

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podnikové hospodářství



MARKETINGOVÁ STRATEGIE STAVEBNÍ FIRMY

Marketing strategy of construction company

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Alena Klapalová Ph.D.

Autor:
Hana Husáková

Brno, 2009

Jméno a příjmení autora: Hana Husáková
Název diplomové práce: Marketingová strategie stavební firmy
Název práce v angličtině: Marketing strategy of construction company
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Klapalová Ph.D.
Rok obhajoby: 2009

Anotace

Předmětem diplomové práce „Marketingová strategie stavební firmy“ je analyzovat stávající situaci ve společnosti XYZ s.r.o. a navrhnout marketingovou strategii na další období. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

První část je tvořena teoretickým přehledem problému tvorby marketingové strategie, popisem marketingového mixu a jeho prvků.

Druhá, praktická část je zaměřena na analýzu situace ve společnosti XYZ s použitím finanční analýzy, PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, BCG matice. Cílem je zhodnocení stávajícího marketingového mixu pomocí 4P a 4C a návrh marketingového mixu nového.

Annotation

The subject of the thesis titled “Marketing strategy of construction company” is to analyze present situation in XYZ s. r. o. company and suggest long-term marketing strategy. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical.

The first part comprises a theoretical overview of marketing strategy creation subject, description of marketing mix and its components.

The second part aims at analysis of the present situation in XYZ company using financial analysis, PEST analysis, Porter five forces analysis, BCG matrix. The main goal is to evaluate current marketing mix using 4P and 4C and suggest a new marketing mix.

Klíčová slova

Marketingová strategie, finanční analýza, PEST analýza, BCG-matice, SWOT analýza, Porterova analýza pěti síl, marketingový mix, komunikační mix

Keywords

Marketing strategy, , financial analysis, , PEST analysis, SWOT analysis, BCG matrix, Porter’s analysis Five forces, marketing mix, communication mix

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Marketingová strategie stavební firmy* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Klapalové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 20. června 2009

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Aleně Klapalové, Ph.D. za velmi cenné připomínky, aktivní podporu a metodické vedení, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Josefu Mackovi za odborné konzultace a podnětné rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Poděkování patří i mé rodině za velkou trpělivost a morální podporu.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1 STRATEGIE | 9 |
| 2 MARKETING | 10 |
| 2.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE | 11 |
| 2.2 MARKETING VE STAVEBNICTVÍ | 12 |
| 2.2.1 Stavba..... | 13 |
| 2.2.2 Stavební trh..... | 14 |
| 2.2.3 Cena stavby..... | 14 |
| 2.2.4 Stavebnictví..... | 14 |
| 2.2.5 Marketingový proces..... | 15 |
| 2.2.6 Marketingový výzkum..... | 16 |
| 3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA | 18 |
| 3.1 MAKROPROSTŘEDÍ | 19 |
| 3.1.1 PEST analýza | 19 |
| 3.2 MIKROPROSTŘEDÍ..... | 20 |
| 3.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL | 21 |
| 3.4 FINANČNÍ ANALÝZA | 24 |
| 3.4.1 Základní metody finanční analýzy: | 24 |
| 3.5 SWOT ANALÝZA..... | 27 |
| 3.6 NÁSTROJE PRO ZÍSKÁNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY | 28 |
| 3.6.1 Segmentace | 29 |
| 3.6.2 Targeting..... | 32 |
| 3.6.3 Positioning | 33 |
| 4 HODNOCENÍ STRATEGICKÉ POZICE | 34 |
| 4.1 BCG MATICE | 34 |
| 4.2 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ | 37 |
| 4.3 FORMULACE STRATEGIE | 37 |
| 5 MARKETINGOVÝ MIX | 39 |
| 5.1 MARKETINGOVÝ MIX VE STAVEBNICTVÍ..... | 41 |
| 5.2 MARKETINGOVY MIX 4P..... | 42 |
| 5.2.1 Produkt – stavba | 42 |
| 5.2.2 Cena | 43 |
| 5.2.3 Distribuce..... | 45 |
| 5.3 KOMUNIKAČNÍ MIX | 47 |
| 5.3.1 Osobní prodej..... | 47 |
| 5.3.2 Podpora prodeje | 48 |
| 5.3.3 Reklama | 49 |
| 5.3.4 Přímý marketing..... | 49 |
| 5.3.5 Public relations..... | 50 |
| 6 POUŽITÁ METODIKA | 51 |
| 7 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU FIRMY | 53 |
| 7.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI | 54 |
| 7.2 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ | 54 |
| 7.2.1 Analýza komplexních ukazatelů zdraví podniku..... | 63 |
| 7.2.2 Celkové shrnutí: | 63 |
| 8 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA | 64 |
| 8.1 PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ SPOL. S R.O. | 64 |
| 8.1.1 Politicko-legislativní prostředí..... | 64 |
| 8.1.2 Ekonomické prostředí | 65 |
| 8.1.3 Socio-kulturní faktory | 67 |
| 8.1.4 Technologie..... | 68 |
| 8.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL | 69 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.3 | SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ SPOL. S R.O..... | 74 |
| 8.3.1 | <i>Zhodnocení SWOT analýzy:</i> | 75 |
| 8.4 | SEGMENTACE TRHU | 76 |
| 8.4.1 | <i>Segmentace podle technického rozdělení</i> | 77 |
| 8.4.2 | <i>Targeting – výběr cílového trhu</i> | 78 |
| 8.4.3 | <i>Zhodnocení a doporučení na základě BCG matice</i> | 80 |
| 9 | NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE | 82 |
| 9.1 | MARKETINGOVÝ MIX 4P | 82 |
| 9.1.1 | <i>4P - Produkt</i> | 82 |
| 9.1.2 | <i>4P – Cena</i> | 83 |
| 9.1.3 | <i>4P – Distribuce</i> | 84 |
| 9.1.4 | <i>4P – Propagace</i> | 84 |
| 9.2 | MARKETINGOVÝ MIX 4C..... | 85 |
| 9.2.1 | <i>4C – Customer value</i> | 85 |
| 9.2.2 | <i>4C – Cost to the Customer</i> | 86 |
| 9.2.3 | <i>4C – Convenience (to customer)</i> | 87 |
| 9.2.4 | <i>4C – Communications</i> | 87 |
| 10 | DOTAZOVÁNÍ U ZÁKAZNÍKŮ | 88 |
| 10.1 | OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZY | 88 |
| 10.2 | SHRNUTÍ Z DOTAZNÍKŮ | 90 |
| 11 | KOMUNIKAČNÍ MIX..... | 92 |
| 11.1 | ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI | 92 |
| 11.2 | NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU A NOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU | 93 |
| 11.2.1 | <i>Reklama</i> | 93 |
| 11.2.2 | <i>Osobní prodej</i> | 94 |
| 11.2.3 | <i>Podpora prodeje</i> | 95 |
| 11.2.4 | <i>Public relations</i> | 96 |
| 12 | CELKOVÉ SHRNUTÍ ROZPOČTU MARKETINGOVÉHO MIXU..... | 98 |
| | ZÁVĚR..... | 99 |
| | POUŽITÉ ZDROJE..... | 101 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 105 |
| | SEZNAM TABULEK | 105 |
| | SEZNAM GRAFŮ..... | 105 |
| | PŘÍLOHY | 106 |

ÚVOD

Současná společnost se vyznačuje dynamikou, rozvojem technologií a především uměním využívat získané informace. Společnost, která chce dosáhnout úspěchu, je nucena k neustálému sledování situace ve společnosti, předpovědím budoucího vývoje, ale i analyzování současného stavu. Podniky se musí přizpůsobovat měnícím se trendům na trhu, na kterém působí, měnit své strategie, nabízené produkty nebo služby.

Jedním z nástrojů, který umožňuje plnit úkoly, před kterými podniky stojí, je marketing. Tvorba marketingové strategie, jejíž součástí je i tvorba strategie komunikace je klíčovým prvkem při vytváření pozitivního image každé společnosti. Podniky si stále více uvědomují, že tvorba marketingové strategie a v rámci ní strategie komunikace je jedním z klíčových prvků positioningu. K zasažení potenciálního a důkladnějším poznání stávajícího zákazníka je třeba analyzovat jeho potřeby důkladněji než dříve.

V teoretické části mé práce jsem se zaměřila, s využitím literárních rešerší, na vývoj marketingu a vymezení základních pojmů a jejich definic. Snahou bylo shrnout a zachytit důležité prvky a fáze přípravy marketingové strategie, marketingového mixu z pohledu 4P a 4C. Po seznámení se s potřebnou teorií jsem pokračovala aplikací této teorie do praxe a to analýzou stávajícího tržního postavení podniku, současné marketingové strategie podniku a komparací této strategie s konkurencí a následnou syntézou zjištěných poznatků.

Předmětem mé práce je vytvoření marketingové strategie pro konkrétní stavební firmu, se zaměřením na marketingový mix. Dílčím cílem této práce je specifikace slabin společnosti v rámci marketingového mixu a návrh dalšího směřování komunikace společnosti XYZ s.r.o. s partnery, kteří pochází ze státní správy. Stanovila jsem následující hypotézu:

„V rámci marketingového mixu s využitím 4P a 4C uplatňovaného firmou XYZ existují faktory, kterých vnímání zákazníci dosahuje nižších hodnot ve srovnání s hodnotami, které zákazníci spojují s nejlepší firmou.“

Důvodem pro formulaci této hypotézy je zejména domněnka vyplývající z již získaných poznatků o absenci marketingového řízení analyzované firmy a také výsledek literární rešerše,

který ukazuje na vhodnost využití 4C pro činnost firmy. K ověření této hypotézy jsem zvolila osobní dotazování vybraných zákazníků, doplněné písemným.

Marketingovou strategii však nelze vytvořit bez analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. V praktické části se nejprve zaměřím na zhodnocení stávající situace pomocí finanční analýzy, poté na situační analýzu, kterou provedu pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, BCG matice a SWOT analýzy. Následně už se věnuji marketingovému mixu a jeho čtyřem nástrojům.

Společnost XYZ se pohybuje ve specifické oblasti stavebnictví, kde se zaměřuje především na vodohospodářská díla. Prodej těchto specifických projektů zákazníkovi probíhá podle přesně stanovených pravidel, a tomu je třeba přizpůsobit komunikační strategii. Význam ekologicky zaměřených projektů stále roste a v budoucnosti se dá očekávat jak nárůst dalších příležitostí k rozvoji, tak současně i růst konkurence.

1 Strategie

Strategie – tento termín je v současné době velmi často používaný a to v různých souvislostech a pro různé typy činností. Z tohoto důvodu existuje velké množství definicí. „Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.“¹

Obecně se dá říci, že strategie je postup, který naznačuje jak za určitých podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Z pohledu podniku je strategie proces formulace a koncepce rozvoje jako základní zdroj informací o budoucím směřování podniku.

Součástí tvorby komplexní podnikové strategie musí být i marketingová analýza vedoucí k formulaci marketingové strategie. Obvykle se jedná o přípravu podkladů, nastavení priorit, konkretizaci strategických zájmů či záměrů, návrhu koncepčních pravidel, sjednocení chápání strategických cílů, zpřesnění orientace firmy zohledňujících potřeby a požadavky trhu a naopak na trh orientované. Výsledkem musí být jednoznačné srozumitelné vyjádření zájmů firmy a pravidel jejího fungování.

Podniková strategie je klíčovým výstupem procesu strategického řízení podniku, který určuje hlavní směry a zásady rozvoje. Prochází životním cyklem, který zajišťuje zpřesňování, kontrolu a vytváření podmínek pro realizaci formulovaných záměrů.² Marketingová strategie je tedy součástí strategie podnikové.

¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha Grada, 2003. str. 11

² OPLETAL, P. *Komplexní podniková strategie* [online]. 2008, 4. 5. 2009 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: < http://www.contros.cz/produkty/popis/05_pkps.htm >.

2 Marketing

Pokud jde o samotný pojem marketing, nabízí se k vysvětlení hned několik definic, které charakterizují tuto disciplinu, její smysl a cíle. Existují rozdíly v marketingových přístupech, „Dnešní marketing je třeba chápat nikoli jako schopnost prodat – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka.“³ Tato definice stručně a jasně vystihuje podstatu marketingu, i když marketing zahrnuje sít provázaných činností, tak uspokojování potřeb zákazníka je nejdůležitější činnost marketingu a díky ní podniky dosahují zisk.

Philip Kotler nahlíží na marketing jednak z pohledu zákazníka a jeho potřeb a na druhé straně s pohledu firmy a jejich cílů. Cílem každé organizace by měla být snaha získat a udržet si zákazníky, k tomu se váže další definice marketingu: „marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“⁴ Společnosti tedy musí vyrábět a dodat takové zboží či služby, které lidé chtějí.

V dostupné literatuře, která souvisí s marketingem, se setkáváme s pojmy potřeby a přání zákazníka a jejich uspokojování a také vztahy se zákazníky, které jsou součástí marketingové koncepce. Organizace, která chce uspět, by měla být marketingově orientovaná, znamená to, že zná své cílové zákazníky a to ji pak umožňuje poskytovat jim co nejvyšší hodnotu.

Zajímavý názor vyslovil významný teoretik Peter Drucker, který řekl, že: “Cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným. Jeho cílem je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. Pak již stačí, aby byl výrobek k dispozici.”⁵ Tato myšlenka zní velmi jednoduše, avšak jde o poměrně náročný úkol s ne zcela známými kroky jak daného výsledku dosáhnout.

Vedle již zmíněných definic se objevují i definice nové. Velmi často zmiňovanou je definice Americké asociace marketingu: „Marketing je organizační funkce a soubor procesů pro

³ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha. Grada Publishing, 2007, str. 38

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha 2007 str. 359

⁵ Drucker 1973, In: KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha. Grada, 2001, str. 25

vytvoření, komunikování a doručení hodnoty zákazníkům a pro řízení zákaznických vztahů způsobem, který přinese prospěch jak organizaci, tak jeho investoru.“⁶

Z poslední definice vyplývá, že se stále více do popředí dostává pojem hodnota pro zákazníka, avšak i přes vyvíjející se chápání významu pojmu marketing, zůstávají některé prvky konstantní. Marketing je stále zaměřený na přinášení prospěchu zákazníkovi, v podobě uspokojování jeho potřeb, ale i na organizaci při dosahování zisku.

Tyto čtyři definice jsem vybrala proto, že i přes některé nedostatky přesně a jasně vystihují podstatu marketingu. Podle mne je marketing spojený s hledáním nových zákazníků, péčí o stávající zákazníky, zahrnující analyzování jejich potřeb a hledání možností jak tyto potřeby uspokojit. Díky tomu pak dosahovat stanoveného cíle podniku, kterým je maximalizace zisku.

2.1 Marketingová strategie

Strategie v souvislosti s marketingem se zaměřuje zvláště na dosažení marketingových cílů v určitém prostředí. Měla by vést k účinné alokaci zdrojů.

Marketingová strategie je nedílnou součástí strategického plánování v podniku, na rozdíl od celkové firemní strategie se zabývá potřebami zákazníků a soustředí se na jejich uspokojení. „Marketing stanovuje základní filozofii – marketingovou koncepci, která naznačuje, jak má vypadat celková strategie firmy a jakým způsobem budou uspokojovány potřeby významných skupin zákazníků.“⁷

Strategický marketing prochází řadou vývojových stupňů, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Souvisí s hledáním konkurenční výhody, která se stává klíčovým prvkem pro volbu vhodných strategií.

Na definování konkurenční výhody existuje celá řada definic. Například M. Porter definuje konkurenční výhodu jako jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. „Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na jeho vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší

⁶ *American marketing association* [online]. 2007 - [cit. 2009-20-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>

⁷ KOTLER,P, ARMSTRONG,G, *Marketing*, Praha 2007 str. 98

hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.⁸

Helena Horáková ve své knize o strategickém marketingu uvádí, že strategický marketing lze charakterizovat jako proces spojený zejména:

- s vypracováním
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - analýz faktorů konkurence – včetně prognóz budoucího trendu vývoje,
- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.⁹

Dá se tedy říci, že strategický marketing umožňuje orientovat každého v organizaci směrem k trhu. V rámci strategického procesu jde o uvádění marketingové filozofie do každodenní praxe. Souvisí především s rozhodovacími procesy top managementu. Ke strategickému charakteru marketingu dospějeme, pokud již při plánování budoucích činností vymezíme okruh potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb. Pomáhá tedy analyzovat informace, které jsou využívány jak v současnosti, tak hlavně k identifikaci dlouhodobých trendů v marketingovém prostředí a následně pak k odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost.¹⁰

2.2 Marketing ve stavebnictví

Jelikož se v praktické části budu zabývat sestavením marketingové strategie pro konkrétní stavební firmu, zmínila bych ještě pár specifik týkajících se marketingu ve stavebnictví. Stavební marketing musí respektovat určité zvláštnosti, které se v jiných odvětvích národního hospodářství nevyskytují.

⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing 1994, str.15-16

⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Praha : Grada, 2003. str.15-16.

¹⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Praha : Grada, 2003. str.15-16.

U stavebních firem těžištěm činnosti není prodej hotové produkce, ale jde o získání zákazníka – nositele zakázky. V průběhu let došlo i v této oblasti ke změnám a to především v oblasti metod práce se zákazníkem (investorem), dochází k prohlubování tržních analýz. Pro určení marketingové strategie jsou velmi důležité tržně obchodní vztahy. Tyto vztahy vytvářejí tři dominantní faktory: zákazník (odběratel), dodavatel a konkurence. Ačkoliv tyto tři subjekty existují na jakémkoliv trhu, ve stavebnictví mají určitá specifika, o kterých bude pojednáno dále. Kromě toho specifíkem je i výstup stavebních aktivit, tj. stavby jako produktu.¹¹

2.2.1 Stavba

Základní charakteristika stavby:¹²

- imobilní, nákladná, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou,
- stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora (zákazníka),
- realizace stavby je časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních a vnějších faktorů,
- převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu,
- stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka (investora) a vzniká kontinuální spoluprací s ním,
- stavba vyžaduje opakované budování stavenišť,
- skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby (podle typu stavby, rozestavěnosti, použitých technologií, počasí apod.),
- existuje vysoká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků, různé profese) a
- existuje velká spotřeba materiálu (náročnost na evidenci, dopravu a manipulaci).

Stavba je základním produktem stavební firmy, je tedy součástí marketingového mixu.

bude tedy podrobněji rozebrána v kapitole o marketingovém mixu.

¹¹ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 18-19

¹² Tamtéž str. 43-44

2.2.2 Stavební trh

Stavební trh se vyznačuje velkou rozmanitostí požadavků dle typů staveb, různým způsobem, zadávání staveb, je zde značná náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat. Dochází ke složitým a svým způsobem unikátním smlouvám mezi investorem a dodavatelem. Také je rozdíl v charakteru investora, zda se jedná o sektor soukromý, či veřejný.

Stavební trh se vyznačuje vysokou citlivostí poptávky na národní hospodářství. Všichni účastníci stavebního trhu, tedy stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních materiálů musí být licencováni.¹³

2.2.3 Cena stavby

Cena jako forma tržního projevu hodnoty výrobku má kriteriální funkce. Vyjadřuje vzájemný vztah nabídky a poptávky. Působí také jako nástroj regulace při rozdělování zdrojů a vytváření výrobních kapacit firmy. Ceny jsou dohodnuty při obchodním jednání o zakázce, v němž uplatňuje každý z partnerů své subjektivní představy o ceně.

Každá stavba má svou jedinečnou cenu a zároveň zvláštní způsob tvorby odbytových cen stavebních prací. Dochází také k odlišnostem při stanovení cen realizace stavebních děl, inženýrských a projektových prací. Většinou vzniká předběžný rozpočet, stanovený ve smlouvě o dílo. Cena je dalším ze čtyř prvků marketingového mixu, takže podrobněji bude zmíněna v kapitole marketingový mix.¹⁴

2.2.4 Stavebnictví

Stavebnictví má svá specifika, která jej odlišují od jiných odvětví národního hospodářství.

Ve srovnání s většinou jiných odvětví platí:

- stavby se nevyrábějí tzv. do zásoby (určitou výjimku tvoří developering).
- stavebnictví je velmi ovlivňováno klimatickými vlivy
- výroba, je téměř vždy individuální a její místo se neustále mění
- dočasným místem výroby se stává staveniště
- ve stavebnictví dochází k velké fluktuaci pracovníků
- práce ve stavebnictví je velmi manuálně náročná.¹⁵

¹³ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str.44

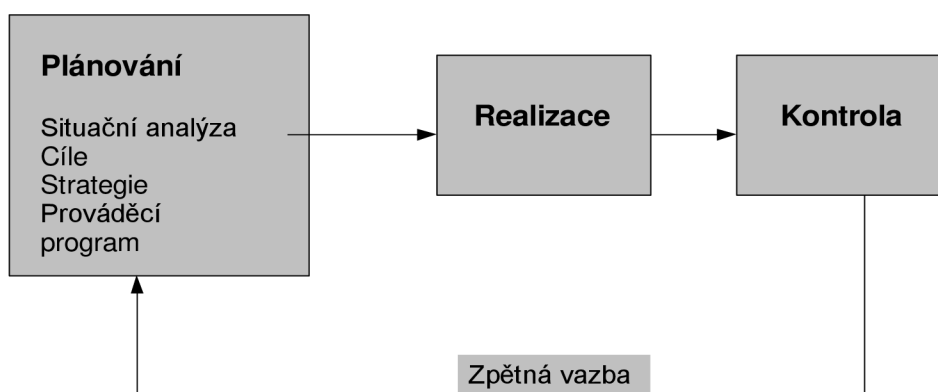
¹⁴ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 145

¹⁵ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str.44

2.2.5 Marketingový proces

Strategický marketingový proces vychází z rozhodnutí, která byla provedena na vrcholové úrovni. „Proces strategického marketingového řízení se skládá se z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy.“¹⁶ Jednotlivé etapy na sebe navazují a jejich sled nelze měnit. Celý cyklus procesu marketingového řízení se dá znázornit takto:

Obrázek 1 Proces marketingového řízení



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2005 str. 28, upraveno autorkou

Plánování zahrnuje marketingovou situační analýzu, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu. Při plánování je potřeba sladit schopnosti firmy s příležitostmi trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. Dále je potřebné stanovit základní úkoly pro realizační etapu.

„Realizační etapa zahrnuje:

- faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů
- vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán převést do praxe“¹⁷

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha VŠE 2005 str. 28

¹⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Praha Grada, 2003. str. 35,155

Celý proces uzavírá kontrola, ze které jsou odvozena vyhodnocení výsledků a následné zlepšování strategie a taktiky. Bez dokonalého zvládnutí tohoto procesu a průběžného vyhodnocování nelze dosáhnout potřebného výsledku

2.2.6 Marketingový výzkum

Vhodný nástroj pro zjištění marketingové situace je marketingový výzkum, který představuje cílevědomý proces získávání informací. Nejprve je potřebné získat informace, ty se člení na primární a sekundární.

Sekundární, byly původně shromážděny někým jiným a pro jiné účely než pro daný výzkum, ale jsou i nadále k dispozici. Sekundární zdroje se zpravidla dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní pramení z běžného sledování marketingových činností ve firmě. Vnější pochází ze zdrojů, které jsou k dispozici mimo konkrétní firmu. V poslední době velmi významným zdrojem pro získávání informací je internet. Z časového a finančního hlediska se jedná o výzkum méně náročný. Používanými metodami jsou zjevné či skryté pozorování a dále standardizované a nestandardizované pozorování.

Primární jsou nové informace shromážděné pro účely výzkumu. Výhodou těchto údajů je aktuálnost, avšak sběr dat je mnohem náročnější a nákladnější. Mezi metody, které lze k jejich získání využít patří pozorování, dotazování a experiment. Jedná se například o sběr informací týkající se potřeb a přání zákazníka.¹⁸

V rámci analýzy se nejprve hledají data sekundární, která jsou k dispozici. Po revizi sekundárních informací vymezíme primární data, která potřebujeme získat v dalších fázích výzkumu. Pokud uvážíme výběr metody sběru dat, výzkumník by si měl být dobře vědom faktu, že rozhodující otázkou je výběr nevhodnější metody.

Ve své práci využívám rozhovory jako možnost získání důkladného pohledu na analyzovanou společnost. Jedná se o polostrukturované rozhovory, kde má ten, co klade otázky, připravený protokol otázek, avšak je ponechán prostor pro vyjádření se k některým tématům.

Jako doplněk k rozhovorům budou data týkající se informací z pohledu zákazníka sbírány prostřednictvím dotazníků. Otázky byly formulovány na získání potřebných informací

¹⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. Praha. 2006. str. 77-85

ohledně poznání vnímání firmy zákazníky ve srovnání s konkurencí. K ohodnocení byla využita kvantifikovatelná škála v hodnotě 1 - 7.

Důvody pro výběr rozhovorů a dotazníků jako nástrojů pro sběr dat jsou založeny na počtu faktů popsaných níže:

- Poskytují nejdůležitější informace k tématu
- Dokumenty jsou neustále k dispozici
- Oba dva nástroje se zaměřují přímo na téma této práce
- Obě metody dávají bystré informace¹⁹

Získané informace jsou pak různými postupy analyzovány a tříděny, aby co nejlépe vypovídaly o tom, jaký marketingový plán stanovit. Vyhodnocením získáme i přehled o efektivnosti výzkumu a jeho přínosu pro podnik.

¹⁹ zpracováno dle metodology: Benefits of e-CRM for Banks and their customers. *Masters thesis* [online]. 2007 [cit. 2009-06-12], s. 60. Dostupný z WWW: < <http://epubl.luth.se/1653-0187/2007/021/LTU-PB-EX-07021-SE.pdf> >. ISSN 1653-0187.

