

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

## **Prodej kotlů na pevná paliva firmy Jaroslav Cankář a syn ATMOS**

### **The selling of the solid fuel boilers of the company Jaroslav Cankář & syn ATMOS**

DP – PE – KMG – 325

Lukáš Pekárek

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146075102

Vedoucí práce: Ing. Jozefína Simová, KMG

Konzultant: Ing. Jitka Cankářová, Jaroslav Cankář & syn ATMOS

Počet stran: 54

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 23.května 2003

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2002/2003

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Lukáše P e k á r k a

Studijní program č. 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

***Prodej kotlů na pevná paliva firmy  
Jaroslav Cankář a syn - ATMOS***

Pokyny pro vypracování:

1. Charakteristika firmy ATMOS
2. Analýza prodeje kotlů na pevná paliva
3. Analýza trhu
4. Vyhodnocení a návrh strategie prodeje kotlů

KMG/MG

66 s., [14] s. příl.

tab., grafy

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Schwarz, O.: Jak přežít na trhu. Grada Publishing, Praha 1994
- Koudelka, J.: Spotřební chování a marketing. Grada Publishing, Praha 1997
- Příbová, M. a kol.: Analýza konkurence a trhu. Grada Publishing, Praha 1998
- Bureš, I.: Poziční strategie marketingu, Jak profitovat z tržních nik. Management Press, Praha 1998
- Churchill, G. A.; Peter, J. P.: Marketing: Creating Values for Customers, Irwin, 1995
- Boyd, H. W.; Walker, O. C.; Larréché, J.: Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation, Irwin, 1995

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Jozefína Simová

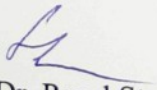
Konzultant: Ing. Jitka Cankářová

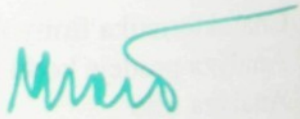
Termín zadání diplomové práce: 31. října 2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23. května 2003

L.S.



  
doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.  
vedoucí katedry

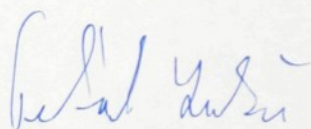
  
doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty



## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Josefíně Simové a také konzultantovi Ing. Jitce Cankářové za odbornou pomoc, vedení a cenné připomínky při řešení a zpracování této diplomové práce.

Podpis:





## PROHLÁŠENÍ K VYUŽÍVÁNÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

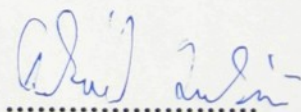
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své diplomové práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci, dne 23.05.2003



Lukáš Pekárek

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou systému prodeje konkrétně ve společnosti Jaroslav Cankař a syn ATMOS, která je výrobcem teplovodních kotlů pro ústřední vytápění.

Po úvodní charakteristice společnosti a její historii následuje vstupní analýza, kde je podrobněji završeno SWOT analýzou (vytýčení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí). Po ní následuje popis organizace prodeje a fungování jednotlivých prodejních cest v tuzemsku a v zahraničí. Po celkovém zhodnocení systému prodeje jsou zde navržena některá možná opatření a řešení, která by mohla přispět ke zlepšení stávajícího prodejního systému ve firmě Jaroslav Cankař a syn ATMOS.

## **Annotation**

The diploma work deals with the analysis of the sales system of the company Jaroslav Cankař & syn ATMOS, that produces the hot-water boilers for central heating.

The introductory analysis follows the general characterization and history of the company and is completed by the SWOT analysis (determination of the weak and strong points, threats and opportunities). In the next chapter you find the description of the sales organization and the structure of the individual sales routes in the inland and abroad. The sales system is evaluated as a whole and some possible measures and solutions are suggested, that could improve the existing sales system of the company Jaroslav Cankař & syn ATMOS.



# OBSAH

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ÚVOD.....</b>                                                  | <b>10</b> |
| <b>2. CHARAKTERISTIKA FIRMY ATMOS JAROSLAV CANKÁŘ &amp; SYN.....</b> | <b>11</b> |
| 2.1. Základní informace o organizaci.....                            | 11        |
| 2.2. Obecná charakteristika firmy.....                               | 11        |
| 2.3. Struktura podniku.....                                          | 12        |
| 2.4. Výrobky.....                                                    | 12        |
| 2.5. Charakteristika firmy.....                                      | 13        |
| 2.6. Vývojové trendy firmy.....                                      | 14        |
| <b>3. ORGANIZACE PRODEJE – TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                  | <b>15</b> |
| 3.1. Organizace podniku orientovaná na zákazníka.....                | 15        |
| 3.2. Varianty organizování prodeje .....                             | 17        |
| 3.3. Funkce prodeje.....                                             | 18        |
| 3.4. Prodejní cesty.....                                             | 19        |
| 3.5. Organizace prodejních cest.....                                 | 21        |
| 3.6. Struktura prodejních sil.....                                   | 23        |
| <b>4. ANALÝZA PRODEJE FIRMY ATMOS.....</b>                           | <b>23</b> |
| 4.1. Vnější analýza.....                                             | 24        |
| 4.1.1. Vnější makroprostředí.....                                    | 24        |
| 4.1.2. Vnější mikroprostředí.....                                    | 27        |
| 4.2. Vnitřní analýza.....                                            | 29        |
| 4.2.1. Situace produktu.....                                         | 29        |
| 4.2.2. Cenová politika.....                                          | 33        |
| 4.2.3. Komunikace s trhem.....                                       | 34        |
| 4.2.4. Umístění podniku.....                                         | 34        |
| 4.2.5. Personální a sociální rozvoj.....                             | 35        |
| 4.3. Analýza SWOT.....                                               | 35        |
| <b>5. ANALÝZA PRODEJE .....</b>                                      | <b>37</b> |
| 5.1. Základní fáze prodeje.....                                      | 37        |
| 5.1.1. Poptávka/nabídka.....                                         | 38        |
| 5.1.2. Objednávka.....                                               | 38        |
| 5.1.3. Kupní smlouva.....                                            | 39        |
| 5.1.4. Expedice.....                                                 | 40        |
| 5.1.5. Reklamace zákazníků.....                                      | 40        |
| 5.1.6. Shromažďování informací o zákaznících.....                    | 40        |
| 5.2. Prodejní cesty.....                                             | 41        |



|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU PRODEJE.....</b>       | <b>45</b> |
| 6.1. Organizace podniku orientovaná na zákazníka.....      | 45        |
| 6.2. Prodejní cesty.....                                   | 46        |
| 6.2.1. Zhodnocení organizace prodejních cest.....          | 47        |
| 6.2.2. Zhodnocení prodeje.....                             | 47        |
| <b>7. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ, ZMĚNU SYSTÉMU.....</b>           | <b>49</b> |
| 7.1. Úvod do problematiky současných podmínek prodeje..... | 49        |
| 7.2. Organizační návrhy prodeje.....                       | 49        |
| 7.2.1. Optimalizace prodeje – Česká republika.....         | 50        |
| 7.2.2. Optimalizace prodeje – zahraničí.....               | 53        |
| 7.2.3. Poslání marketingu v podniku.....                   | 56        |
| 7.2.4. Hledání vhodného obchodního zástupce.....           | 56        |
| 7.2.5. Cenová politika.....                                | 56        |
| 7.2.6. Aplikace e-businessu v podnikatelské strategii..... | 58        |
| 7.3. Marketingová doporučení.....                          | 59        |
| 7.3.1. Neustálé shromažďování informací o konkurenci.....  | 59        |
| 7.3.2. Zjišťování očekávaných požadavků zákazníků.....     | 59        |
| 7.3.3. Důraz na servis jako součást prodeje výrobku.....   | 60        |
| 7.3.4. Budování povědomí o značce spotřebitelů.....        | 60        |
| 7.3.5. Sponzorské aktivity.....                            | 61        |
| 7.3.6. Reklama.....                                        | 61        |
| 7.3.7. Podpora prodeje.....                                | 62        |
| <b>8. ZÁVĚR.....</b>                                       | <b>63</b> |
| Seznam použité literatury.....                             | 65        |
| Seznam příloh.....                                         | 66        |

## Seznam symbolů a zkratek

| <b>Zkratka / symbol</b> | <b>Význam zkratky / symbolu</b>     |
|-------------------------|-------------------------------------|
| %                       | procento                            |
| 4C                      | model marketingového mixu rozšířený |
| 4P                      | model marketingového mixu           |
| a.s.                    | akciová společnost                  |
| aj.                     | a jiné                              |
| apod.                   | a podobně                           |
| č.                      | číslo                               |
| ČR                      | Česká republika                     |
| e-business              | elektronické obchodování            |
| EU                      | Evropská unie                       |
| ISO                     | mezinárodní norma                   |
| Kč.                     | koruny české                        |
| KW                      | kilo watt                           |
| l                       | litry                               |
| m <sup>2</sup>          | metr čtverečný                      |
| MF                      | majitel firmy                       |
| mil.                    | milion                              |
| mm.                     | milimetr                            |
| např.                   | například                           |
| obr.                    | obrázek                             |
| OKJ                     | oddělení kontroly jakosti           |
| OM                      | oddělení marketingu                 |



|        |                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------|
| OP     | oddělení prodeje                                         |
| OSCP   | oddělení strategického plánování a cen                   |
| ost.   | ostatní                                                  |
| OV     | odbor výroby                                             |
| OZO    | oddělení zahraničního obchodu                            |
| PC     | osobní počítač                                           |
| r.     | rok                                                      |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným                            |
| SWOT   | analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí |
| tab.   | tabulka                                                  |
| THP    | technicko hospodářský pracovník                          |
| tj.    | to je                                                    |
| tzn.   | to znamená                                               |
| tzv.   | tak zvané                                                |
| v.o.s. | veřejná obchodní společnost                              |
| VVaK   | vedoucí vývoje a kontroly                                |
| WWW    | internetové stránky                                      |
| zahr.  | zahraniční                                               |
| ZTP    | zodpovědný technický pracovník                           |

## 1. Úvod

Posouzení prodeje je důležité pro každou firmu, která chce uspět na trhu a úspěšně konkurovat. Touto tematikou se zabývá i tato diplomová práce, která je zaměřena na prodej kotlů na pevná paliva firmy Jaroslav Cankař a syn ATMOS. Cílem práce je analyzovat prodej kotlů a navrhnout možné varianty ke zlepšení.

V první části této diplomové práce je charakterizována firma ATMOS, udány základní informace o organizaci, struktuře podniku, o zákaznících a vývojových trendech firmy.

V další teoretické části je popisována analýza prodeje, její funkce, varianty organizování prodeje, prodejní cesty a struktura prodejních sil, které jsou předpokladem pro praktickou část.

V praktické části je charakterizován současný systém prodeje kotlů a fungování prodejních cest prostřednictvím obchodních zástupců ve firmě ATMOS a jsou zde navrženy možné cesty a strategie, které by pomohly ke zlepšení současného stavu.



## **2. Charakteristika firmy Jaroslav Cankař a syn ATMOS**

V této kapitole jsou popsány základní informace o firmě ATMOS, obecná charakteristika firmy, struktura podniku, výrobky, zákazníci a také vývojové trendy firmy.

### **2.1. Základní informace o organizaci**

Název organizace: „Jaroslav Cankař a syn ATMOS“

Představitel společnosti: Jaroslav Cankař

Sídlo společnosti: Velenského 487, Bělá pod Bezdězem 294 21

Základní činnost: výroba a prodej ekologických kotlů na dřevo, dřevní odpad a uhlí

IČO: 11303344

DIČ: 048-450918088

Bankovní spojení: KB Mladá Boleslav – číslo účtu: 26442-181/0100

Internet: [www.atmos.cz](http://www.atmos.cz)

### **2.2. Obecná charakteristika firmy**

Firma ATMOS představuje rodinnou firmu založenou v roce 1936. V počátcích byla firma zaměřena na zplynovací pohonné jednotky pro auta a lodě pod značkou DOKOGEN. Od roku 1942 zahájila firma vývoj a výrobu kompresorů ATMOS, které vyvážela do celého světa až do znárodnění v roce 1950. I v následujících desetiletích se podařilo udržet vývoj kotlů na dřevo, zplynovacích agregátů a kompresorů. V roce 1980 na výstavě Pragotharm firma představila první zplynovací kotle na dřevo a dřevní odpad. Změna politické situace umožnila navrácení firmy panu Jaroslavu Cankařovi. V roce 1991 byla firma znovu založena a vyrábí kotle na ústřední vytápění. Během své existence firma vyvinula 55 typů teplovodních kotlů, na které má přihlášeno 12 patentů. V současné době firma ATMOS exportuje více než 70% své produkce do zahraničí, především do Švédska, Rakouska, Německa, Polska, Maďarska, Litvy, Lotyšska, Estonska, Slovinska, Bulharska a některých republik bývalého Sovětského svazu.

### 2.3. Struktura podniku

Ve firmě pracuje 105 kmenových a 10 externích zaměstnanců. Podrobný rozpis provozů, počtu pracovníků a směnnosti je uveden v tab. č. 1.

**Tabulka č. 1: Počet pracovníků v jednotlivých provozech**

| Provoz                        | Počet pracovníků | Směnnost            |
|-------------------------------|------------------|---------------------|
| <b>Příprava materiálu I.</b>  | 18               | 1 směna prodloužená |
| <b>Příprava materiálu II.</b> | 14               | 1 směna prodloužená |
| <b>Svařovna</b>               | 36               | 2 směny             |
| <b>Povrchová úprava</b>       | 3                | 1 směna             |
| <b>Montáž</b>                 | 10               | 1 směna prodloužená |
| <b>Zkušebna</b>               | 1                | 1 směna             |
| <b>Konstrukce</b>             | 3                | 1 směna             |
| <b>Obslužná činnost</b>       | 15               | 1 směna             |
| <b>Administrativa + THP</b>   | 15               | 1 směna             |

Schéma podniku je uvedeno v příloze č. 1.

### 2.4. Výrobky

ATMOS je česká firma, v současnosti jeden z největších evropských výrobců kotlů na uhlí a dřevo. Sortiment zahrnuje zplynovací kotle na dřevo a kombinované kotle na uhlí a dřevo (viz příloha č. 2).

Ekologické teplovodní kotle na dřevo ATMOS se vyrábí ve výkonových řadách 18, 22, 25, 32, 40, 50, 70, 100 KW. Jsou určeny pro vytápění rodinných domků a jiných obdobných objektů. Kotle jsou konstruovány výhradně pro spalování kusového dřeva.



K topení lze použít jakéhokoli suchého dřeva, zejména dřevěných polen, štěpů do max. délky 350 - 750 mm podle typu kotle. Je možné použít dřevo i o větším průměru ve formě špalku. Kotle nejsou určeny pro spalování pilin a drobného dřevního odpadu. Lze ho spalovat jen v malém množství s polenovým dřevem. Svou mohutnou násypkou paliva nahradí a odstraní nejpracnější operaci při úpravě dřeva a jeho dělení na příslušné kusy.

Zplynovací teplovodní kotle ATMOS Kombi se vyrábí ve výkonových řadách 18, 20, 30, 40, 80 kW. Kotle jsou konstruovány výhradně pro spalování hnědého uhlí ořech 1 a kusového dřeva. Při spalování samotného dřeva je nutné častější přikládání vzhledem k velikosti násypky. K topení lze použít i hnědého uhlí kostka 2, hnědouhelné a dřevěné brikety a jakéhokoli suchého dřeva, zejména dřevěných polen, štěpů do max. délky 330 - 530 mm podle typu kotle. Kotel není určen pro spalování pilin a drobného dřevního odpadu. Lze ho spalovat jen v malém množství s uhlím nebo polenovým dřevem.

Dalším produktem firmy ATMOS jsou akumulační nádrže, které se používají pro akumulaci ohřáté vody a její následné využití. Tyto nádrže se vyrábějí ve třech typových řadách 500, 750, 1000 l, tj. dle velikosti objemu vody. Kotle zapojené s akumulačními nádržemi přináší několik výhod: nižší spotřeba paliva, vyšší životnost kotle a komínu, možnost kombinace s dalšími způsoby vytápění, kombinace topných těles s podlahovým vytápěním, pohodlné topení a ekologické vytápění.

## **2.5. Charakteristika zákazníků firmy ATMOS**

Hlavními zákazníky jsou především drobní spotřebitelé: vlastníci rodinných domků a chat. Tito zákazníci kupují především kotle v rozsahu 18 - 40 kW, které jsou pro ně plně vyhovující. Právě oni si mohou zakoupit daný výrobek v základním provedení s mechanickou regulací nebo v kombinaci s akumulačními nádržemi. Dalšími spotřebiteli jsou vlastníci rekreačních zařízení a činžovních domů a v neposlední řadě firmy, zpracovávající dřevní odpad (pily), kteří mají zájem o kotle o výkonech 40 až 100 kW.

