mohla v roce 2016 vrůst o 100%. Tento vzrůst by měl být díky investicím a projektům, které tímto směrem společnost LASSELSBERGER, s.r.o. vkládá.

**Obrázek č. 6:** Přepokládaná distribuční struktura na rok 2016



Zdroj: Interní zdroje podniku

## 4.5 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza víceméně dává dvojí pohled na společnost, a to vnitřní a vnější pohled. Vnitřním pohledem je myšleno silné a slabé stránky podniku a vnějším pohledem zas příležitosti a rizika.

### 4.5.1 Vnitřní pohled

#### Silné stránky

- Silná značka s vysokou známostí na trhu
- Vysoký tržní podíl – plošná distribuce

- Technická preciznost a komplexní řešení
- Marketingové aktivity (viditelnost na prodejním místě, reklamní kampaň, katalogy)
- Servis obchodních zástupců (poradenská a servisní role, okamžitá zpětná vazba)
- Servis pravidelných a nepravidelných školení zákazníků, architektů a řemeslníků

### **Slabé stránky**

- nedisponibilita zboží – dlouhé dodací lhůty
- konkurenční boj zákazníků snižující ceny a zvyšující náklady na distribuci v poměru k obratu
- příliš vysoké plošné náklady na podporu prodejních míst
- nízká marže na katalogové zboží

### **4.5.2 Vnější pohled**

#### **Příležitosti**

- Zkvalitnění a zrychlení distribuce zboží k zákazníkům
- Zefektivnění a zkvalitnění prodejních míst RAKO
- Využití a aplikace nejmodernějších technologií do keramického průmyslu
- Využití synergie s dodavateli nekonkurenční sanity v distribučním řetězci

#### **Rizika**

- Nahrazení značky RAKO jinými dodavateli nejen u klíčových partnerů (privátní značky)
- Zvyšující se reimport (Polsko, Maďarsko)
- Zvyšující se počet kopií u nejprodávanějších výrobků

### **Závěr kapitoly**

V této kapitole je popsán obchodní plán společnosti LASSELSBERGER, s.r.o a v následující kapitole bude vyhodnocení tohoto plánu a návrh na jeho úpravu.



## **5. ZHODNOCENÍ OBCHODNÍHO PLÁNU**

### **5.1 Tržní diagnóza a prognóza**

Tržní prognóza a diagnóza víceméně popisuje trh, společnost a okolní vlivy působící na danou společnost.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je velice úspěšnou firmou ve výrobě a prodeji keramických obkladů a dlažeb. Na českém trhu neexistuje firma, která by společnosti byla schopná konkurovat, proto také drží většinový podíl na trhu. Konkurence se však vyskytuje při dovozu produktů ze zahraničí. Obchodníci, kterým společnost dodává zboží, jsou zároveň distributory dováženého zboží ze zahraničí, takže dochází k tomu, že společnost LASSELSBERGER, s.r.o. určitým způsobem podporuje prodej konkurenčních výrobků.

### **5.2 Plánování**

Plánování společnosti se v obchodním plánu dělí do dvou skupin. V první skupině jsou uvedeny aktuální plány na rok 2013. Tyto plány jsou vedeny hlavně k marketingu, aby se udržela známost značky. Další plány se pak týkají inovačních procesů, které jsou pro efektivní fungování společnosti důležité. Velmi dobrým krokem je přesunutí akce, kde se uvádí nové produkty, ze začátku roku na podzim.

V druhé skupině jsou poté uvedeny plány na delší období. Tyto plány spíše popisují hlavní témata, kterých si je společnost vědoma a nemůže je řešit během krátkého období.

### **5.3 Marketingový mix**

Plánování marketingového mixu je součástí marketingové a prodejní strategie podniku a v obchodním plánu společnosti je všem P z marketingového mixu věnována velká pozornost.

Cena (Price) je zde popsána cenovou strategií, která ukazuje způsob získání doporučené maloobchodní ceny a tak je uveden průzkum cenových podmínek na trhu. Společnost má také dobře popsáný způsob určování ceny vůči konkurenčním značkám na trhu.