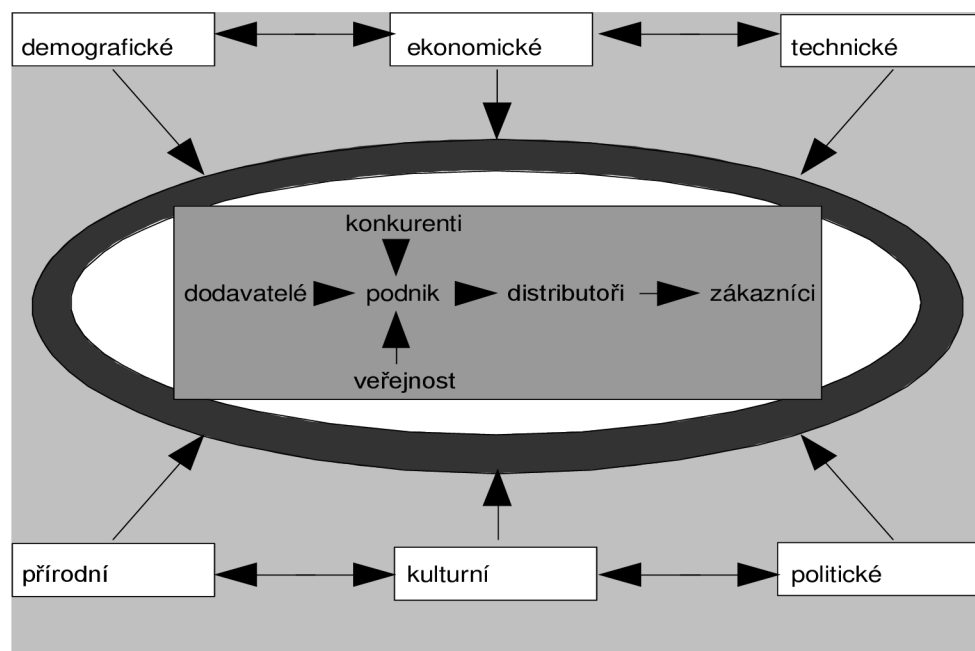
3 Marketingová situační analýza

Úspěšná marketingová strategie by měla vycházet z dobře provedené situační analýzy, která je hlavním prvkem marketingového plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na strategii firmy.²⁰

Získané výsledky jsou pak důležitým podkladem pro formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů. Neexistuje žádný závazný předpis jak při situační analýze postupovat, měla by však zahrnovat určité logicky navazující kroky. Každý podnik, je obklopen a zároveň ovlivňován prostředím, uvnitř kterého působí, a to představuje řadu činitelů vnějšího světa. Úkolem vedení společnosti je tedy odhalit a zmapovat vliv prostředí, aby firma mohla včas zareagovat a tím snížit riziko neúspěchu nebo naopak zvýšit svou prosperitu.

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních (viz obr. č 2):

Obrázek 2 Makroprostředí a mikroprostředí



Zdroj: HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, str. 41

²⁰ Jakubíková, D. *Strategický marketing*. Praha VŠE 2005, str. 39

3.1 Makroprostředí

Zahrnuje vnější činitele, které mohou být pro podnik hrozbami, ale i příležitostmi. Je velmi důležité makroprostředí co možná nejdokonaleji poznat, spolehlivě se v něm orientovat a sledovat rozhodující faktory, ovlivňující postavení i chování podniku. Firma by měla nejen analyzovat prostředí, sledovat jeho vývojové trendy, ale také se snažit využít je pro další rozvoj.

Jak uvádí H. Horáková,²¹ jedná se zejména o:

- ekonomické činitele (nezaměstnanost, ekonomická situace země, inflace, úrokové sazby, atd.),
- politickou situaci a legislativní podmínky (zákonné normy, antimonopolní opatření, atd.),
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, atd.),
- sociální a kulturní prostředí (společenské mínění, hodnoty, normy, atd.),
- technologické činitele (tempo technologických změn, nástup nových technologií, atd.),
- přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, znečištění ovzduší, atd.).

K analýze makroprostředí použijí PEST analýzu, kterou charakterizují dále.

3.1.1 PEST analýza

Vnější faktory podstatné pro jeden podnik, nemusí mít stejnou prioritu pro jiný. Důležité je odlišit významné vlivy právě pro určitý podnik. Stejně faktory mohou pro některý podnik představovat hrozbu a pro jiný příležitost. Z toho důvodu existuje několik analýz, které se liší právě šíří zkoumaných faktorů, např. STEEP analýza, PESTEL analýza či SEPTE analýza.

Vždy jde o zkratky tvořené počátečními písmeny faktorů. Ve své práci využijí PEST analýzu. „Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“²²

²¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Grada, 2003. str. 39

²² SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 13

Při analýze je možné předvídat, jaké bude mít vnější prostředí na plány podniku vliv. U PEST analýzy zkoumáme čtyři vnější faktory, které jsou spolu s typickými příklady využitelnými také pro stavební odvětví, znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 1 PEST analýza přehled vlivu makrookolí

| | |
|--|---|
| <p>Politicko-právní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - antimonopolní zákony - ekologické zákony - ochrana životního prostředí - podpora podnikání - daňová politika - sociální politika - stabilita vlády | <p>Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - výše HDP (HDP na obyv. a vývoj) - míra inflace, - dostupnost a formy úvěrů - úrokové sazby, směnový kurs - vývoj peněžní zásoby - míra nezaměstnanosti - vývoj cen energií |
| <p>Sociálně-kulturní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj populace - demografický vývoj organizací - mobilita obyvatelstva - vývoj životního stylu a úrovně - míra vzdělanosti obyvatelstva - přístup k práci a volnému času | <p>Technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - podpora vlády v oblasti výzkumu - výše výdajů na výzkum - rychlost realizace nových technologií - rychlost zastarávání technologií - nové vynálezy a objevy |

Zdroj: Kovář, Strategický management, 2008, upraveno autorem

Z členění uváděného v tabulce č. 1 by bylo možné dále osamostatnit některé další vlivy. Pro mnohou analyzovanou firmu je podle mne důležitý i vládní sektor, ekologické a klimatické faktory.

J. Hadraba²³ upozorňuje na „zahlcení“ nevýznamnými informacemi, čehož se musí podnik při analýze PEST vyvarovat. Také je třeba zvažovat vývoj faktorů v čase a proměnlivost jejich vlivu v rámci působení vnějšího prostředí na podnik.

3.2 Mikroprostředí

Posláním analýzy vnitřního prostředí podniku je především identifikace silných a slabých stránek podniku a zároveň je potřeba pro jeho úspěšný rozvoj odhalit ty specifické přednosti podniku, které lze označit jako zdroj konkurenční výhody.

Porozumět mikroprostředí, znamená posoudit jak marketingové kvality podniku, tak i úroveň managementu, zaměstnanců a další vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních

²³ HADRABA, J. *Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů.*, 2004. str. 69

organizací. Je potřebné příležitosti rozpoznat, ale také je umět využít. K tomu je dobré u obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky.²⁴

Pro tyto účely je nutno provést audit strategicky významných vnitřních faktorů podniku. Mezi nejčastěji užívané metody pro interní strategickou analýzu patří BCG matice pro analýzu portfolia, ekonomicko-finanční analýza a SWOT analýza.

Dalšími prvky mikroprostředí (vedle podniku) jsou jeho dodavatelé, distribuční mezičlánky, konkurence, zákazníci a veřejnost. Tato část prostředí se nazývá také meziprostředím, resp. vzhledem k nejčastěji používané analýze pro tento typ prostředí, kterou je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, se nazývá také konkurenčních prostředím.

Ve své práci využijí:

- Porterovu analýzu konkurenčních sil
- SWOT analýzu = analýza vnitřních faktorů, příležitostí a hrozeb
- Analýzu BCG = hodnocení obchodního portfolia

3.3 Porterova analýza konkurenčních sil

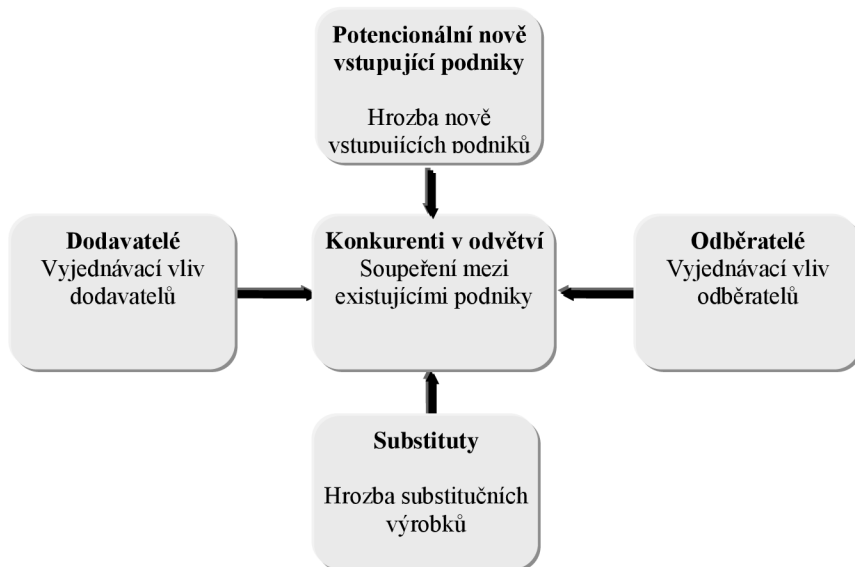
Pro identifikaci vnitřních faktorů použijí Porterovu analýzu konkurenčních sil. M. Porter²⁵ identifikoval pět sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu²⁶.

²⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Grada, 2003. str. 40-45

²⁵Michael Eugene Porter je americký ekonom a profesor na Harvard Business School zabývající se konkurenční výhodou a strategií pro lepší konkurenceschopnost podniků.

²⁶KOTLER, P. *Marketing management*, 2001. str. 219

Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: M. Porter, *Konkurenční strategie*, 1994, upraveno autorkou

Konkurenční faktory vytyčené Porterem platí v kterémkoli odvětví, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby. Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu.²⁷ Síla působení těchto faktorů může být v každém odvětví jiná a může se měnit. Pochopení struktury odvětví a identifikování těchto 5 konkurenčních faktorů by tedy mělo být výchozím bodem pro sestavování strategické analýzy.

Pět základních konkurenčních sil, se kterými se firma musí vyrovnat tak jak je popisuje právě M.Porter:

1. **Síla nově vstupujících konkurentů** – jde o snahu získat podíl na trhu a proniknout do odvětví, což může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat.²⁸

²⁷PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*, Praha 1994, str. 22

²⁸ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, Praha:Victoria Publishing, 1994. str.17-18,24-25

2. **Síla odběratelů** – „vypovídá o tom, jak snadno mohou kupující přejít na jiné zboží nebo služby, a to s malými nebo zcela nulovými náklady“²⁹. Odběratelé chtějí ovlivňovat spolupráci s dodavatelskou firmou. Velký vliv na dodavatele má zejména pokud:
- existují substituty
 - existuje více dodavatelů v okolí
 - nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup
 - obor se skládá z velkého počtu malých prodejců
 - nákupy odběratele představují velké procento z odbytu prodávajícího
 - pro odběratele je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od více dodavatelů³⁰
3. **Síla dodavatelů** – dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu, případně omezí velikost požadovanou dodávek, nedodrží smluvní lhůty dodávek anebo předmět dodávek.. Mohou z odvětví vytlačit ziskovost.³¹
4. **Hrozba substitutů** - nové vhodnější výrobky v daných podmínkách – identifikování substitutů znamená zákazníkovo vyhledávání anebo konkurenční nabídka jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. ³²
Ziskovost firem je závislá na dostupnosti, kvalitě a nákladech substitutů. Management v podniku se musí zajímat o podniky, které tyto substituty vyrábějí. Tlak se zvyšuje v souvislosti s existencí substitutů vyšší kvalitou, nižší cenou a nízkými přepínacími náklady odběratelů.³³
5. **Intenzita stávajícího konkurenčního boje** – síla konkurence je závislá na velikosti podílu jednotlivých firem na trhu. „K získání výhodného postavení se nejčastěji používají metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a

²⁹ KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s.

³⁰ MALYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007 str. 50

³¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 27,-28

³² PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*., Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 24

³³ MALYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007 str. 5

zlepšený zákaznický servis nebo záruky.“³⁴ Konkurenční akce jednoho podniku bývají zpravidla následovány protiakcí ostatních konkurentů.

Podle Keřkovského může být vyšší konkurenční tlak způsoben za těchto předpokladů:³⁵

- málo rostoucí, či změnšující se trh
- nové, v budoucnu zajímavé odvětví
- početní nebo vyrovnání konkurenti
- vysoké fixní náklady
- malá ziskovost odvětví
- bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu posouzení finanční a ekonomické situace společnosti. Tuto analýzu jsem ve své práci použila proto, že poukazuje na některé silné a slabé stránky podniku, ale také pomáhá odhalit poruchy ve finančním hospodaření.³⁶

Představuje ohodnocení finanční situace firmy v její minulosti, přítomnosti a předpokládané budoucnosti. Finančně zdravý je takový podnik, jenž trvale dosahuje určité, pro investory požadované, míry zhodnocení vlastního kapitálu za daného rizika a při dodržování optimální míry likvidity³⁷.

3.4.1 Základní metody finanční analýzy:³⁸

- 1) *analýza absolutních ukazatelů*
- 2) *analýza poměrových ukazatelů*
- 3) *analýza komplexních ukazatelů zdraví podniku*

³⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.*, Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 17

³⁵ KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: 2003.

³⁶ SKALIČKOVÁ, Jana. *Finance-podniku.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-06-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/>>.

³⁷ GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: VŠE Praha, 1997, str. 7.

³⁸ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy.* Praha: Computer Press, 2001. str. 8-9

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální analýza finančních výkazů. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké smysluplné veličině, nejčastěji k celkové bilanční sumě.

Poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele je možno členit do několika skupin. Ve své práci využijí ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele struktury kapitálu.

Ukazatele rentability poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní kapitál), nebo k tržbám. Informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem.

Rentabilita celkových aktiv (ROA – return on assets)

- odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv

$$\text{EBIT} + N / \text{Aktiva}, \text{ kde EBIT} = \text{Výsledek hospodaření před zdaněním a } N = \text{Nákladové úroky}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

- měří výnosnost vlastního kapitálu, tj. kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu,

$$\text{ČZ} / \text{VK}, \text{ kde ČZ} = \text{Výsledek hospodaření hospodaření za úč.období a VK} = \text{Vlastní kapitál}$$

Ukazatele likvidity

říkají, jakou schopnost má podnik dostát svým splatným závazkům. Čím jsou hodnoty ukazatelů vyšší, tím je situace podniku v oblasti platební pohotovosti lepší. Příliš vysoké hodnoty ale znamenají nadměrné množství některých oběžných aktiv, což vede k jejich malému zhodnocování.

Běžná likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (Krátkodobé pohledávky+Finanční majetek)/Krátkodobé závazky

Peněžní likvidita = Finanční majetek/Krátkodobé závazky

Ukazatele zadluženosti

popisují zdroje, kterými je financován majetek podniku. Tyto zdroje můžeme rozdělit na vlastní kapitál a cizí zdroje. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu (a tedy stupeň samofinancování), tím vyšší je finanční stabilita podniku a tedy menší závislost na věřitelích. Zároveň ale platí, že cizí kapitál je levnější než vlastní díky tzv. daňovému štítu.³⁹

Celková zadluženost = Cizí kapitál/Aktiva

Úrokové krytí = EBIT/Úroky

Čistý pracovní kapitál ukazuje jak velká část oběžných aktiv je financována dlouhodobým kapitálem. Přiměřená výše této položky je nezbytná pro zajištění likvidity, a tedy bezproblémového fungování společnosti. Převýší-li krátkodobý cizí kapitál oběžná aktiva, vzniká podniku tzv. nekrytý dluh.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Analýza komplexních ukazatelů zdraví podniku⁴⁰

Altmanův index:

je konstruován z pěti poměrových ukazatelů. Jeho hodnota vyjadřuje finanční zdraví podniku a důvěryhodnost daného podniku. Jedná se o bankrotní model vyvinutý americkým profesorem Altmanem. Pro společnosti s ručením omezeným se jedná o model ve tvaru:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 0,420 * X_3 + 0,998 * X_4 + 3,107 * X_5$$

kde X_1 je poměr čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům

X_2 je poměr nerozděleného zisku minulých let k celkovým aktivům

X_3 je poměr vlastního na cizí kapitál

X_4 je poměr tržeb k celkovým aktivům

X_5 je poměr EBIT na aktiva

Po spočtení hodnoty Altmanova indexu je možné společnost označit za:

³⁹ Zpracováno dle: KISLINGEROVÁ, E, HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. 69-73

⁴⁰ KALOUDA, F. *Základy firemních financí*. Brno, MU Brno, 2004. str. 89 - 92

Jeli Z - score $Z < 1,2$, pak za **společnost na pokraji bankrotu**.

Je-li Z - score $1,21 \leq Z \leq 2,89$ pak nelze přesně definovat budoucí vývoj firmy, tzv. **Šedá zóna**

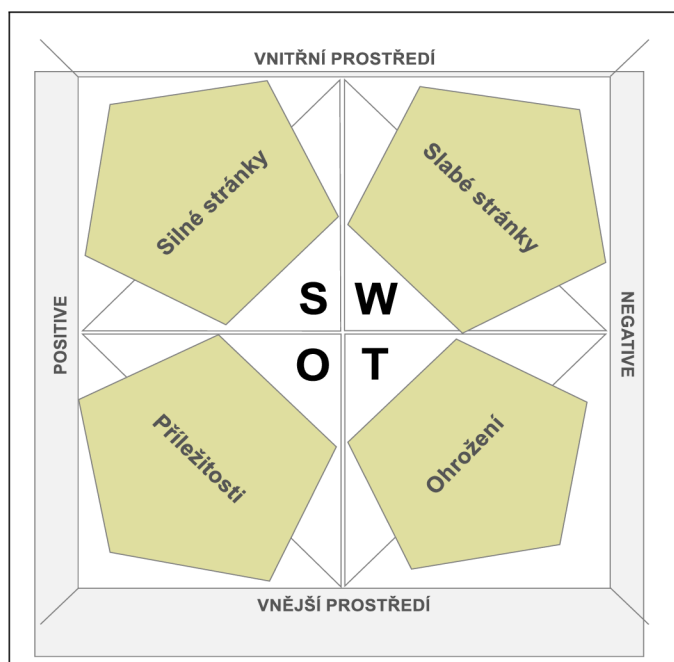
Je-li Z - score $Z > 2,89$, pak za **společnost finančně zdravou**.

3.5 SWOT analýza

Jde o celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů. Jejím účelem je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. SWOT analýza je komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. Je důležitým nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních a vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.⁴¹

Metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Obrázek 4 SWOT analýza



Zdroj: Keřkovský, *Strategické řízení*, 2003, upraveno autorkou

⁴¹ MILÁČEK, M. *SWOT analýza*. [on-line].c2004-2004 [cit2009-20-05] dostupné z WWW: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701> > ISSN 1214-651X

Fakta pro Swot analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, např. převzetím z již uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking) metodou interview, případně řízené diskuze (brainstorming)⁴²

Podle Horáčka⁴³ Analýzu SWOT je možné využít pro stanovení níže uvedených strategií:

1. **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
2. **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
3. **MAX- MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
4. **MIN- MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Cílem firmy by měla být maximalizace předností a příležitostí a minimalizace nedostatků a hrozeb. SWOT analýza je pro tvůrce strategických plánů významná v mnoha směrech, a to i pokud se jedná o firmu s několika málo zaměstnanci či o řízení velké společnosti. Je dobré SWOT analýzu provádět periodicky, aby manažery informovala o tom, které externí nebo interní oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem a dosažení strategických cílů.

Všechny čtyři složky SWOT analýzy spolu vzájemně souvisí a často se také prolínají. Jejich řešení je proto vždy lepší provádět v celkovém kontextu situace, kterou analyzujeme. Kvalitní zmapování konkurence může současně pomoci při určování našich vlastních slabých stránek, dobře definované příležitosti mohou mít do budoucna zásadní vliv na budování a posílení silných stránek organizace.⁴⁴

3.6 Nástroje pro získání konkurenční výhody

Existují tři marketingové nástroje, které pomáhají realizovat marketingové strategie. Jde o:

- členění (segmentaci) trhu,
- výběr cílového trhu (targeting)
- positioning.

⁴² KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha, 2003 str. 97

⁴³ HORÁČEK, V. *SWOT analýza*. [on-line]c 2006-2008 [cit2009-20-05] dostupné z WWW:<
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

⁴⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Grada, 2003. str. 42-47

3.6.1 Segmentace

Segmentace trhu znamená rozdělení celého trhu na jednotlivé segmenty zákazníků podle jejich přání a požadavků. Každý segment zahrnuje zákazníky, kteří mají podobné nákupní a spotřební chování, které je odděluje od zákazníků v odlišných segmentech.

Pro jednotlivé segmenty je nutné najít tzv. segmentační proměnné, tedy to co je příčinou zákaznickova odlišného chování. Jde například o velikost podniku, či technickou vyspělost zákazníků.⁴⁵

„Segmentace trhu připadá v úvahu, pokud heterogenní trh je rozčlenitelný do řady menších homogenních trhů z hlediska nároků a požadavků na provedení prvků marketingového mixu, a tedy i požadavků na rozdílné přístupy výrobce k zákazníkům. Segmentace trhu je dána rozdílností zákazníků působících na trhu.“⁴⁶

Zde je myslím důležité zdůraznit, že marketingovou strategii tvořím pro stavební podnik, tedy takový, který se pohybuje na trhu organizací. Zmínila bych určitá specifika, kterými se trhy organizací výrazně liší od trhů spotřebitelských.

Na trhu organizací se pohybuje mnohem více peněz než na trhu spotřebitelském. Je zde méně zákazníků, vyskytují se zde velké firmy, které uskutečňují rozhodující podíl nákupů. Vlivem menší odběratelské základny, důležitosti a moci větších odběratelů je možné na trhu organizací pozorovat úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Dodavatelé (což je i případ mého podniku) jsou často nuceni přizpůsobovat svoji nabídku individuálním potřebám odběratele.⁴⁷

Kotler uvádí: „že většina obchodníků se domnívá, že hlavním vlivem, který ovlivňuje kupní rozhodování je vliv ekonomický“.⁴⁸ Mají za to, že odběratelé preferují dodavatele, kteří nabízejí nejnižší cenu, nejlepší výrobky či nejlepší servis. Tito obchodníci se soustředí na výhodné ekonomické nabídky.

⁴⁵ LOŠŤÁKOVÁ, H, KOHOUTOVÁ, M. *Základy marketingové strategie* [online]. Univerzita. Pardubice: 2000 [cit. 2009-06-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.citace.com/apl-www.php> >.

⁴⁶ tamtéž str. 34

⁴⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha. 2001. str. 195

⁴⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha. 1995. str. 216

Jiní obchodníci se domnívají, že odběratelé reagují spíše na osobní faktory, ti pak nakupují u firem, ke kterým mají sympatie. Ve skutečnosti odběratel z řad organizací reaguje na obojí vlivy – ekonomické i osobní. Pokud může zákazník uspokojit své požadavky kterýmkoliv z odběratelů, dá přednost tomu, který lépe uspěje v osobním jednání a tam, kde jsou velké rozdíly mezi nabídkami, přikládá větší váhu ekonomickým faktorům.⁴⁹

Obecně lze hlavní vlivy působící na nakupující organizace rozdělit do čtyř hlavních skupin. Následující tabulka přehledně ukazuje základní vlivy, které na odběratele z řad organizací působí.

Tabulka 2 Hlavní vlivy působící na zákazníka

| PROSTŘEDÍ | ORGANIZACE | INTERPERSONÁLNÍ | INDIVIDUÁLNÍ | ZÁKAZNÍK |
|---|---|---|--|----------|
| úroveň poptávky ekonomická situace úrokové míry technologické změny politické vlivy legislativní vlivy velikost konkurence sociální zodpovědnost | cíle politika procesy organizační struktura systémy | zájem autorita postavení sympatie přesvědčivost | věk příjem vzdělání pracovní zařazení osobnost postoj k riziku kultura | |

Zdroj: KOTLER, P. Marketing management. 2001. str. 201, upraveno autorkou

Za zmínku také stojí, že společnost, kterou ve své práci analyzují, se pohybuje především na trhu státním. I státní zákazníci jsou ovlivňováni prostředím, organizací, interpersonálními a individuálními vlivy. Zvláštností státního nákupu je pozorné sledování veřejnosti, protože státní výdaje jsou předkládány veřejnosti ke kontrole, je nutná důkladná evidence a účetnictví. Z toho důvodu jsou státní nákupy pro dodavatele nepříjemné, neboť bývají zatíženy nadměrnou administrativou, byrokracií, odkládáním rozhodnutí a častými změnami politiky.⁵⁰

⁴⁹ KOTLER, P, ARMSTRONG, G *Marketing*. Praha, 2007 str. 304

⁵⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha, 1995 str. 230-231

Většina zakázek se získává prostřednictvím veřejných zakázek, které se v České republice řídí touto legislativou:⁵¹

- zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách Sb.
- zákonem č. 138/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách.
- zákonem č. 110/2007 Sb., o některých opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy, souvisejících se zrušením Ministerstva informatiky a o změně některých zákonů včetně zákona o veřejných zakázkách.
- zákonem č. 296/2007 Sb., kterým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé zákony v souvislosti s jeho přijetím (včetně zákona o veřejných zakázkách)
- zákonem č. 76/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění zákona č. 110/2007 Sb.
- vyhláškou č. 326/2006 Sb., o podrobnostech atestačního řízení pro elektronické nástroje, náležitostech žádosti o atest a o výši poplatku za podání žádosti o atest (vyhláška o atestačním řízení pro elektronické nástroje).
- vyhláškou č. 328/2006 Sb., kterou se stanoví paušální částka nákladů řízení o přezkoumání úkonů zadavatele pro účely zákona o veřejných zakázkách.
- vyhláškou č. 329/2006 Sb., kterou se stanoví bližší požadavky na elektronické prostředky, elektronické nástroje a elektronické úkony při zadávání veřejných zakázek
- vyhláškou č. 330/2006 Sb., o uveřejňování vyhlášení pro účely zadávání veřejných zakázek.