## **2.6. Vývojové trendy firmy**

Současným cílem firmy je zvýšit produkci v příštích dvou letech o 40% a také rozšířit prodej výrobků do dalších evropských a světových států, např. Kanady a USA. Pro firmu to znamená začít s novou výstavbou dalších areálů a hal, aby bylo možné uspokojit poptávku, která v současné době převyšuje nabídku. Hlavním cílem firmy je stát se jedním z největších výrobců kotlů na dřevo v Evropě a zároveň nabídnout zákazníkům co nejnižší ceny. Samozřejmostí je poskytování dalších služeb, prodej doplňkových výrobků, montáž výrobků a v případě potřeby i servis tak, aby zákazník byl plně spokojen.

Aby bylo dosaženo maximální kvality výrobků a byla zajištěna kvalitní výroba spolu s poskytováním služeb, zavádí se ve firmě norma ISO 9001. Bude tím umožněn prodej výrobků na dalších trzích, kde jsou tyto normy bezpodmínečně požadovány, např. ve Finsku. Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém jakosti. Požadavky stanovené v této mezinárodní normě se zaměřují především na prevenci nesouladu na všech stupních od návrhu až po servis.

Investiční politika firmy je taková, že investuje s cílem dosažení produkce kvalitních kotlů, při současném dodržování stále se zpřísnujících požadavků na ekologii.



### **3. Organizace prodeje – teoretická část**

Trh je pro podnik stále více konkurenční a prodejní potenciál hraje nyní důležitější roli než v minulosti, neboť je v průmyslovém prostředí jedním z rozhodujících prvků obchodního úspěchu.

Prodej funguje jako spojovací článek mezi obchodní společností a zákazníkem. Stále více volá po týmové spolupráci vyžadující podporu ostatních zaměstnanců a zejména vrcholového managementu. Stále silněji se do prodeje zapojuje technický personál, který poskytuje technické informace a zajišťuje servis před nákupem výrobku, během něj i po nákupu. Dále personál poskytující služby zákazníkům, který výrobek instaluje, provádí jeho údržbu a další servis a nakonec správní personál, kam patří pracovníci, kteří analyzují prodej a vyřizují objednávky. Mezi nejdůležitější rozhodnutí managementu podniku patří, komu a kde prodávat výrobky a jakým způsobem je nabízet (tzn. nabízet na správném místě, ve správném množství a okamžiku). [ 1 ]

#### **3.1. Organizace podniku orientovaná na zákazníka**

Předpokladem pro dobrou vzájemnou komunikaci a spolupráci v podniku je vhodná organizační struktura, která by měla plnit funkce komunikační, informační, koordinační a analytické. Plnění každé z těchto funkcí přispívá k orientaci podniku na zákazníka, protože jen tak získává potřebné informace a sjednocuje aktivity jednotlivých organizačních struktur podniku směrem k trhu.

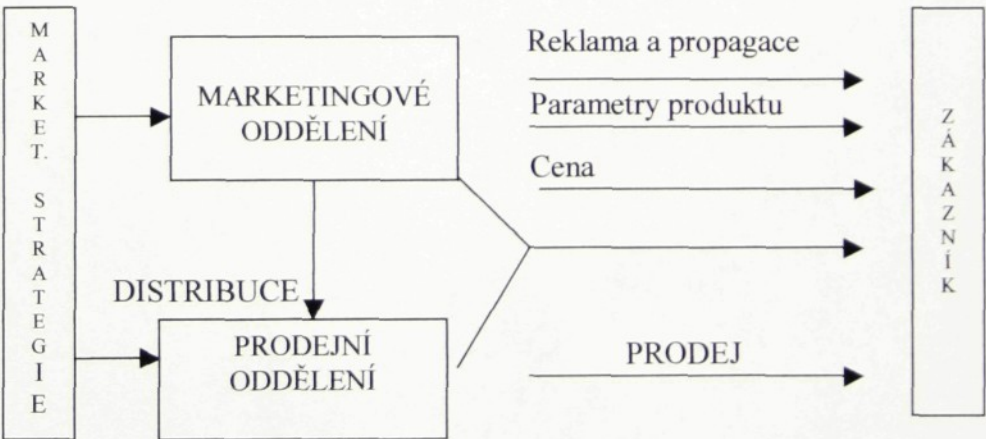
**Komunikační a informační funkce** přinášejí informace o výrobku a jeho vlastnostech, službách pro zákazníka, přičemž se k tomu používají nástroje propagace – reklama, podpora prodeje, publicita aj. Dále se zpětně přinášejí informace od zákazníků o prodeji výrobků a o odhadech budoucí poptávky. Tyto informace slouží jako podklad pro strategické plánování, tedy pro vývoj nových výrobků pro technický úsek, stanovení množství vyráběných produktů pro výrobní úsek, podklad pro tvorbu a rozdělování finančních prostředků na technický rozvoj nebo na propagaci pro finanční oddělení apod.

**Koordinační funkce** poukazuje na nutnost marketingového oddělení (jakožto hlavního komunikátora s trhem) spolupracovat s ostatními organizačními celky v podniku na sestavení a plnění marketingových plánů (s oddělením technického rozvoje, finančním a výrobním úsekem, odbytem, zásobováním apod.).

**Analytická funkce.** Podnikový marketing shromažďuje informace v okolí podniku a dále je analyzuje a předává zpracované vedoucímu managementu, který na základě nich rozhoduje o budoucí strategii. [ 2 ]

**Vztah mezi prodejním a marketingovým oddělením**

Marketingové oddělení může působit přímo na zákazníka pomocí marketingových nástrojů, jako je např. reklama a propagace, parametry produktu, cena a distribuce ve spolupráci s prodejním oddělením. Na realizaci marketingové strategie se také podílí prodejní oddělení. Mezi oběma odděleními musí existovat velmi těsná spolupráce, protože obě oddělení realizují stejnou marketingovou strategii.



**Obrázek č. 1: Podíl marketingového a prodejního oddělení na realizaci strategie**  
(Pramen : Bureš, I.: Jak úspěšně řídit prodejní tým)



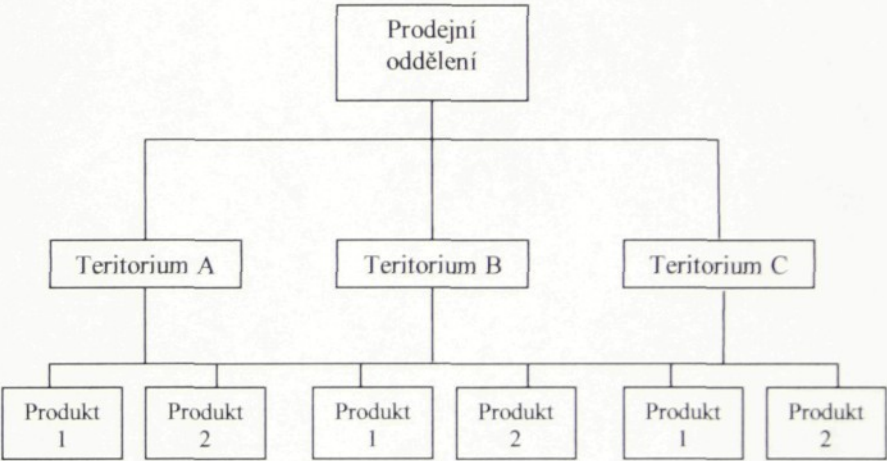
3.2. Varianty organizování prodeje

Úspěšnost prodeje určitého produktu je do značné míry závislá i na organizaci prodeje. Prodej může být organizován následujícími způsoby:

1. **Centrálně organizovaný prodej**

Podstata centrálně řízeného prodeje spočívá v tom, že každý prodejní zástupce prodává ve svém teritoriu celý výrobní sortiment. *Výhodou tohoto prodeje je*, že nedochází k duplicitě. *Nevýhodou naopak zůstává*, že organizace prodejních oddělení není schopna pružně reagovat na různý vývoj v různých tržních segmentech.

Schéma centrálně organizovaného prodeje je uvedeno na obr.č.2.

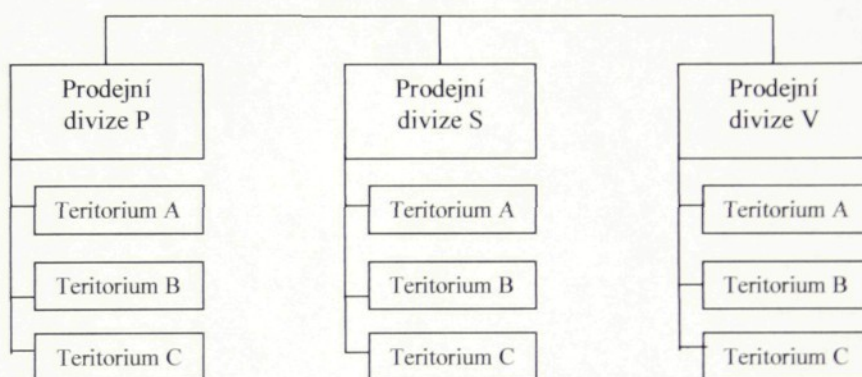


Obrázek č. 2: Centrálně řízený prodej

2. **Divizně řízený prodej**

Při tomto způsobu prodeje každá z prodejních divizí má svůj plán prodeje i nákladů a reprezentuje samostatná zisková střediska.

**Výhodou** tohoto prodeje je, že pro každý nově rozvíjející se tržní segment je určena samostatná prodejní jednotka a představuje takový objem prodeje, který znamená dostatečnou ekonomickou bázi, takže se může tato jednotka plně soustředit na uspokojování zvláštních potřeb jednotlivých segmentů a tím zvyšovat konkurenceschopnost firmy. Schéma tohoto prodeje je graficky znázorněno na obr. č.3.



**Obrázek č. 3: Divizně řízený prodej**

Většina firem začíná s centrálním prodejem a v určitém stádiu svého vývoje dle ekonomických a tržních kritérií přejde na divizní uspořádání. [ 3 ]

### **3.3. Funkce prodeje**

Oddělení prodeje by nemělo pouze pasivně vyřizovat došlé objednávky, ale i aktivně se podílet na vyhledávání zákazníků a nabízet jim zboží a též mít na starosti i expedici výrobků. Zaměstnanci odboru prodeje by měli být v těsném kontaktu se zákazníky, neboť s nimi přicházejí jako první do kontaktu. Jejich úkolem je i využívání různých forem komunikace (osobní styk, zasílání nabídek, telefonické informace, obchod prostřednictvím Internetu apod.). [ 4 ]



### 3.4. Prodejní cesty

Výrobky se dostávají k zákazníkovi prostřednictvím prodejních cest a ty vyjadřují souhrn prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Prodejní cesta funguje jako systém, který umožňuje fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží. Kromě distribuce výrobků plní tyto články další významnou roli a tou je přeměna výrobního sortimentu na obchodní (tzn. lepší přístup k zákazníkovi). Zdá se, že prostředníci a zprostředkovatelé zvyšují náklady a tím i prodejní cenu konečnému zákazníkovi, avšak existuje výhodnost spojení s uvedenými mezičlánky a ta vyplývá ze společenské dělby práce a z jeho efektivnosti.

Prodejní cesty mohou být **přímé** a **nepřímé**. Nepřímé prodejní cesty zahrnují jeden nebo více mezičlánků prodeje. Důležitou součástí plánování podnikového managementu je rozhodnout, která cesta by měla být zvolena, aby byl cílový trh dosažen co nejefektivněji a aby rozhodování odráželo změny na trhu. Zvolená prodejní cesta pak významně ovlivňuje další části marketingového mixu. Skutečnost, kde se bude výrobek prodávat, významně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu aj. [ 5 ]

Při využívání prodejních cest se výrobci vzdávají (alespoň částečně) možnosti řízení a kontroly prodeje svých výrobků. Tyto mezičlánky tvořící prodejní cestu lépe a efektivněji plní funkce prodejních cest. Mezi tyto funkce řadíme zejména:

1. **obchodní funkci**
2. **logistickou funkci**
3. **podpůrné funkce.**

**Obchodní funkce** zahrnuje aktivity, které ovlivňují přímo transakce mezi výrobcem, mezičlánkem a zákazníkem. Prodej není v tomto případě pouhá fyzická distribuce, ale zahrnuje řadu dalších činností – stimulaci prodeje např. reklamou, osobním prodejem, podporou prodeje a případných rizik plynoucích z prodeje.

**Logistická funkce** zahrnuje zajištění fyzického toku výrobku od výrobce ke spotřebiteli (tzn. dopravu výrobku od výrobce, skladování, třídění dle různých kritérií, kompletace, dohotovování, speciální balení aj.).

**Podpůrné funkce** pomáhají zjednodušit pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Např. plní funkce finanční pomoci v podobě obchodního úvěru, marketingového výzkumu a získávání informací pro lepší poznání vlivů působících na trhu, očekávání trendů a objemů prodeje určitých výrobků.

Výše uvedené funkce prodejních cest vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem. Každý článek prodejní cesty by měl plnit svou nezastupitelnou úlohu a jejich úspěšnost závisí na fungování celého prodejního systému. Předpokladem pro to jsou dobré vztahy mezi nimi.

Optimální výrobce by měl plnit tyto úkoly:

- dodávat včas a v požadovaném množství žádaný sortiment výrobků v odpovídající ceně, balení, kvalitě a designu,
- stimulovat poptávku po těchto výrobcích vhodnými formami reklamy, využívat nástrojů podpory prodeje ve vztahu k prostředníkům,
- respektovat záruční lhůty a poskytovat opravy, instalaci výrobků a ostatní služby.

Naopak optimální prostředník by měl splňovat tato kritéria:

- mít přístup k tržnímu segmentu, na který výrobce míří,
- udržovat optimální zásoby produktů výrobce v odpovídající struktuře,
- uskutečňovat vlastní efektivní stimulační program v souladu se stimulačním mixem výrobce,
- poskytovat zákazníkům služby na odpovídající úrovni (tzn. dodat zboží, instalovat, vyměňovat zboží či provádět opravu při reklamacích apod.),
- za dodané výrobky platit řádně a včas. [ 2 ]



### 3.5. Organizace prodejních cest

Jednotlivé subjekty tvořící prodejní cestu by měly spolupracovat a jejich činnost by měla být koordinována. V praxi však většinou každý členek sleduje své vlastní zájmy a to může vést ke konfliktům a snižovat tak efektivitu prodejní cesty jako celku. Řešení a předcházení konfliktů může pomoci tvorba nových distribučních systémů. Vedle **tradičního distribučního systému**, jakým jsou např. velkoobchody a maloobchody, existuje **vertikální a horizontální marketingový systém**.

Ve **vertikálním marketingovém systému** články prodejních cest fungují jako jednotný systém a jsou řízeny centrálně a to znamená ztrátu plné nezávislosti. Jejich činnost je řízena a koordinována s činností ostatních článků dominantním členem. Vertikální systémy existují ve třech typech, korporativním, administrativním a smluvním marketingovém systému.

- **Korporativní marketingový systém** je organizace prodejní cesty, ve které jsou všechny články součástí jedné společnosti. Je zde velmi účinná koordinace a řízení jednotlivých článků, avšak tato organizace je finančně náročná a vyžaduje velké investice ze strany firmy. Tyto obchodní společnosti mají většinou společný management, jednotný strategický marketingový plán, cenovou politiku, vlastní značky aj.

- V **administrativním marketingovém systému** je konkurenční vztah nahrazen vztahem partnerské spolupráce.

- **Smluvní marketingový systém** je tvořen nezávislými subjekty. Na základě hospodářské smlouvy mezi subjekty jsou vymezena práva, odpovědnosti a povinnosti. Do tohoto systému můžeme zahrnout dobrovolné řetězce, nákupní družstva a franchising.

V **horizontálním marketingovém systému** se jedná se o spojení podniků na stejné logistické úrovni. [ 2 ]

### 3.6. Struktura prodejních sil

Strukturu prodejních sil můžeme rozdělit na:

1. Územně strukturované prodejní síly
2. Struktura prodeje podle výrobků
3. Struktura prodejních sil přizpůsobená trhu
4. Složená struktura prodejních sil

#### Územně strukturované prodejní síly

Každému prodejci je přidělena oblast, ve které reprezentuje výrokovou řadu firmy. Výhodou této struktury je to, že lze jasně definovat, za co prodejce zodpovídá. Vzhledem k tomu, že je většinou v této oblasti jediným prodejcem firmy, závisí na něm všechny úspěchy a neúspěchy. Územní struktura zvyšuje odpovědnost i iniciativu prodejců a kultivuje vztahy mezi místními obchodníky a potenciálními zákazníky. Cestovní náklady se snižují vzhledem k tomu, že působí na relativně krátké vzdálenosti v rámci svého území. Jaká však má být velikost území? Při vymezování území pro jednotlivé prodejce by měli navrhovatelé přihlížet k těmto aspektům:

1. stejné příležitosti prodeje pro všechny prodejce
2. minimální cestovní náklady
3. dopravní možnosti
4. kompatibilita příslušných území
5. velikost prodejního potenciálu
6. pracovní vytížení prodejců.