Distribuce produktů je rozdělena do několika distribučních kanálů, které jsou v plánu popsány. Společnost ve svém distribučním plánu tak uvádí plány na konkrétní rok pro jednotlivé distribuční cesty a strukturu trhu. Právě struktura trhu popisuje, jak velký

podíl na prodeji měl který distribuční kanál a podle toho může společnost rozhodovat o budoucí strategii distribuce a o inovacích jednotlivých plánů.

Společnost je schopná rychle získávat informace o trhu pomocí obchodních zástupců. Obchodní zástupci neustále objíždí všechny zákazníky, informují je o novinkách a zjišťují jejich potřeby. Právě tím, že jsou neustále v terénu, můžou rychle předávat informace společnosti, když se dozví o problémech (různé technické problémy i stav konkurence) a společnost pak může okamžitě na danou situaci reagovat.

## 5.4 Finanční analýza

### Ukazatelé likvidity

Likviditu lze definovat jako schopnost ekonomického subjektu dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích. Likvidita je jednou ze základních podmínek pro dlouhodobé fungování podniku.

**Tabulka č. 5:** Optimální hodnoty ukazatelů likvidity podniku

| Ukazatel           | Rozmezí hodnot |
|--------------------|----------------|
| Běžná likvidita    | 1,5 - 2,5      |
| Pohotová likvidita | 1 - 1,5        |
| Okamžitá likvidita | $\geq 0,2$     |

Zdroj: HRDÝ Milan, HOROVÁ Michaela: Finance podniku (2009)

### **Běžná likvidita** (angl.. Current ratio, BL)

„Běžná likvidita patří k nejsledovanějším ukazatelům. Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky.“ [7, str. 114] „Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace, kolika korunami oběžných aktiv je kryta 1 koruna krátkodobých závazků.“ [1, str. 411] Neboli nám to řekne, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud v daném okamžiku promění veškerá svá aktiva v hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{KZ}$$

Kde: OA ... oběžná aktiva

KZ ... krátkodobé závazky

Tedy:  $2\,484\,544/897\,829 = \mathbf{2,7673}$  (pro rok 2011)

Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 (viz. výše). Podnik toto kritérium převyšuje. Obecně tento výsledek vyjadřuje, že spol. LASSELSBERGER by byla schopna 2,76 krát uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá oběžná aktiva v hotovost.

#### **Pohotová likvidita** (angl.. Quick ratio, PL)

Na rozdíl od běžné likvidity, pohotová likvidita vypouští z čitatele zásoby, jakožto nejméně likvidní složku oběžných aktiv.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{KZ}$$

Tedy:  $(2\,484\,544 - 1\,344\,331)/897\,829 = \mathbf{1,27}$  (pro rok 2011)

Hodnota pohotové likvidity je ve srovnání s běžnou likviditou o poznání nižší. To má za následek nadměrná váha zásob v držení podniku, i tak ale hodnota je v doporučené míře (viz. výše).

#### **Okamžitá likvidita** (angl. Immediate liquidity, OL)

Okamžitá likvidita pracuje pouze s nejlíkvidnějšími složkami oběžného majetku a měří schopnost podniku platit své závazky naprosto okamžitě.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{FM_k}{KZ}$$

Kde:  $FM_k$  ... krátkodobý finanční majetek

Kde:  $350\,191/897\,829 = \mathbf{0,39}$  (pro rok 2011)

Hodnota je vyšší než doporučená hodnota a z toho vyplývá, že společnost je schopna část svých závazků platit okamžitě.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má ukazatele likvidity nad doporučené minimální hodnoty, což dokazuje, že společnost je platebně schopná.