Internetová adresa na veřejné zakázky je: <http://www.isvzus.cz/usisvz/>

Pro úspěšné plánování marketingových postupů je správná segmentace zákazníků velmi důležitá. Špatné určení cílové skupiny zákazníků by mohlo způsobit neúspěch nejen v marketingové strategii, ale i celého podnikatelského záměru.⁵²

⁵¹ *Portál o veřejných zakázkách a koncesích: Národní legislativa - aktuální a úplné znění zákona o veřejných zakázkách* [online]. 2006 [cit. 2009-06-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.portal-vz.cz/getdoc/daf03421-3066-4ea9-afd0-0c3c75a8a6f9/Narodni-legislativa---aktualni-a-uplne-zneni-zakon> >.

⁵² HAVLÍČEK, K. – KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, Praha. Management Press, 2005., str. 30

3.6.2 Targeting

Jakmile firma identifikuje své tržní příležitosti, musí přikročit k jejich vyhodnocení a rozhodnout, které segmenty se stanou jejich cílovými trhy. Při hodnocení si musí všimnout dvou faktorů: celkové přitažlivosti segmentu a zdrojů firmy. Na základě vyhodnocení různých tržních segmentů se pak firma rozhoduje jak do nich vstoupit a jak je obsluhovat.

Kotler uvádí pět přístupů k výběru cílového trhu:⁵³

1. **soustředění se na jeden segment** - firma získá dokonalé znalosti potřeb a přání zákazníků a může zde dosáhnout velmi silného postavení. Pokud se dokáže v segmentu prosadit, může dosáhnout vysoké rentability investic. Je zde však vysoké riziko, že zvolený segment nemusí být výnosný.
2. **výběrová specializace** – firma se zaměřuje na několik segmentů, z nichž každý je pro ni nějakým způsobem přitažlivý. Může existovat malá či dokonce žádná synergie mezi segmenty. Z hlediska diverzifikace rizika je tento přístup výhodnější.
3. **produktová specializace** – firma nabízí jeden produkt v několika tržních segmentech, díky této strategii může postupně získat velmi dobrou pověst v dané výrobní oblasti.
4. **tržní specializace** – firma se specializuje na uspokojování mnoha různých potřeb určité zákaznické skupiny. Získává tak dobré jméno určité skupiny a stává se pak dodavatelem všech nových výrobků, které by tito zákazníci mohli užívat.
5. **pokrytí celého trhu** – firma se snaží uspokojit zákazníky na rozsáhlém trhu. Toto si mohou dovolit pouze velké společnosti.

Podle Havlíčka a Kašíka⁵⁴ pro malé a střední podniky, mezi něž sledovaný podnik patří, není účelné vytvářet zbytečně mnoho segmentů, neboť se tím ztrácí přehlednost o efektivitě jednotlivých skupin. Důvodem jsou personální limity, ztížená administrativa a omezené možnosti marketingového výzkumu. Není výjimkou, pokud se malý podnik soustředí pouze na jeden tržní segment. Má tak šanci při relativně malých nákladech získat přehled o potřebách a přáních zákazníků a pružně reagovat na poptávku.

⁵³ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha. 2001. str. 274-276

⁵⁴ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha. 2005. s. 106

3.6.3 Positioning

Po rozhodnutí, na které segmenty trhu firma vstoupí, musí také určit, jakou pozici chce v těchto segmentech zaujmout. „Stanovení pozice výrobku na trhu představuje způsob, jak jsou u konečných zákazníků definovány důležité atributy – místo které produkt zaujímá ve srovnání s konkurenčními výrobky. Positioning znamená uložení informace o výhodách produktu a jeho odlišení v mysli zákazníků.“⁵⁵.

Umístění je deklaráce hodnoty, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný. Firmy tedy budují positioning na základě tzv. hodnotových propozic. V podstatě jde o pět variant, větší užitek za vyšší cenu, stejnou cenu, nižší cenu, stejný užitek za nižší cenu a menší užitek za mnohem nižší cenu.⁵⁶

⁵⁵ KOTLER, P, ARMSTRONG, G, *Marketing* vyd. Praha 2007 str. 359

⁵⁶ tamtéž 364-365

4 Hodnocení strategické pozice

Thadeus Mallya⁵⁷ ve své knize uvádí: “ jestliže firma zná dobře svoji pozici na trhu, může se snadněji zabývat otázkou, jak by se mohla změnit. Právě analýza portfolia usnadňuje strategické myšlení a je prostředkem komunikace, protože jejím prostřednictvím lze dobře sdělovat některé strategické otázky dalším osobám ve firmě.”

Význam těchto analýz spočívá v tom, že umožňují náhled na postavení firmy (nebo nejvýznamnějších konkurentů) na určitém trhu. Existuje mnoho modelů portfolio analýzy:

- Model BCG (Bostonská konzultační skupina Boston Consulting Group)
- PIMS(Profil Impact of Marketing Strategy)
- Matice atraktivity trhu/konkurenční pozice (General Electric/Mckinsey & Co. Portfolio model)
- Shellova matice (Shell directional policy matrix)
- Matice Arthur D. Little – zralost odvětví a konkurenční pozice
- Matice Barksdale a Harris – portfolio analýza životního cyklu produktu

4.1 BCG Matice

Pro svou práci jsem zvolila Bostonskou matici. Při využití této metody se strategické podnikatelské jednotky posuzují podle matice zobrazující závislost mezi relativním podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem.⁵⁸

⁵⁷ MALLYA, T, *Základy strategického řízení a rozhodování* Praha 2007 str. 92

⁵⁸ KOTLER, P. ARMSTRONG, G, *Marketing* vyd. Praha 2007 str. 90

Obrázek 5 Matice BCG

| | | Relativní podíl na trhu | |
|------------------|--------|-------------------------|-------|
| | | vysoký | Nízký |
| Tempo růstu trhu | Vysoký | ★ | ? |
| | Nízký | 🐄 | 🐕 |

Zdroj: Keřkovský, *Strategické řízení*, 2002, upraveno autorem

„Jedná se o dvou-dimenzionální matici, kde horizontální osa znázorňuje relativní tržní podíl hodnocené firmy vůči nejsilnějšímu konkurentovi ve sledované oblasti, osa vertikální slouží ke znázornění meziročního růstu trhu v podobě meziroční změny celkových tržeb v této sledované oblasti. Při aplikaci na trh realizace stavebních děl zde tržní růst reprezentuje indikátor atraktivity jednotlivých segmentů trhu realizace stavebních děl a veličina relativní tržní podíl stavební firmy vůči největšímu konkurentovi v segmentu její tržní sílu.“⁵⁹

Matice je rozdělena dvěma horizontálními a dvěma vertikálními liniemi do čtyř polí, které jak uvádí Jakubíková lze charakterizovat následujícím způsobem: ⁶⁰

Hvězdy - Tato pozice je spojena s vysokým tempem růstu a s velkým podílem na trhu a možností dosáhnout tržní ho postavení. Strategická jednotka v této roli však nemusí vždy vytvářet dostatečný objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb.

Dojné krávy – jde o strategické jednotky, které se marketingově angažují na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si udržují dobrou tržní pozici. Tato pozice představuje pro

⁵⁹ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 136

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha VŠE 2005, str. 62-65

firmu zdroj finančních prostředků, které se odrážejí ve vysoce pozitivním cash-flow. Tyto volné prostředky je potom možné investovat do segmentů, kde chce firma rozvinout či upevnit svoji pozici.

Otazníky - jsou to ty strategické jednotky, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice vykne znaky nestability. Velký růst trhů, na nichž operují, vyvolává relativně velké finanční potřeby. Tato pozice je označena otazníkem proto, že vyjadřuje dilema, které má management firmy u těchto jednotek. Mohou být v budoucnu ztrátové, ale i vysoce ziskové.

Bídní psi – jde o pozici na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazující nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro firmu neznamenaají do budoucnosti ani ziskové naděje, ani přísliby hotových peněz. Při tvorbě strategie je nutno rozhodnout, zda aktivity této strategické jednotky utlumit, či zcela eliminovat.

Charakteristické pozice jednotky v matici, jak byli právě představeny, pomáhají managementu rozhodnout, zda pokračovat nebo nepokračovat v jejich podporování. Firma nyní potřebuje určit jaké cíle, strategie a rozpočty přiřadí jednotlivým strategickým obchodním jednotkám. Principiálně má tyto čtyři možnosti.⁶¹

Budovat – cílem je zvýšit podíl jednotky na trhu a v souvislosti s tím, je-li to nutné dosáhnout zvýšení krátkodobých výnosů. Tato strategie je vhodná pro otazníky, které musí růst, jestliže mají potenciál stát se hvězdami.

Udržovat – zde je cílem ochraňovat existující podíl na trhu, strategii nezbytnou pro dojně krávy, které mají i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.

Sklízet – generovat krátkodobý cash flow na úkor dlouhodobých zisků. Snahou je dosáhnout rychlejšího poklesu nákladů, než je pokles obratu, a tím dosáhnout zvýšení kladného toku hotovosti. Tato strategie je vhodná pro slabé dojně krávy, nebo otazníky, které stěhují do kvadrantu ziskově nezajímavých výrobků. Při implementaci je třeba vždy zvažovat etické a sociální důsledky a jejich dopady na všechny partnery firmy.

⁶¹ KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. Praha str. 83-84

Zbavovat se – cílem je prodat nebo zlikvidovat tuto jednotku a zdroje reinvestovat lépe jinde. Toto je vhodné pro ziskově nezajímavé výrobky a otazníky, které si společnost nemůže dále dovolit financovat.

4.2 Stanovení marketingových cílů

Dalším navazujícím krokem plánovací etapy procesu je stanovení marketingových cílů. Marketingové - druhotné cíle jsou spojeny s cíli primárními – podnikovými, které jsou východiskem pro určení marketingových cílů. Marketingové cíle předpokládají splnění daných úkolů během určitého časového období.

Marketingové cíle by měly být:⁶²

Stanovené na základě potřeb zákazníků – zásada „naš zákazník, náš pán“.

Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení.

Přesně, jasně a konkrétně vymezené – kterých výrobků a segmentů trhů se cíle týkají.

Případné (vhodné) – zapadat do souboru základních cílů podniku.

Srozumitelné – zřetelnost a pochopitelnost pro všechny podnikové úrovně.

Měřitelné v určitých časových etapách – neměřitelný cíl není uspokojivě formulován a nemá smysl.

Reálné (dosažitelné) - transformaci cílů do reálných úkolů.

Akceptovatelné – soulad cílů s prioritami podniku.

Vzájemně sladěné, sdílné a podnětné - stanovené cíle musí být v harmonických vztazích.

Hierarchicky uspořádané – dosažení určitého cíle musí předcházet splnění cíle jiného.

4.3 Formulace strategie

Formulování strategie je důležitým manažerským úkolem. Každá firma si vytváří jiné strategie, podle své vlastní potřeby, každá marketingová strategie je tedy svým způsobem jedinečná. Ovšem zároveň je možné vysledovat mezi různými strategiemi společné prvky. Je to dáno omezeným množstvím základních marketingových nástrojů a postupů.

⁶² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha VŠE 2005, str. 62-65

„Marketingové strategie určují základní směry postupu, vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Je to řada kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace.“⁶³

Existuje mnoho druhů marketingových strategií, některé může použít jakýkoliv podnik, jiné podnik výrobní, či podnik poskytující služby. Marketing využívá poznatky Michaela Portera, který formuloval tzv. generické strategie. Tyto strategie mohou být základem pro formulaci marketingové strategie firmy a budou zohledňovány v konkretizaci opatření – většinou v rámci marketingového mixu.

Nákladová priorita: firma se snaží co nejvíce snižovat náklady na výrobu a distribuci aby pak mohla své produkty nabízet za nižší ceny než konkurence. Problém spočívá v tom, že i ostatní firmy v odvětví mohou dosahovat nižších nákladů. Používání této strategie však nevyžaduje velkou zručnost v marketingu.

Diferenciace: firma se soustředí na výkon v oblasti, kde má největší množství zákazníků, neboť nemůže být vedoucí firmou ve všech oblastech. Snaží se vyzdvihovat své silné stránky, aby získala konkurenční výhodu a vyšší užitek.

Ohnisko soustředění: firma se neorientuje na celý trh, ale pouze na jeden či více úzkých segmentů trhu. Snahou firem v co nejlépe zmapovat potřeby vybraných segmentů a usilovat o vedoucí postavení například v ceně⁶⁴.

⁶³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha, 2003. str. 66

⁶⁴ KOTLER, P. *Marketing management*, Praha, 2001. str. 94

5 Marketingový mix

Jak bylo uvedeno výše, formulovaná marketingová strategie firmy je většinou konkretizována prostřednictvím nástrojů marketingového mixu. I zde se často používá pojem strategie – v tomto případě zde strategie plní roli opatření nebo kroků k naplnění cílů.

Definice marketingového mixu je celá řada, jedna z těch nezákladnějších říká, že „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“⁶⁵

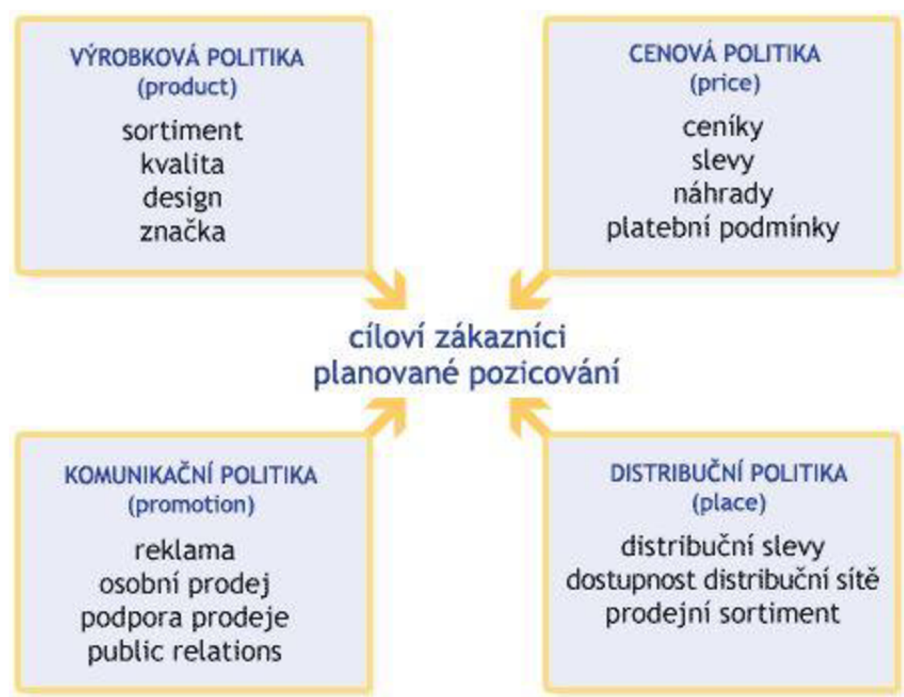
Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které podnik dělá, aby vzbudil poptávku po produktu. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných, někdy se také označují jako „4P marketingu“, podle anglických výrazů slov: výrobek (produkt), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion).

Na marketingový mix je třeba nahlížet jako „na interaktivní proces hledání, a to se všemi zpětnými vazbami.“⁶⁶ Důležitou součástí marketingového mixu je vzájemný vztah mezi nástroji. Je důležité nastavit všechny čtyři nástroje marketingového mixu tak, aby zákazníkovi byla poskytnuta maximální hodnota.

⁶⁵ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: 2004. str. 05

⁶⁶ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. Praha: 1999. str. 191

Obrázek 6 Marketingový mix



Zdroj: NĚMEC, R. *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy [on-line]* .c 2005

Existuje však i další názor, který má racionální jádro. Říká, že na marketingový mix je lépe pohlížet z pohledu zákazníka, 4P se pak změní ve 4C.⁶⁷ Rozdíly v těchto pojetích jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 3 Srovnání marketingového mixu 4P a 4C

| 4P | 4C |
|------------|---|
| Výrobek | Řešení potřeb zákazníka (customer solution)/hodnota pro zákazníka |
| Cena | Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost) |
| Distribuce | Dostupnost řešení/pohodlí (convenience) |
| Propagace | Komunikace (communication) |

Zdroj: KOTLER,P, ARMSTRONG,G, *Marketing*. Praha 2007 str. 107, upraveno autorkou

Koncepce 4C se snaží ukázat potenciálním i skutečným zákazníkům, jak velký užitek za jak vysoké náklady mohou získat, přičemž se snaží podpořit komunikaci s nimi. Pro nastavení marketingového mixu 4C je nutná perfektní znalost zákazníka a jeho potřeb. Ideální je, pokud

⁶⁷ KOTLER,P, ARMSTRONG, G, *Marketing* vyd. Praha 2007 str. 106

se podaří odhalit i latentní potřeby, které v daný okamžik zákazníka ani nenapadnou. Zde je šance pro společnost, zadavateli nabídnout řešení, které on vnímá jako velmi prospěšné.

Tento přístup přináší tedy nové podněty do procesu zlepšování nabízených služeb a tím pro společnost znamená další konkurenční výhodu. Výsledkem je mnohem větší spokojenost zákazníka, než při klasickém produktovém řešení a právě v tom vidím hlavní rozdíl oproti klasickému marketingovému mixu.

5.1 Marketingový mix ve stavebnictví

Pokud jde o používání marketingu ve stavebnictví, existuje pouze jedna publikace v českém jazyce, čerpala jsem tedy převážně z této knihy

Marketingový mix je soubor faktorů, které dělají produkt atraktivním pro zákazníka. Důležitou roli hraje, mimo jiné, aspekt služby. Zákazník koupí produkt, pokud je cena dobrá. Vhodná podpora prodeje zákazníka dále předurčuje ke koupi. Ten však může učinit své rozhodnutí, pokud je produkt dostupný v místě, kde je potřebný, žádaný.⁶⁸

„Cílem užívání marketingového mixu firmami je vytvoření komplexní nabídky, která by obsahla kombinaci hlavních faktorů schopných ovlivnit kupní rozhodování zákazníka v jejich prospěch.“⁶⁹

Každý marketingový mix musí být schopen reagovat na čtyři základní otázky:

1. **Co** je předmětem nabídky?
2. **Kolik** - cenové relace výrobků a služeb v souvislosti k tržním podmínkám a konkurenční síle?
3. **Kde** dochází ke střetu nabídky s poptávkou a jak ji firma řeší?
4. **Jak** oslovit a kontaktovat zákazníka?⁷⁰

⁶⁸ PEARCE, Paul. *Construction marketing: a professional approach*. [s.l.] : Thomas Telford, 1992. 138 s. Dostupný z WWW: <
http://books.google.cz/books?id=IBDQCpEqWYC&dq=marketing+in+construction&source=gbs_suumary_s&cad=0>. ISBN 0727716522.

⁶⁹ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 116

⁷⁰ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 117

Jednotlivé faktory mohou působit samostatně nebo se vzájemně propojovat. Marketingový mix se chová reflexivně na vnější podněty, ale zároveň jako cílově orientovaný celek, s jehož pomocí ovlivňuje jak výrobce a dodavatele, tak rozhodování zákazníků a investorů.

5.2 Marketingový mix 4P

5.2.1 Produkt – stavba

Stavba je základem marketingového mixu, na který navazují cenová hlediska a tržně obchodní transpozice. Jde o zakázkovou produkci, která je realizována podle předem dohodnutých požadavků od zákazníka. ”Závaznost dodavatele splnit představy zákazníka je právně potvrzena obchodní smlouvou a stává se závaznou normou pro obě smluvní strany. Pro každou stavbu platí, že jde o unikátní výrobek realizovaný podle projektové dokumentace, umístěný pevně do terénu a prováděný kombinací řady technologií ”

Při stanovování úrovně kvality stavby, jde o to vytipovat základní vlastnosti, které by každá stavba měla mít. Stavba je komplexním dílem, které bývá označování termínem AEC:

- architektura (architecture A),
- projektování a engineering (engineering E) a
- výstavba (construction C).

Základními prvky výstavby dle AEC jsou:⁷¹

Záměr investora vymezuje účel, investice a charakteristické rysy řešení stavby. Například vzhled, velikost, umístění.

Architektura a engineering – znamenají odborné činnosti, které podle pokynů investora uzpůsobují vzhled a prostorové řešení stavby. Do těchto činností také patří vytváření právních a technických podmínek pro vlastní realizaci stavby

Realizace stavby – během realizace dochází mezi projektem a výstavbou k řadě připomínek, změn a upřesňování. Vlastní realizace je plně v kompetenci stavební firmy a závisí na úrovni nákladů, technologii výstavby a také na časových lhůtách.

Jádro stavebního díla⁷² tvoří čtyři základní skupiny vlastností, a to účelovost a funkčnost stavby, ekonomická efektivnost stavebního díla, architektonické řešení a ekologičnost:

⁷¹ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str.137

⁷² PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str.139

1. Účelovost a funkčnost stavby

Zahrnuje faktory, které určují, do jaké míry naplňuje stavební dílo požadavky a představy zákazníka. Důležité jsou také použité technologie výstavby a také rozhoduje výběr pozemku.

2. Ekonomická efektivnost stavebního díla

Efektivnost stavby je ovlivněna komplikovaností stavby, technologickými postupy i použitým materiálem. Při sledování celkové ekonomické efektivnosti stavby se vyjadřuje poměr celkových pořizovacích nákladů (veškeré náklady spojené s projektem) k nákladům provozním

3. Architektonické řešení

Každá stavba vytváří určité hmotné a kulturní prostředí. Architektonické řešení má individuální, osobitý charakter pro každou stavbu. Při posuzování architektonického řešení má velký význam tvar stavby, řešení interiéru a zasazení stavby do krajiny a vazby na ostatní objekty.

4. Ekologičnost

Stavba má vliv také na své vnější okolí. Důležité je umístění stavby do prostředí bez zbytečného narušení přírodního rázu krajiny. Realizace stavby takovými technologiemi, které jsou šetrné k životnímu prostředí a zatěžují ho co nejméně a užití ekologicky šetrných stavebních materiálů a výrobků pro stavbu.

„Na jádro navazuje vrstva doplňkových vlastností, ta sleduje lokalitu staveniště s ohledem na kapacitní rozptýlenost stavební firmy. Tato lokalita ovlivňuje zdroje pracovních sil a stavebního materiálu, způsoby zásobování, disponování těžkou stavební technikou, způsob financování, kvalitu provedení stavby a dodržení projektu. „⁷³ Vlastnosti environmentálního charakteru obsahuje poslední vrstva. Zahrnuje prvky, které mají kladný vliv na investora při výběru dodavatele stavby (např. image, značka, finanční pozice investora a dodavatele).

5.2.2 Cena

Ceny se stávají jedním ze základních soutěžních kritérií, pomocí kterých se posuzuje, zda bude investorem nabídka uchazeče akceptována. Proces stanovování cen je ovlivňován řadou faktorů, jde o mechanismus, působení různých činitelů, uplatňujících své ekonomické zájmy. „Účelem marketingu je analyzovat působení faktorů ovlivňujících cenu a vypracovat koncept cenové politiky firmy.“⁷⁴

⁷³ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 139

⁷⁴ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 145

Metody stanovení cen ve stavebním marketingu

Cenová problematika ve stavebnictví je velmi složitá, neexistuje jediná univerzální metoda tvorby cen. Metody tvorby cen se člení podle těžiště působení různých faktorů:

1. Nákladově orientovaná metoda

Eviduje jednotlivé nákladové položky na jednotku produkce, tím je dán základ pro výpočet ceny. Zisková míra se určuje procentuálním podílem z celkových nákladů. Předností této metody je jednoduchá evidence a přehledný výpočet. Velkou výhodou pro výrobce je jasné stanovení míry zisku, nevýhodou je, že změny v poptávce se pak nemohou zřetelně recipročně projevit

2. Konkurenčně orientovaná cena

„Tvorba cen je ovlivňována cenovou politikou konkurenčních firem a cenovými hladinami na trzích. „⁷⁵V praxi to znamená, že se firmy se snaží udržet ceny v této blízkosti. Vždy by se mělo jednat o vlastní cenové podněty. Stavební firma musí udržovat, popřípadě zvyšovat svůj podíl na trhu, aby byla schopna tvořit ceny ve srovnání s konkurencí, jinak by musela ceny dotovat.

3. Poptávkově orientovaná metoda

Metoda je orientována na zákazníka, cena se odvíjí od hodnoty, kterou zákazník výrobku přisuzuje. Princip této metody spočívá v porovnání velikosti změny ceny výrobku a změny velikosti poptávky na novou cenu.

4. Metoda cenových manipulací

Cenové manipulace vycházejí z empirických znalostí a praktických potřeb při řešení konkrétních tržních cenových problémů. Tyto manipulace se na trhu využívají při uvádění nových výrobků na trh a k udržení pozice na trhu.⁷⁶

Jednání o cenách se promítá do obchodních jednání, uzavírání smluv a stavební firmy při nich uplatňují své cenové strategie dle konkrétní situace. Při stanovování cen v soutěžních nabídkách (což je případ mnou analyzované firmy),- „je třeba sledovat čtyři základní faktory:

1. **obecnou situaci na stavebním trhu**, tzn. velikost celkové poptávky v regionu a v daném stavebním oboru, kde stavební firma působí,
2. **významnost a perspektivnost investora**, pro kterého se soutěžní nabídka připravuje,

⁷⁵ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 148

⁷⁶ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 147-150

3. **konkurenční tlak v segmentu,**
4. **tržní pozici firmy v segmentu** (stavebním oboru a regionu) **a celkovou sílu firmy** (konkurenceschopnost, finanční stabilitu a finanční sílu).⁷⁷

Typy cen ve stavebnictví

Tvorba ceny představuje souhrn určitých postupů, na které mají vliv strategické záměry firem. Pro příklad uvádím nejvíce používané typy cen ve stavebnictví:

Nabídková – je prvkem v soutěžní nabídce na realizaci stavebního díla, dělí se na cenu pevnou, pohyblivou, skladebnou a cílovou.