Strukturu prodejních sil určuje již zmíněná strategie podniku. Struktura prodejních sil by se měla přizpůsobovat měnícím se tržním a ekonomickým podmínkám. [ 6 ]



#### 4. ANALÝZA PRODEJE FIRMY ATMOS

Marketingové a prodejní metody představují oblast, která je předmětem interního a externího auditu. Vstupní analýza provádí hodnocení podniku a to jak **vnitřní**, které zahrnuje zmapování situace uvnitř podniku, tedy vyhledání **silných** a **slabých stránek**, tak **vnější vlivy**, které poukazují na celkovou situaci na trhu – tedy na možné **příležitosti** a **hrozby** ovlivňující rozvoj firmy. Tyto vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku. Zejména vnitřní vlivy jsou ovlivnitelné managementem firmy a jiné, zejména vlivy z makroprostředí ovlivnitelné prakticky nejsou.

Proces identifikování výše popsaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyústí ve **SWOT analýzu**. Ta je pak výchozím materiálem pro hledání marketingových cílů a strategií podniku, neboť umožňuje využívat silné stránky, vyhýbat se či potlačovat slabé stránky, směřovat k využívání tržních příležitostí a zmírňovat reálnost hrozeb či případných vzniklých škod. „Stěžejní otázkou je, zda by se firma měla věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získání potřebných silných stránek. [ 7 ]

**Externí audit** by měl sledovat vlivy vnějšího prostředí – makroprostředí týkající se aspektů ekonomických, technologických, politických, legislativních, ekologických, demografických, sociálních a kulturních. Dále by analýza měla sledovat účastníky mikroprostředí, jimiž jsou především zákazníci, distributoři, konkurenti, dodavatelé a další, kteří ovlivňují schopnost firmy dosahovat na trhu zisk.

Naproti tomu **interní audit** se snaží nalézt silné a slabé stránky uvnitř podniku – firmy jako takové, posoudit a ohodnotit její výsledky nejen v hospodaření a případně porovnat s konkurenty či průměrem v odvětví. Zkoumá tedy ve firmě organizaci a řízení, nabízený výrobní sortiment, vybavenost podniku, finanční situaci, technický rozvoj, umístění podniku a jeho image, rozbor prodeje, ziskovosti a nákladů. [ 2 ]

## **4.1. Vnější analýza (externí audit)**

Ve vnější analýze je popsáno vnější makroprostředí a vnější mikroprostředí.

### **4.1.1. Vnější makroprostředí**

Vnější makroprostředí patří mezi ty faktory, které podnikem ovlivnitelné nejsou.

Patří sem:

- a) ekonomické prostředí
- b) vztah k životnímu prostředí
- c) technologie

#### **a) Ekonomické prostředí**

Jedná se o makroekonomický popis stavu, popisuje faktory, které ovlivňují možnosti podniku nabízet výrobky a služby a možnosti zákazníkům je pak kupovat.

#### **Charakteristika odvětví firmy ATMOS**

Výroba společnosti ATMOS patří do odvětví „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků kromě výroby strojů a zařízení“ a ve struktuře se dále specifikuje: „28.22 - Výroba topných těles a kotlů ústředního topení“.

Tuzemští výrobci exportují menší množství výrobků na rozdíl od firmy ATMOS, která 70% své produkce vyváží do zahraničí. Export je z ekonomického hlediska pro české výrobce výhodný, neboť mohou výrobky prodávat za ceny jako jsou na trzích EU nebo za nižší ceny, aby byl výrobek lépe prodejný a konkurence schopný (to se týká především zemí EU).



**Tabulka č. 2: Vývoj exportu v letech 1999-2002 v odvětví – teplovodní kotle**

| <b>Export</b>      | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Celkem<br>(mil.Kč) | 599         | 732         | 811         | 914         |
| Meziroč.<br>index  | 100         | 122,2       | 110,8       | 112,7       |
| Z toho do EU       | 324         | 539         | 623         | 728         |
| Meziroč.<br>index  | 100         | 166,4       | 116,6       | 116,9       |
| %Exportu do<br>EU  | 54,1        | 73,6        | 76,8        | 79,6        |
| Do ostat. zemí     | 275         | 193         | 188         | 186         |

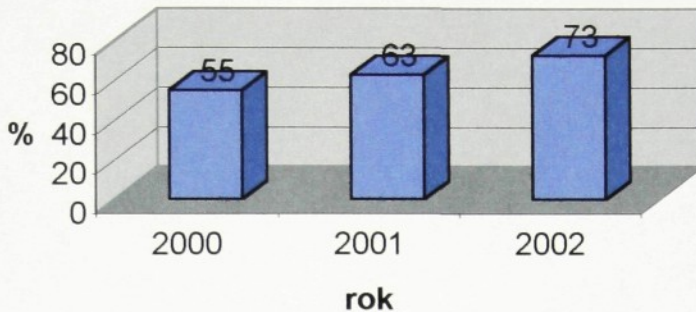
[10]

**Tabulka č. 3: Podíl exportu prodeje kotlů na celkovém prodeji kotlů firmy ATMOS**

| <b>Export firmy<br/>ATMOS</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Mil. Kč</b>                | 149,857     | 175,223     | 193,883     |
| <b>%</b>                      | 55          | 63          | 73          |

Z tabulky č.2 a tabulky č.3 je patrné, že export kotlů na pevná paliva celkově roste, především do zemí EU, zatímco v ostatních zemích mírně klesá.

### Podíl exportu kotlů na celkovém prodeji kotlů firmy ATMOS v %.



**Graf č. 1: Podíl exportu kotlů na celkovém prodeji kotlů**

Ve firmě ATMOS za poslední tři roky výrazně vzrostl podíl exportu na celkovém prodeji. Nárůst činil 18%.

#### **b) Vztah k životnímu prostředí**

V současné době jsou kladeny stále větší požadavky na zdravý životní styl, ekologizaci výroby a výrobků a minimalizování vlivů lidské činnosti na životní prostředí. Problémy spojené s ochranou životního prostředí negativně ovlivňují výrobní možnosti podniků tím, že zvyšují ceny surovin. Veřejné mínění i legislativa postupně „nutí“ podniky vybudovat nákladná zařízení pro filtraci průmyslových zplodin, čištění odpadů apod. Na druhou stranu však dává možnost firmám, které nabízejí na trhu nové výrobky neškodlivé k životnímu prostředí. Příkladem jsou výrobky firmy ATMOS.

Co se týká firmy ATMOS, zejména v průběhu let 1995-2001 bylo vynakládáno úsilí na realizaci opatření pro splnění požadavků environmentální legislativy. Pozornost byla věnována především emisím. Dále se uskutečňoval projekt na odstraňování ekologických zátěží v celém výrobním areálu.



### **c) Technologie**

Jedním z nejvýznamnějších vlivů působících na marketingovém rozhodování podniku jsou změny v technologii a technice. Vytvářejí se možnosti v rozvoji nových výrobků a tak i vytváření zcela nových trhů. Podnik, který neudrží krok s vývojem, nabízí zastaralé výrobky, o které pak klesá zájem.

Ve firmě ATMOS byl zaveden nový počítačový systém ABRA G3, do kterého byly vloženy značné investice. Tato investice však umožnila lepší komunikaci prodejního, výrobního oddělení a skladu. Díky tomu se zvýšila efektivnost jednotlivých oddělení a tím i pružnost v komunikaci se zákazníkem.

### **4.1.2. Vnější mikroprostředí**

Ve vnějším mikroprostředí je popsána:

- a) situace na trhu (konkurence)
- b) dodavatelé

#### **a) Situace na trhu**

V současné době dochází na celém světě k růstu ceny energií, a následně ke zvýšení poptávky na biomasu. To má za následek příliv nových konkurentů, kteří nabízejí podobný sortiment výrobků, jenž vyrábí firma ATMOS.

Konkurenci firmy ATMOS lze rozdělit do dvou skupin. V první skupině jsou firmy, které se zabývají výrobou kotlů na tuhá paliva, jako firma ATMOS a do druhé skupiny patří firmy vyrábějící kotle na plyn, parní a horkovzdušné kotle.

Rozdělení konkurenčních firem firmy ATMOS:

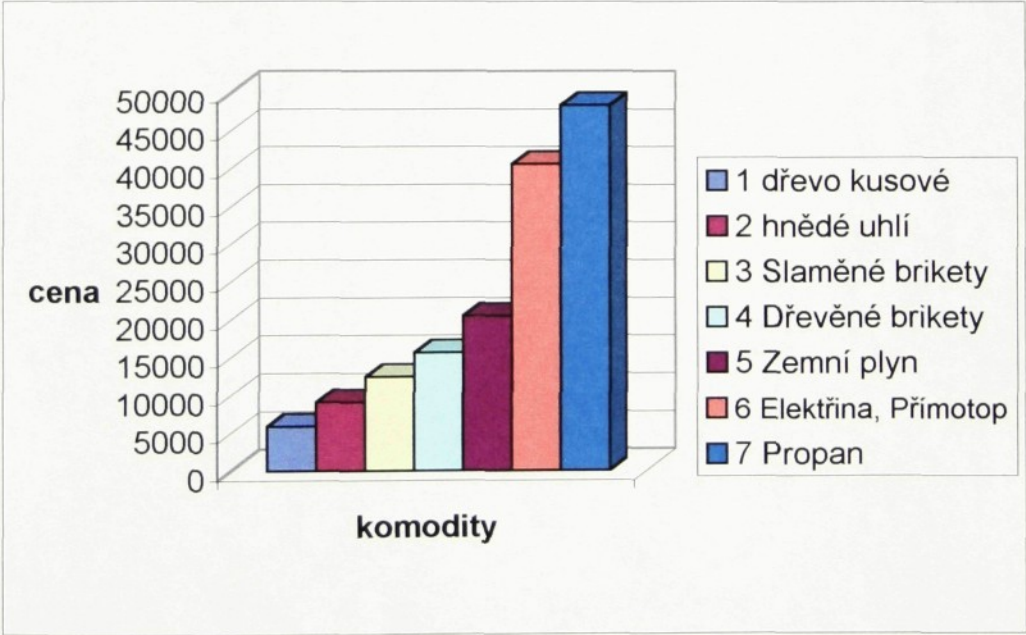
**1.skupina: firmy vyrábějící kotle na pevná paliva:**

- VERNER a.s., VARIMATIK a.s., DAKON s.r.o., VIADRUS s.r.o., EDER, WINDHAGER, RENDL, WOLF, BUDERUS HERZ, FROLING, HOVAL, STS Jindřichův Hradec, Agromechanika LHENICE v.o.s.

**2.skupina: firmy vyrábějící ostatní typy kotlů:**

- BUDERUS s.r.o., JUNKERS, VAILLANT s.r.o., BAXI, FERROLI, WOLF, DESTILA, THERMONA s.r.o., HOVAL s.r.o., WIESMANN s.r.o., HYDROTHERM s.r.o.

Vzhledem k rostoucí ceně ropy nepředstavuje druhá skupina významnou konkurenci. Pro upřesnění jsou v grafu č. 2 uvedena porovnání nákladů na vytápění rodinného domu o vytápěném prostoru 370 m<sup>2</sup> různými zdroji energie.



**Graf č. 2. Porovnání nákladů na vytápění**

Z grafu č. 2 vyplývá, že při využívání kotlů na tuhá paliva, majitelé kotlů zaplatí ročně výrazně méně peněz než majitelé kotlů na plyn, elektřinu nebo propan. [ 10 ]



## **b) Dodavatelé**

Jedním z nejdůležitějších dodavatelů pro výrobu je firma FERONA, Košice, Slovensko. Firma FERONA je hlavním dodavatelem plechů pro výrobu kotlových těles. S firmou FERONA je uzavírána smlouva na dodávky plechů, které se uskutečňují prostřednictvím silniční přepravy do závodu. Dalšími významnými dodavateli jsou například: Honeywel – dodavatel regulátorů tahu, Linde Technoplyn – dodavatel svařovacích plynů, LAC – dodavatel keramických komponentů atd.

Výběr nových dodavatelů se provádí na základě dotazníku pro posouzení dodavatele. Seznam nových dodavatelů schvaluje majitel firmy. Způsobilost dodavatelů nakupovaných produktů a služeb je jednou ročně hodnocena managerem jakosti. V dotazníku pro posouzení dodavatele jsou hodnoceny jakosti dodávek, plnění smluvních požadavků a ekonomická přijatelnost.

## **4.2. Vnitřní analýza (interní audit)**

V této vnitřní analýze je popsána: situace produktu, cenová politika firmy, komunikace s trhem, umístění produktu, finanční výsledky, personální a sociální rozvoj firmy.

### **4.2.1. Situace produktu**

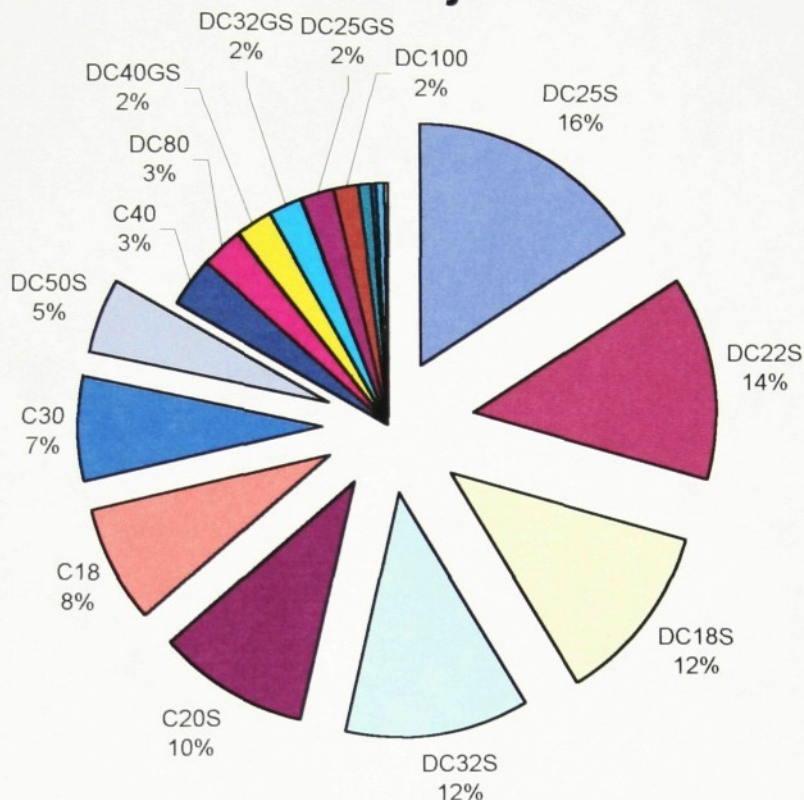
Každý produkt se vyznačuje určitými vlastnostmi, které firma využívá pro vytváření konkurenčního postavení a ovlivňování kupního chování zákazníků. Je to například: výrobní sortiment, balení, značka výrobku, jakost výrobku, inovace.

#### **a) Výrobní sortiment**

Jak již bylo popsáno podrobněji v kapitole 2.4., produkty firmy se dělí do dvou skupin:

- kotle na dřevo,
- kotle na uhlí a dřevo.

## Prodej kotlů



**Graf č. 3: Objemy prodaných kotlů firmy ATMOS v roce 2002**

Z grafu č.3 vyplývá, že nejvíce žádanými produkty jsou kotle na dřevo o výkonech 18-32 kW.

### **b) Balení**

Zboží je k přepravě uloženo na speciálních paletách firmy ATMOS, umožňujících manipulaci se zbožím za použití vysokozdvizných vozíků. Pro zajištění ochrany zboží před povětrnostními vlivy a před drobným povrchovým poškozením je každý kotel zabalen jednotlivě podle standardu firmy ATMOS, tj. je chráněn dvěma vrstvami pětivrstvé vlnité lepenky umístěnými na bocích kotlů, a zakrytím celého kotle vodu nepropouštějící fólií.



**c) Značka výrobků**

Značka či název výrobku má pro kupní rozhodování nezastupitelný význam. Značka ATMOS je známá v povědomí spotřebitelů ještě z doby před druhou světovou válkou, kdy se vyráběli zplynovací pohonné jednotky pro auta a lodě, tzn. stejný princip, jaký je používán u moderních kotlů na dřevo a uhlí.