### **Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity hodnotí, jak efektivně podnik se svými aktivy nakládá.

### **Obrat aktiv**

Tento ukazatel měří celkovou efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Průměrné hodnoty ukazatele by měly dosahovat od 1,6 do 2,9.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{T}{A}$$

Kde: T ... tržby

A ... aktiva

Tedy:  $3\,550\,526 / 5\,498\,829 = \mathbf{0,6457}$  (pro rok 2011)

Hodnota ukazatele obratu aktiv je hluboce pod doporučenou hodnotou. To znamená, že společnost má příliš mnoho majetku a měla by ho buď prodat, nebo zvýšit své tržby.

### **Obrat zásob**

„Vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob.“ [7, str. 127]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{T}{Z}$$

Kde: Z ... zásoby

Tedy:  $3\,550\,526 / 1\,344\,331 = \mathbf{2,6411}$  (pro rok 2011)

Tato hodnota udává, že každá položka zásob je v průběhu jednoho roku 2,6krát prodána a znovu uskladněna. Toto nízké číslo je zapříčiněno velkým počtem zásob a nižším odbytem.

### **Obrat pohledávek**

„Tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek během daného období. Určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky.“ [7, str. 128]

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{T}{P}$$

Kde: P ... krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů

Tedy:  $3\,550\,526 / 588\,973 = \mathbf{6,03}$  (pro rok 2011)

Je potřeba, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší. V případě podniku LASSELSBERGER, s.r.o. se pohledávky společnosti promění přibližně 6krát za rok na pohotové peněžní prostředky.

### **Ukazatel zadluženosti**

Je ukazatel, který ukazuje, do jaké míry podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje neboli dluhy.

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Tedy:  $(3\,050\,182 / 5\,498\,829) * 100 = \mathbf{55,47\%}$  (pro rok 2011)

Ideální situace by byla, kdyby tento ukazatel měl hodnotu pod 50%. Pro společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je to hodnota 55,47% což představuje pořád ještě přijatelnou situaci.

## **Čistý pracovní kapitál – ČPK**

ČPK představuje oběžná aktiva očištěná o krátkodobé závazky, které bude muset společnost uhradit do jednoho roku. Je to právě ta část kapitálu, která slouží k zajištění hospodářské činnosti společnosti, proto pojem „pracovní“ kapitál.

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$$

Kde: OA ... oběžná aktiva

KZ ... krátkodobé závazky

Tedy: 2 484 544 – 897 829 = **1 586 715** (tis. Kč) (pro rok 2011)

V případě společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. ukazatel ČPK ukazuje, že velikost relativně volného kapitálu, která není vázána na krátkodobé závazky společnosti je 1 586 715 tisíc Kč. Základní podmínkou toho ukazatele je, aby hodnota byla kladná, což tady splňuje.

### **5.5 Nedostatky v obchodním plánu**

Hlavní nedostatek obchodního plánu se nachází v distribučních kanálech, kdy společnost dodává své produkty svým zákazníkům, kteří potom dále prodávají tyto produkty konečným zákazníkům, tudíž společnost nedodává produkty přímo konečnému spotřebiteli. Právě konkurence mezi jednotlivými zákazníky se jeví jako problém. Zákazníci mezi sebou vedou konkurenční boj, který vede ke snižování cen ve svých prodejnách, a pro společnost se zvyšují náklady na distribuci v poměru k obratu.

Dalším nedostatkem je počet obrátek zásob. Hodnota 2,64 je příliš nízká. Společnost si je tohoto problému vědoma a chce danou hodnotu zvýšit.

## 6. NÁVRH NA ZMĚNU OBCHODNÍHO PLÁNU

Hlavním problémem společnosti LASSELSBERGER, s.r.o., že neprodávají své produkty přímo konečnému spotřebiteli, ale dalším prodejcům. Společnost při stanovování doporučené ceny samozřejmě nastavuje marži tak, aby i prodejce z toho měl zisky. Někteří prodejci ale nedodržují doporučenou cenu stanovenou společností a navyšují si jí, a tím produkt díky ceně částečně sesouvají z preference spotřebitelů.