Smluvní – je součástí smlouvy o dílo mezi investorem a dodavatelem.

Kalkulační – je založena na skutečné kalkulaci nákladů a tvoří základnu pro stanovení ceny v různých fázích stavební výroby.

Zákaznická – cena vytvářená podle požadavků zákazníka, který sděluje stavební firmě cenovou výzvu. Tato výzva odráží hodnotu stavby uznanou zákazníkem.

Nákladová – sleduje návratnost nákladů a připočítává se zisková přírážka. Výše této přírážky potom ovlivňuje vrstvu cenového pásma, kde se nabídka nachází.

Běžná tržní – jde o cenu na trhu, jejíž výše může být deformována momentální situací na trhu,

Segmentační – tato cena se používá v případě, kdy se stavební firma chce uplatnit v konkrétním segmentu a musí být kalkulována se ohledem na situaci v tomto segmentu

Smetanová – jedná se o cenu unikátních, technologicky vyspělých a mimořádně kvalitních výrobků a projektů pro velmi náročné zákazníky

Průniková – cena stanovená tak, aby umožnila průnik na nové trhy či segmenty, má vždy jen dočasnou platnost.⁷⁸

5.2.3 Distribuce

Distribuce je soubor činností, které mají zajistit, aby se výrobek dostal k zákazníkovi v požadovaném typu, kvalitě a v dohodnutém čase. Ve stavebnictví jde o procesy, při kterých se výrobek transponuje fyzicky, vlastnický, a organizačně.

„Marketing v transpozičním procesu sleduje tři okruhy:

1. pohyby hmotných výrobků,

⁷⁷ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 150

⁷⁸ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str.154-155

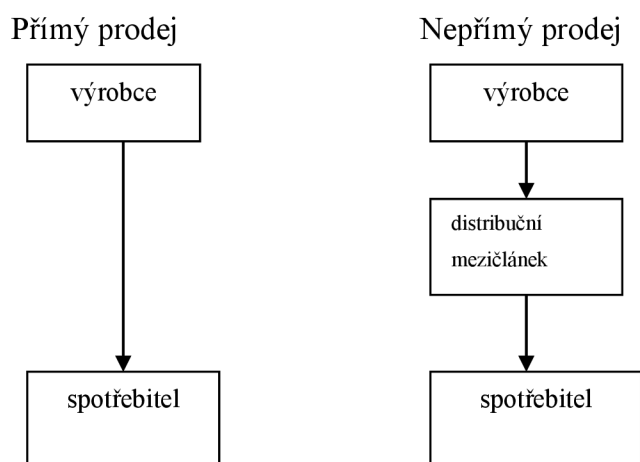
2. nehmotné faktory vyjadřující právní majetkové záležitosti a inženýringové a poradenské služby a
3. územně regionální faktory vyjadřující právní prostorové rozmístění hmotných toků a nehmotných faktorů ⁷⁹

Od distribuce se vyžaduje rychlost a přesnost jejího průběhu, plynulost s minimem mezičlánků a nízká nákladnost. Distribuce ve stavebnictví souvisí s pohybem stavebních hmot, pohybem výrobků od výrobce na staveniště a také s nákupním marketingem stavebních firem.

Prodejně-odbytový proces

U prodejně-odbytového procesu může docházet k přímému prodeji, pokud dodávky probíhají bez zprostředkujících článků. Bývá využíván u výrobků vyrobených na zakázku. Druhou možností je, že většina výrobků prochází distribuční sítí pomocí mezičlánků.

Obrázek 7 Vertikální členění článků distribuce



Zdroj: PLESKAČ, J, SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, 2001

Zprostředkovací proces

V poslední době stavební firmy rozvíjejí řadu dalších aktivit, které nesouvisí pouze s výstavbou, ale mají charakter zprostředkovatelské činnosti. V některých případech je tato činnost před uzavřením smlouvy velmi významná. Jde například o konzultační činnost.

⁷⁹ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 156

5.3 Komunikační mix

Komunikační mix sleduje vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem, analyzuje postoje a chování zákazníka na trhu. Cílem je oslovit zákazníka a ovlivnit jeho kupní rozhodování ve prospěch firmy.

Ve stavební firmě je hlavním cílem získat zakázku, jde však také o vytváření takových obchodních strategií, které povedou k dlouhodobějším odběratelsko-dodavatelským vztahům. Všichni lidé ve firmě musí být orientováni směrem na trh a klienty. Síť lidí zainteresovaných v *marketingové směně* zahrnuje dodavatele-zhotovitele, subdodavatele, dodavatele, architekty, zeměměřiče a stavební inženýry. Úspěch projektu a kvalita celkového servisu závisí na tom, jak se tito jednotlivci, skupiny a organizace vzájemně ovlivňují – spolupracují. Stavební průmysl má tradici konkurenční – nepřátelské – kultury, jenž brání úspěšné implementaci marketingové filosofie.⁸⁰

Hlavními nástroji komunikačního mixu jsou osobní prodej, podpora prodeje, reklama, přímý marketing, a public relations (vztahy k veřejnosti).

5.3.1 Osobní prodej

„Osobní prodej je takovou formou marketingové komunikace, kdy prodejce komunikuje se současnými nebo potenciálními zákazníky s cílem uzavřít s nimi obchod a vytvořit vztah.“⁸¹

Ve stavebnictví má osobní prodej hlavní význam v poskytování informací a referencí o stavbách a používaných stavebních hmotách. Podmínkou úspěchu je vždy dokonale vyškolený personál, který je schopen pozorovat reakce zákazníka, měnit prodejní přístup podle potřeby a je schopen vytvořit se zákazníkem dlouhodobý vztah.

V současné době, se právě vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky stává pro firmy prioritou. Jde o tzv. *vztahový marketing*, Přístup prostřednictvím vztahového marketingu, je relativně mladý. Byl rozvinut tzv. Nordickou školou a vychází ze sektoru služeb

⁸⁰ LANFORD, D. A, MALE, Steven. *Strategic management in construction*. 2nd edition. [s.l.] : Wiley-Blackwell, 2001. 450 s. Dostupný z WWW: <
http://books.google.cz/books?id=ltb5kA6dqX8C&pg=PA183&lpg=PA183&dq=construction+marketing+mix&source=bl&ots=HvLVK4z6--&sig=I8o7ihxaAoqx5rKZGfcwuoPIIug&hl=cs&ei=IhY2SoeqK4yHsAaTwaG4CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2#PPA182,M1>. ISBN 0632049995.

⁸¹ KOTLER, P, ARMSTRONG, G, *Marketing* vyd. Praha 2007 str. 679

orientovaného na BTB prodej. Některé z hlavních charakteristik marketingu pod tímto přístupem, jak je uvádí Smyth⁸² jsou:

- Porozumění podnikání klientů
- Porozumění potřeb klientů
- Rozvinutí důvěrných vztahů
- Navození důvěry
- Splnění slibů a poskytování uspokojení
- Pěstování loajality
- Hledání opakovaných prodejů

Vztahový marketing si uvědomuje, že velkou část prodejů tvoří právě lidé. Uznává proto lidskou kreativitu, pocity, subjektivitu stejně jako kontext kultury, ve které se tyto interakce uskutečňují. Je proto velmi těžké zakomponovat tyto přístupy do strategie.

5.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je forma komunikačního působení firem, založená na poskytování doprovodných podnětů stimulujících prodej výrobků či služeb. „Hlavní vlastností podpory prodeje je omezení v čase a prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce“.⁸³ Je to tedy soubor marketingových aktivit, které přímo podporují nákupní chování zákazníků, nejčastěji jde o různé soutěže, prémie, vzorky, kupóny. Význam podpory prodeje v posledních letech roste. Ve stavebnictví může touto podporou být například k zakázce dodání projektové dokumentace zdarma. Specifickou součástí podpory prodeje je expoziční činnost, tedy prezentace na veletrzích a výstavách. Cílem účasti stavebních firem je prestižní prezentace firmy u potenciálních i stávajících zákazníků s důrazem na:

- výrobně-technologickou univerzálnost či specializaci firmy,
- prezentaci dosavadních realizovaných staveb
- poskytování řady doplňkových služeb a činností (projektování, poradenství).⁸⁴

⁸² SMYTH, Hedley. *Marketing and Selling Construction Services*. 2nd edition. [s.l.] : Wiley-Blackwell, 2000. 406 s. Dostupný z WWW: < <http://books.google.cz/books?id=mx8kL7iCR-AC&pg=PA109&dq=marketing+in+construction&ei=aJUfSrCJCYPozQTkudSsDw#PPR3,M1> >. ISBN 0632049871.

⁸³ PELSMACKER, P. De, GEUENS, M., BERGH, J. Van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. str.357

⁸⁴ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 180

5.3.3 Reklama

Cílem reklamy je stimulace poptávky a ovlivnění kupního rozhodování zákazníka, zejména dosáhnout změn ve znalostech, postojích a chování cílových skupin ve vztahu k určitému předmětu propagace. Jde o neosobní, jednosměrnou komunikaci, schopnou zasáhnout široké publikum.⁸⁵

Cílená reklama musí být zaměřena na zvolený tržní segment z hlediska typů nabízených výrobků a služeb, z hlediska skupin oslovovaných potenciálních či stávajících zákazníků.

Pro přehled výdajů na reklamní kampaň bývá zpracováván rozpočet, který je limitním nástrojem omezujícím rozsah a formu reklamy. Významnou součástí propagačních akcí se stávají časové harmonogramy a důležitý je také výběr media

Stavební firmy většinou využívají tzv. referenční reklamu, která dokládá možnému investorovi, jaká stavební díla společnost v minulosti realizovala. Firmy si sestavují katalog referenčních listů, který obsahuje název stavby, její charakteristiku, umístění, termín výstavby, název investora, fotodokumentaci. Referenční listy jsou přikládány k soutěžním nabídkám či osobně předávány potenciálním investorům. „Pro zjištění efektivnosti vynaložených nákladů na propagační aktivity stavební firmy se vyhodnocuje poměr mezi vynaloženými náklady na propagaci a zakázkovou úspěšností (procento získaných zakázek z celkového objemu nabídek, které firma zpracovala).“⁸⁶

5.3.4 Přímý marketing

„Představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.“⁸⁷ Manažeři firem často komunikují se zákazníky přímo při individuálních setkáních. Nabídky jsou upravovány pomocí podrobných databází podle potřeb zvoleného segmentu.

Existuje řada prostředků, které firmy využívají: katalogový prodej, telemarketing, zásilkový prodej, teleshopping, internet shopping. U stavebních firem, provozujících zakázkový marketing je se formy přímého marketingu využívají jen velmi omezeně.⁸⁸

⁸⁵ KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha 2004 str. 704

⁸⁶ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 178

⁸⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 928

⁸⁸ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 178

5.3.5 Public relations

Kategorie public relations je zaměřena na neobchodní činnosti. Princip těchto aktivit spočívá ve vytváření pozitivních vztahů mezi firmou a vnějším okolím firmy. Public relations se vyznačují souborem identifikačních znaků, jejichž prostřednictvím okolí firmy vnímá existenci, činnost, kvalitu, a pozici podniku. K těmto identifikačním znakům patří: .

- *Firemní identita* – historie, tradice, kultura a styl podnikání.
- *Firemní styl* – ráz společnosti, jímž se prezentuje vůči svému okolí. Skládá se z řady prvků loga, firemní barvy, grafiky např. jde o jednotné zpracování pracovních oděvů
- *Image firmy* – tvoří řada aktivit, které ovlivňují kvalitu a míru vnímání firmy jejím okolím, ale i jejími zaměstnanci. Součástí image je i slib, že to, co je navenek inzerováno, bude také poskytnuto. ,pokud bude vystupovat jako celek a tím se lépe zapíše do .K činnostem ovlivňujícím vnímání firmy patří: vydávání firemního časopisu, sponzoring, tiskové konference, výroční zprávy, tisková prohlášení, provozování www stránek.
- *Společenské kontakty a obchodní jednání* – každá firma vstupuje do řady kontaktů se svými obchodními partnery. K zajištění úspěšnosti vztahů a jednání je třeba dbát na kvalitu přípravy kontaktů a obchodních jednání, asertivnost v chování a jednání, spravedlnost, odpovědnost, vstřícnost apod.⁸⁹

⁸⁹ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 180-182

Praktická část

6 Použitá metodika

K dosažení objektivních informací pro následnou formulaci návrhů v rámci marketingové strategie jsem použila více metod. Základní informace o firmě a její činnosti byly získány prostřednictvím semistrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy. Rozhovor se skládal z několika předem připravených otázek, které vycházely především ze znalostí získaných při zpracování literární rešerše (seznam okruhů otázek je uveden v příloze). Předností této metody je nepochybně osobní kontakt v komunikaci s partnerem, možnost bezprostřední reakce na jakékoliv podněty.

V praktické části je provedena také finanční analýza, analýza vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují společnost. Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita analýza nejvýznamnějších provozních a finančních výsledků firmy, tj. výše a vývoj obratu a nákladů za uplynulé 3 roky, které vycházejí z účetních výkazů firmy (Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát) a dále informace týkající se dalších oblastí firmy, relevantní pro poznání slabých a silných stránek. Finanční analýza poskytla také údaje použitelné pro výsledky analýzy vnějšího prostředí. V analýze vnějšího prostředí, opírající se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, je charakterizován trh a největší konkurenti. Informace jsem čerpala z rozhovoru s jednatelem firmy a z veřejně dostupných zdrojů na internetu.

Informace týkající se zákazníků byly čerpány jednak z rozhovorů s jednatelem firmy a dále z osobního dotazování vybraných zákazníků doplněného písemných dotazováním. Dotazování bylo zaměřeno zejména na poznání vnímání firmy zákazníky v rámci marketingových 4P a 4C a sloužilo k ověření následovní hypotézy: „V rámci marketingového mixu s využitím 4P a 4C uplatňovaného firmou XYZ existují faktory, kterých vnímání zákazníky dosahuje nižších hodnot ve srovnání s hodnotami, které zákazníci spojují s nejlepší firmou.“

Důvodem pro formulaci této hypotézy je zejména domněnka vyplývající z již získaných poznatků o absenci marketingového řízení analyzované firmy a také výsledek literární rešerše, který ukazuje na vhodnost využití 4C pro činnost firmy. S využitím STEP analýzy je popsáno makroprostředí a SWOT analýzou jsou vyhodnoceny proměnné, které mohou mít vliv na činnost společnosti a její výkonnost.

V kapitole marketingový mix jsem nejprve zhodnotila současný stav pomocí marketingového mixu 4P aplikován na konkrétní produkt ve stavební oblasti skloubením praktických poznatků, použitím informací z vlastního průzkumu ve stavební firmě a v neposlední řadě porovnáním teorie s praxí. V poslední kapitole jsem na základě zjištěných informací navrhla nové použití marketingového mixu.

7 Hodnocení současného stavu firmy

Společnost XYZ spol. s r.o. vznikla 10. 01. 1993. Jde o stavební společnost, kterou založili dva jednatelé, na základě dlouholetých zkušeností v oblasti vodohospodářských staveb. Činnost byla zahájena na jaře 1993 s devíti zaměstnanci. Základní tým navázal především na zkušenosti získané u společnosti Agrostav a Melioračního družstva Brno.

XYZ spol. s r.o. se považuje za stabilní a moderně řízenou společnost, která si je vědoma negativních dopadů na životní prostředí, které při její činnosti vznikají. V souvislosti s tímto myšlením vedení společnosti vytvořilo svoji vizi a misi, která zní: „společnost XYZ chce být spolehlivým aktivním partnerem zákazníkům, kterým není lhostejná krajina, v níž žijeme. Dále si klade za cíl sledovat nové poznatky v oblasti životního prostředí a začleňovat je do svých činností.“ Rozhodla se zavést a udržovat systém environmentálního managementu v souladu s evropskými normami, zaručujícími minimalizaci dopadů provázející její realizace.

Během šestnáctileté činnosti v silně konkurenčním prostředí společnost získala mnoho zkušeností a znalostí v náročném odvětví stavebních činností. Nyní je schopna na základě vlastních odborných analýz poskytnout konzultační a technickou pomoc při optimalizaci investic. Firma se také spolu s investory podílí na tvorbě dokumentace nutné pro získávání prostředků z různých typů dotací. Management společnosti se snaží nejen motivovat své vlastní zaměstnance, ale také udržovat partnerské vztahy se svými odběrateli a mít kvalitní technické zázemí pro všechny návazné činnosti.

Firma svoji činnost zaměřuje hlavně do oblastí Jihomoravského kraje. Zabývá se inženýrskými stavbami, dopravními stavbami, environmentálními službami. Největší podíl na činnosti podniku mají vodohospodářské stavby. Vedení společnosti předpokládá, že tento obor bude stěžejní i pro další působení firmy na trhu.

Společnost XYZ spol. s r.o. je držitelem několika certifikátů:

1. ISO 9001, který potvrzuje shodu systému managementu jakosti pro proces provádění staveb a stavebních prací na pozemních, dopravních, vodohospodářských a inženýrských stavbách s normou ČSN EN ISO 9001:2001,

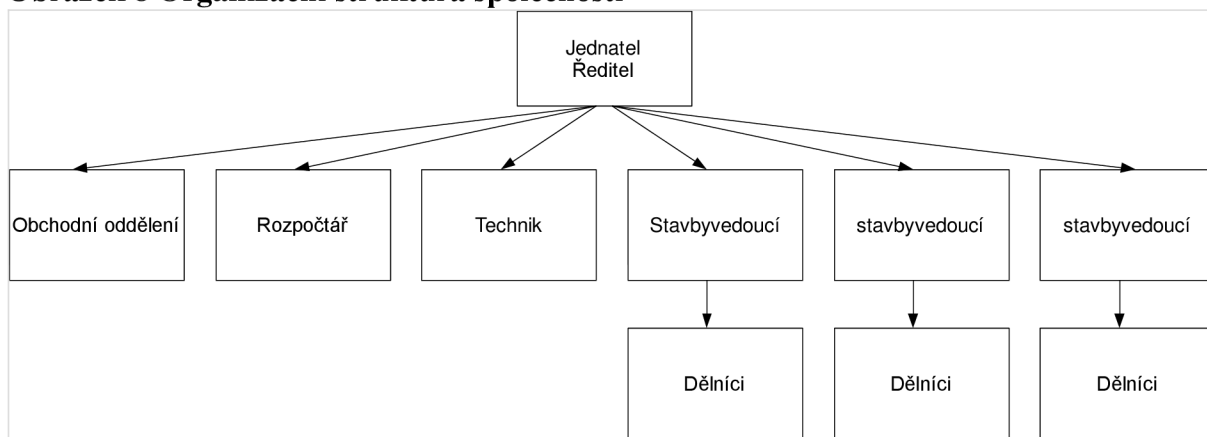
2. ISO 14001, který potvrzuje zavedení a shodu environmentálního managementu s normou ČSN EN ISO 14001:2005
3. OHSAS 18001, ten potvrzuje shodu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s normou OHSAS 18001:1999.

V roce 2005 společnost XYZ s r.o. získala způsobilost zhotovitele k provádění stavebních a silničních prací v systému jakosti pozemních komunikací MDS ČR

7.1 Organizační struktura společnosti.

Společnost má nyní 35 zaměstnanců. 8 pracovníků je stálých (v obchodním oddělení pracují 2 zaměstnanci) a počet ostatních dělnických profesí je závislý na sezónnosti.

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

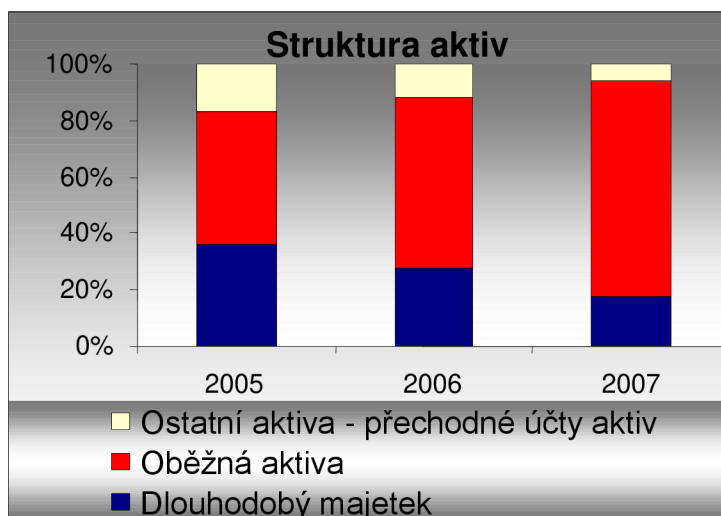
V této práci se zabývám návrhem marketingové strategie a především se chci zaměřit na stanovení komunikačního mixu. Jelikož strategické marketingové plánování není založeno na domněnkách, dohadech či tušeních, ale vyžaduje dobré a spolehlivé informace vypovídající o dosavadním vývoji a současném stavu společnosti, zaměřila jsem se nejprve na zpracování finanční analýzy a po ní následuje marketingová situační analýza podniku.

7.2 Finanční analýza společnosti XYZ

K pochopení základních finančních vztahů ve společnosti jsem nejprve zpracovala finanční analýzu. Jako podklad pro zpracování finanční analýzy jsem použila informace poskytované veřejně dostupnými účetními výkazy. Jde o data z účetních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát z let 2005 – 2007. Pro přehled uvádím pouze shrnutí základních informací.

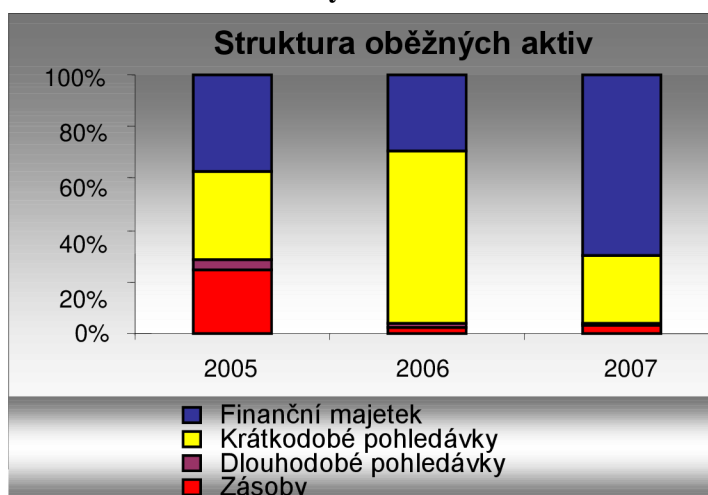
Údaje z rozvahy jsem pro větší přehlednost zpracovala graficky.

Graf 1 Struktura Aktiv



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

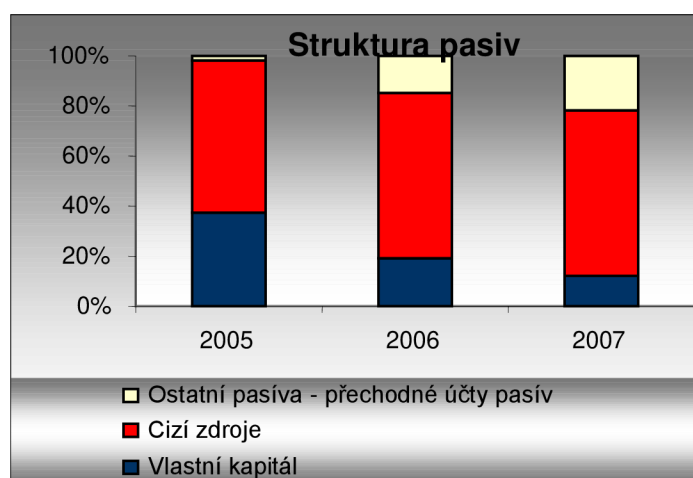
Graf 2 Struktura oběžných aktiv



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Grafy č. 1 a 2 ukazují na vývoj aktiv a jejich strukturu v letech 2005 až 2007. Ukázalo se, že sledovaná společnost v těchto letech prodala část dlouhodobého majetku, tím pádem došlo procentuálně k jeho snížení, naopak oběžný majetek velmi vzrostl. Z podrobnějšího zkoumání oběžného majetku na grafu 2 vidíme, že v roce 2006 vzrostly především krátkodobé pohledávky, což bylo způsobeno především 90 denní splatností faktur pro státní instituce. V roce 2007 došlo k velmi příznivému obratu, zvýšil se finanční majetek a snížily pohledávky.

Graf 3 Struktura pasiv



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Graf č. 3 ukazuje vývoj a strukturu pasiv. Jak bylo vidět v aktivech, tak prodejem dlouhodobého majetku došlo k poklesu vlastního kapitálu. Cizí zdroje se pohybuje ve všech sledovaných letech na stejné úrovni cca 60 % z celkových pasiv.

Graf 4 Struktura cizích zdrojů



Zdroj: data získaná z podniku, upraveno autorkou

Graf č. 4 zachycuje rozložení cizích zdrojů. V roce 2006 firma řešila situaci s propadem tržeb pomocí bankovních úvěrů, které tím pádem vzrostly, avšak v roce 2007 došlo ke zlepšení finanční situace společností (viz graf 2), mohla tak díky tomu snížit úvěr u banky a vytvořit rezervu. Krátkodobé pohledávky se postupně snižují. V roce 2005 činily 52 % a v roce 2007 38 % z celkových pasiv.