Značka a logo firmy ATMOS jsou chráněny nejen v České republice, ale také ve většině Evropských zemí.

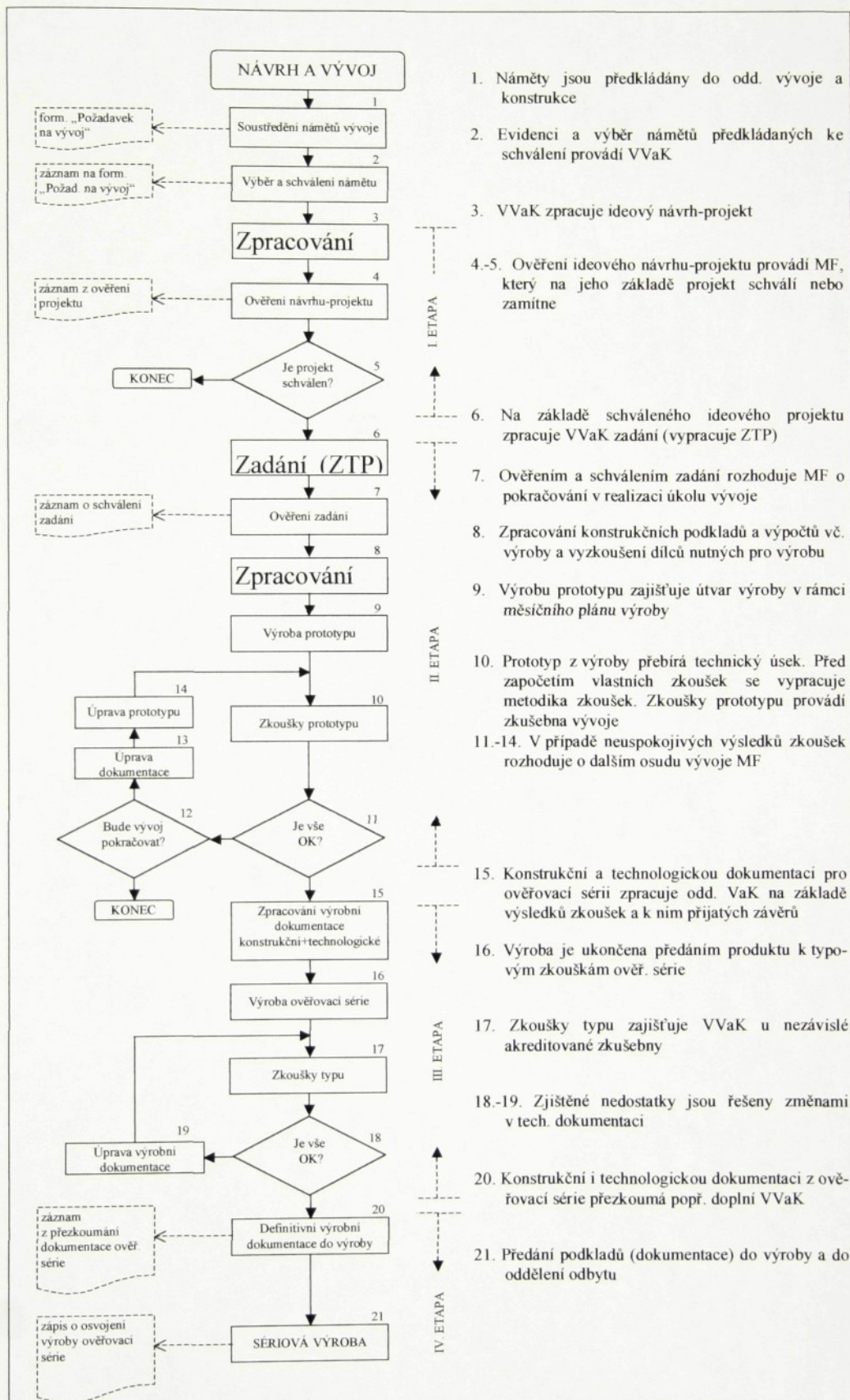
**d) Jakost výrobků**

Podnik se přizpůsobuje nejvyšším mezinárodním standardům v kvalitě a je schopen podle nich vyrábět, provádět analýzy i vydávat technické specifikace. V současné době probíhá zavádění mezinárodní normy ISO 9001, která by měla být zavedena v červnu 2003. Tato norma by měla firmě přinést nejnovější a přísnější požadavky na práci v administrativě, ale i ve skladovém hospodářství, ve výrobě, než jsou nyní ve firmě požadovány. Tím dojde ke zkvalitnění výroby, výrobků a v celkovém důsledku dojde i ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

**e) Vývoj nových výrobků, inovace**

Vývoj nových výrobků je prováděn intenzivně na základě poptávky na trhu a jde neustále ku předu. Od doby, kdy byla firma ATMOS znovu založena, bylo vyvinuto 55 typů kotlů a přihlášeno 12 patentů. Vývoj nových výrobků je jednou z nejdůležitějších aktivit firmy ATMOS. Díky novým výrobkům a flexibilitě, s kterou jsou uváděny na trh, je firma ATMOS schopná konkurovat velkým firmám, které investují často více peněz do vývoje, ale jsou méně flexibilní.

Postup vývoje a návrhu výrobků je rozdělen do čtyř etap, které jsou znázorněny na obrázku č. 4.



Obrázek č. 4: Postup vývoje a návrhu výrobků



#### **4.2.2. Cenová politika**

Cena je důležitou informací pro podnik o trhu. Stanovuje určitá kritéria a podněcuje podnikové aktivity určitým směrem. Metoda stanovení ceny se v tomto případě orientuje na ceny konkurence na trhu. Cena odráží reálnou situaci na trhu a chování konkurence tak, aby se udržel dosahovaný objem produkce a tržní podíl.

##### **Tuzemsko:**

Pro tuzemsko je stanoven pro veškeré odběratele tuzemský ceník. Na tento ceník obdrží zákazníci příslušný rabat.

Systém množstevních rabatů není ve firmě ATMOS uplatňován. Pět hlavních odběratelů (regionálních zástupců) dostává stejně velký rabat, který v současné době činí 25%. Ostatní firmy dostávají slevu (15 – 22)%. Koneční zákazníci nedostávají žádný rabat. Z toho vyplývá, že rabatový systém není ve firmě přesně definován.

##### **Zahraničí:**

Pro zahraniční odběratele je stanoven zahraniční ceník. Na tento ceník obdrží zahraniční zástupci příslušný rabat. Jako u tuzemského trhu není stanoven množstevní rabat. Zahraniční zástupci obdrží většinou hned od začátku spolupráce maximální rabat, tak aby měli co nejoptimálnější podmínky.

I vysoká kvalita výrobků, která často převyšuje kvalitu zahraniční konkurence, není rozhodujícím kritériem pro tvorbu ceny v zahraničí. Důležitějším faktorem je cena, která se zpravidla stanovuje tak, aby její hodnota ležela v intervalu mezi cenami českých a zahraničních výrobců.

### 4.2.3. Komunikace s trhem

V oblasti komunikace s trhem používá firma tyto nástroje:

- **podpora prodeje** se pokouší sdělit určité informace o výrobku a zároveň nabízí stimul – obvykle finančně zvýhodňující nákup. Podpora prodeje je proto často používána, neboť přiměje kupujícího přejít od zájmu nebo přání k akci – zakoupení zboží. Podpora prodeje je ve firmě ATMOS realizována ve formě příležitostných akcí, jako jsou cenová zvýhodnění při koupi kotle v určitém období (10% slevy).
- **reklama** je uskutečňovaná prostřednictvím tiskových médií (propagační brožurky, katalogy, reklamy v odborném tisku), do rozhlasu, ve formě billboardů, světelných reklam a plakátů, jejichž cílem je upoutání zájmu i připomínání se zákazníkům. (Firma ATMOS realizuje reklamu především účastí na výstavách a veletrzích. Dále využívá reklamy v odborném tisku (příloha č .3)).
- **osobní prodej** je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky, jejímž cílem je dosažení prodeje. Obsah a forma sdělení je přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se o komunikaci, která probíhá oběma směry.

### 4.2.4. Umístění podniku

Umístění podniku lze charakterizovat několika hledisky:

Jedním z nejdůležitějších hledisek je tradice. Výrobky, které se prodávají nyní na trhu byly vyvinuty z generátorů na dřevo, které se vyráběly již v roce 1936. S tím souvisí povědomí o značce a logu firmy ATMOS.

Firma se svým vývojem, který je popsán v kap. 4.2.1.5, získala ojedinělou pozici na trhu. O tom svědčí skutečnost, že firma zaujímá 80% českého trhu a rozšiřuje svoji působnost ve 20 zemích Evropy a také v zámoří.



Další důležitou předností je strategické umístění podniku ve středních Čechách, z čeho vyplývají logistické a jiné výhody.

Dlouholetá historie, zkušenosti, tradice a moderní vývoj umožňují plnit náročné požadavky zákazníků a svědčí o skvělém umístění na trhu.

#### **4.2.5. Personální a sociální rozvoj**

Většina zaměstnanců působí ve firmě již mnoho let a protože firma ATMOS netrpí velkou fluktuací zaměstnanců, není nutné provádět rozsáhlejší školení. Všichni zaměstnanci jsou dobře proškoleni nejenom pro práci, kterou běžně vykonávají, ale i pro jiné práce tak, aby mohli v případě potřeby zastoupit daného pracovníka (nemoc, dovolená). Dvakrát do roka jsou všichni zaměstnanci proškoleni o bezpečnosti práce a jsou seznámeni se všemi novinkami a chystanými novými projekty. Dále se provádějí doplňková školení (jazykové kurzy, kurzy osobního růstu).

#### **4.3. Analýza SWOT**

Analýza SWOT (Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby) je jedním z marketingových analytických nástrojů, který umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. Pro její sestavení byly použity podklady z této kapitoly a z dostupných interních podkladů z marketingového oddělení.

##### **Silné stránky**

1. Výrobní sortiment
2. Prodej v zahraničí
3. Značka firmy

### **Slabé stránky**

1. Závislost na dodavatelích
2. Systém mapování konkurence
3. Sezónnost (výroba na sklad)
4. Uspořádání prodejních cest

### **Rizika**

1. Zintenzivnění působení konkurence
2. Klesající výkonnost tuzemské ekonomiky
3. Snížení kupní síly spotřebitelů
4. Snížení výdajů státního rozpočtu
5. Vznik aliancí a fúzí podobných společností

### **Příležitosti**

1. Volný prostor na východoevropské trhy
2. Legislativní ochrana trhu
3. Proexportní politika vlády
4. Růst ceny ropy a plynu
5. Stoupající image firmy
6. Příležitosti nových trhů ve východní a jihovýchodní Evropě a Kanadě



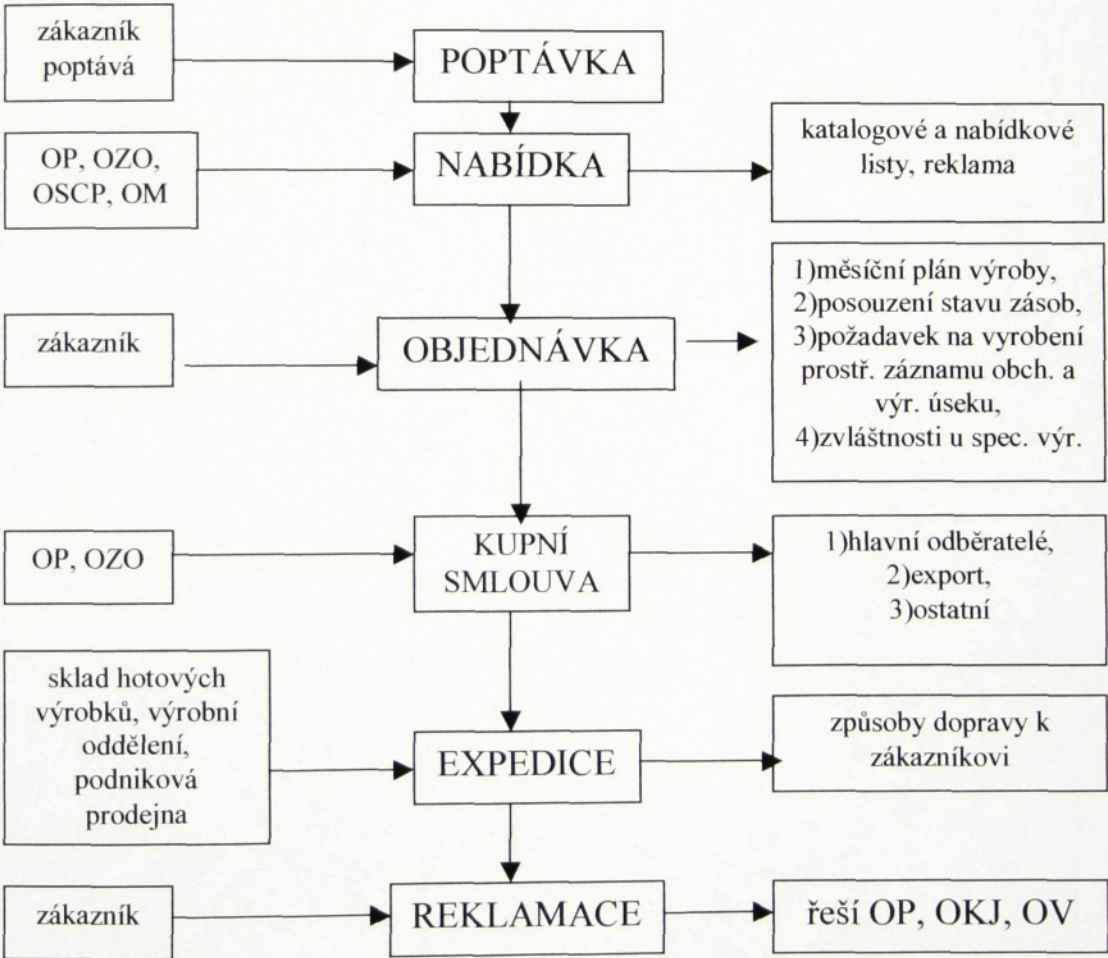
5.    Analýza prodeje

V této části je popsáno, jak probíhá prodej ve firmě ATMOS. Nejprve se popisují základní fáze prodeje a poté prodejní cesty.

5.1.   Základní fáze prodeje

Vstupy:

Výstupy:



Obrázek č. 5: Schéma fází prodeje

### **5.1.1. Poptávka /nabídka**

Obchodní případ začíná poptávkou ze strany zákazníka nebo nabídkou výrobků firmou ATMOS odběratelům. Poptávka zahrnuje dotazy na možnosti dodání výrobků nebo specifikovaných služeb a obsahuje zejména tyto dotazy:

- technická specifikace požadovaného produktu
- termín dodání
- cenu a platební podmínky
- způsob balení
- objem zakázky
- eventuálně žádost o vzorek.

Zboží je nabízeno formou předáváním katalogových, nabídkových listů nebo reklamy. Nabídkové řízení organizuje oddělení prodeje nebo oddělení zahraničního obchodu. V individuálních případech oddělení prodeje zasílá písemnou nabídku na určitý druh výrobku, kde uvádí: název výrobku, jeho parametry, způsob balení a cenu.

### **5.1.2. Objednávka**

Obdrží-li firma ATMOS objednávku, snaží se ji vyřídit v požadovaném termínu. Jeli však objednávka na zboží, jež není na skladě, snaží se tuto objednávku vyřídit v co nejkratší době. Objednávky na následující měsíc se zahrnují do měsíčního plánu výroby a pokud je zboží objednáno na dřívější termín, referent oddělení prodeje si ověří stav zásob ve skladu hotových výrobků a posoudí plán výroby na dané období. Pokud však odběratel vyžaduje výrobek, který není zahrnut v plánu na dané období, nárokuje příslušný referent vyrobení požadovaného výrobku na výrobním oddělení. Jestliže je poptáván ostatní speciální výrobek (tzn. výrobek vyráběný na základě požadavku zákazníků a není uveden v příslušném seznamu), musí oddělení prodeje poptávku předat: vedoucímu oddělení vývoje, manageru jakosti, oddělení zásobování a majiteli firmy. Odběratel odsouhlasí obchodní případ a dohodnou se s oddělením prodeje na jakostní specifikaci. Při



opakovaných požadavcích na speciální výrobek je poté zpracován návrh na zavedení tohoto nového výrobku do výroby.

Objednávka musí být vždy písemná. Písemná objednávka zpravidla obsahuje: adresu odběratele, obchodní název s kvalitativními parametry, množství a druh, identifikační údaje odběratele a termín dodání. Každá došlá objednávka či zpřesněný požadavek se zapíše do evidence došlých kontraktů v PC, kde je jí přiděleno číslo kontraktů.