Společnost by to mohla změnit vlastněním vlastních obchodů neboli vytvoření nového distribučního kanálu. Tím by měla přímo kontrolu na stanovení ceny a zaměstnanci těchto obchodů by byli vyškoleni tak, aby produkty značky RAKO prezentovali podle jejich skutečných hodnot a kvalit.

Nevýhodou by byla obrovská investice. Společnost by musela nechat vystavit nové prodejny, kde by mohla využít situaci a rovnou vystavit i nová skladiště. Tím by se ulevilo výrobním střediskům, ale o to by byla investice zase větší. Další možností by bylo koupit nějaké budovy a ty z části rekonstruovat, aby obklady a dlaždice v prodejně byly značky RAKO (názorná ukázka pro případného zákazníka). Další nevýhodou by byly náklady na manipulaci se zbožím. Společnost balí produkty po výrobě na palety a svým současným zákazníkům dováží zboží v celých paletách. V případě vlastních obchodů by se musel vymyslet nový logistický plán, kterým by obsahoval zásobování nových prodejen, a to by bylo hlavně ovlivněno skladovacím prostorem jednotlivých obchodů. V případě vystavění nových skladů by se tento problém minimalizoval.

Hlavní výhodou vlastnění obchodů by byla přímá kontrola nad maloobchodní cenou a nad prezentací výrobků v prodejnách (způsob rozmístování produktů v regálech, úprava regálů, atd.). Nevýhodou je naopak vysoká investice, která by se v následujících letech zhodnotila.

## ZÁVĚR

Tématem této práce je zhodnocení a návrh na zlepšení obchodního plánu společnosti LASSELSBERGER, s.r.o, která se zabývá výrobou a prodejem keramických obkladů a dlažeb, jejíž charakteristika a historie je uvedena ve třetí kapitole.

V první a druhé kapitole jsem sepsal teorii k podnikatelskému a obchodnímu plánu. Čtvrtá kapitola obsahuje obchodní plán společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. První část obchodního plánu společnosti se týká popisu trhu, na kterém společnost působí a analýzou vlivů vnějšího prostředí působící na činnosti firmy. Měnový kurz je jeden z důležitých faktorů a to díky dovozu konkurenčních značek ze zahraničí na český trh. Dalším důležitým faktorem je fakt, že stavební produkce už několik let po sobě klesá. Obchodní plán pokračuje popisem plánovaných cílů a marketingovým mixem společnosti.

Po uvedení obchodního plánu jsem obchodní plán zhodnotil a navrhl jeho změnu. Hlavním nedostatkem obchodního plánu společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. je malá kontrola nad prodejem vlastních produktů konečnému spotřebiteli. Společnost ve svém obchodním plánu popisuje způsob sestavení maloobchodní ceny, kterou doporučují svým zákazníkům, aby uváděli na produktech značky RAKO. Právě konkurenční boje mezi zákazníky způsobuje problémy. Návrhem na zefektivnění obchodního plánu pomocí aktivnější marketingové činnosti je vystavění prodejen a tím vytvoření nového distribučního kanálu. Společnost by tím získala plnou kontrolu nad cenou a propagací produktů v těchto prodejnách.

Hlavní cílem této práce bylo vyhodnocení a navrhnutí změny obchodního plánu společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. Tyto cíle byly splněny.



## **SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Vývoj HDP v České republice v roce 2012 .....          | 24 |
| Tabulka č. 2: Cenová strategie – cenové odchylky od konkurentů ..... | 32 |
| Tabulka č. 3: Cenová strategie – lokální obchodní podmínky .....     | 32 |
| Tabulka č. 4: Proces stanovení ceny .....                            | 33 |
| Tabulka č. 5: Optimální hodnoty ukazatelů likvidity podniku .....    | 41 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Prognóza HDP .....   | 25 |
| Obrázek č. 2: Vývoj kursu CZK/EUR v letech 1999-2012 – roční průměry ..... | 26 |
| Obrázek č. 3: Vývoj kursu CZK/USD v letech 1993-2012 – roční průměry ..... | 26 |
| Obrázek č. 4: Stanovení doporučené maloobchodní ceny .....                 | 31 |
| Obrázek č. 5: Distribuční struktura za rok 2012 .....                      | 37 |
| Obrázek č. 6: Přepokládaná distribuční struktura na rok 2016.....          | 38 |