V další části se věnuji interpretaci výkazu zisku a ztrát

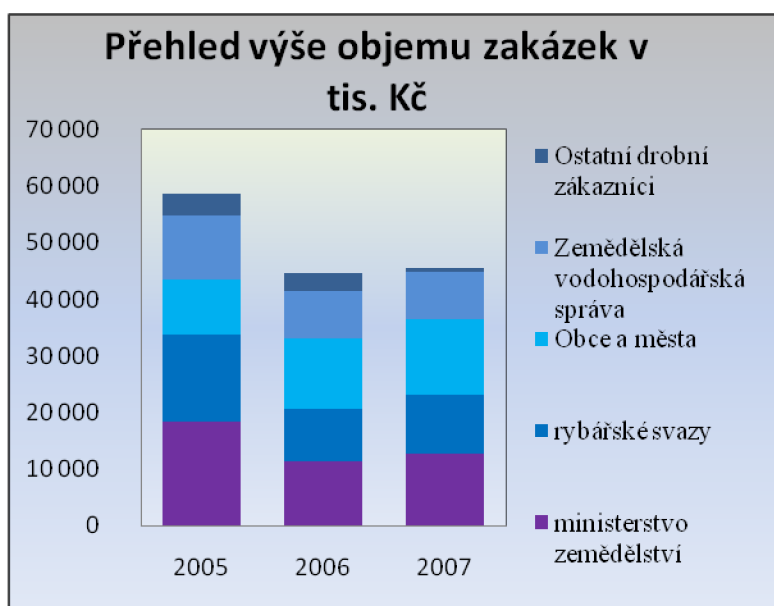
Tabulka 4 Vývoj tržeb a výkonové spotřeby

| | 2007 | 2006 | 2005 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| OBCHODNÍ MARŽE | 0 | 0 | 0 |
| Výkony | 46 014 | 45 640 | 59 457 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 45 509 | 44 689 | 58 568 |
| Změna stavu zásob vlastní výroby | 0 | 0 | 800 |
| Aktivace | 505 | 951 | 89 |
| Výkonová spotřeba | 35 356 | 39 704 | 48 285 |
| Spotřeba materiálu a energie | 16 665 | 18 763 | 19 487 |
| Služby | 18 691 | 20 941 | 28 798 |
| PŘIDANÁ HODNOTA | 10 658 | 5 936 | 11 172 |

Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

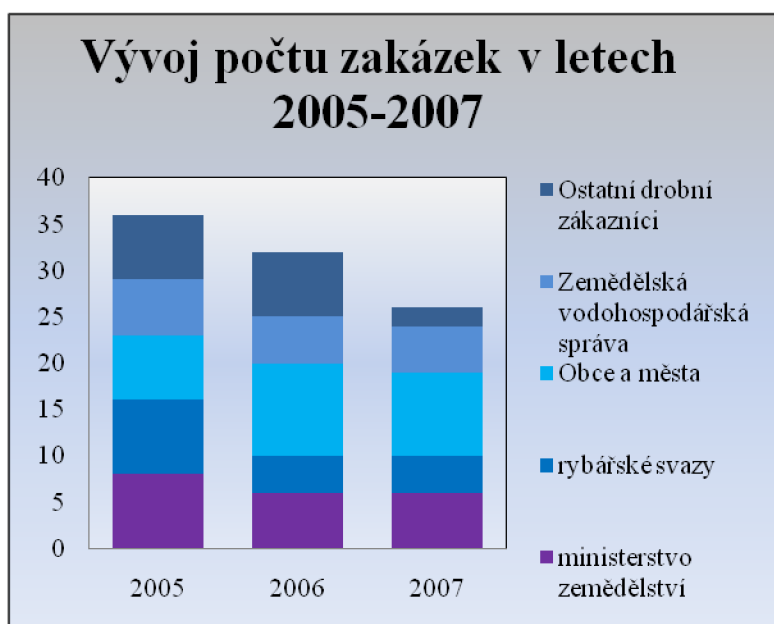
Jak je patrné z předchozí tabulky, tržby klesly absolutně mezi roky 2005 a 2006 o cca 14 mil Kč a to je v procentním vyjádření pokles o 24%. V roce 2007 pak společnost zaznamenala mírný růst tržeb o 2%. Veškeré tržby plynou ze získaných zakázek. Přehled objemu zakázek dle jednotlivých odběratelů a počet zakázek je znázorněn na následujících grafech. Počet zakázek se během tří znázorněných let snížil, pro objem zakázek to však nemělo rozhodující význam. Společnost přesunula svoji činnost od drobných odběratelů, kde bylo více zakázek za nižší hodnoty do jiných skupin. Celkově lze tedy shrnout, že v roce 2007 měla společnost o 10 zakázek méně než v roce 2005, průměrná hodnota na jednu zakázku však byla vyšší.

Graf 3 Přehled objemu zakázek



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Graf 4 Vývoj počtu zakázek



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Pokud jde o vývoj přidané hodnoty (znázorněný v tab. 5) tak v roce 2006 došlo k jejímu poklesu o 47 % proti roku 2005 (5,2mil Kč). Naopak v roce 2007 byl růst přidané hodnoty vysoký, 80 % proti roku 2006 cca o 4,7mil. Kč. Hlavní příčinou snížení přidané hodnoty v roce 2006 byl vysoký propad v tržbách, kterému neodpovídalo snížení výkonové spotřeby. Ta zaznamenala pouze menší pokles, způsobený především nasmlouvanými cenami z roku 2005. V roce 2007 došlo k růstu tržeb o 2% a zároveň se společnost zaměřila také na snížení

výkonové spotřeby. Podařilo se snížit jak spotřebu materiálu, tak i náklady na služby. K bližšímu prozkoumání by byla nutná velmi podrobná analýza účetních dokladů, které mi však vedení firmy nedalo k dispozici. Růst přidané hodnoty oproti roku 2006 byl velmi vysoký, ale pokud srovnáme všechny tři analyzované roky je vidět, že přidaná hodnota se přiblížila opět na původní úroveň roku 2005.

Tabulka 5 Přehled výsledků hospodaření (r. 2005-2007)

| období | 2007 | 2006 | 2005 |
|---|---------------|--------------|---------------|
| PŘIDANÁ HODNOTA | 10 658 | 5 936 | 11 172 |
| Osobní náklady | 6 172 | 7 592 | 8 699 |
| Mzdové náklady | 4 553 | 5 917 | 6 411 |
| Náklady na soc.zabezpečení a zdravotní pojištění | 1 619 | 1 675 | 2 288 |
| Daně a poplatky | 396 | 385 | 432 |
| Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku | 337 | 366 | 393 |
| Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 562 | 223 | 700 |
| Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu | 0 | 77 | 0 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 0 | 77 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní | 963 | -4 007 | 209 |
| Ostatní provozní výnosy | 124 | 372 | 1 138 |
| Ostatní provozní náklady | 708 | 556 | 574 |
| PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ | 2 768 | 1 562 | 2 703 |
| Výnosové úroky | 7 | 4 | 0 |
| Nákladové úroky | 217 | 225 | 401 |
| Ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční náklady | 164 | 198 | 267 |
| FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ | -374 | -419 | -668 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 613 | 426 | 563 |
| splatná | 613 | 426 | 563 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 1 781 | 717 | 1 472 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 2 394 | 1 143 | 2 035 |

Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Výsledek hospodaření za jednotlivá účetní období zaznamenal jako provozní výsledek nejprve pokles o 755 tis Kč a poté nárůst o 1.064 tis Kč. Pokles provozního výsledku byl způsoben snížením tržeb, kterému adekvátně neodpovídalo snížení provozních nákladů. Nárůst provozního zisku v roce 2007 byl dosažen snížením mzdových nákladů, prodejem dlouhodobého majetku.

Po celé sledované období vzhledem ke snížení krátkodobých dluhů a tím pádem i nákladových úroků a poplatků z půjček se zlepšoval finanční výsledek hospodaření, ale i tak je záporný.

Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 6 Čistý pracovní kapitál

| HODNOTY | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Oběžný majetek | 6 512 | 11 407 | 18 606 |
| Krátkodobé závazky | 7 263 | 8 761 | 9 397 |
| Čistý pracovní kapitál | -751 | 2 646 | 9209 |

zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Z výsledků v tabulce č 7 plyne, že kromě roku 2005, kdy vznikl nekrytý dluh, se situace ve firmě zlepšuje. Společnost je schopna pokrýt své závazky.

Tabulka 7 Poměrové ukazatele

| RENTABILITA | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------|--------|--------|--------|
| ROA | 17,70% | 7,22% | 10,82% |
| ROE | 28,49% | 19,41% | 59,83% |
| ROS | 2,51% | 1,60% | 3,91% |
| LIKVIDITA | 2005 | 2006 | 2007 |
| Běžná likvidita | 0,65 | 1,03 | 1,9 |
| Pohotová likvidita | 0,9 | 1,07 | 1,98 |
| Peněžní likvidita | 0,33 | 0,31 | 1,38 |
| STRUKTURA KAPITÁLU | 2005 | 2006 | 2007 |
| Celková zadluženost | 62% | 66% | 67% |
| Úrokové krytí | 7,05 | 7,71 | 13,59 |

Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Zhodnocení ukazatelů rentability:

Tabulka 8 Ukazatele rentability odvětví (v %)

| | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| ROE - odvětví OKEČ 45 | 15,39 | 17,86 | 16,42 |
| ROA - odvětví OKEČ 45 | 7,94 | 8,42 | 7,79 |

Zdroj: MPO: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [on-line]

Pokud porovnáme ROE odvětví a sledovaného podniku je vidět, že po všechny tři sledované roky byla společnost nad průměrem. Vysoké hodnoty ROE 59,8 % v roce 2007 dosáhla díky

tomu, že se zvýšil zisk společnosti a snížila hodnota vlastního kapitálu a tím pádem vzrostla jeho rentabilita.

V případě ROA vykazuje společnost XYZ také dobré výsledky, kromě roku 2006, kdy byla lehce pod průměrem odvětví. Míra zhodnocení aktiv i vlastního kapitálu je velmi dobrá a v porovnání s úrokovými mírami v bankách nepoměrně vyšší.

Zhodnocení ukazatelů likvidity:

Tabulka 9 Likvidity odvětví

| | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|------|------|------|
| Okamžitá likvidita - odvětví OKEČ 45 | 0,27 | 0,22 | 0,18 |
| Pohotová likvidita - odvětví OKEČ 45 | 1,21 | 1,26 | 1,19 |
| Běžná likvidita - odvětví OKEČ 45 | 1,4 | 1,43 | 1,35 |

Zdroj: MPO: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [on-line].

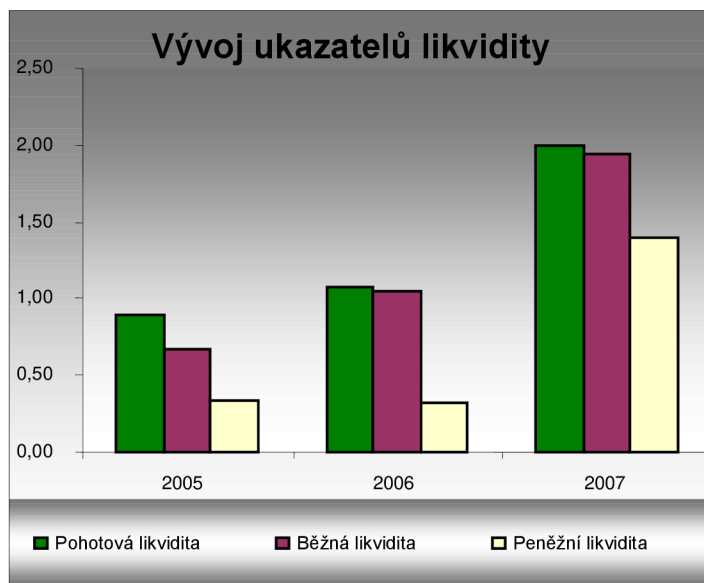
U ukazatelů likvidity jsem opět zvolila srovnání s hodnotami ve stavebním odvětví. *Okamžitá likvidita* vyjadřuje schopnost zaplati okamžitě své splatné závazky. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje 0,2 do 0,5. Společnost těchto hodnot dosáhla ve všech sledovaných letech a vždy se pohybuje nad průměrem odvětví. V roce 2007 je ukazatel hodně vysoký - 1,38 - firma je schopna okamžitě splatit téměř 140 % svých krátkodobých závazků, což ukazuje na to, že firma drží zbytečně moc likvidních prostředků. Tato situace byla způsobena výjimečnou situací, neboť společnost tyto prostředky použila hned na začátku roku 2008 na úhradu splatných závazků.

Hodnota ukazatele *pohotové likvidity* je měřítkem pro krytí běžných potřeb a krátkodobých dluhů pohledávkami a peněžními prostředky. Optimální rozmězi je 0,7 – 1,2. Hodnota tohoto ukazatele je u sledované společnosti opět ve všech třech letech v optimu. Ve srovnání s odvětvím byla v letech 2005 a 2006 lehce pod průměrem, avšakv roce 2007 je hodnota vyšší, což poukazuje na zlepšení finanční situace v podniku.

Běžná likvidita udává kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by přeměnil všechna svá oběžná aktiva na peníze. Je tedy měřítkem solventnosti podniku. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje od 1, do 2,5.

Sledovaná společnost měla nižší hodnotu ukazatele běžné likvidity v roce 2005. V dalších letech se již dostala na požadovanou úroveň. Ve srovnání s odvětvím byla nad průměrem pouze v roce 2007. Celkově lze říci, že ukazatelé likvidity mají vzestupnou tendenci, což je velmi pozitivní a společnost nemá problém splácet své závazky.

Graf 5 Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Ukazatelé zadluženosti

Vývoj těchto ukazatelů je znázorněn v tabulce č. 8, vyjadřují míru užití cizího kapitálu při financování firmy. Zadluženost nemusí být pouze negativním jevem. Typický ukazatel zadluženosti (může být nazýván také ukazatelem věřitelského rizika) čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů. Doporučuje se tzv. “zlaté pravidlo” které uvádí podíl vlastních i cizích zdrojů 50 %, přípustný je i podíl 70 % závazků na aktivech celkem.

Míra zadluženosti společnosti ZYX je po všechny tři roky vysoká a neustále roste, blíží se kritické hranici 70 %. Naopak věřitelé preferují snižování věřitelského rizika a bankovní sektor zpřísňuje podmínky, za kterých je ochoten poskytnout kapitál. Firma by tedy v budoucnu mohla mít potíže se získáváním úvěrů i se splácením dluhů.

Ke zjištění schopnosti pokrýt úroky hospodářským výsledkem jsem použila ukazatel úrokového krytí, který udává kolikrát je vyprodukovaný zisk vyšší než výše hrazených úroků. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 0 do 3 – pak jde o průměrné úrokové krytí.

Pokud je ukazatel vyšší než 3, jedná se o vysoké úrokové krytí. Sledovaný podnik má po celé období vysoké úrokové krytí.

7.2.1 Analýza komplexních ukazatelů zdraví podniku

Tabulka 10 Komplexní ukazatel – Altmanův index

| Altmanův index | | | | | | | |
|------------------|------|------|-------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Kritérium | | | | Váha | | | |
| | 2005 | 2006 | 2007 | | 2005 | 2006 | 2007 |
| EBIT/Aktiva | 0,11 | 0,07 | 0,18 | 3,107 | 0,34 | 0,22 | 0,55 |
| Tržby/Aktiva | 1,89 | 2,36 | 4,26 | 0,998 | 1,88 | 2,36 | 4,25 |
| VK/CZ | 0,19 | 0,30 | 0,61 | 0,42 | 0,08 | 0,12 | 0,26 |
| Ner.zisk/Aktiva | 0,12 | 0,19 | 0,37 | 0,847 | 0,1 | 0,16 | 0,31 |
| WC/Aktiva | 0,38 | 0,03 | -0,07 | 0,717 | 0,27 | 0,02 | -0,05 |
| Z - skore | * | * | * | * | 2,67 | 2,89 | 5,31 |
| Interpretace | | | | | ☐ | ☐ | ☐ |

Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Podle tohoto ukazatele lze považovat společnost za finančně zdravou, neboť hodnoty pro toto tvrzení začínají, pokud je Z score > 2,89 a to kromě roku 2005, kdy je score 2,67, společnost splňuje.

7.2.2 Celkové shrnutí:

Společnost XYZ v letech 2005 – 2007 prodávala dlouhodobý majetek, tudíž došlo ke snížení dlouhodobých aktiv a zároveň také poklesu vlastního kapitálu. Pozitivní je úbytek krátkodobých závazků a zvýšení finančního majetku. Svoji činnost firma přesouvá do menšího počtu zakázek, avšak celkový objem v roce 2007 opět vzrůstá. Z finanční analýzy také vyplývá, že firma je schopna pokrýt své závazky, její likvidita má vzestupnou tendenci. Společnost sice snížila své úvěry u bank, avšak věřitelské riziko je stále vysoké a do budoucna by to mohlo mít vliv na získávání úvěru. Celkově však lze říci, že společnost je finančně zdravá, což potvrdil i vypočítaný Altmanův index.

8 Marketingová situační analýza

8.1 PEST analýza společnosti XYZ spol. s r.o.

Tato analýza poskytuje údaje o prostředí, ve kterém společnost podniká. Vzhledem k tomu, že společnost se realizuje v oblasti stavebnictví, zaměřím se informace týkající se tohoto oboru.

8.1.1 Politicko-legislativní prostředí

Legislativu, která se týká podnikání ve stavebnictví a analyzované firmy, můžeme rozdělit na dvě části.

1). První okruh tvoří normy, které upravují obecné podmínky. Jde o obchodní a živnostenské právo, a různé daňové zákony. Jde například o snižování daně z příjmu právnických osob, což firmě zvyšuje zisky, ale také o placení zdravotního a sociálního pojištění, které musí společnost odvádět za své zaměstnance, což má vliv na počet zaměstnanců a výši jejich mezd.

2). Druhý okruh pak tvoří legislativa, která popisuje způsoby a možnosti účasti firem v soutěžích na dodavatele stavebních děl. Jedná se o:

- stavební řád
- zákon o územním plánování
- zákon o zadávání veřejných zakázek

Společnost podniká především v oblasti vodohospodářství a stále více se orientuje na environmentální služby. Legislativa týkající se ochrany životního prostředí nabývá na významu. Firmy začínají řešit aktuální problémy související s recyklací stavebních materiálů, postupnou spotřebou neobnovitelných zdrojů. Ekologie se postupně začleňuje mezi hlavní prvky moderního stavebnictví.

Na podnikatelskou sféru v poslední době dopadají důsledky nestabilní politické situace, zejména po nedávných volbách, kdy dochází k řadě změn, nejen v personální oblasti. Důsledkem tohoto vývoje je opatrnější politika bank vůči regionům, slábnoucí zájem investorů a neefektivní čerpání evropských fondů.⁹⁰

⁹⁰ *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export [online]. c1997-2009 [cit.2009-25-05].dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/unor-2009/finance-krize-ohroz-ceske-stavebnictvi/1001765/52064/>>*

Podle studie českého stavebnictví v roce 2008 se ukázalo, že největší faktory, které ovlivňují malé a střední firmy podnikající ve stavebnictví patří byrokracie a úbytek zkušených pracovních sil.⁹¹ Obecně se stavebnictví potýká s nedostatkem pracovníků. Vzhledem k současnému růstu nezaměstnanosti by se tato situace mohla zlepšit. Ze zprávy Svazu podnikatelů ve stavebnictví, která byla projednána 10. 12. 2008, vyplynulo, že veřejné zakázky tvoří již několik let polovinu ve struktuře stavebních prací. Stavebníci se obávají, že při poklesu příjmů státního rozpočtu a konstantních mandatorních výdajů dojde k nastartování recese, která se jako první projeví právě ve stavebnictví. Následné snížení veřejných investic by mohlo vést k dramatickému zhoršení ekonomické situace.⁹²

8.1.2 Ekonomické prostředí

Na investiční aktivitu stavebního trhu má vliv nejen současnost, ale klíčový je především možný budoucí vývoj národní ekonomiky. Investiční aktivita soukromých, ale i veřejných investorů určuje, zda bude mít v budoucnu společnost XYZ dostatek příležitostí k rozvíjení své podnikatelské činnosti. Společnost proto musí důkladně analyzovat a prognózovat vývoj hospodářské situace.

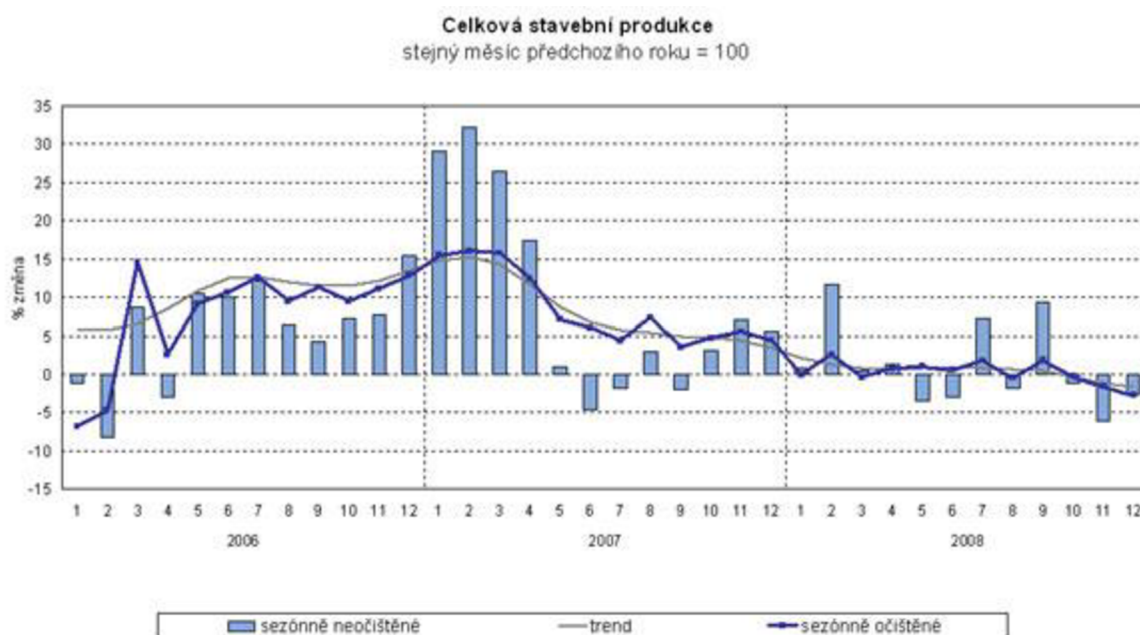
Patří sem zejména vývoj HDP, inflace, míry nezaměstnanosti, poptávky, platební bilance, atd. Za rok 2008 vzrostla celková stavební produkce o 0,6 %. Tempo růstu oproti roku 2007 výrazně zpomalilo, ale přes horší výsledky na konci roku stavební produkce meziročně neklesla. K růstu přispělo inženýrské stavitelství. Naopak produkce pozemního stavitelství byla meziročně nižší. Podíl inženýrského stavitelství na celkovém objemu stavebních prací provedených stavebními firmami s 20 a více zaměstnanci meziročně vzrostl o 4 procentní body a přesáhl čtyřicet procent. Klesala produkce zejména na nové výstavbě pozemních staveb, a to zrychlujícím se tempem. Naopak nová výstavba, rekonstrukce a modernizace i opravy a údržba inženýrských staveb se staly tahounem stavebnictví.⁹³

⁹¹ Kvalitativní studie českého stavebnictví 2008 [on-line] 22. 12. 2008 [cit. 2009-24-05], dostupné na WWW: < <http://www.cceconstruction.eu/studie.php> >

⁹² Svaz podnikatelů ve stavebnictví: *Návrh opatření na zmírnění dopadů ekonomické krize na odvětví stavebnictví* [online]. 2009 [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: < <http://www.sps.cz/RDS/detail.asp?id=1296&type=akt> >.

⁹³ CUŘÍNOVÁ, Petra, LUKAVCOVÁ, Silvie. *Přehled údajů o stavebnictví a bytové výstavbě v roce 2008. Časopis stavebnictví* [online]. 2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < http://www.casopisstavebnictvi.cz/prehled-udaju-o-stavebnictvi-a-bytove-vystavbe-v-roce-2008_N2076 >.

Graf 6 Celková stavební produkce



Zdroj: CUŘÍNOVÁ, Petra, LUKAVCOVÁ, Silvie. Přehled údajů o stavebnictví a bytové výstavbě v roce 2008. Časopis stavebnictví [online].

Struktura stavební produkce

Pokud jde o strukturu stavebních prací, největší rozsah zaznamenala produkce pro investice. **Nová výstavba**, včetně rekonstrukcí a modernizací investičního charakteru, činila z celkové produkce 72,1 %. **Opravy a údržba** činily z celkové produkce 24,9 % a zbytek připadá na **ostatní práce** (0,6 %) a **práce v zahraničí** (2,4 %). Dojde-li k výraznějšímu zhoršení podmínek v naší ekonomice, je těžké určit, který sektor stavebnictví bude více preferován. Domnívám se, že vláda bude chtít udržet prioritu, kterou si vytyčila, a to je urychlené dobudování dopravní infrastruktury.⁹⁴

V úhrnu za celý rok 2008 hrubý domácí produkt vzrostl ve srovnání s rokem 2007 reálně o 3,5 % při nárůstu zaměstnanosti v průměru o 1,7 %. Zvýšení HDP tedy bylo zhruba stejnou měrou zajišťováno růstem produktivity práce i zaměstnanosti. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2008 byla 6,3 %. Globální finanční krize sice Českou republiku v zásadě nezasáhla, vyvolala však v celosvětovém měřítku nezanedbatelný pokles poptávky po zboží a službách. Pro výrazně exportně orientovanou českou ekonomiku z toho vyplývají podstatné

⁹⁴ CUŘÍNOVÁ, Petra, LUKAVCOVÁ, Silvie. Přehled údajů o stavebnictví a bytové výstavbě v roce 2008. Časopis stavebnictví [online]. 2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/prehled-udaju-o-stavebnictvi-a-bytove-vystavbe-v-roce-2008_N2076>.

odbytové potíže, umocněné navíc opatrnějším přístupem komerčních bank k poskytování úvěrových produktů podnikatelské sféře i obyvatelstvu.⁹⁵

Stavebnictví, stejně jako jiné obory je citlivé na pokles poptávky, projevuje se zde však vliv státních investice a také dlouhodobost výrobního cyklu, který zmírňuje dopad současné situace. Dochází k poklesu především u soukromých investorů, může tedy dojít k tomu, že některé společnosti přesunou své zdroje především do oblasti vodohospodářských a dopravních staveb, které jsou financovány z veřejných zdrojů. Státní instituce jsou však nuceny také omezit své rozpočty, a je pravděpodobné, že v oblasti vodohospodářských a inženýrských staveb se budou provádět jen ty nejnnutnější práce.