### **5.1.3. Kupní smlouva**

Kupní smlouvy pro hlavní odběratele jsou vystavovány na dohodnuté období (bývají dohodnuty na jeden rok, k určitému datu). Tyto kupní smlouvy jsou přezkoumány a podepsány majitelem firmy. Obsahem kupní smlouvy je zpravidla: předmět smlouvy (sortiment dodávky), místo plnění, objemy dodávek, čas plnění a cena. Kupní cena je sjednávána podle podnikového nabídkového ceníku. Aktualizace ceníku se provádí průběžně formou dodatků schválených ředitelem a ředitel též rozhoduje o vydání nového souhrnného ceníku.

Dále je v kupní smlouvě obsažen způsob fakturace a splatnost faktury, dohody o množstevních slevách, záruky jakosti, zvláštní ujednání (jsou to veškerá ujednání nad rámec běžných zvyklostí, které však musí být zakalkulovány do ceny zboží či služby), smluvní pokuty a náhrady škod. Kupní smlouva je pouze rámcový dokument obsahující zpravidla platební podmínky, identifikační údaje odběratele a orientačně množství a druh výrobku. Na kupní smlouvu navazují zpřesněné požadavky zákazníků (odvolávky, dopravní dispozice), kterými se potvrzují dílčí dodávky zboží písemně, kde se uvádí: druh a množství výrobku, adresy odběratele (skladu) a termín expedice. Vedoucí oddělení prodeje provádí kontrolu plnění smluv objednávek měsíčně a případně vyhotovuje zprávu se zdůvodněním odchylek.

#### **5.1.4. Expedice**

Expedice výrobků jednotlivým odběratelům se provádí ze skladu hotových výrobků. Zboží si odběratelé odvázejí buď vlastními auty, smluvními přepravci nebo pro důležité tuzemské klienty vlastními nákladními automobily. Smluvní přepravce si zajistí sami zákazníci nebo referent oddělení prodeje.

#### **5.1.5. Reklamáce zákazníků**

Stížnosti zákazníků vyřizuje oddělení prodeje v součinnosti s oddělením kontroly jakosti a úsekem výroby a snaží se o dohodu s odběratelem na způsobu řešení. Za stížnost je zpravidla považováno upozornění na drobné závady, návrhy na změnu nebo na zlepšení a odběratel nepožaduje náhradu. Naproti tomu reklamací se rozumí to, že odběratel požaduje náhradu za dodané nekvalitní nebo poškozené zboží a je přijímána pouze písemnou formou. Vedoucí oddělení prodeje rozhodne o oprávněnosti reklamace a přitom je snahou neztratit důvěru odběratele pro další spolupráci. Písemné stanovisko k reklamaci odešle v co nejkratší době, případně sjedná termín návštěvy. Na základě reklamace se provádí servisní služby. Ve firmě ATMOS jsou servisní požadavky přijímány na tuzemském a zahraničním odbytě. Dále jsou pak předávány buď servisnímu technikovi firmy ATMOS nebo servisním technikům, kteří působí v jednotlivých regionech u zástupců firmy ATMOS.

#### **5.1.6. Shromažďování informací o zákaznících**

Počítačový systém ABRA G3 umožňuje vedení informací o zákaznících firmy ATMOS. Z daného systému je možné získat informace o odebraném množství, typu výrobku, platební morálce a dále také kontaktní adresy a osoby.

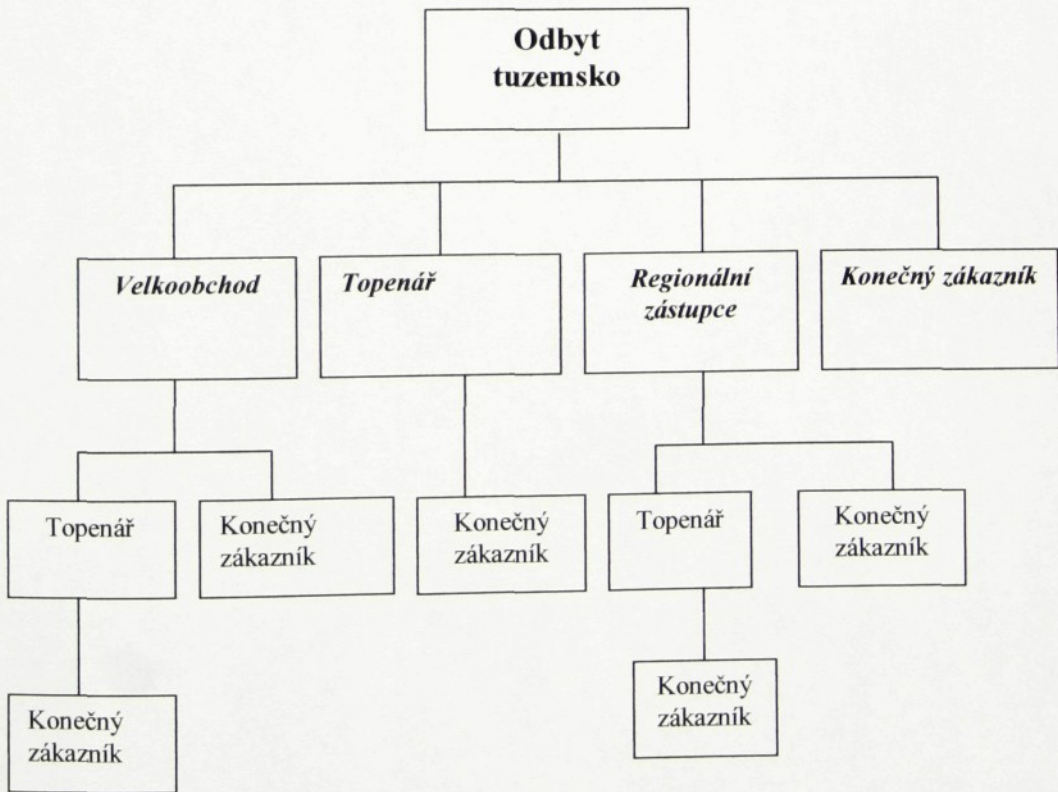


5.2. Prodejní cesty (hlavní odběratelé společnosti)

Výrobky firmy ATMOS jsou prodávány třemi cestami:

- První cestou je jednostupňový prodej (konečný zákazník) konečnému zákazníkovi přímo ze závodu, který se postupem času až do dnešního dne neustále snižuje, z důvodu nutnosti velmi důležitého odborného zapojení kotle.
- Druhá cesta je tzv. dvoustupňový prodej (topenář- konečný zákazník), který se uskutečňuje nakupováním našich zástupců (většinou instalatérů), kteří potom následně prodávají výrobky konečným klientům.
- Třetí cestou je tzv. třístupňový prodej (velkoobchod-topenář-konečný zákazník). Velkoobchody nakupují přímo ve firmě a dále prodávají výrobky na topenáře. Topenáři prodávají výrobky konečným zákazníkům.

V tuzemsku je prodej prováděn všemi třemi způsoby, tzn. jednostupňovým, dvoustupňovým i třístupňovým prodejem, což je znázorněno na obrázku č. 6.



Obrázek č. 6: Schéma prodejních cest

### Hlavní odběratelé v České republice:

TRICER, Plzeň, (regionální zástupce)

SOME, Jindřichův Hradec, (regionální zástupce)

Jan Novák, Žernov, (regionální zástupce)

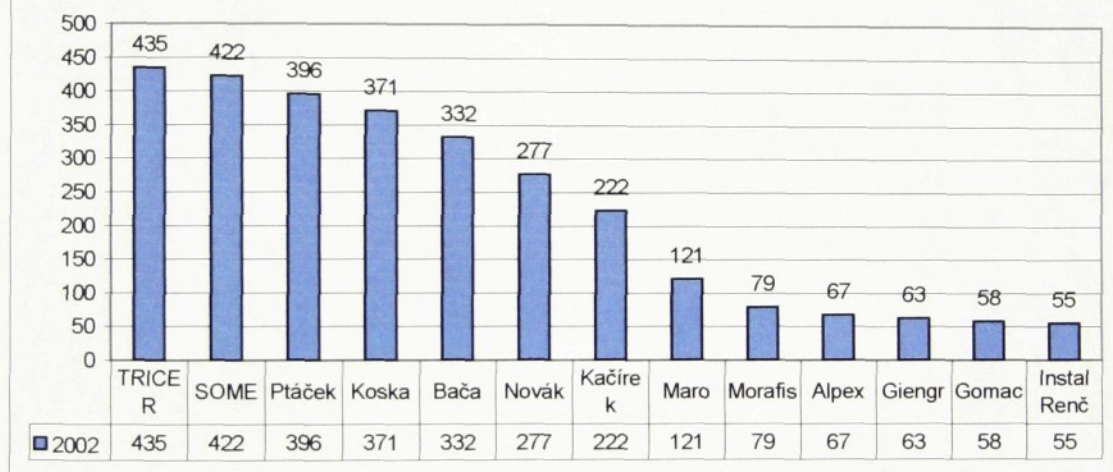
Petr Bača, Znojmo, (regionální zástupce)

Pavel Kačírek, Praha, (regionální zástupce)

Ptáček, Brno, (velkoobchod)

Kostka, Unhošť, (velkoobchod)

### Prodej tuzemsko 2002



**Graf č.4 Prodej kotlů tuzemsko (v kusech)**

Z grafu č.4 je zřejmé, že největším odběratelem v tuzemsku je firma TRICER, která prodala 435 kotlů v roce 2002. Tato firma se již několik let udržuje na špičce v prodeji kotlů pro tuzemsko.

Ve většině zemí, vyjma Polska jsou výrobky prodávány dvoustupňovým a třístupňovým prodejem prostřednictvím finančně nezávislých zástupců, což je znázorněno na obrázku č.7.





**Obrázek č. 7: Schéma prodeje v zahraničí**

Tento způsob prodeje je dán podle:

- struktury trhu jednotlivých zemí
- strategie firmy, která výrobky prodává

**Hlavní odběratelé zahraničí:**

MORA Polska, Polsko – dvoustupňový prodej

BUDERUS, Německo – třístupňový prodej

Krobath, Rakousko – dvoustupňový prodej

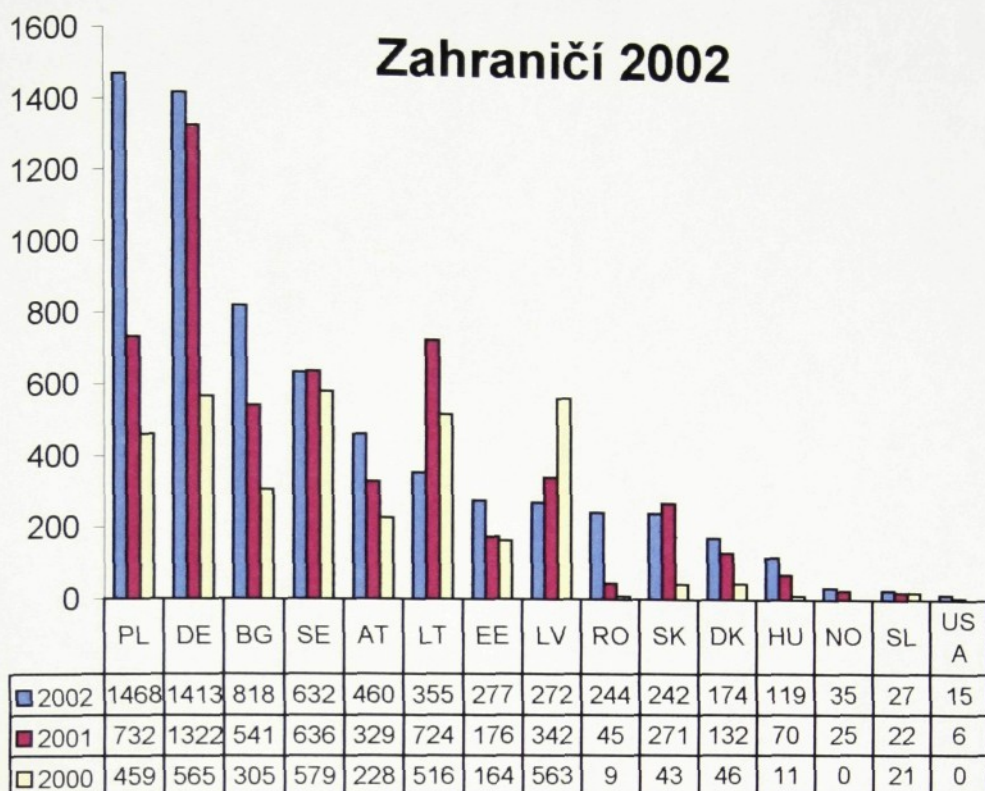
Szakszer, Maďarsko – dvoustupňový prodej

ATMOS Skandinavska, Švédsko - dvoustupňový prodej

SGP Biowarme, Norsko - dvoustupňový prodej

Zenon Pawlowski, USA - dvoustupňový prodej

Sieger Heizsysteme, Švýcarsko, Belgie, Itálie – třístupňový prodej



**Graf č. 5: Prodej kotlů zahraničí 2002.**

Z grafu č. 5 vyplývá, že nejvíce kotlů se prodalo v roce 2002 v Polsku, kde se prodej zvýšil oproti roku 2001 na dvojnásobek. Dále je z grafu zřejmé, že v Německu, kde se prodalo v roce 2001 nejvíce kotlů, nebyl tak výrazný vzestup prodeje.



## 6. Zhodnocení současného systému prodeje

V této kapitole je porovnán současný stav s teorií a jsou zde zhodnoceny prodejní cesty firmy ATMOS. Tato část je především zaměřena na podnik orientovaný na zákazníka a prodejní cesty.

### 6.1. Organizace podniku orientovaná na zákazníka

Snaží se dát odpověď na otázku, zda-li plní organizační struktura podniku funkce přispívající ke směřování svých aktivit na zákazníka a směrem k trhu. Mezi funkce, které napomáhají orientaci podniku na zákazníka, řadíme zpravidla komunikační a informační, koordinační a analytické funkce. Jak se projevují v podniku mezi jednotlivými úseky, je pojednáno v této kapitole.

**Komunikační a informační funkce** přinášející informace o výrobcích a službách pro zákazníka existuje ve firmě ATMOS ve formě nástrojů propagace – podpory prodeje, reklamních aktivit, osobního prodeje apod. Pro zviditelňování se zákazníkům a přinášení jim potřebných informací spolupracují s oddělením marketingu také technické a ekonomické oddělení. Zpětné informace o zákaznících, které slouží jako podklad pro strategické plánování firmy je posláním útvaru marketingu spolu s tuzemským a zahraničním odbytem. Náplní těchto útvarů je zjišťování současných kvantitativních a kvalitativních potřeb zákazníků na produkty firmy ATMOS, zavádění nových technologií výroby, určování prognózy potřeb nových výrobků, očekávané provozní charakteristiky, spolehlivosti, aplikačních nároků, balení, zjišťování cenových relací konkurenčních výrobků a další. Tyto informace jsou předávány řediteli v pravidelných marketingových zprávách.

**Koordinační funkce** poukazuje na nutnost spolupráce mezi jednotlivými organizačními útvary. Oddělení marketingu jakožto hlavní komunikátor s trhem, analyzuje a zpracovává informace o trhu a předkládá je včetně návrhů na řešení řediteli.



## 6.2. Prodejní cesty

Způsoby, jakými se dostávají výrobky k zákazníkovi, jsou uvedeny v 5. kapitole – Organizace prodeje, kde jsou popsány jednotlivé skupiny zákazníků, kteří tvoří prodejní (distribuční, odbytové) cesty firmy ATMOS. Důležitým úkolem managementu podniku je zvolit takové prodejní cesty, které by co nejefektivněji dosáhly cílový trh a pružně reagovaly na měnící se podmínky na trhu. Zejména v dnešní době je hledání konceptu distribuční politiky velmi obtížné.

Prodej kotlů byl na začátku existence firmy uskutečňován jednostupňovým prodejem. Koneční zákazníci si kupovali výrobky vždy přímo v závodě.

V dalších letech začali prodej a servis zajišťovat obchodní zástupci. V současné době prodej prostřednictvím těchto zástupců pokrývá téměř celé území České republiky.

Takováto organizace prodejních cest má znaky centrálně organizovaného prodeje. Obchodní zástupci jsou zákazníci firmy ATMOS a působí jako samostatné právní subjekty.

Odpovědností obchodních zástupců je realizovat obchodní a marketingovou politiku ve svěřeném regionu za aktivní účasti firmy ATMOS a této kontrolní činnosti má napomáhat marketingový informační systém, který by měl obsahovat údaje o zákaznících z jednotlivých regionů, o ziskovosti jednotlivých produktů, tržních podílech a dalších informacích o trhu.