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] VEBER, Jaromír., A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
- [2] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva., A KOL. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [3] STRUECK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8. 136
- [4] BĚLOHLÁVEK František., KOSTĀN Pavol., ŠULER Oldřich. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary., SAUDERS, John. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [7] HRDÝ Milan., HOROVÁ Michaela. *Finance podniku*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [8] ABRAMS, Rhonda. *Obchodní plán – vytvořte ho správně a rychle!* Praha: Pragma, 2007. ISBN 80-7349-052-8
- [9] RAKO. [online]. 2013, [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.rako.cz/>
- [10] Český statistický úřad. [online]. 2013, [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [11] Česká národní banka. [online]. 2013, [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>
- [12] Kurzy.cz. [online]. 2013, [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
- [13] Keramickádlazba.cz. [online]. 2013, [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.keramickadlazba.cz/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A: Rozvaha za rok 2011

PŘÍLOHA B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

PŘÍLOHA A: Rozvaha za rok 2011

Rozvaha v plném rozsahu  
ke dni  
31.12.2011  
(v celých tisících Kč)

| AKTIVA   | 31.12.2011        |                   |                  | 31.12.2010       |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
|  | Brutto            | Korekce           | Netto            | Netto            |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                                     | <b>11 666 150</b> | <b>-6 167 321</b> | <b>5 498 829</b> | <b>5 392 889</b> |
| A. Pohledávky za upsaný základní kapitál                 | 0                 | 0                 | 0                | 0                |
| B. Dlouhodobý majetek                                    | 9 010 432         | -6 007 103        | 3 003 329        | 3 080 316        |
| B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek                        | 17 519            | -16 164           | 1 355            | 2 365            |
| B. I. 1. Software  | 17 404            | -16 164           | 1 240            | 2 365            |
| B. I. 2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                | 1                 | 0                 | 1                | 0                |
| B. I. 3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek         | 114               | 0                 | 114              | 0                |
| B. II. Dlouhodobý hmotný majetek                         | 8 102 550         | -5 433 514        | 2 669 036        | 2 740 057        |
| B. II. 1. Pozemky  | 1 060 474         | -253 311          | 807 163          | 809 952          |
| B. II. 2. Stavby   | 2 681 138         | -1 349 438        | 1 331 700        | 1 381 766        |
| B. II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 4 304 305         | -3 829 173        | 475 132          | 525 734          |
| B. II. 4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek                 | 1 127             | -957              | 170              | 170              |
| B. II. 5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek          | 45 899            | -635              | 45 264           | 12 636           |
| B. II. 6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 9 607             | 0                 | 9 607            | 9 799            |
| B. III. Dlouhodobý finanční majetek                      | 890 363           | -557 425          | 332 938          | 337 894          |
| B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách        | 890 363           | -557 425          | 332 938          | 337 894          |
| C. Oběžná aktiva   | 2 644 762         | -160 218          | 2 484 544        | 2 300 738        |
| C. I. Zásoby   | 1 469 445         | -125 114          | 1 344 331        | 1 212 298        |
| C. I. 1. Materiál  | 238 497           | -9 408            | 229 089          | 150 126          |
| C. I. 2. Nedokončená výroba a polotovary                 | 32 343            | -992              | 31 351           | 24 138           |
| C. I. 3. Výrobky   | 1 054 784         | -109 704          | 945 080          | 937 337          |
| C. I. 4. Zboží   | 143 821           | -5 010            | 138 811          | 100 697          |
| C. II. Dlouhodobé pohledávky                             | 16 127            | 0                 | 16 127           | 11 256           |
| C. II. 1. Dlouhodobé poskytnuté zálohy                   | 16 127            | 0                 | 16 127           | 11 256           |
| C. III. Krátkodobé pohledávky                            | 808 999           | -35 104           | 773 895          | 708 326          |
| C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů                | 624 077           | -35 104           | 588 973          | 556 093          |
| C. III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba        | 26 655            | 0                 | 26 655           | 26 655           |
| C. III. 3. Stát - daňové pohledávky                      | 47 402            | 0                 | 47 402           | 23 786           |
| C. III. 4. Krátkodobé poskytnuté zálohy                  | 17 024            | 0                 | 17 024           | 18 538           |
| C. III. 5. Dohadné účty aktivní                          | 6 957             | 0                 | 6 957            | 1                |
| C. III. 6. Jiné pohledávky                               | 86 884            | 0                 | 86 884           | 83 253           |
| C. VI. Krátkodobý finanční majetek                       | 350 191           | 0                 | 350 191          | 368 858          |
| C. IV. 1. Peníze   | 641               | 0                 | 641              | 883              |
| C. IV. 2. Účty v bankách                                 | 349 550           | 0                 | 349 550          | 367 975          |
| D. Ostatní aktiva  | 10 956            | 0                 | 10 956           | 11 835           |
| D. I. Časové rozlišení                                   | 10 956            | 0                 | 10 956           | 11 835           |
| D. I. 1. Náklady příštích období                         | 10 950            | 0                 | 10 950           | 11 835           |
| D. I. 2. Příjmy příštích období                          | 6                 | 0                 | 6                | 0                |