8.1.3 Socio-kulturní faktory

Společnost XYZ spol. s r.o. zaznamenala u všech aspektů, jako jsou, regionální rozložení obyvatelstva, celkový počet obyvatelstva, míra koncentrace do určitých lokalit i migrační trendy významný vliv v oblasti teritoriálního rozložení poptávky a potřeb na vybudování všech typů stavebních děl. Výrazně se tato situace projevuje i v ekologických a vodohospodářských stavbách. Případně i v některých inženýrských a dopravních stavbách, jako jsou opěrné zdi, polní cesty, silniční propusti. Společnost by tedy měla i do budoucna věnovat této oblasti patřičnou pozornost. Z vývoje vzdělanostní struktury je například možné odvodit budoucí tendence v každém segmentu výroby, tedy i poptávku po vodohospodářských a ekologických stavbách jako jsou revitalizační opatření na tocích a budování mokřadních systémů.

V oblasti životního prostředí byl vyhlášen Operační program Životní prostředí (OPŽP), který přináší České republice prostředky na podporu konkrétních projektů v sedmi oblastech. Je tedy velkou šancí především pro obce a města k získání prostředků z tohoto programu a zároveň příležitostí pro stavební firmy zabývající se vodohospodářskou výstavbou.

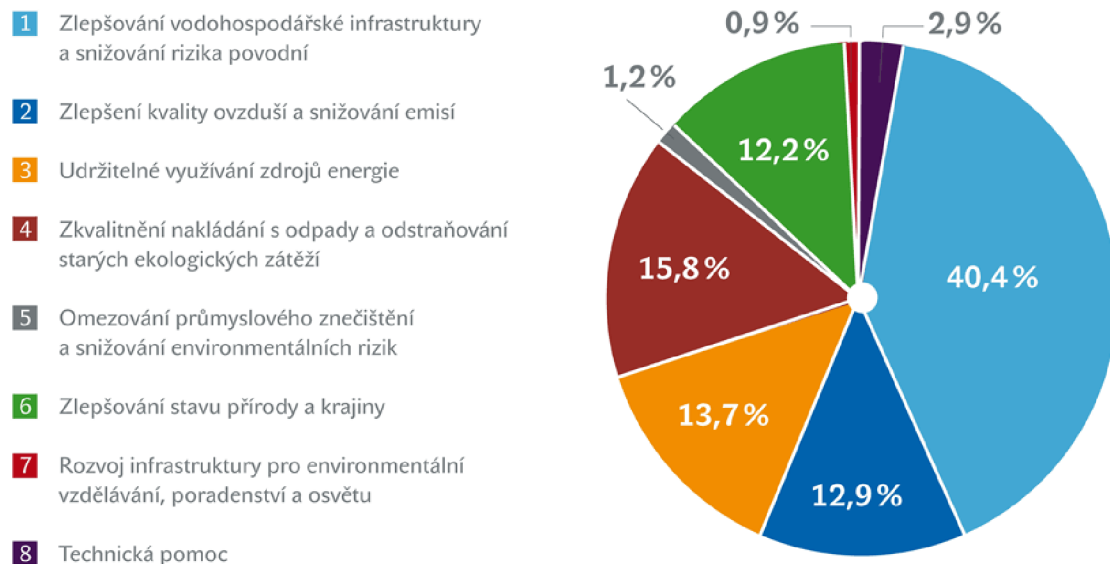
„Prioritní osou č. 1 je zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní. Podporuje projekty, které směřují ke zlepšení stavu povrchových a podzemních vod, zlepšení

⁹⁵ *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2008* [online]. 2009. ČSU, 2009, 13. 2. 2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021309.doc> >.

jakosti a dodávek pitné vody a snižování rizika povodní. Celková výše dotace jsou téměř 2 miliardy EUR. Tyto peníze pomohou především stavebnictví a zeleným technologiím.⁹⁶

Graf 7 Podíl jednotlivých prioritních os v OPŽP

PODÍL JEDNOTLIVÝCH PRIORITNÍCH OS V OPŽP



Zdroj: *Operační program životní prostředí : Stručně o OP Životní prostředí* [online]. 2007

8.1.4 Technologie

Všechny společnosti působící na stavebním trhu, tedy i XYZ spol. s r.o. musí reagovat na technologické změny a inovace, které se objevují na trhu. Nedostatečné reakce na nové trendy by mohly vést k absenci v daném segmentu. To by pak mohlo tvořit hlavní bariéru vstupu podniku na nové trhy.

Je nutné sledovat:

- technologicko-technické trendy v provádění staveb, jednotlivých typů stavebních děl i jejích částí.
- tendence v softwarovém i hardwarovém vybavení konkurenčních firem a novinky na trhu informačních technologií.

Problémem pro rychle se rozvíjející technologie jsou vysoké náklady, s cílem udržet krok s konkurencí - to by se mohlo stát hrozbou pro společnost. V případě této společnosti jde

⁹⁶ *Operační program životní prostředí : Stručně o OP Životní prostředí* [online]. 2007 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/> >.

hlavně a vývoj nové techniky (bagry, rýpadla apod.). Příležitost je možné vidět ve zkrácení doby montáže, jinými slovy šetří čas investorů prostřednictvím rychlejší realizaci.

Velký význam pro získávání zakázek mají certifikace dle ISO norem. V tomto případě jde o normu ČSN EN ISO 14001:2005, která se zabývá systémem řízení ochrany životního prostředí. Vlastník této normy může mít snazší přístup k získávání licencí a povolení, a také mu může přinést konkurenční výhodu. Podobné je to i s certifikací dle ČSN EN ISO 9000:2001, která je pro firmy, jejichž zakázky plynou převážně ze státního sektoru a zúčastňují se výběrových řízení, povinná.

8.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí vymezím síly působící na společnost XYZ v oblasti stavebnictví. Společnost sama nikdy průzkum neprováděla. Analýza by měla odhalit, oblasti kde se mohou vyskytnout problémy, které mají dopad na společnost. Jedná se o hrozbu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů a zákazníků, hrozbu substitutů a stávajících konkurentů.

Definování 5 sil společnosti XYZ spol. s r.o.

1. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Pokud jde o velké, nadnárodní stavební firmy podnikající ve všech segmentech, pokles bytové výstavby může vést k přesunu jejich aktivit do segmentu vodohospodářských staveb. Pro tyto subjekty je vstup na trh poměrně jednoduchý v tom, že již vlastní technické vybavení a mohou využít databázi svých kontaktů. Nedostatek odborných zkušeností v této oblasti však potenciálně vyústí v nárůst administrativy, zvýšení nákladů a pokles úspor z rozsahu.

Obecně lze konstatovat, že překážkou pro vstup zahraničních stavebních firem do sektoru státních zakázek je skutečnost, že nedisponují nezbytnými kontakty. Naopak výhodou zahraničních firem může být jejich vysoké kapitálové zajištění. Kapitálové zabezpečení se může stát hrozbou pro společnost XYZ z pohledu delšího časového úseku, tedy v okamžiku, kdy se takováto firma plně zorientuje ve zmíněném segmentu a vybuduje si základnu potřebných kontaktů. Vzhledem k tomu, že vstup do zmíněného segmentu nevyžaduje velké hmotné vybavení, stává se tak dostupný i pro malé stavební firmy. Opět i u těchto menších firem můžeme považovat nedostatek kontaktů za nevýhodu pro vstup na trh.

2. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Sledovaná společnost podniká v především v jihomoravském regionu. Stavební výroba zde má velmi vysoké zastoupení a tudíž není nouze o dodavatele.

Ke své činnosti společnost potřebuje stále stejný materiál, který je snadno dostupný, u dvou největších položek, což je dodávka pohonných hmot, a štěrku a písků má společnost uzavřeny dlouhodobé dodavatelské smlouvy. K odběru betonových výrobků firma spolupracuje přímo s výrobcí, popřípadě využívá velkoobchodů. Pouze v případě specifických zakázek, kdy je potřeba nových materiálů, společnost vypisuje poptávkové řízení a jelikož jak sem se již zmínila dodavatelů v jihomoravském regionu je hodně, může si pak vybírat dodavatele z nejpříznivější nabídkou. Z tohoto pohledu je jmenovaná společnost pokud jde o dodavatele spíše tou silnější stranou, která si může diktovat své požadavky.

Dodavatelé však mohou vystupovat i v roli věřitelů a navíc jsou dodavateli i banky, resp. finanční instituce. Zde může docházet k problémům, neboť finanční analýza sledované firmy ukázala, že společnost má vysoké věřitelské riziko a může mít problémy se získáváním úvěrů.

3. Vyjednávací schopnost zákazníků

Společnost XYZ má vytvořenou stabilní síť stálých odběratelů. Je však nutné těmto zákazníkům věnovat zvýšenou pozornost, neustále naslouchat, zahrnovat do své práce měnící se požadavky. 95 % zakázek je pro státní sektor.

Největší zákazníci:

- Ministerstvo zemědělství
- Rybářské svazy
- Zemědělská vodohospodářská správa
- Obce, města

Pokud jde o první tři jmenované, je to skupina, která požaduje především vodohospodářské stavby. Potřeby těchto zákazníků jsou velmi obdobné, jde o státní podniky, se kterými společnost udržuje dlouhodobé vztahy, díky kterým se dovídá o připravovaných akcích. Zakázky probíhají pomocí veřejných soutěží, které mají přesně daná kritéria.

U dalšího velkého sektoru zákazníků – obce a města - se společnost snaží sama tyto zákazníky oslovovat a nabízet možnosti k vyřešení jejich problémů, včetně projektů a souvisejících přípravných prací. Avšak i v těchto případech musí zakázka vždy projít výběrovým řízením.

Jak již bylo uvedeno, všichni zákazníci ve státním sektoru musí vybírat své dodavatele, či zhotovitele staveb prostřednictvím veřejných zakázek. Mezi hlavní výběrová kritéria patří především nejnižší ceny, způsob a rychlost provedení stavby, komplexnost řešení celé zakázky a neméně důležitou otázkou při výběru zhotovitele jsou také zkušenosti z předešlých staveb (tzv. referenční stavby). Společnost tedy musí neustále zlepšovat kvalitu prováděných prací, hledat a využívat nové a lepší technologie, snižovat náklady a zkracovat dobu prováděných prací tak, aby byla úspěšná v získávání nových zakázek a neustálého zlepšování svých služeb

Z finanční analýzy vyplynulo, že počet zakázek i zákazníků klesá. Naopak peněžní objem zakázek zůstává na stejné úrovni nebo mírně roste. Je tedy zřejmé, že společnost zpracovává sice menší počet zakázek, ale za více peněz. Dále mohu konstatovat, že současná celosvětová, a tedy i domácí, ekonomická situace je příčinou snižování veřejných rozpočtů respektive slábnoucích možností zákazníků, jak je patrné i z PEST analýzy.

Vzhledem k tomu, že v této práci používám pojmy investor a odběratel v identickém významu, považuji za vhodné vymezit případný možný rozdíl v chápání těchto výrazů. K odlišnému vnímání pojmu investor a odběratel může ve stavebnictví docházet například v případě, kdy společnost zakázku provádí pro jinou např. nadnárodní firmu, která je v pozici odběratele, ale investorem zůstává stát, resp. obec.

4. Hrozba substitutů

Pokud jde o hrozbu substitutů v oblasti stavebnictví, vztahuje se především na upřednostňování starší výstavby před novou. Dopravní stavby jsou pravděpodobně ohroženy nejvíce. U staveb vodohospodářských jde spíše o to, zda investoři dají přednost opravám či výstavbám vodohospodářských staveb nebo se zaměří na inženýrské či dopravní stavby.

Jelikož zakázky společnosti jsou pro veřejný sektor, může zde dojít také k tomu, že kvůli změnám v rozpočtu se práce přesunou do jiných odvětví. Ministr dopravy Gustáv Slamečka již v rozpočtovém výboru dne 20. 5. 2009 přednesl, že kvůli nedostatku peněz v rozpočtu

Státního fondu dopravní infrastruktury hrozí zhruba třem stovkám dopravních staveb zakonzervování.⁹⁷

5. Intenzita stávajícího konkurenčního boje

Společnost podniká v regionu, kde se nachází mnoho významných firem, které provozují podobnou výrobu. Mezi největší konkurenty společnosti XYZ patří velké nadnárodní společnosti jako například STRABAG, METROSTAV, SKANSKA, Železniční stavby Brno, Silnice Brno. Pokud jde o střední a malé podniky, sem můžeme zařadit DIS Brno, Ekostavby, KAVYL, ARKO TECHNOLOGY a.s., AQUAS vodní díla s.r.o.

STRABAG a.s. jde o velkou nadnárodní společnost, která vstoupila na český trh v roce 1991. Patří k největším firmám na českém stavebním trhu. Současné spektrum výkonů v oblasti dopravních staveb zahrnuje výstavbu dálnic, silnic, zpevněných ploch, sportovišť a zařízení pro volný čas, zajišťovací a ochranné stavby, vedení a kanalizace, ekologické stavby, železniční stavby, výstavbu a rekonstrukce mostů, vodohospodářské stavby, výstavbu tunelů, letišť a zkušebních drah.⁹⁸

SKANSKA - je stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. Její činnost sahá od klasického stavebnictví, přes vývoj a prodej materiálů i sofistikovaných technických řešení až k uceleným projektům v oblasti bydlení, komerčních nemovitostí nebo budování a provozování infrastruktury.⁹⁹

Ekostavby Brno, a.s. – společnost vznikla v roce 1992, je přímým nástupce stavebního závodu Jihomoravských státních lesů v Brně, Vedení této společnosti má tedy již více jak třicetileté zkušenosti v oboru a společnost se postupem let vyprofilovala do oborů blízkých obchodnímu názvu firmy. Zejména se jedná o využívání přírodě blízkých a šetrných technologií pro výstavbu a obnovu lesní dopravní sítě, výstavbu a revitalizaci staveb a objektů

⁹⁷ *Aktuálně.cz./ekonomika/doprava : Stát nemá peníze, chce zastavit 300 dopravních staveb* [online]. 2009, 20. 5. 2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: <

<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=637834> >.

⁹⁸ *STRABAG v české republice* [online]. 2009 [cit. 2009-05-25]. Dostupný z WWW: <

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

⁹⁹ *SKANSKA* [online]. 2009 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/> >.

vodních nádrží, rybníků a bystřinných toků. Zakázky vyhledává zejména v regionu jižní Moravy.¹⁰⁰

ARKO TECHNOLOGY a.s. – společnost vznikla v roce 1991, je akciovou společností se zahraniční účastí. Základním předmětem podnikání jsou dodávky investičních celků vodohospodářských staveb. Postupně firma rozšířila svou činnost i do oblasti komerční výstavby. Výhodou této společnosti je dostatečné odborné zázemí a její finanční stabilita, podporovaná kanadským kapitálem. To jí umožňuje zapojovat se do významných a finančně složitých stavebních projektů.¹⁰¹

AQUAS vodní díla s.r.o. – společnost byla založena v roce 1994, jako firma zabývající se prováděním povrchových úprav na vodních dílech, čistírnách odpadních vod a kanalizacích. V roce 2005 byla rozšířena o stavební složku a nyní realizuje kompletně stavby vodohospodářského a dopravního charakteru. V roce 2006 získala firma certifikát environmentálního managementu **ISO 14001**, managementu jakosti **ISO 9001**. Profesní odbornost prokazuje firma autorizací jednatele pro stavby vodního hospodářství a krajinného inženýrství.¹⁰²

KAVYL s.r.o. – založena v roce 1994 se zaměřuje na oblasti vodohospodářské výstavby, komplexní údržbu zeleně, sadové úpravy, zpracování dřeva a výrobu palet. Všechny činnosti jsou realizovány způsobem šetrným k přírodě, spolupracují s odborníky v oblasti ochrany příroda a krajiny.¹⁰³

D.I.S., spol. s r.o. – byla založena v roce 1992 bývalými pracovníky Dopravních staveb Olomouc, kteří mají dlouholeté zkušenosti z dopravního a inženýrského stavitelství. Společnost si udržuje ve velmi silném konkurenčním prostředí již přes deset let stabilní pozici. Podniká na celém území České republiky. K prioritám společnosti D.I.S., spol. s r.o.

¹⁰⁰ *Ekostavby Brno, a.s.* [online]. 2006 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.ekostavby.cz/c/vodohospodarske-stavby/ekostavby-a-s.htm> >.

¹⁰¹ *ARKO-TECHNOLOGY, a.s.* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.arko-brno.cz/> >.

¹⁰² *AQUAS vodní díla s.r.o.* [online]. 2007 [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: < <http://www.aquas.cz/> >.

¹⁰³ *KAVYL spol. s r.o.* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-05-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.kavyl.cz/cz/1-profil-spolecnosti.html> >.

patří silniční stavby, výstavby a rekonstrukce vodovodů a kanalizací, mostů, betonových konstrukcí a vodohospodářské stavby.¹⁰⁴

Konkurence v jihomoravském kraji je opravdu vysoká. Pokud jde o velké nadnárodní společnosti, snaží se společnost XYZ s těmito společnostmi spolupracovat například formou subdodávek pro větší zakázky.

Z výše jmenovaných menších společností se jako největší konkurent jeví Ekostavby Brno a.s. Ty jsou zaměřené na stejný segment jako mnou analyzovaná společnost a mají bohaté zkušenosti v oboru. Potenciál společnosti ARKO TECHNOLOGY je v její finanční síle díky zahraničnímu zastoupení. AQUASYS se touto činností zabývá teprve od roku 2005 – nemá tedy takové zkušenosti. Společnost KAVYL s. r.o. má širší spektrum činností, zabývá se i zpracováním dřeva a společnost D.I.S. s.r.o. je specialistou v dopravních stavbách.

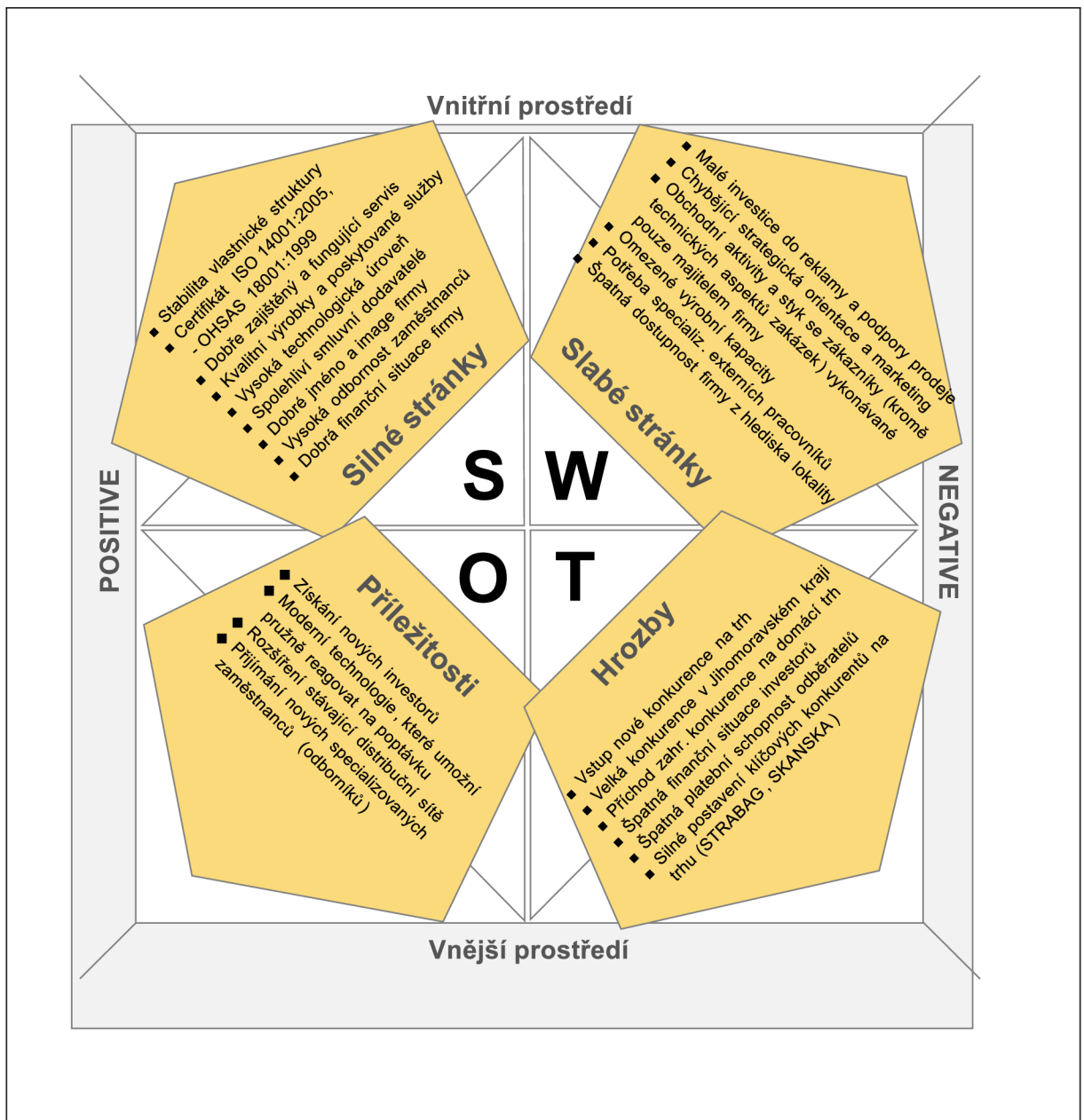
8.3 SWOT analýza společnosti XYZ spol. s r.o.

V této kapitole se zaměřím na analýzu silných a slabých stránek a popis příležitostí a hrozeb pro společnost. Jak bylo uvedeno v teoretické části, ze SWOT analýzy by měly vyplynout oblasti, které může firma v budoucnu využít a naopak oblasti u kterých bude potřeba potlačit jejich vliv. Pro jednotlivé body můžu využít informace z předchozích dvou analýz. Shrnu všechny důležité informace, které jsou rozhodující pro úspěch, či selhání. Cílem je získat podklad pro návrh marketingové strategie.

Celkový pohled na to, co odlišuje společnost od konkurence, jaké jsou konkurenční výhody ve srovnání s potenciálními či současnými konkurenty, jsem získala díky Porterově analýze pěti konkurenčních sil. Prostřednictvím údajů získaných v PEST analýze zobrazím seznam očekávaných příležitostí a hrozeb.

¹⁰⁴ *Dis dopravní a inženýrské stavitelství* [online]. 2009 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.disbrno.cz/>>.

Obrázek 9 SWOT analýza



Zdroj: Data získaná z podniku, zpracováno autorkou

8.3.1 Zhodnocení SWOT analýzy:

Pokud jde o oblast možných **hrozeb**, zde bych zmínila vstup nových konkurentů na trh. Jak vyplynulo z předchozích analýz konkurence v jihomoravském kraji je vysoká a vstup na stavební trh poměrně jednoduchý. Také vstup České republiky do Evropské unie, usnadňuje zahraniční konkurenci vstup na domácí stavební trh.

Další velmi významnou hrozbou je nedostatek financí ze strany investorů, ale i odběratelů. Tomuto ohrožení však v současné době čelí většina firem a v podstatě ji firma nemůže moc

ovlivnit. Eliminovat jí lze opravdu pouze částečně a to jen u sávajících zákazníků, tak, že si společnost bude pečlivě kontrolovat platby.

Pokud jde o **příležitosti**, tak za největší považuji získání nových investorů, zejména z řad měst a obcí. Společnost XYZ je schopna nabídnout komplexní řešení potřeb při úpravách obecních cest, potoků, říček a rybníků. Jednou z možností, jak tuto příležitost realizovat je rozšíření stávajícího způsobu distribuce, resp. akvizice zákazníků. To znamená minimalizovat jednu ze slabých stránek, kterou je soustředění prakticky veškerého styku se zákazníky do rukou jedné osoby – majitele firmy a pokusit se využít externích nebo i nového interního pracovníka, který by se v této činnosti angažoval.

Firma disponuje moderními technologiemi, které jsou prvním předpokladem pro přesnou a kvalitní výrobu. Neustálé zlepšování a implementace nových technologií přináší společnosti další možnosti při získávání zakázek.

Z analýzy **slabých stránek** vyplynulo řešení jednoho z problémů prostřednictvím přijetí odborníka na zpracovávání nabídek. Mezi hlavní požadavky na tohoto specialistu patří především komplexní znalost problémů týkajících se vodohospodářských staveb. Dále je třeba se zaměřit na vyhledávání potenciálních zákazníků a přicházet s vlastními nabídkami řešení jejich problémů, což se týká především kategorie zákazníků představující obce. Pozornost společnosti je třeba také věnovat na následnou komunikaci se zákazníky i po dokončení.

8.4 Segmentace trhu

Činnost společnosti XYZ sice zahrnuje veškerou výstavbu, avšak své strategické cíle nezaměřuje na celý trh. Jelikož management společnosti navázal na předchozí zkušenosti z práce v melioračním družstvu a společnosti Agrostav, zaměřil svou činnost právě na vodohospodářské stavby, ekologické stavby a následně inženýrské a dopravní stavby.

Postupem let se ukázalo, že právě tato segmentace byla správná. A na základě mnou provedené analýzy prostředí jsem neshledala vážné důvody pro změnu cílových trhů.

8.4.1 Segmentace podle technického rozdělení¹⁰⁵

Vodohospodářské stavby

Zde se jedná o činnosti, které obnovují přirozenou funkci vodních toků, opravují nevhodně provedené meliorační zásahy, které nebyly realizovány s ohledem na vyváženost a stabilitu krajiny.

Patří sem úpravy a stavby, které zvyšují retenční schopnost lokality a snižují možné povodňové škody. Zvyšují schopnost zadržovat vodu, případně ji odvádět, zabezpečují její schopnost okysličování a vrací krajinu do podoby přírodě blízkých ekosystémů.