**Činností** obchodních zástupců není výhradně prodej kotlů, ale jejich náplní je též poskytování odborných a poradenských služeb, servisu a vlastní marketingové a obchodní činnosti. Někteří obchodní zástupci přebírají roli skladů výrobků a tím plní **logistickou funkci**. Obchodní zástupci by v rámci své obchodní a marketingové politiky měly získávat informace o očekávaných trendech poptávky po výrobku, o objemech prodeje, o potenciálních zákaznících, o rozvíjejících se tržních segmentech a nových představách, o



požadavcích na jakost a o konkurenci pro lepší poznání vlivů působících na trhu. Tyto funkce lze souhrnně nazvat **podpůrné**.

### **6.2.1. Zhodnocení organizace prodejních cest firmy ATMOS**

Vedení firmy pokládá působení pěti hlavních obchodních zástupců za velmi dobré. Problémem však zůstává strukturovanost dalších asi 300 obchodních zástupců, kteří ne vždy uspokojivě plní povinnosti vyplývající ze smluvního vztahu. Tito zástupci odebírají buď od hlavních zástupců nebo přímo z firmy ATMOS. S těmito menšími zástupci rostou náklady, jako jsou školení a servis. Neustále dochází k přibírání dalších regionálních zástupců.

Působení obchodních zástupců v zahraničí je různé dle jednotlivých zemí. V zemích, kde je firma ATMOS zastoupena pouze jedním silným zástupcem, nevznikají téměř žádné problémy. V ostatních zemích ztrácí firma ATMOS kontrolu nad prodeji a dochází ke konkurenčnímu boji, kde firmy soupeří především v otázce cenové politiky a prodejních regionů.

### **6.2.2. Zhodnocení prodeje**

Při srovnání teoretické části a skutečného stavu ve firmě ATMOS byly zjištěny následující nedostatky:

- nedostatečná kontrola řízení obchodu na tuzemském a zahraničním trhu
- nedokonalé rozdělení prodejních cest
- nedostatečná propagace
- některé firmy nezajišťují servis (především velkoobchody)
- nahodilé vyhledávání nových zástupců

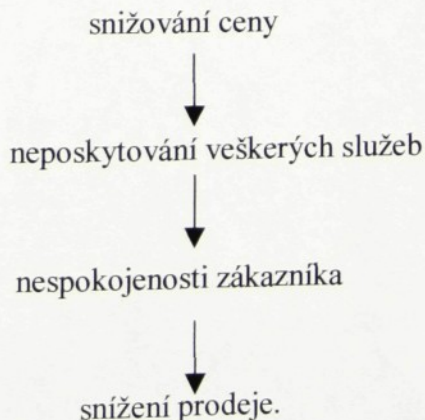
## Obchodní zástupci firmy ATMOS

Obchodním zástupcům se dařilo zvyšovat objemy prodeje kotlů firmy ATMOS. V roce 2002 byly tržby u obchodních zástupců v tuzemsku za 91,972mil Kč, což znamenalo oproti roku 2001 nárůst o 16% z 79,286mil Kč. Tržby u obchodních zástupců v zahraničí za rok 2002 byly 193,883mil Kč oproti roku 2001, kdy byly 175,223 mil Kč. (tyto tržby odpovídají prodeji pouze kotlů, nezahrnují servis, prodej náhradních dílů a doprovodných produktů).

Hlavním problémem vývozu na trhy průmyslově vyspělých států je poměrně velká konkurence a fakt, že se jedná o trhy převážně nasycené (saturované). Východní trhy přesyceny nejsou, ale kupní síla obyvatel je nízká a obchodování s těmito partnery je poměrně riskantní (např.: Rusko).

Firma ATMOS musí konkurovat kapitálově silnějším západním firmám, které mají dlouhodobé zkušenosti se zapojením se do mezinárodních aktivit a které se mohou opírat o účinnou proexportní politiku svých vlád. I přes tyto nesnáze se firmě ATMOS daří zvyšovat podíl na celkovém exportu. Export v loňském roce dosáhl 73 % na celkové produkci. Většina vývozu však směřuje na trhy v Evropě a jedná se především o prodej kotlů na dřevo.

Český trh je přesycen obchodními zástupci a tím dochází k cenovým válkám, což vede k:





## **7. Návrhy na zlepšení, změnu systému**

V této kapitole je popsán úvod do problematiky současných podmínek prodeje, organizační návrhy a marketingová doporučení.

### **7.1. Úvod do problematiky současných podmínek prodeje**

Současné podnikatelské klima lze nazvat jako hyperkonkurenční, neboť se nacházíme v období informačního boomu, nadvýroby, drastického stlačování cen a nasycenosti trhů. Dosud se konkurenční boj mezi podniky odehrával na úrovni tradičních prvků marketingového mixu. Kvalita produktů a služeb však už nesnese kompromisy, konkurenceschopná cena velmi těsně souvisí se schopností firem efektivně řídit podnikatelské procesy. Klasické formy prodeje ztrácejí na účinnosti a ke slovu přichází konkurování na bázi inovace celých podnikatelských procesů. [ 7 ]

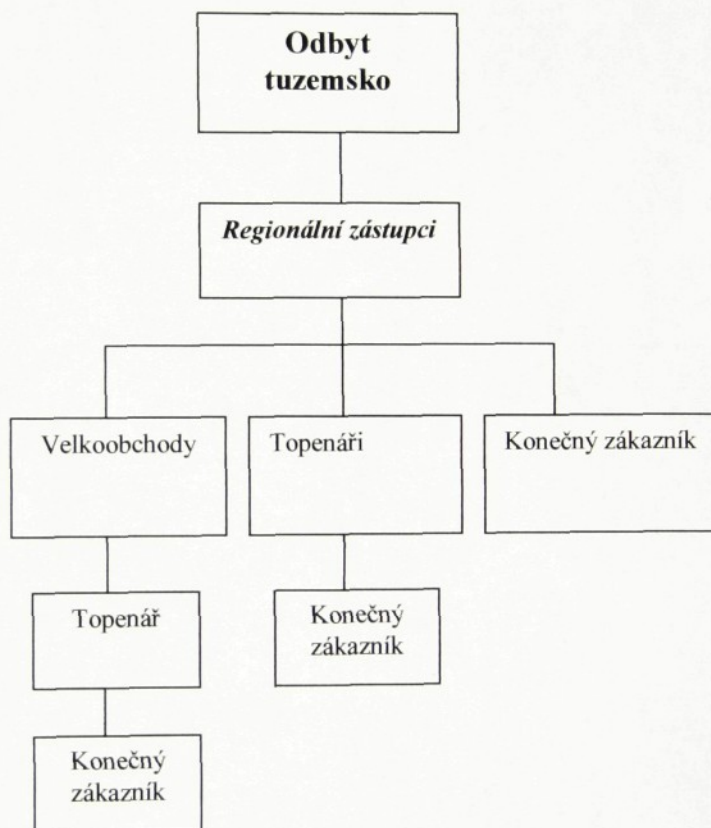
Na základě zhodnocení systému prodeje v předešlé kapitole bylo zjištěno, že firma ATMOS vykazuje výsledky v oblasti prodeje stále rostoucí a že organizace a koncepce obchodní politiky je směřována správným směrem. I přes tyto výsledky se dá konstatovat, že existují určité nedostatky a návrhy, jejichž uvědomění si a následné řešení by mohlo vést ke zlepšení ekonomických výsledků společnosti. Vlastní návrhy jsou rozděleny do dvou skupin podle povahy.

### **7.2. Organizační návrhy prodeje**

Organizační návrhy prodeje jsou zaměřeny na: charakteristiku optimalizace centrálně řízeného systému, poslání marketingu v podniku, hledání vhodného obchodního zástupce, cenovou politiku a také aplikaci e-businessu v podnikatelské strategii.

### 7.2.1. Optimalizace prodeje – Česká republika

V organizačním schématu (obrázek č. 8) je navržena optimalizace centrálně řízeného systému pro prodej v české republice.



**Obrázek č. 8: Odbyt tuzemsko**

Navrhuje se restrukturalizovat tento systém tak, aby přímo ze závodu kupovaly největší firmy v daných regionech, které by prodávaly třístupňovým, dvoustupňovým a popř. jednostupňovým prodejem a zajišťovaly by tak veškeré potřebné služby. Optimální by bylo vyjít ze stávajícího přirozeného rozdělení České republiky (viz. obrázek č. 9).



Jedná se o tyto obchodní zástupce, kteří by odebírali přímo ze závodu firmy ATMOS:

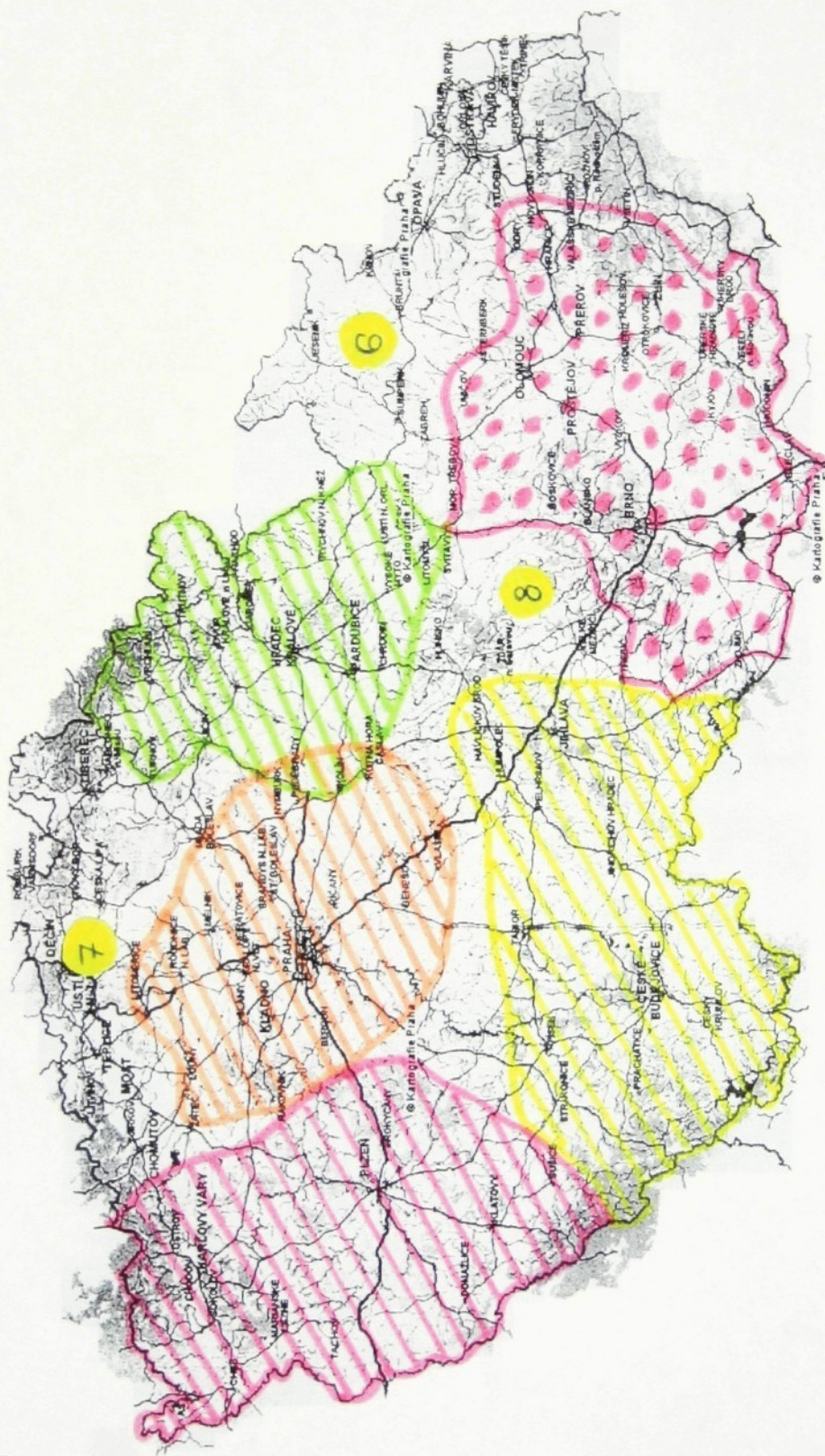
1. TRICER
2. SOME
3. Bača Petr
4. Novák Karel
5. Kačírek Pavel

Jak je vidět z mapy č. 1, jsou na mapě volná nepokrytá místa. Doporučuje se najít v oblastech (6,7,8) nového obchodního partnera.

Úkolem obchodních zástupců by bylo:

- zastřešovat prodej,
- prodávat veškeré zboží včetně náhradních dílů,
- zprostředkovávat potřebné informace včetně školení a propagačních materiálů,
- řídit propagaci (organizovat výstavy, reklama v regionální televizi, reklama v regionálním rozhlasu, rozesílání letáků),
- umožnit výrobci (firmě ATMOS) dosáhnout většího rozsahu z prodeje,
- umožnit dokonalejší kontrolu a řízení obchodu na tuzemském i zahraničním trhu,
- vyhledávat zákazníky na určitém teritoriu,
- zabezpečit komunikaci,
- uskutečnit prodej, tzn. navázat kontakt, prezentovat zboží, uzavírat obchody, zodpovídat případné dotazy, poskytovat servis,
- shromažďovat informace o zákaznících a podávat zprávy firmě ATMOS.





- TRICER
- Volná nepokrytá místa
- Bača Petr
- Novák Karel
- SOME
- Kačírek Pavel

Obrázek č. 9: Návrh na rozmístění obchodních zástupců v ČR

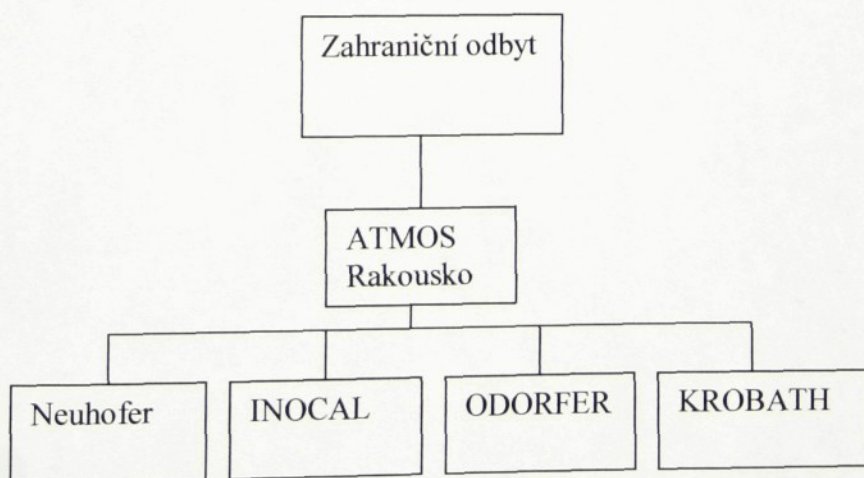


Navržené rozdělení republiky, na osm teritorií, by mělo přinést následující výhody:

- zlepšení logistiky
- snížení nákladů
- zvýšení zisku jednotlivých regionálních zástupců
- použití zisku k větší propagaci firmy ATMOS v daném regionu
- zlepšení servisu
- zvýšení image firmy
- zvýšení spokojenosti zákazníka

### 7.2.2. Optimalizace prodeje – zahraničí

V kapitole. č. 5.2. je popsáno, že v zahraničí jsou výrobky prodávány dvoustupňovým a třístupňovým prodejem přes finančně nezávislé partnery. Takto organizovaný prodej však přináší firmě ATMOS v některých zemích ztrátu kontroly nad těmito nezávislými partnery. Navrhuje se proto vytvořit v některých zemích dceřinou společnost. Ve schématu (obrázek č. 10) je jako příklad navržena struktura prodeje v Rakousku.