| <b>PASIVA</b>        |  | <u>31.12.2011</u> | <u>31.12.2010</u> |
|----------------------|--|-------------------|-------------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b> |  | <b>5 498 829</b>  | <b>5 392 889</b>  |
| <b>A.</b>            | <b>Vlastní kapitál</b>   | <b>2 445 235</b>  | <b>2 311 055</b>  |
| A. I.                | Základní kapitál   | 2 261 303         | 2 261 303         |
| A. I.                | 1. Základní kapitál  | 2 261 303         | 2 261 303         |
| A. II.               | Kapitálové fondy   | 100 000           | 100 000           |
| A. II.               | 1. Ostatní kapitálové fondy  | 100 000           | 100 000           |
| A. III.              | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní                         | 6 097             | 0                 |
| A. III.              | 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond                          | 6 097             | 0                 |
| A. IV.               | Výsledek hospodářství minulých let                                 | -56 345           | -172 182          |
| A. IV.               | 1. Neuhrazená ztráta minulých let                                  | -56 345           | -172 182          |
| A. V.                | Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)                | 134 180           | 121 934           |
| <b>B.</b>            | <b>Cizí zdroje</b>   | <b>3 050 182</b>  | <b>3 075 543</b>  |
| B. I.                | Rezervy  | 13 312            | 13 766            |
| B. I.                | 1. Ostatní rezervy   | 13 312            | 13 766            |
| B. II.               | Dlouhodobé závazky   | 250 652           | 233 703           |
| B. II.               | 1. Závazky z obchodních vztahů                                     | 8 824             | 8 824             |
|                      | 2. Odložený daňový závazek   | 241 828           | 224 879           |
| B. III.              | Krátkodobé závazky   | 897 829           | 809 011           |
| B. III.              | 1. Závazky z obchodních vztahů                                     | 701 036           | 566 489           |
|                      | 2. Závazky - ovládací a řídicí osoba                               | 5 000             | 0                 |
|                      | 3. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 100               | 100               |
|                      | 4. Závazky k zaměstnancům  | 30 149            | 33 016            |
|                      | 5. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění       | 16 337            | 16 497            |
|                      | 6. Stát - daňové závazky a dotace                                  | 4 244             | 4 556             |
|                      | 7. Krátkodobé přijaté zálohy                                       | 17 319            | 14 011            |
|                      | 8. Dohadné účty pasivní  | 94 230            | 112 198           |
|                      | 9. Jiné závazky  | 29 414            | 62 144            |
| B. IV.               | Bankovní úvěry a výpomoci  | 1 888 389         | 2 019 063         |
| B. IV.               | 1. Bankovní úvěry dlouhodobé                                       | 0                 | 157 788           |
|                      | 2. Krátkodobé bankovní úvěry                                       | 1 888 389         | 1 861 275         |
| <b>C.</b>            | <b>Ostatní pasiva</b>  | <b>3 412</b>      | <b>6 291</b>      |
| C. I.                | Časové rozlišení   | 3 412             | 6 291             |
| C. I.                | 1. Výdaje příštích období  | 3 412             | 6 291             |