Jde například o tyto typy vodohospodářských prací:

- realizace protierozních opatření
- realizace rybích přechodů pro migrační trasy
- úpravy pro zvýšení retenční schopnosti krajiny (zřizování nových rybníků, nádrží a poldrů)
- hrazení potoků a bystřin (stabilizace podélného spádu a snižování unášecí schopnosti)
- budování společných zařízení po kompletních pozemkových úpravách jako jsou přístupové cesty, vodní nádrže, poldry, protierozní opatření
- údržby toků ¹⁰⁶

Ekologické stavby

V dnešní době se do popředí dostávají ekologická hlediska sanace a tvorby krajiny. Zde má velký význam vstup České republiky do Evropské unie. (jde o návaznost na měřítko EU). V tomto procesu sehrávají důležitou roli odborné postupy rekultivace a revitalizace, které mají za úkol obnovit kvalitativní parametry území, jež byla narušena činností člověka. a zabezpečit další udržitelný rozvoj.

Patří sem například:

- revitalizace říčních systémů
- odbahňování rybníků, nádrží a toků i s možností ekologické likvidace případně kontaminovaného odpadu – nánosů
- výstavba biocenter a biokoridorů
- zřizování a obnova mokřadních biotopů

¹⁰⁵ kapitola 8.4.1. zpracována z interních materiálů a webových stránek společnosti, která si nepřeje být jmenována, uvádím tedy název XYZ, XYZ cz [online]. 2007 [cit. 2009-06-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.XYZ.cz/vodohospodarske-stavby.html> >.

- revitalizace průmyslových areálů a průmyslových zón řešením dekontaminace zemin a podzemních vod
- sanace a rekultivace skládek komunálních odpadů

Inženýrské stavby

Společnost XYZ řeší s investory problematiku rozvoje a obnovy stokových sítí, obnovu komunikací, vodovodů a ostatních inženýrských sítí.

V nabídce inženýrských staveb je zahrnuta:

- výstavba kmenových stok a vodovodů
- realizace opěrných zdí různými technologiemi jako jsou ražené a vrtané piloty, monolitický i prefabrikovaný železobeton, drátokamenné opevnění.
- stabilizace náspu konstrukcí, případně zakládání staveb v náročných podmínkách

Dopravní stavby

Firma se velmi aktivně podílí na rozvoji dopravní infrastruktury některých regionů, měst a obcí. Jedná se o tyto činnosti:

- realizace lesních a polních cest
- výstavba a rekonstrukce parkovišť, cyklostezek a zpevněných ploch
- výstavba a rekonstrukce silničních propustků a mostů
- opravy a sanace silničních těles a svahů

8.4.2 Targeting – výběr cílového trhu

Společnost XYZ v začátcích své činnosti prováděla veškeré stavební práce. Postupem let se však zaměřila na segment vodohospodářské stavby a zde se postupně vypracovala do pozice specialisty. Výběr daného segmentu a toto zaměření vyplynulo z předešlých zkušeností vedoucích pracovníků firmy. Dalším, rozhodujícím faktorem pro zaměření pouze na určitý segment trhu je i velikost celého stavebního trhu. Vzhledem k finanční síle a velikosti společnosti, se tedy firma zaměřila pouze na takto vymezený trh. V současné době vodohospodářské stavby pokrývají 70% z veškeré činnosti firmy, dopravní stavby pak 20% a 10 % činí stavby inženýrské.

Tento segment je pak dále rozdělen na subsegmenty, s kterými pak společnost pracuje ve všech částech plánování. Čtyři výše uvedené segmenty jsou rozděleny dle odběratelů a z toho pak vyplývá dodavatelská činnost. Dodavatelská činnost je však velmi různorodá a komplexní, proto se podle těchto činností dělit nedá. Tato segmentace bude následně využita pro další analýzy potřebné k přípravě marketingového plánu.

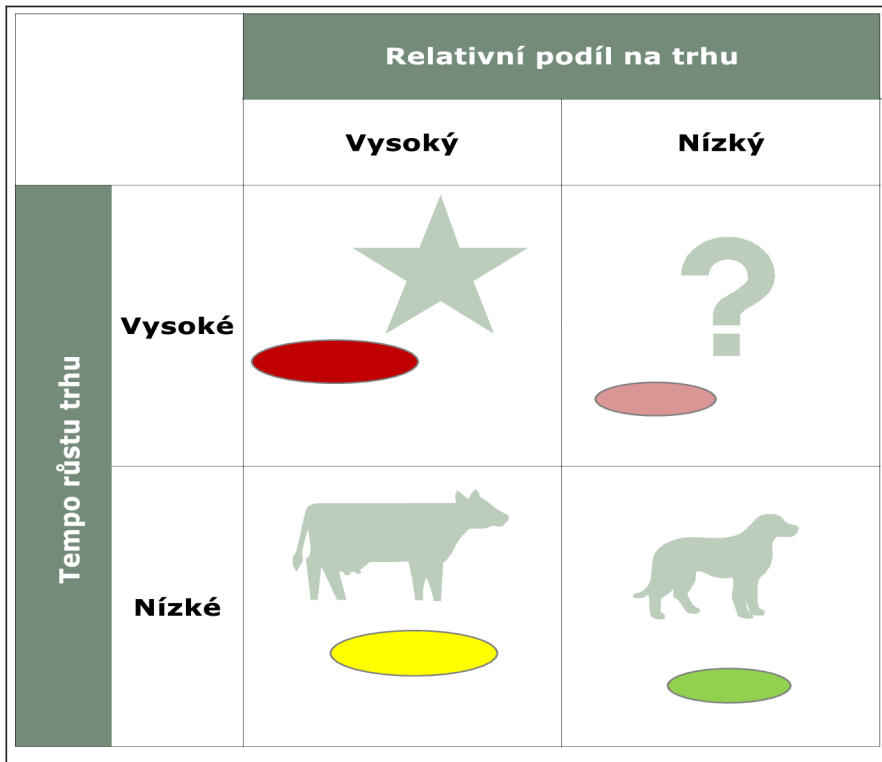
Subsegment vodohospodářských staveb dle odběratelů

- obecní úřady (cesty, vodní nádrže, poldry)
- pozemkový úřad (vodohospodářské stavby pro povodí)
- Povodí Moravy (opravy toků pro povodí Moravy)
- ZVHS (Zemědělská vodohospodářská správa) údržby toků pro povodí

Současný trh se i v tomto segmentu neustále mění a roste, proto je pro další plánování nutné zaměřit se na jednotlivé segmenty a situaci vyhodnotit zvlášť pro každý z nich.

Zde použiji tzv. Bostonskou matici, která se k posouzení situace na tomto trhu a lepší zacílení pro zvýšení profitability jeví jako nejlépe vhodná. Na jejím základě provedu analýzu portfolia s dalšími závěry pro marketingový plán.

Obrázek 10 BCG Matice



Zdroj: zpracováno autorkou na základě interních dokumentů firmy a na základě informací o trhu

Obecní úřady - budování zařízení po komplexních pozemkových úpravách jde o cesty, vodní nádrže, poldry ■

Pozemkový úřad - vodohospodářské stavby pro povodí ■

Povodí Moravy - opravy rybníků, čištění, koryt a oprava hrází ■

ZVHS (Zemědělská vodohospodářská správa) – údržby toků pro povodí ■

8.4.3 Zhodnocení a doporučení na základě BCG matice

Poznatky pro sestavení BCG matice znázorněné na obr. č. 6 jsem vydedukovala na základě provedených analýz stavebního trhu v subsegmentu vodohospodářské stavby a sledované společnosti.

Jak je vidět, jako nejvýnosnější segment zcela jasně jeví Obecní úřady. Ty zauímají největší část z celkového výrobního programu firmy. Do budoucna lze předpokládat, že tendence růstu v tomto segmentu výstavby bude i nadále pokračovat a to i díky tomu, že některé akce jsou již smluvně zajištěny. Podpůrným argumentem je také nutnost obnovy, resp. i nové výstavby daných staveb.

Pokud jde o stavby pro Pozemkový úřad, tak i zde se očekává mírný růst související s potřebou revitalizace malých vodních toků. Revitalizacemi jsou podporovány i přirozené mechanismy tlumení povodní. Tato činnost je navíc podpořena dotačním Programem revitalizace říčních systémů (PRŘS).

Stavební činnost v tomto segmentu je vysoce výnosová, avšak časový horizont těchto akcí je dlouhodobý. Zde je důležité zdůraznit, že finanční prostředky na tyto investice musí firma překlenovat pomocí provozních úvěrů a tím se výnosy snižují. V současné době není objem zakázek tak vysoký, aby se tato oblast výstavby přesunula do kvadrantu hvězd.

Povodí Moravy, zřizováno ministerstvem zemědělství, je menší instituce než Pozemkový úřad. Pro společnost XYZ je tato instituce zajímavá především proto, že má za úkol zajistit preventivní protipovodňová opatření. Jedná se o opatření spočívající v úpravách vodních toků a hrází. Do kvadrantu otazníku jsem tuto jednotku zařadila proto, že tato instituce stejně jako sledovaná společnost operuje na Moravě. Je zde značný prostor pro zlepšení komunikace.

Do kvadrantu hvězd jsem zařadila obecní úřady. Tento trh je pro společnost XYZ velmi zajímavý a významný. Navíc, vodohospodářské stavby, které se provádí pro tyto instituce, mají velký význam i pro další článek řetězce, který představují občané, jako uživatelé produktu. Jedná se například o skupiny, jako jsou zemědělci, lesníci či turisté.

Považuji za vhodné také zmínit, že zainteresovaní pracovníci úřadů jsou, mimo jiné, vázáni závazky plynoucími z volebního období a především jsou silně ovlivňováni touhou být opětovně zvoleni.

Do kvadrantu hvězd jsem zařadila obecní úřady. Tento trh je pro společnost XYZ velmi zajímavý, zejména proto, že vodohospodářské stavby, o jejichž uskutečnění se rozhoduje právě na obecních úřadech, mají význam pro širokou veřejnost. Ta zahrnuje občany, jako uživatele produktu, ale i zemědělce či lesníky. Zde bych zmínila některá specifika týkající se právě trhu obcí:

- na úřadech pracují lidé zvolení občany a jsou tedy vázáni závazky plynoucími z volebního období a především touhou, být opětovně zvoleni.
- problémy v obcích pomáhají řešit i členové parlamentu zvolení za obec, kteří mají možnost získat obci peníze ze státního rozpočtu, či z fondů EU.
- další skupinou jsou majitelé firem podnikajících na území obce, ti mají také velký vliv na tvorbu příjmů obce a mohou tak ovlivnit přísun některých investic

9 Návrh marketingové strategie

Společnost XYZ se marketingem plánovaně nezabývá, nikdy neprováděla marketingové výzkumy, veškeré její činnosti jsou spíše ojedinělé, neplánované a tedy nepromyšlené. Některými činnostmi, které by bylo možné označit jako marketingové, se zabývá pan majitel, který je zároveň ředitelem i jednatelem společnosti. Ten má přímý kontakt se svými zákazníky a je tedy pro něho mnohem jednodušší příprava produktu a uspokojení zákaznických potřeb. Jelikož se však jedná o malou firmu v průměru s třiceti zaměstnanci, je takové opomíjení marketingu typické a časté.

Pro navržení nové marketingové strategie je nutné vedle již výše uvedených analýz nejdříve provést analýzu stávajícího marketingového mixu, který doplním o analýzu mixu z pohledu 4C. Součástí této analýzy budou prezentovány také výsledky průzkumu u zákazníků, kterého cílem bylo zjistit stávající vnímání působení faktorů v rámci 4P a 4C, přestože firma vědomě a ani cíleně marketing nerealizuje.

9.1 Marketingový mix 4P

9.1.1 4P - Produkt

Je to velmi důležitá část marketingového mixu, neboť bez produktu nelze provozovat žádnou činnost. U společnosti XYZ jde o specifický výrobek, protože firma nabízí službu. Podstatou produktu je tedy dodání stavebního komplexu, či vyřešení konkrétního problému zákazníka. Vzhledem k tomu, že charakteristice produktu již byla věnována pozornost v předchozích částech, zmíním zde pouze souhrn základních informací.

Kvalitu produktu představuje provedená práce. Důležité jsou zde různé druhy certifikace, a záruky kvality, na kterou se v tomto směru firma orientuje. Společnost má obrovské a dlouholeté zkušenosti a její dodávky jsou ve špičkové kvalitě. K posílení image produktu slouží certifikace ISO 9001.

Společnost XYZ se soustředí především na své procesy, kvalitu a technologie, sleduje tedy tzv. produktovou koncepci. Své služby nabízí zákazníkům bez širší interakce.

9.1.2 4P – Cena

Jak bylo již zmíněno v teoretické části, stanovit cenu dodávky je u stavební firmy poměrně složité. Stavební firmy používají ke stanovení ceny obecně platné postupy a normy.

Na trhu existuje několik společností zabývajících se vydáváním ceníků stavebních prací například RTS a.s., URS Praha a.s. XYZ využívá program CS URS (cenová soustava URS). Jde o ucelený systém informací, metodických návodů a postupů stanovení ceny stavebního díla. Tyto informace jsou integrovány do strukturované multimediální databáze, která má 170 tisíc položek. Pomáhá dodavatelům ve všech fázích výstavby - při přípravě stavby i její realizaci, slouží jako zdroj informací o cenách materiálů, výrobků, stavebních prací. Je nepostradatelným nástrojem každého, kdo se věnuje problematice cen stavebního díla. Ve fázi realizace sestaví výrobní kalkulaci s využitím rozborů položek rozpadem na nákladové okruhy – materiál, profese, stroje a ostatní přímé náklady. Katalog popisů směrných cen stavebních prací je dvakrát do roka aktualizován, neznamená to však, že při rychlém růstu cen odpovídají skutečným cenám materiálu a stavebních prací. Záleží na politice firmy, zda se bude pohybovat v nižší či vyšší cenové relaci.

Z marketingového hlediska musí firma, která proklamuje kvalitu a solidnost stanovit své ceny na střední a vyšší cenové úrovni. Příliš nízké ceny totiž mohou vést k pochybnostem o kvalitě dodávky. Snahou společnosti XYZ je držet své ceny na střední úrovni, která zaručuje konkurenceschopnost firmy a zároveň nevede k pochybnostem o kvalitě práce.

Pro ilustraci uvádím obecný kalkulační vzorec, který společnost využívá při kalkulování vodohospodářských a dopravních staveb.

Tabulka 11 Obecný kalkulační vzorec

| | Kalkulační vzorec (%) | |
|----------|------------------------|-----------------|
| | vodohospodářské stavby | dopravní stavby |
| PHM | 40 | 30 |
| Materiál | 5 | 35 |
| Odpisy | 10 | 5 |
| Mzdy | 25 | 20 |
| zisk | 20 | 10 |
| celkem | 100 | 100 |

Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

Jak je patrné z tabulky, zisková marže společnosti se pohybuje od 10 do 20 %, vodohospodářské stavby jsou ziskovější, což je dáno hlavně tím, že jejich realizace v podstatě

nevyžaduje žádný nákup materiálu. Tento vzorec je však opravdu pouze orientační, neboť každá zakázka je specifická. Firma používá nabídkovou cenu, ta je součástí soutěžní nabídky, zároveň si stanovuje i kalkulační cenu, která je základnou pro stanovení cen v jednotlivých fázích. Cenu stanoví na základě aktualizovaných ceníků URS, které vydává Ústav pro racionalizaci ve stavebnictví. Zde jsou uvedeny ceny za práci a materiál za jednotku. Na základě nich jednatel, který sestavuje nabídku, vynásobí normované ceny jednotkami za jednotlivé úkony, pak zakalkuluje své náklady a s ohledem na konkurenci se snaží své ceny udržet na střední úrovni.

9.1.3 4P – Distribuce

Pokud jde o stavební produkty, není klíčovým prvkem klasická distribuce. U společnosti XYZ tedy nejde o dostupnost v prodejní síti, ale dostupnost k zákazníkovi. U firmy XYZ se dá mluvit o koncentrované distribuci, neboť se zaměřuje pouze na jižní Moravu. Jde o to, aby v rámci vybraného regionu byla společnost dobře dostupná.

U společnosti XYZ je potřeba zacílit svou činnost na větší účast v relevantních výběrových řízeních a neustále být v kontaktu s potenciálními zákazníky. Firma se snaží pořádat různé předváděcí akce v místech, kde se nachází cílová skupina. Svě stálé partnery pravidelně navštěvuje a informuje je o novinkách. Problémem, jak jsem již zmínila, je soustředění distribučních a i komunikačních aktivit do rukou jednoho člověka, čímž se firma stává poměrně zranitelná a je také možné, že tato skutečnost je bariérou v rozvoji firmy. Na druhou stranu je nutné uvést, že tato osoba – majitel firmy – je velmi dobře informovaný a se svými zákazníky má vybudované velmi dobré a dlouhodobé vztahy.

9.1.4 4P – Propagace

Pokud jde o propagaci firmy, stejně jako celá marketingová strategie je závislá na rozhodnutích vedení společnosti, tj. osobě majitele. V současné době neexistuje žádný plán na podporu propagace společnosti. Veškeré aktivity jsou prováděny pouze nahodile, bez strategie. XYZ využívá určitých nabídkových listů, které jsou k nahlédnutí na úřadech. Jedinou formou propagace, kterou společnost v současnosti využívá velmi dobře je prezentace formou www stránek. Ty jsou na velmi vysoké úrovni, častá aktualizace poskytuje potenciálním zákazníkům přehledné informace o činnosti firmy. Stěžejním komunikačním nástrojem je osobní prodej – prostřednictvím již zmiňovaného majitele firmy.

9.2 Marketingový mix 4C

9.2.1 4C – Customer value

Hodnota pro zákazníka - představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou vnímá zákazník při nákupu produktu a náklady na pořízení tohoto produktu. Společnost XYZ má velmi specifické zaměření, kterým jsou především vodohospodářské práce. Tím pádem má i specifické odběratele - státní instituce.

Zakázky pro tyto instituce podléhají veřejné soutěži a ta je řízena Zákonem o veřejných zakázkách. Vyhlášení veřejné soutěže bývá oznámeno na centrální adrese pro zadávání veřejných zakázek a do výběrového řízení se pak mohou přihlásit všechny firmy, které splňují zadávací kritéria a mají o tuto zakázku zájem. Obvykle se přihlásí asi 20 firem. O jakou práci má zadavatel zájem, je přesně stanoveno v rámci výběrového řízení. Zde také bývají přesně stanovená kritéria, která budou při výběru dodavatele rozhodující.

Tady se otevírá možnost plnit přání zákazníka, avšak problémem je, že tuto možnost mají prakticky všichni účastníci zakázky. Výhodou společnosti XYZ, je že vlastní Certifikát OHSAS 18001:1999. Ten bývá ve výběrových řízeních vysoce hodnocen, a počet firem, které tento certifikát vlastní je zatím malý.

Společnost XYZ má ještě další přednost, a tou je její silná finanční stabilita. Firma tedy může nabídnout možnost dlouhodobého financování stavby ze svých zdrojů. Zajímavou možností je i dlouhodobá záruka na provedené dílo. Zákon stanovuje záruku na 24 měsíců. Společnost XYZ však poskytuje záruční lhůtu od 10 do 15 let. Zde bych ráda zdůraznila, že tato délka záruky je nadstandardní.

Konkurenční výhodou je také dlouholetá zkušenost v oboru těchto specializovaných stavebních prací. Reference o firmě XYZ vypovídají, že v průběhu šestnáctiletého působení na trhu si vybudovala opravdu silné postavení a patří mezi nejspolehlivější.

Pokud jde o dva stěžejní zákazníky společnosti XYZ Obecní úřady a Pozemkové úřady, které spadají pod Ministerstvo zemědělství, dá se říci, že jejich potřeby, řešení těchto potřeb a hodnoty, které očekávají a požadují, jsou v podstatě identické. Jedná se o státní instituce, které musí své dodavatele vybírat prostřednictvím veřejných zakázek. Ty, jak už bylo výše zmíněno, podléhají velmi přísné kontrole. Toto je hlavním důvodem, proč se instituce obrací na osvědčené a zkušené dodavatele. Mají u nich záruku, že zakázku bez problému vyřeší.

Tyto zákazníci nezajímají detaily spojené s realizací zakázek, a také vyžadují co největší komplexnost a integrovanou dodávaných řešení., proto si vybírají prověřené partnery, kteří mají dostatek zkušeností a zajistí jim komplexní balík služeb. Ve státním sektoru je kladen mnohem větší důraz na spolehlivost, bezpečnost a dlouhodobost řešení a využívání standardizovaných norem. Dalo by se to tedy shrnout takto, zákazníci požadují zkušenosti, spolehlivost, vysokou odbornost a především komplexní řešení svých požadavků

9.2.2 4C – Cost to the Customer

Tento prvek je potřebné chápat ne jako cenu či náklad firmy, ale zde se jedná o náklady z pohledu zákazníka, které hovoří o dostupnosti a výhodnosti služby pro odběratele. Opět se dostávám k tomu, že společnost musí se zákazníkem aktivně spolupracovat, zjistit jeho představy a na tomto základě pak navrhnout řešení, které bude pro odběratele zajímavé jak technicky tak i finančně. Zde může dojít k rozdílu mezi vnímáním výrobce a zákazníka

Obecní úřady i Pozemkové úřady nakládají s veřejnými prostředky, což podléhá celé řadě zákonů a předpisů, které je potřeba při jednání s dodavateli striktně dodržovat. Zákazníci z veřejné sféry jsou proto v těchto otázkách opatrnější a požadují propracovanější systém záruk.

Na první místo u státních institucí bych však zařadila komplexnost nabízených řešení, které zákazníci požadují. Mezi prvky vcházející do nákladů patří tedy nejen zájem o co nejnižší cenu, ale také poměr nejnižší cena versus komplexnost řešení, která následně vede k úspoře nákladů, zkrácením celkové délky času zhotovení zakázky.

Finanční úspory spočívají i v tom, že dodavatelé sami nabídnou možnost použití překlenovacích úvěrů, tím pádem instituce opět šetří čas spojený s jejich vyřizováním a také úroky.

Instituce mají zájem také o konzultační činnost pro možné využití dotačních programů a to jak ze zdrojů v rámci EU, tak z prostředků SFŽP (Státní fond, životního prostředí) MŽVP(ministerstvo životního prostředí), případně jiných ministerstev.

9.2.3 4C – Convenience (to customer)

Pokud jde o distribuci z pohledu vztahového marketingu, dá se hovořit o pohodlí a výhodnosti. Jde o spolupráci s cílovou skupinou a aktivní přístup k ní. Do tohoto prvku patří také celkový servis, který pak i nadále usnadní využití dodané služby či produktu.

Zde bych opět zdůraznila, že největší zákazníci (státní instituce) vyžadují především komplexnost a ta je spojená i s pohodlím. Pokud má zákazník možnost spolehnout se na odbornost dodavatele a jeho schopnost zajistit další práce spojené se zakázkou jako vyřízení veškeré dokumentace, popřípadě získání dotací např. z Evropských fondů jistě tohoto dodavatele upřednostní.

Obce navíc oproti jiným zákazníkům využívají u dodavatelů možnosti doplňkových služeb, které spočívají například ve zhotovení silničních přípojek, cyklistických stezek, doplnění dopravního značení. Tyto služby by mohly být zajímavé především v případě, zaštitění jedním výběrovým řízením – propojení na cost – úspora nákladů.

9.2.4 4C – Communications

Komunikaci se zákazníky ve společnosti XYZ považují za klíčovou, oblast. Z pohledu 4 C je jasné, že se nejedná o jednostrannou komunikaci, ale mělo by jít o oboustranný dialog.

V této oblasti má společnost XYZ velké možnosti, neboť výhoda služeb, na rozdíl od masové produkce spočívá v jedinečnosti komunikace se zákazníky. Určitým omezením je skutečnost, že firma získává zakázky většinou prostřednictvím veřejných zakázek, komunikaci by proto bylo možné považovat i za ovlivňování. Naopak – ze strany zákazníků by mohl vzniknout dojem, že komunikovat se svými dodavateli nemusí – jednoduše vyhlásí výběrové řízení a pak si vybírají z docela velkého množství dodavatelů – nemusí se tedy snažit vytvářet nějaké vztahy.

V současnosti firma spoléhá na své dobré jméno a prezentuje se směrem k institucím pouze prostřednictvím referenčních listů (kde jsou vyfocené stavby). Pozitivní je, že se společnost při komunikování s obcemi snaží sama přicházet s návrhy a řešení problému v oblasti vodohospodářských staveb. Reference jsou pro firmu velmi důležité, a ačkoliv veřejné zakázky omezují možnosti oboustranné komunikace, samotná realizace stavby k referencím nestačí. Po získání zakázky mezi firmou a zákazníkem dochází k intenzivní komunikaci řešící různé situace týkající se realizace.

10 Dotazování u zákazníků

10.1 Ověřování hypotézy

Výše uvedené informace shrnují výsledky analýz trhu kromě názorů nejdůležitějších stakeholderů, kterým jsou zákazníci. Jelikož marketingové aktivity jsou zaměřeny především na positioning firmy v očích a mysli zákazníka, bylo nutné provést také průzkum u této skupiny. Oslovila jsem 74 zákazníků firmy XYZ (na základě získaného adresáře poskytnutého jednatelem firmy, který ovšem neobsahoval všechny zákazníky – byl to pouze výběr doporučených). Zákazníky jsem oslovila dopisem a následně i telefonicky, vysvětlila jim účel i logiku dotazování a požádala o součinnost při zodpovězení mých otázek. Z oslovených 74 zákazníků – všechno zástupců obcí – reagovalo pozitivně 65. Dotazník je uveden v příloze č. 4, vyhodnocení otázek je uvedeno dále v textu.