**Obrázek č. 10: Struktura prodeje v Rakousku**

Tabulka rabatů by mohla vypadat následujícím způsobem:

**Tabulka č. 5: Struktura rabatů v dceřiné společnosti ATMOS Rakousko**

| Počet kusů | Rabat (v %) |
|------------|-------------|
| 0-30       | 1           |
| 30-50      | 2           |
| 50-80      | 3           |
| 90-100     | 4           |

**Předpokládané náklady**, které by byly nutné na provoz dceřiné společnosti ATMOS (za rok):

|                                                              |                     |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|
| Vytvoření skladu pro kapacitu 150 kotlů:                     | 6000,- EUR          |
| Náklady na sklad:                                            | 10000,- EUR         |
| Náklady – kancelář                                           | 10000,-EUR          |
| Plat zaměstnanců včetně sociálního pojištění + vedl. náklady | 80000,-EUR          |
| Nákladní auto - dovoz zboží do Rakouska                      | 16000,-EUR          |
| Účetnictví                                                   | 4500,-EUR           |
| Pojištění                                                    | 3000,-EUR           |
| Výstavy + školení + reklama                                  | 20000,-EUR          |
|                                                              | <hr/>               |
|                                                              | <u>149500,- EUR</u> |

*(Uvedené náklady byly převzaty z kalkulace, kterou poskytla firma Neuhofer, Prambachkirchen z Rakouska.) [9]*



*Jako příklad je uvedena kalkulace při prodeji 1000 kotlů za rok.*

**Zisk při prodeji přímo z firmy zástupci do Rakouska pro kotel DC25 GS:**

Prodejní cena 1300,-EUR

Výrobní cena 655,-EUR

Zisk 645,- EUR

Zisk při prodeji 1000ks kotlů/rok → 645 000,- EUR

**Náklady při ročním obratu 1000 kotlů, např. pro typ DC25GS:**

Nákup kotle v firmě ATMOS: 1300,- EUR

Prodej kotle v Rakousku: 1750,- EUR

**Zisk při prodeji** 450,- EUR

**Zisk za rok na kotli:**  $450 \times 1000 = \underline{450\,000,-EUR}$

**Celkový zisk:**  $450000 - 149500 = \underline{\underline{300500,-EUR}}$

Celkový zisk:  $645000 + 300500 = \underline{945500,- EUR}.$

Z provedené kalkulace vyplývá, že pokud si firma ATMOS zřídí v Rakousku dceřinnou společnost, vzroste její zisk při prodeji 1000 kotlů o 46,6%.

**Zřízení dceřiné společnosti v Rakousku by přineslo tyto výhody:**

- větší přehled nad rakouským trhem
- stejné ceny na trhu
- kratší doba dodání
- větší důvěra zákazníka k produktu, zákazníci vědí na koho se obrátit
- větší zisk

### **7.2.3. Poslání marketingu v podniku**

Marketing v podniku by neměl být pouze věcí odborníků a pracovníků oddělení marketingu. Mělo by se přistupovat k organizaci vnitrofiremních procesů s uplatněním principu „vnitřního zákazníka“ s vědomím, že „marketing dělá každý ve firmě“. Všichni manažeři by měli být zapojeni do procesu poznávání, obsluhování a uspokojování zákazníků.

### **7.2.4. Hledání vhodného obchodního zástupce**

Firma ATMOS by měla před přijmutím nového obchodního partnera zjistit následující informace:

1. V jakém regionu prodává?
2. Jaké zboží prodává?
3. Není-li v daném regionu již zástupce firmy ATMOS?
4. Má-li dostatečný kapitál k financování nakupovaných produktů a propagační činnosti?
5. Jaký systém prodeje aplikuje (třístupňový, dvoustupňový, jednostupňový)?

### **7.2.5. Cenová politika**

**Tuzemsko:**

Po posouzení stávajícího stavu, který je popsán v kapitole 4.2.2, se navrhuje zavést **rabatový systém**, který by umožňoval kontrolovat do jisté míry ceny odběratelů (distributorů) a udržovat tak určitý stupeň cenové disciplíny na trhu. (Hrubý zisk distributorů se odvozuje z rabatů, které jim poskytuje výrobce.) Navrhuje se stanovit tabulku rabatů v závislosti na odebíraném množství. Dle množství odebíraných produktů



poskytne regionální zástupce svým odběratelům odpovídající rabat. Tabulka se doporučuje navrhnout ve spolupráci s regionálními zástupci.

### **Zahraničí:**

Jak bylo zjištěno, politikou firmy ATMOS je dát zahraničnímu zástupci od začátku spolupráce maximální rabat, tak aby měl co nejlepší počáteční podmínky.

Toto řešení se nepovažuje za optimální, protože zákazník ztrácí motivaci většího prodeje. Navrhuje se vytvoření tabulky rabatů v závislosti na odebraném množství:

Tabulka rabatů v závislosti na odebraném množství je navržena v tabulce č. 6.:

**Tabulka č. 6: Tabulka rabatů v závislosti na odebraném množství**

| Množství odebíraného zboží | Rabat (v %) | Bonus na konci roku (v %) |
|----------------------------|-------------|---------------------------|
| 0-49                       | 15          | 0                         |
| 50-99                      | 17          | 1                         |
| 100-299                    | 19          | 1                         |
| 300-499                    | 20          | 1                         |
| 500-799                    | 21          | 1                         |
| 800-999                    | 22          | 1                         |
| 1000-1199                  | 23          | 2                         |
| 1200-1499                  | 24          | 2                         |
| 1500-2000                  | 25          | 2                         |

Doporučuje se na konci roku dát obchodnímu zástupci bonus dle množství prodaných kotlů.

Jak je znázorněno v tabulce (tabulka č. 6) pro prodej:

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| 50-1000 ks   | 1% z obrátu (v Kč) |
| 1000-2000 ks | 2% z obrátu (v Kč) |

Dále se navrhuje stanovit doporučený ceník pro konečné klienty pro země, kde působí na trhu více zástupců, tak aby se předešlo cenovým válkám a tím ke “kažení trhu”.

### **7.2.6. Aplikace e-businessu v podnikatelské strategii**

Aplikovat e-business není pouze elektronický nákup nebo prodej, ale jedná se o prostředek pro rozvíjení potřeb zákazníků, využívání zákaznických databází k řízení zákaznického portfolia, vytváření síťového propojení nejen se zákazníky, ale i s dodavateli a dalšími obchodními partnery do integrovaného řetězce, který by usnadňoval a neustále zlepšoval proces řízení kvality, produktivity, průběžný tlak na snižování nákladů a pružný tok inovací. Aplikace by umožňovala aktivně zapojovat zákazníka do hodnotového procesu tím, že by zefektivnila a zpříjemnila úroveň komunikace ve prospěch přímé a obousměrné komunikace, individualizovanou péči o zákazníky s využitím zákaznických databází a tím, že by se lépe přizpůsobila individuálním potřebám zákazníků a současně tak vytvářela podmínky pro hromadnou produkci, jejíž výhodou jsou nižší výrobní náklady. Současně by umožňovala výrazné snížení logistických a distribučních nákladů, které by vedly ke snižování cen za současného zvýšení komfortu pro zákazníka.

Bylo by dobré pojmout e-business nejen jako prostředek ale spíše jako filosofii, která dovoluje překonat úzký pohled na marketing přes tradiční model „4P“ (Product, Place, Promotion, Price – výrobek, umístění, propagace, cena) rozšířeným uplatněním modelu „4C“ (Customer Value, Total Customer Cost, Convenience, Communication – hodnota pro zákazníka, celkové náklady na získání a užití produktu, komfort, oboustranná komunikace). Tzn. pojmout tuto filosofii jako přechod od orientace na krátkodobé prodejní efekty na uvědomění si celoživotních hodnot zákazníků. [ 8 ]



### **7.3. Marketingová doporučení**

Firmě ATMOS se doporučuje shromažďovat informace o konkurenci, klást důraz na servis výrobků, budovat u spotřebitelů povědomí o značce, provozovat sponzorské aktivity, věnovat se reklamě a podpoře prodeje.

#### **7.3.1. Neustálé shromažďování informací o konkurenci**

Jedním z pravidel úspěšného prodeje je vědět co nejvíce o konkurenci, která se jeví jako největší nepřítel. Je dobré získat co nejvíce informací o konkurentovi a případně těžit z jeho slabých stránek. Jako způsoby získání těchto informací se doporučuje např. zjišťování informací na veletrzích a na výstavách nebo získávání informací od vlastních zákazníků nebo od zákazníků, kteří nakupují od konkurence.

#### **7.3.2. Zjišťování očekávaných požadavků zákazníků**

Než začneme zjišťovat požadavky zákazníků, musíme nejdříve zjistit o jaký typ zákazníka jde a co od nich potřebujeme zjistit.

Typy zákazníků můžeme dělit na:

- a) uživatele produktů (koneční zákazníci)
- b) distributory (dealeři), kteří zajišťují produkty pro konečné zákazníky
- c) zaměstnance (vnitřní zákazníci) - odebírají práci jeden od druhého při výrobě produktu a dalších činnostech na cestě produktu k distributorům a konečným zákazníkům.

Od zákazníků potřebujeme zjistit:

- jaké jsou jejich potřeby, požadavky a očekávání a na kterých z nich jim nejvíce záleží
- jak dobře umíme splnit tyto požadavky a očekávání
- jak dobře je umí splnit naše konkurence
- jak můžeme překročit hranici spokojeného zákazníka, kdy zákazník bude nadšen naším produktem.

### **7.3.3. Důraz na servis jako součást prodeje výrobku**

Mnoho podniků si uvědomuje, že poskytování servisu je velmi důležité a nezbytné pro větší spokojenost zákazníků. Zejména u výrobků firmy ATMOS je servis nezbytnou podmínkou obchodu a vedení firmy ATMOS si to velmi dobře uvědomuje. Podrobněji je tato problematika popsána v kap. 5.1.5.

Jako nedostatečné se vidí informování ze strany regionálních zástupců o technický a zákaznických problémech.

Dále se navrhuje vytvoření rozsáhlejšího servisního protokolu, který by sloužil jako zpětná vazba k zákazníkovi a vracel se vždy zpět do firmy.

Každému zákazníkovi by měl být prováděn bezplatný servis jednou ročně, čímž by se zvýšila spokojenost zákazníků, zvýšila by se image firmy a mohlo by dojít k získání nových zákazníků.

### **7.3.4. Budování povědomí o značce u spotřebitelů**

V dnešní době si kupující kladou stále vyšší požadavky na výrobky. Konkurence je všudypřítomná a nesnese kompromisy, proto se lze udržet na trhu pouze tehdy, když výrobky a služby odpovídají rostoucím nárokům a rozrůznujícím se potřebám zákazníků.



Nároky se týkají nejen objektivních vlastností výrobků, jakými jsou např. životnost, kvalita a užitná hodnota, ale především také subjektivních či psychologických znaků. Výrobky by měly zprostředkovat prestiž nebo povědomí, které dosvědčují jejich solidnost či pokrokovost. Kromě ceny a kvality se stává psychologický aspekt důležitým signálem pro kupující, zda výrobek odpovídá jejich představám a očekáváním. Značka firmy ATMOS je již za období své existence velmi dobře známá, ale samozřejmě je nutné toto povědomí neustále udržovat – prostřednictvím tiskových inzercí, reklamních předmětů, letáků, spotů v rádiu, účasti na veletrzích a výstavách a také sponzoringu s další medializací.

### **7.3.5. Sponzorské aktivity**

Ve svém portfoliu marketingové podpory je dobré uvažovat o humanitárním, kulturním či sportovním sponzoringu. Zejména u sportovního sponzoringu se prezentovat nejen na místní úrovni, ale též na celostátním území. Přistupovat ke sponzorským aktivitám jako ke konkrétnímu projektu. Tzn. pokud se firma rozhodne dát určitou částku na sponzoring, musí mít vyčleněnou další část (většinou vyšší) na jeho následnou medializaci (reklamu v různých médiích). Nespoléhat se na to, že se o to média postarají sama a zajistí tak patřičný efekt.

### **7.3.6. Reklama**

Reklama je jednou z nejdůležitějších věcí při prodeji jakéhokoliv zboží. Výrobky firmy ATMOS mají dlouhou tradici a jsou v podvědomí lidí, jak bylo napsáno v kapitole 7.3.4. Nejdůležitější reklamou pro tyto výrobky jsou výstavy. Na těchto výstavách se získává nejvíce klientů. Většina výstav se koná ve větších městech a v okolí sídla firmy. Měl by se klást větší důraz na správný výběr výstav, jejich rozmístění v jednotlivých regionech a částech republiky.

Reklama v časopisech a v novinách je řízena centrálně z firmy ATMOS. Toto je považováno za správné, ale občas díky nedokonalé komunikaci dochází k přebytečné a nebo naopak nedostatečné inzerci v některých regionech. Televizní reklama se nedoporučuje, protože je moc drahá a nepřináší pro tyto výrobky žádaný efekt.

### **7.3.7. Podpora prodeje**

V současnosti probíhá celostátní akce Státního fondu životního prostředí ČR, který poskytuje 30-50% dotaci na kotle firmy ATMOS, které splňují podmínky spalování s minimální účinností 80% při jmenovitém výkonu (viz. příloha č.4 ). Tato forma podpory prodeje by se měla ještě doplnit o promotion akce – prezentace výrobků pro zákazníky v různých formách, jež by lépe seznámily zákazníky s výhodami kotlů firmy ATMOS.



## 8. Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu současného systému prodeje v podniku Jaroslav Cankař a syn ATMOS, porovnat ji s teorií a zhodnotit stávající systém včetně navržení možných opatření a doporučení, které by mohly napomoci zlepšit prodejní výsledky.

Nejprve je v této diplomové práci představena společnost Jaroslav Cankař a syn ATMOS, její výrobky a vývojové trendy. Potom je podrobněji zpracována vstupní analýza pro hodnocení podniku a to jak vnitřních aspektů, jež poukazují na situaci uvnitř podniku, tak na vnější analýzu, která poukazuje na celkovou situaci na trhu.

Na základě této analýzy jsou vytyčeny hlavní body silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jež tvoří analýzu SWOT.

Silné stránky společnosti tvoří zahraniční prodej, který vzrostl za poslední tři roky o 18% a rostoucí trend lze očekávat i do budoucnosti.

Tento systém má však i slabé stránky. Za největší problém je považována organizace prodejních cest a cenová politika, která se projevuje nedostatečnou kontrolou nad tuzemskými a zahraničními trhy, nedostatečným zajišťováním servisu a v konečné fázi i ve snížení zisku.

Dalším úkolem bylo popsat organizaci prodeje, jak jednotlivá oddělení společnosti spolupracují na fungování prodejního systému – na jednotlivých fázích prodeje od nabídky, objednávky, realizace kupní smlouvy a až k případnému řešení reklamací.

Všechny poznatky týkající se fungování prodejního systému, organizace prodejních cest byly porovnány s teorií a provedeno zhodnocení podle výsledků dosažených za poslední tři roky. Na základě nich byly navrženy možná organizační a marketingová

doporučení a návrhy. Za stěžejní je považován především návrh optimalizace prodeje v tuzemsku a v zahraničí. Pokud budou tyto návrhy ve firmě ATMOS realizovány, měly by přinést zvýšení spokojenosti zákazníků a zvýšení zisku.