PŘÍLOHA B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

## Účetní závěrka

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu  
za období 2011  
(v celých tisících Kč)

|   | období<br>2011 | období<br>2010 |
|---|----------------|----------------|
| I. Tržby za prodej zboží  | 214 892        | 124 360        |
| A. Náklady vynaložené na prodané zboží  | 144 802        | 78 461         |
| + Obchodní marže  | 70 090         | 45 899         |
| II. Výkony  | 3 288 976      | 3 246 530      |
| II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb   | 3 304 690      | 3 214 668      |
| 2. Změna stavu zásob vlastní činnosti   | -17 605        | 25 723         |
| 3. Aktivace   | 1 891          | 6 139          |
| B. Výkonová spotřeba  | 2 287 365      | 2 266 011      |
| B. 1. Spotřeba materiálu a energie  | 1 667 299      | 1 680 467      |
| B. 2. Služby  | 620 066        | 585 544        |
| + Přidaná hodnota   | 1 071 701      | 1 026 418      |
| C. Osobní náklady   | 663 435        | 663 198        |
| C. 1. Mzdové náklady  | 488 707        | 495 237        |
| C. 2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění   | 165 345        | 159 824        |
| C. 3. Sociální náklady  | 9 383          | 8 137          |
| D. Daně a poplatky  | 9 364          | 9 656          |
| E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku  | 177 790        | 213 995        |
| III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu   | 46 658         | 27 883         |
| III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku  | 39 965         | 22 215         |
| III. 2. Tržby z prodeje materiálu   | 6 693          | 5 668          |
| F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu   | 43 846         | 22 291         |
| F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  | 36 998         | 21 457         |
| F. 2. Prodáný materiál  | 6 848          | 834            |
| G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů<br>příštích období (+/-) | -29 295        | -160 400       |
| IV. Ostatní provozní výnosy   | 63 781         | 69 593         |
| H. Ostatní provozní náklady   | 68 998         | 112 025        |
| * Provozní výsledek hospodaření   | 248 002        | 263 129        |
| VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku   | 3 084          | 7 898          |
| VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod<br>podstatným vlivem    | 3 084          | 7 898          |
| IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 0              | 84 985         |
| L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů  | 13 119         | 0              |
| M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)   | 4 540          | 136 409        |
| X. Výnosové úroky   | 1 361          | 1 195          |
| N. Nákladové úroky  | 86 978         | 98 579         |
| XI. Ostatní finanční výnosy   | 7 008          | 0              |
| O. Ostatní finanční náklady   | 11 248         | 25 628         |
| * Finanční výsledek hospodaření   | -104 432       | -168 538       |
| Q. Daň z příjmů za běžnou činnost   | 7 820          | -9 450         |
| Q. 1. - splatná   | 0              | 11             |
| Q. 2. - odložená  | 7 820          | -9 461         |
| ** Výsledek hospodaření za běžnou činnost   | 135 750        | 104 041        |
| XIII. Mimořádné výnosy  | 41 089         | 585 357        |
| R. Mimořádné náklady  | 33 530         | 514 641        |
| S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti  | 9 129          | 52 823         |
| S. 1. - odložená  | 9 129          | 52 823         |
| * Mimořádný výsledek hospodaření  | -1 570         | 17 893         |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)   | 134 180        | 121 934        |
| *** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)  | 151 129        | 165 307        |