### **Seznam použité literatury:**

- [1] Verlag, R.H.: Pronikáme na náročné trhy, Průmysl a obchod, Profit,a.s., Praha, 1992
- [2] Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu, Ekka Zlín, 1994
- [3] Bureš, I.: Jak úspěšně řídit prodejní tým, Management Press, Praha, 1997
- [4] Bureš, I.: Deset zlatých pravidel prodeje, Management Press, 2.vydání, Praha, 1995
- [5] Hutt, M., Speh, T.W.: Business Marketing Management, Dryden Press, 1992
- [6] Kotler, P.: Marketing Management, 9.vydání, Grada Publishing, 1998
- [7] Cooper, J., Lane, P.: Marketingové plánování, Praktická příručka manažera, Grada Publishing, 1999

### **Seznam použitých odborných článků, interních zdrojů a Internetu:**

- [8] Brichta, V.: Hospodářské noviny, 21.3.2000, článek „Klasické formy prodeje ztrácejí na účinnosti“, str.8
- [9] Nehofer, F.: Kalkulace nákladů pro Rakousko
- [10] Topenářská asociace: Výroční zpráva

**Seznam příloh:**

- 1) Organizační schéma podniku
- 2) Propagační prospekty firmy ATMOS
- 3) Reklama firmy ATMOS
- 4) Přehled dotací

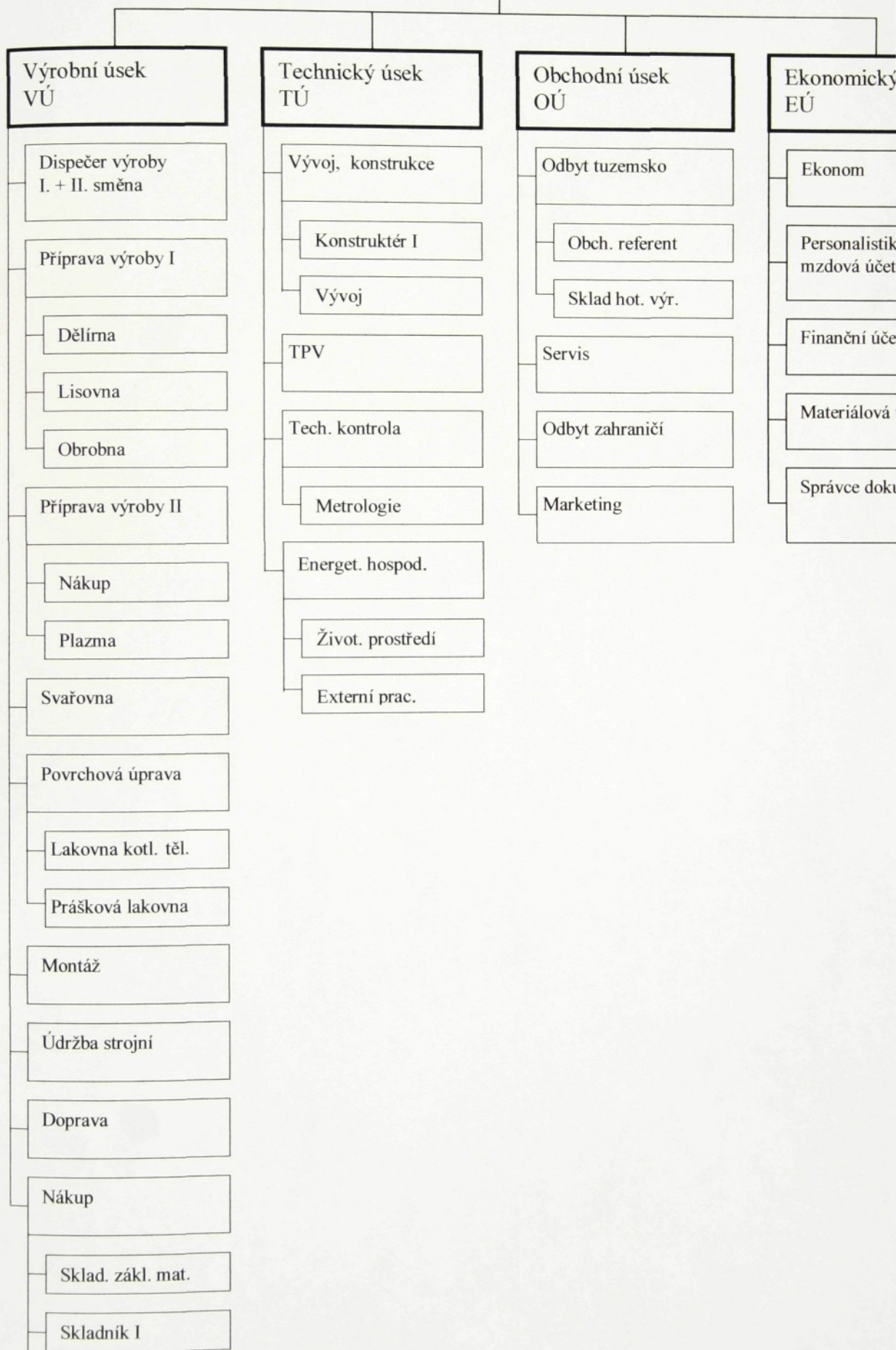


Majitel firmy

Sekretariát

Manager jakosti

**Příloha č.1:**



**Příloha č.2:** Propagační prospekty firmy ATMOS





# ATMOS

## ZPLYNOVACÍ KOTLE NA DŘEVO



- ODTAHOVÝ VENTILÁTOR
- CHLADÍCÍ SMYČKA
- CELOKERAMICKÉ TOPENIŠTĚ

**MODEL 2003**



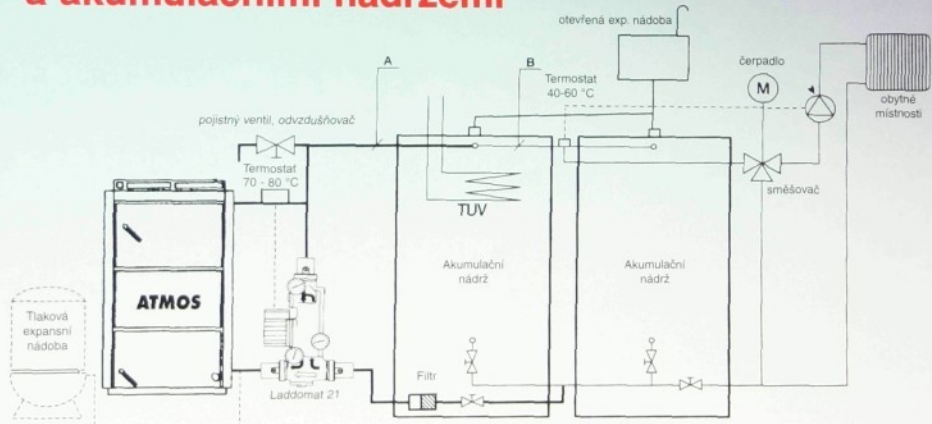


vá montážní hala firmy ATMOS - 2003



otoman robotek

# Doporučené zapojení s Laddomatem 21 a akumulčními nádržemi



## Schema zapojení s LADDOMATEM 21

Laddomat 21 svou konstrukcí nahrazuje klasické zapojení z jednotlivých dílů. Skládá se z litinového tělesa, termoregulačního ventilu, čerpadla, zpětné klapky, kulových ventilů a teploměrů. Při teplotě vody v kotli 78 °C otevře termoregulační ventil přívod ze zásobníku. Zapojení s Laddomatem 21 je podstatně jednodušší, a proto vám ho můžeme jen doporučit.







# ATMOS

**ZPLYNOVACÍ KOTLE  
NA UHLÍ A DŘEVO**



**Modely 2003**

**ATMOS kombi - vhodný pro každý dům**





montážní hala firmy ATMOS - 2003



in Robotek



### Výhody kotlů na uhlí a dřevo ATMOS kombi

- Univerzální kotel - zplynování uhlí a dřeva
- Řízený **odtahový ventilátor** - (s)
- Snadné zatápění
- Vysoká účinnost - až 87%
- Snadná obsluha a čištění
- Otočná roštová mechanika
- Velký zásobník paliva
- Keramika s mikrovýžtuží
- Topeniště je vyrobeno z kvalitního plechu o síle 6 mm
- Atraktivní cena
- Vysoká kvalita
- Chladicí výměník proti přetopení

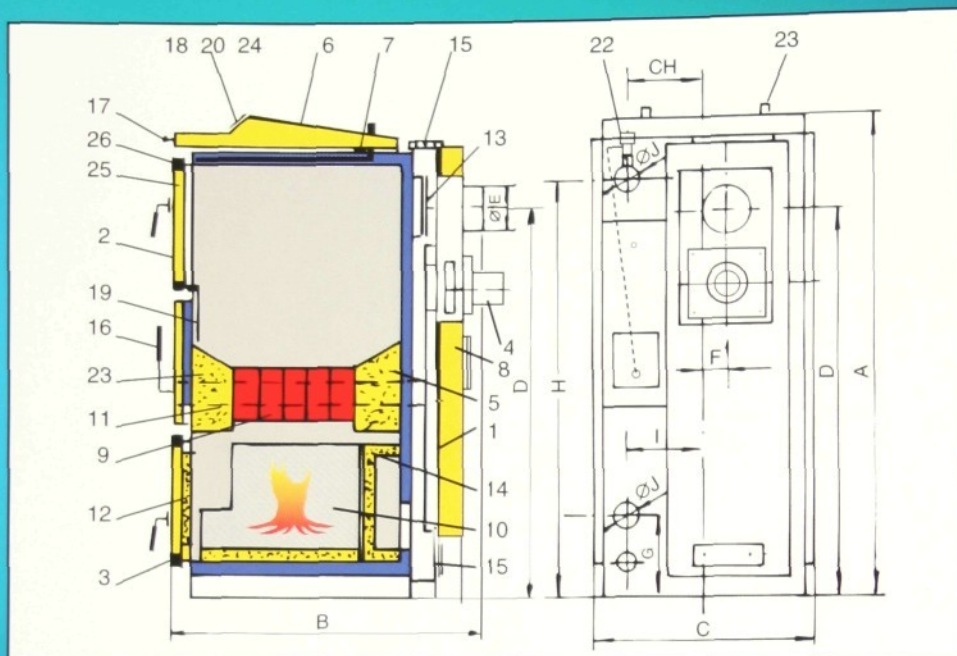


Hoření plamene v keramické spalovací tvarovce





# **EKOLOGICKÉ ZPLYNOVACÍ KOTLE NA UHLÍ A DŘEVO** **ATMOS**



| C  | 18S  | 20S  | 30S  | 40S  |
|----|------|------|------|------|
| A  | 1120 | 1360 | 1360 | 1360 |
| B  | 770  | 770  | 870  | 970  |
| C  | 590  | 590  | 590  | 590  |
| D  | 872  | 1118 | 1118 | 1118 |
| E  | 152  | 152  | 152  | 152  |
| F  | 65   | 70   | 70   | 70   |
| G  | 200  | 200  | 200  | 200  |
| H  | 930  | 1165 | 1165 | 1165 |
| CH | 220  | 220  | 220  | 220  |
| I  | 190  | 190  | 190  | 190  |
| J  | 6/4" | 6/4" | 6/4" | 2"   |

## **TRADICE A ZKUŠENOST**



ZLATÝ KLAS  
 ČESKÉ BUDĚJOVICE



ZLATÁ MEDAILE  
 STAVEBNÍ VELETRH BRNO



PRAGOTHERM  
 GRAND PRIX



ZLATÁ MEDAILE  
 SHK BRNO 2000



Zkoušeno dle  
 ČSN EN 303 - 5

## **TECHNICKÁ DATA**

### **TYP KOTLE    ATMOS kombi**

|                                           |                 | C 18S                                                                   | C 20S   | C 30S   | C 40S   |
|-------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| ROZSAH VÝKONU                             | KW              | 14 - 20                                                                 | 17 - 25 | 22 - 32 | 28 - 40 |
| PŘEDEPS. TAH KOMÍNA                       | Pa              | 22                                                                      | 25      | 25      | 28      |
| HMOTNOST KOTLE                            | KG              | 225                                                                     | 298     | 336     | 376     |
| OBJEM VODY                                | l               | 45                                                                      | 64      | 64      | 77      |
| OBSAH NÁSYPKY                             | dm <sup>3</sup> | 66                                                                      | 100     | 125     | 150     |
| EL. PŘÍKON                                | W               | 40                                                                      | 40      | 40      | 40      |
| PŘIPOJOVACÍ NAPĚTÍ                        | V/Hz            | 230/50                                                                  |         |         |         |
| PŘEDEPSANÉ PALIVO                         |                 | HNĚDÉ UHLÍ   OŘECH 1 O VÝHŘEVNOSTI 17 - 20 MJ.kg <sup>-1</sup>          |         |         |         |
| NÁHRADNÍ PALIVO                           |                 | SUCHÉ DŘEVO O VÝHŘEVNOSTI 15-18 MJ/kg, Ø 80 - 120 mm, 12 - 20% VLHKOSTI |         |         |         |
| MAX. DÉLKA DŘEVA                          | mm              | 330                                                                     | 330     | 430     | 530     |
| MINIMÁLNÍ TEPLOTA VRATNÉ VODY PŘI PROVOZU |                 | 65°C                                                                    |         |         |         |
| ÚČINNOSTI V CELÉM ROZSAHU VÝKONU          | %               | 81 - 85                                                                 | 81 - 84 | 81 - 84 | 86 - 88 |

**ATMOS**

VÝROBCE:

Jaroslav Cankar & syn ATMOS  
 Velenského 487, CZ 294 21 Bělá pod Bezdězem  
 Česká republika  
 Tel.: +420 / 326 / 701 404, 701 414, 701 302  
 Fax: +420 / 326 / 701 492  
 Internet: WWW.ATMOS.CZ

DISTRIBUTOR:



# EKOLOGICKÉ



## ZPLÝNOVACÍ KOTLE

• **PALIVO** •  
**DŘEVO - UHLÍ**

• **LEVNÉ** - ÚČINNOST AŽ 89%  
 • **MODERNÍ** • **TOPENÍ**



### ZPLÝNOVACÍ KOTLE NA DŘEVO

|                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Typ kotle ATMOS kombi | DC15E   | DC18S   | DC22S   | DC25S   | DC25GS  | DC32S   | DC32GS  | DC40GS  | DC50S   | DC75SE  | DC100    |
| Maximální výkon Kw    | 14,9    | 20      | 22      | 25      | 25      | 35      | 32      | 40      | 48      | 75      | 99       |
| cena s 22% DPH        | 20600,- | 23200,- | 27500,- | 29900,- | 40900,- | 35300,- | 44900,- | 49900,- | 49300,- | 96800,- | 119600,- |

**PŘEDPSANÉ PALIVO**

- suché dřevo o výhřevnosti 15 - 18 MJ/kg

### NA UHLÍ A DŘEVO

|                       |          |          |          |          |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| Typ kotle ATMOS kombi | C18S     | C20S     | C30S     | C40S     |
| Maximální výkon Kw    | 20       | 25       | 32       | 40       |
| Cena s 22% DPH        | 24.200,- | 29.990,- | 35.300,- | 44.300,- |

**PŘEDPSANÉ PALIVO**

- hradeč uhli o výhřevnosti 15 - 20 MJ/kg

**ATMOS** **Jaroslav CANKAŘ a syn, Velenského 487, 294 21 Bělá pod Bezdězem**  
**Tel.: 326 701 404, 326 701 414 Fax: 326 701 492, [www.atmos.cz](http://www.atmos.cz)**



**Příloha č.4:** Přehled dotací

# 30-50% DOTACE NA EKOLOGICKÉ ZPLYNOVACÍ KOTLE NA DŘEVO ATMOS

Vážení,

Státní fond životního prostředí SFŽP ČR poskytuje **30-50% dotaci** na kotle spalující biomasu s garantovanými parametry spalování a minimální účinností 80% při jmenovitém výkonu. Tento požadavek splňují všechny naše zplynovací kotle na dřevo a kotle na pelety a proto mohou získat následující podporu:

- **30%** - příspěvek na kotel na biomasu do výše max. 50.000,- Kč
- **50%** - příspěvek na kotel na biomasu v kombinaci se solárním systémem do výše max. 100.000,- Kč

**Využijte této příležitosti a získejte výrobek firmy  
ATMOS za nižší cenu.**

Základem pro výpočet podpory jsou celkové náklady na pořízení kotle, instalaci včetně příslušenství (akumulační nádrže, Laddomat, atd.).

V případě zájmu se obraťte se na příslušný krajský fond životního prostředí, kde vám rádi sdělí podrobnější informace.

| Kraj                | Adresa                             | Telefon   |
|---------------------|------------------------------------|-----------|
| Praha a Středočeský | Kaplanova, Praha 4 148 00          | 267994300 |
| Liberecký           | U Nisy 6a, Liberec 3, 46057        | 485110388 |
| Jihočeský           | Mánesova 3, České Budějovice 37103 | 386351995 |
| Moravskoslezský     | Prokešovo nám. 8, Ostrava 70200    | 596138314 |
| Olomoucký           | Blanická 1, Olomouc 77200          | 585244616 |
| Zlínský             | Zarámí 88, Zlín 76269              | 577222762 |



## Postup a nezbytné doklady k žádosti o podporu:

Žadatel vyplní formulář žádosti a předloží ji s dalšími nutnými doklady fondu životního prostředí. Žádost o podporu lze podat nejdříve po uvedení zařízení do trvalého provozu a nejpozději 9 měsíců ode dne uvedení do provozu.

### 1. Doklady k formuláři:

- Doklad, ze kterého je patrná právní subjektivita žadatele – rodné číslo.
- Dokumentace v takovém stupni přípravy, která umožní posouzení možnosti podpory z technického, ekonomického a ekologického hlediska.
- Vyjádřením EKIS (energetického konzultačního střediska), že zdroj tepla navrhovaný k instalaci má takové vlastnosti a výkonové parametry, které odpovídají tepelně technickým vlastnostem objektu.
- Předávací protokol o provedené topné zkoušce a uvedení do trvalého provozu, popř. kolaudační rozhodnutí.
- Fakturu – úhradu nákladů dle rozpočtu
- Čestné prohlášení o vlastních zdrojích financování a o tom, že objekt neslouží a ani v budoucnu nebude sloužit ani z části podnikání minimálně po dobu 10 let po realizaci dané investice.
- Tři barevné fotografie formátu 9 x 13 cm, dokládající realizaci zařízení.
- Vyjádření příslušného stavebního úřadu – stavební povolení, ohlášení stavebních úprav.
- Doklady prokazující dodržení zákona č. 199/94 Sb., o zadávání veřejných zakázek v platném znění.
- Kopie dodavatelských smluv včetně rozpočtu.

V případě zájmu se obraťte na zástupce firmy ATMOS v jednotlivých krajích:

S pozdravem

Jaroslav Cankář