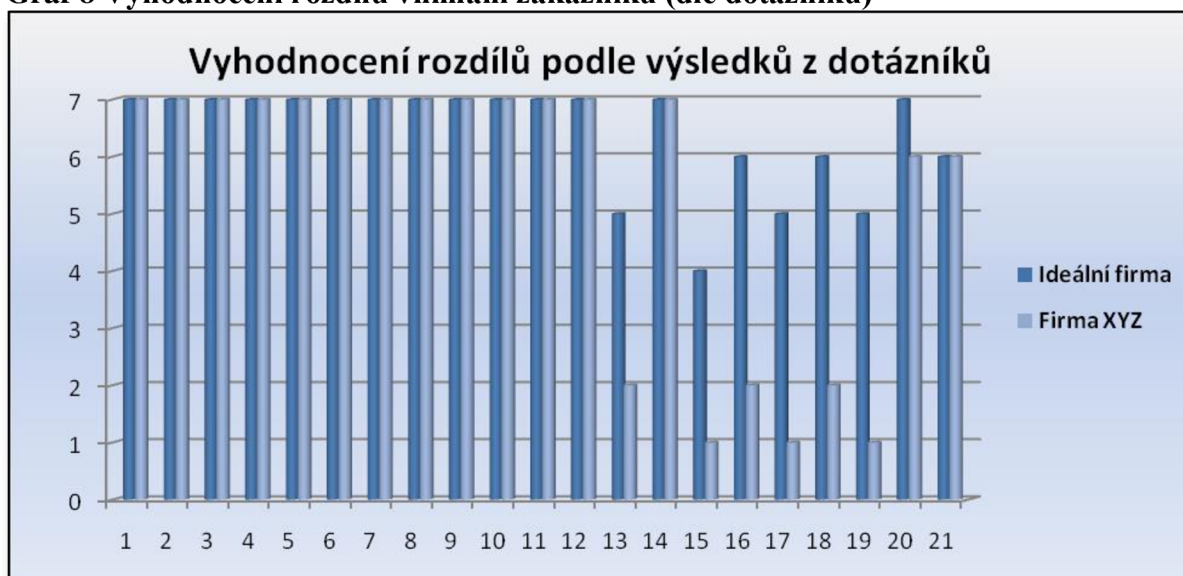
V tabulce 13 jsou uvedeny výsledky dotazování – zákazníci byli požádáni o porovnání zkoumaných oblastí spojených s firmou XYZ, přičemž tuto firmu srovnávali s ideálním stavem na základě jejich názoru včetně zkušeností s jinými firmami, které pro obce realizovaly zakázky.

Tabulka 12 Vyhodnocení dotazníků k posouzení činnosti firmy

| Vyhodnocení dotazníků | | | |
|-----------------------|--|---------------|-----------|
| | Problematika otázky | Ideální firma | Firma XYZ |
| 1 | délka záruky | 7 | 7 |
| 2 | spolehlivost | 7 | 7 |
| 3 | kvalita provedení zakázky | 7 | 7 |
| 4 | míra komplexnosti řešení | 7 | 7 |
| 5 | míra dosažení stanovených kritérií veř.zakázky | 7 | 7 |
| 6 | kvalita konzultací | 7 | 7 |
| 7 | zajištění dotací | 7 | 7 |
| 8 | poměr komplexnost řešení a cena | 7 | 7 |
| 9 | nabídka překlenovacího úvěru | 7 | 7 |
| 10 | dodržení ceny nabídky bez víceprací | 7 | 7 |
| 11 | doplňkové služby | 7 | 7 |
| 12 | ochota řešit problémy ihned | 7 | 7 |
| 13 | znalost firmy před první účastí ve výběr. Řízení | 5 | 2 |
| 14 | kvalita komunikace v rámci osobních návštěv | 7 | 7 |
| 15 | znalost firmy z databází firem | 4 | 1 |
| 16 | billboardy před stavenišťem | 6 | 2 |
| 17 | propagační materiály | 5 | 1 |
| 18 | vizuální úroveň referencí | 6 | 2 |
| 19 | sponzoring | 5 | 1 |
| 20 | image firmy | 7 | 6 |

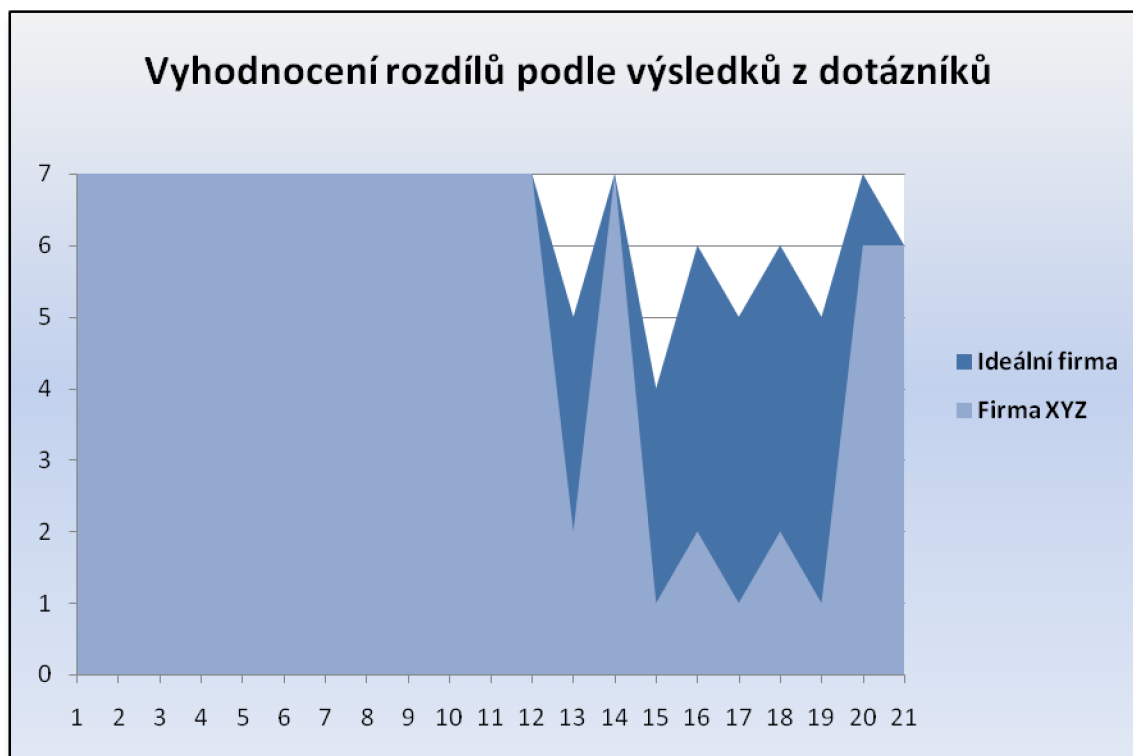
Zdroj informace získané z dotazníků, zpracováno autorkou

Graf 8 Vyhodnocení rozdílů vnímání zákazníků (dle dotazníků)



Zdroj informace získané z dotazníků, zpracováno autorkou

Graf 9 Vyhodnocení rozdílů vnímání zákazníků (dle dotazníků)



Zdroj informace získané z dotazníků, zpracováno autorkou

10.2 Shrnutí z dotazníků

Z písemného dotazování u zákazníků společnosti vyplynulo, že firmu XYZ vnímají velmi pozitivně, pokud jde o otázky záruky, spolehlivosti, kvality, komplexnosti až po ochotu řešit problémy ihned. (otázky č. 1 – 12.) Zde je průměrná odpověď vždy ohodnocena číslem 7. Znamená to tedy, že tyto oblasti týkající se tří marketingových P produktu, ceny a místa, resp. marketingových C – hodnoty, nákladů a pohodlí, je firma XYZ schopna naplňovat v očích zákazníků jako ideální firma.

Poněkud méně příznivá situace se jeví od otázky č. 13 až po 19, týkajících se komunikace společnosti se zákazníky. Nejmenší ohodnocení se týká znalosti firmy před první účastí ve výběrovém řízení ohodnocenou č. 2, a pokud jde o znalosti firmy z databázi firem, tam pouze č. 1. Mezery jsou také v oblasti práce s reklamou a propagačními materiály. Na Grafu č. 9 je vidět, že otázky č. 15, 17, 19 byly ohodnoceny nejnižším stupněm a otázky č. 16 a 18 se dostaly na hodnotu č. 2. Oproti tomu, ideální firma se pohybuje v rozmezí č. 4 – 6.

Z dotazování tedy vyplynuly velmi zajímavé podněty pro můj návrh komunikačního mixu. Odpovědi naznačily, že v této oblasti má společnost velké rezervy.

11 Komunikační mix

11.1 Zhodnocení stávající situace ve společnosti

Tuto část marketingového mixu považuji za velmi důležitou, proto se ve své práci chci zaměřit právě na tuto oblast. Cílem firmy je získat zakázku a spokojenost zákazníků, kteří by mohli poskytnout reference dalším potenciálním zákazníkům.

Společnost XYZ nezpracovává marketingový mix a marketingem jako takovým se plánovitě nezabývá. Tato skutečnost mě vedla k tomu, že jsem provedla dotazování u zákazníků, jak je uvedeno výše. Z dotazníků vyplynulo, že společnost má velké nedostatky v komunikaci se zákazníky. Společnost XYZ má značné rezervy v oblasti povědomí o firmě ještě před prvním výběrovým řízením, firma je nedostatečně uváděna v databázích a práce s reklamou a propagačními materiály je na nízké úrovni. Na základě takto získaných informací se při sestavování nového návrhu komunikačního mixu zaměřím především na tyto problémové oblasti společnosti.

Jak již bylo uvedeno, firma používá pro svoji propagaci nabídkové listy, které jsou graficky zpracovány. Obsahují fotky referenčních staveb a profil firmy. Tyto listy se přikládají k cenové nabídce na každém výběrovém konkurzu. Pokud jde o propagaci formou inzerátů, společnost využívá pouze Zlaté stránky. Veškeré náklady na reklamu a propagaci jsou součástí celkových režijních nákladů. Nemohla jsem tedy přesně stanovit jejich současnou výši.

Podle současných zjištěných cen inzerátů a výroby nabídkových listů jsem spočítala, že společnost do těchto aktivit investovala cca. 25.000,- Kč.

Tato částka zahrnuje:

- inzerát ve Zlatých stránkách 5000,- Kč
- investici do internetových vyhledávačů 10.000,- Kč
- výroba nabídkových listů 10.000,- Kč

Vzhledem k obratu firmy, který se pohybuje okolo 50 milionů korun myslím, že částka 25.000,- Kč investovaných do propagace společnosti je opravdu nízká.

11.2 Návrh marketingového plánu a nového komunikačního mixu

Návrh komunikační strategie vychází ze zjištěných skutečností z dotazování zákazníků i jednatele a také z analýz trhu.

Marketingová komunikace společnosti musí být zaměřena ne na občana, který je konečným uživatelem, ale na státní instituce, neboť ony tyto stavby financují. Přesto zde ale uvedu jednu poznámku a to tu, že většina staveb, které firma XYZ realizuje, slouží pro občany – ti jsou tedy jakýmsi sekundárními zákazníky, pro něž je vhodné podporovat pozitivní image a dobré jméno firmy – i prostřednictvím nástrojů komunikace. Jinak to jsou právě instituce, které si kladou za cíl obnovu přírody a měly by si tedy uvědomovat důležitost těchto staveb.

Cílem společnosti by měla být taková prezentace, která bude společnost představovat jako spolehlivého partnera, který je schopen ve všech fázích projektu nabídnout odborné poradenství. Soustředit se tedy na posílení image společnosti a prezentovat ji jako špičkového odborníka. Aby společnost dosáhla tohoto cíle, musí velmi pečlivě volit své komunikační kanály.

11.2.1 Reklama

V tomto případě musí společnost zvážit, kterou cílovou skupinu oslovuje a zaměřit se na úzkou a specifickou část segmentu, kterou jsou instituce, ty jsou pro firmu nejdůležitějším zákazníkem.

Navrhuji využít informační letáky, které společnost již má a dále nechat natisknout brožury. Brožura by měla institucím společnost XYZ stručně představit, určitě se v ní musí objevit seznam uskutečněných zakázek a jejich přínos pro společnost a životní prostředí a také názor na to, proč i v budoucnu v těchto stavbách pokračovat. Mohl by se zde objevit například přehled realizovaných mokřadních systémů s příslušnou fotodokumentací, jak krajina vypadala předtím a jak vypadá nyní. Brožury je nutné doručit osobně, kompetentním zástupcem. Inzerát ve Zlatých stránkách bych ponechala, akorát navrhuji rozšířit o možnost prezentace i na webových stránkách.

Pokud jde o tzv. outdoorovou reklamu, zde by společnost podle mne mohla využít reklamu umístěnou na firemních vozidlech., která se pohybují po celém regionu Jižní Moravy. Dále navrhuji využít reklamní plachty. Tyto informační plachty bývají zavěšené v místě stavby a slouží mimo jiné také pro komunikaci jména firmy pro občany, resp. i pro další potenciální

zákazníky. Z vlastní zkušenosti mohou konstatovat, že tato prezentace společnosti je nenáročná, ale přesto velmi účinná. Ve spojení se stavbou funguje jako nepřehlédnuté představení firmy. Výhodou je, že plachta oproti tabuli je lehce přenosná. Není tedy problém jejího využití na různých stavbách.

Níže uvádím mnou sestavený přehled nákladů na reklamu.

Tabulka 13 Náklady na reklamu

| Náklady na reklamu | | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|
| | počet | cena za ks | cena celkem | cena dřív | rozdíl |
| letáky formát A4 | 2000 | 8 Kč | 16 000 Kč | 10 000 Kč | 6 000 Kč |
| brožury A5 | 200 | 30 Kč | 6 000 Kč | 0 Kč | 6 000 Kč |
| reklamní plachta | 5 | 5 000 Kč | 25 000 Kč | 0 Kč | 25 000 Kč |
| reklama na autě | 4 | 1 000 Kč | 4 000 Kč | 0 Kč | 4 000 Kč |
| inzerát | 1 | 5 000 Kč | 8 000 Kč | 5 000 Kč | 3 000 Kč |
| prezentace na internetu | 1 | | 10 000 Kč | 10 000 Kč | 0 Kč |
| celkové náklady | | | 69 000 Kč | 25 000 Kč | 44 000 Kč |

Zdroj: propočty autora

Hlavní náplní každé reklamy musí být zdůraznění přínosu pro zákazníka. To se týká letáků a brožur, ze kterých by mělo být na první pohled patrné, jakou další hodnotu společnost nabízí.

Hlavní náplní každé reklamy musí být zdůraznění přínosu pro zákazníka. To se týká letáků a brožur, ze kterých by mělo být na první pohled patrné jakou další hodnotu, kromě nízké ceny společnost nabízí.

11.2.2 Osobní prodej

V tomto případě by se jednalo spíše o upozornění na možnosti nových projektů v oblasti vodohospodářských a ekologických staveb. Společnost v této oblasti již určité kroky podniká. Přináší na instituce (zatím se týká pouze obcí) své vypracované projekty. Je potřeba se více zabývat touto činností a nabízet své projekty i dalším institucím, například Rybářským svazům, Povodí Moravy či ZVHS.

Společnost XYZ by se měla spolu s investory podílet na tvorbě dokumentace, která je nutná pro získávání prostředků z dotací. Firma operuje velmi zkušeným managementem a motivovanými zaměstnanci, kteří za dlouhá léta činnosti získali mnoho partnerských vztahů s dodavateli i odběrateli. Společnost také vlastní kvalitní technické zázemí. Tato skutečnost

není ve společnosti plně využita. Navrhuji zajistit externího spolupracovníka, který bude skutečným odborníkem a potenciálním partnerům dokáže poskytnout i legislativní poradenství i v přípravné fázi projektu.

V současné době existují společnosti, které se zprostředkováním dotací zabývají, existuje tedy možnost využít služeb těchto zavedených firem. Například v Brně sídlí společnost Eurovision, a.s., která provozuje dotační poradenství. Pro společnost XYZ by tím nevznikly žádné další náklady, neboť jmenovaná společnost si nárokuje provizi pouze z vyřízené a přidělené dotace. Částka provize je variabilní, neboť je odvislá od výše a druhu dotace.

Právě udržování dlouhodobých kvalitních vztahů se zákazníky je základní podmínkou úspěchu. Společnost by měla usilovat o to, aby její jméno bylo spojováno s vysokou odborností, ale zároveň i s konkrétní tváří, která bude jejím garantem.

11.2.3 Podpora prodeje

Propagační materiály jsou významnou formou, jakou lze mezi klienty budovat dobré povědomí o společnosti. Zde se pouze nabízí možnost poskytovat propagační a reklamní předměty přímo na státních institucích.

Tímto může společnost upozorňovat na to, že existuje jistá firma XYZ, která poskytuje specializované činnosti v oblasti utváření krajiny, společnost, která tím, že odvádí kvalitní práci, myslí i na budoucnost a pomáhá chránit životní prostředí. Tyto předměty patří spíše mezi dárky – jako projev vděčnosti svým věrným zákazníkům. Vybrala jsem několik druhů propagačních předmětů, které jsou podle mne využívány nejvíce, a jsou vhodné jako dárky pro pracovníky státních institucí, neboť mohou být využívány při každodenní činnosti. Společnost však musí tyto předměty vždy v určitých intervalech obměňovat. Přehled výpočtu ročních nákladů na propagační předměty uvádím v tabulce níže:

Tabulka 14 Náklady na propagační materiály

| Náklady na propagační materiály | | | |
|--|--------------|-------------------|---------------------|
| | počet | cena za ks | cena celkem |
| mini kalendáře | 100 | 19,90 Kč | 1 990,00 Kč |
| kuličkové pero | 1000 | 3,90 Kč | 3 900,00 Kč |
| sada psacích potřeb | 100 | 20,00 Kč | 2 000,00 Kč |
| podložka pod myš | 50 | 129,00 Kč | 6 450,00 Kč |
| hrnek | 500 | 23,10 Kč | 11 550,00 Kč |
| celkové náklady | | | 25 890,00 Kč |

Zdroj: REDA reklamní a dárkové předměty [online]. 2007 [cit. 2009-05-31]. Dostupný z WWW: <<http://eshop.reda.cz/>>, zpracováno autorkou ¹⁰⁷

11.2.4 Public relations

Zde se otvírají největší možnosti pro zvyšování image firmy. Je potřeba, aby nově zvolený komunikační mix 4C byl zaměřen do budoucnosti a pomáhal vytvářet příležitosti. Dnes, když celý svět přemýšlí o zlepšování a záchraně životního prostředí, je nejpříznivější doba pro odbornou komunikaci v této oblasti.

Společnost XYZ má bohaté zkušenosti a je třeba tuto podstatnou informaci předat zákazníkovi společnosti. Navrhuji, aby společnost vyčlenila pro tuto oblast více finančních prostředků a najala odborného spolupracovníka, který bude mít za úkol komunikovat se státními institucemi, organizovat semináře a spolupracovat při vyřizování dotací. Předpokládané náklady na tohoto pracovníka, by dle mého návrhu, měly být tvořeny základní mzdou 15.000,- Kč a procentem z obrátu společnosti, či vyřízených dotací. Odhad ročních nákladů na pracovníka oceňuji na přibližně Kč. 288.000.

Pod záštitou Ministerstva zemědělství Pozemkový úřad pořádá semináře o zavádění komplexních pozemkových úprav určené Obecním úřadům. Společnost XYZ by se mohla stát sponzorem těchto seminářů. Ale nejen to, mohla by usilovat o přímou účast na těchto seminářích a sama iniciovat a podporovat jejich častější konání.

¹⁰⁷ Ceny jednotlivých propagačních předmětů jsem čerpala z internetového obchodu společnosti REDA se sídlem v Brně.

Navrhuji, aby společnost XYZ sama tyto semináře organizovala a zároveň je pojala jako možnost prezentovat činnost své firmy. Pořádání prezentací není finančně náročné.

Náklady spojené s pořádáním seminářů by byly tvořeny především pronájmem prostor a zajištěním občerstvení pro účastníky. Cena pronájmu místnosti se pohybuje okolo Kč 400 na hodinu a zajištění občerstvení předpokládám v hodnotě Kč 200,- na osobu. Pokud by jednotlivý seminář trval 6 hodin, za účasti 50 osob a konal by se čtyřikrát ročně, jednalo by se o celkovou částku 49.600,- Kč. Organizace seminářů by spadala do pracovní náplně nově přijatého pracovníka, viz předchozí návrh.

Společnost také pořádá prohlídky staveb, a to jak hotových, tak i ve stavu rozpracovanosti, zde nabízí i své propagační materiály. Firma by však měla svoji činnost více prezentovat v odborném tisku prostřednictvím článků na téma vodohospodářských staveb a tím upozorňovat na potřebu těchto staveb.

Dalším z cílů PR aktivit společnost XYZ by měla být důsledná prezentace jejích úspěchů a nejzajímavějších projektů. Společnost se například zúčastnila veřejné soutěže o nejlepší realizované společné zařízení v pozemkových úpravách. V kategorii: „Protierozní opatření“ získala 1. místo a v kategorii: „Vodohospodářská opatření“ 3. místo. Prezentace těchto úspěchů by se měla objevit v odborném tisku.

Zajímavou možností je i účast na veletrzích a výstavách. Náklady na prezentaci touto formou jsou však poměrně vysoké. Například pronájem expozice na BVV (Brněnské výstavy a veletrhy), kde se každoročně koná stavební veletrh, stál v roce 2009 Kč 48.900,- (za předpokladu pronájmu nejmenší plochy expozice, 3x3 m). Vzhledem k tomu, že společnost se orientuje na oblast vodohospodářských staveb, kterou financují především státní instituce, a zmíněný veletrh je určen pro širokou veřejnost, nejeví se účast na této akci jako efektivní.

Sponzoring dle mého názoru není pro společnost XYZ účelný, jde o to, že sponzor má poskytnout finance, za které dostane protislužbu. Jako zajímavou formu sponzoringu bych uvažovala sponzorování nějakého sportovního týmu, který se pohybuje po regionu Jižní Moravy, formou příspěvku na výrobu dresů, kde by mohlo být uvedeno logo společnosti. (Tuto možnost bych však volila až v delším časovém výhledu).

Ze současných aktivit bych však ráda vyzdvihla internetové stránky společnosti, které jsou na velmi vysoké úrovni a mohou být pro potenciální klienty vůbec nejrychlejším zdrojem informací o společnosti a současně prvním krokem na cestě k případné spolupráci.

12 Celkové shrnutí rozpočtu marketingového mixu

Celkový rozpočet mého návrhu nového komunikačního mixu uvádím v následující tabulce:

Tabulka 15 Celkové roční náklady na komunikační mix

| Celkové roční náklady na komunikační mix | |
|---|------------------|
| Reklama (viz tabulka 13) | 69.000,- |
| Propagační materiály (viz tabulka 14) | 2.890,- |
| Pořádání seminářů | 49.600,- |
| Plat nově přijatého zaměstnance | 288.000,- |
| CELKEM | 432.490,- |

Zdroj: propočty autora

Původní náklady na reklamu ve společnost ZYZ činily dle informací, které jsem získala z ekonomického úseku společnosti, Kč 25.000,- . Nově navrhovaný rozpočet činí 432.490,- Kč. Rozdíl v nákladech je tedy poměrně vysoký.

Pokud se však bereme v úvahu obrat společnosti, který v roce 2007 dosahoval 46.014 mil. korun, tak nově navržený rozpočet tvoří necelé 1 % z obratu (0,94 %).

Obecně se rozpočet na marketingové aktivity ve firmách pohybuje v rozmezí od 2 – do 5 % ročního obratu společnosti. Situace se však liší dle povahy společnosti. U obchodních firem je procento vyšší, u výrobních podniků naopak obecně nižší. Navržené změny v rozpočtu představující jedno procento z obratu společnosti navrhuji použít pro první dva roky. Poté bych navrhovala zhodnocení efektivnosti navrhovaných změn a další úpravy návrhu vyplývající z aktuálních skutečností. Pokud by se efektivnost potvrdila, zvyšovala bych rozpočet lineárně až na max. 3 % z celoročního obratu firmy.

Závěr

Marketing je jednou z oblastí, které je v současné době potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Podniková strategie se musí odvíjet od zákazníků a jejich potřeb. Nedostatková ekonomika vytvořila situaci kdy hlavním, úkolem bylo vyrábět a odběratelé poté bojovali o to, aby vyrobené produkty získali. Primární však nemůže být snaha prodat to, co se vyrobilo, ale vyrobit to, co se prodá. Veškeré chování výrobců je třeba odvíjet od požadavků trhu a od zákazníků. Toto by si měl uvědomit každý manažer firmy.

Základ, který je popsán v odborné literatuře, je nutné přizpůsobovat konkrétním podmínkám, ve kterých se firmy nachází. Teoreticky zpracovaný marketing tedy nelze považovat za všeobecně platný, je potřeba marketingové nástroje kombinovat a při použití v praxi modifikovat.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat stávající situaci ve společnosti XYZ s.r.o., odkrýt její slabá místa a navrhnout změny, které povedou k odstranění těchto slabých míst.

Analýza společnosti XYZ spol. s.r.o. prokázala, že plánovitě se v této firmě marketingem nikdo nezabývá a tudíž neexistuje žádný marketingový plán. Přesto firmou využívaná kombinace marketingových nástrojů, i způsob jejich použití, určitý marketingový plán představuje. Důsledkem absence marketingového plánu je chybějící provedení marketingového výzkumu, průzkumů, analýz a dalších kroků předcházejících a potřebných pro návrh marketingového plánu. Návrh doporučení a nového marketingového plánu byl podmíněn provedením všech těchto kroků. Pro vypracování všech těchto nutných podkladů byly využity poznatky získané z odborné literatury a rozhovory se zástupci firmy a následně využití dotazníků ke zjištění vnímání firmy z pohledu zákazníků.

Z výsledků lze vysledovat následující fakta: Společnost XYZ, je finančně stabilní společností, s velmi kvalitním produktem. Svou činností poskytuje komplexní služby v oblasti vodohospodářských staveb. Zaměstnává zkušené odborníky, vlastní kvalitní techniku. S dodavateli i odběrateli má dlouhodobé vztahy.

Analýza prokázala, že první tři prvky marketingového mixu: produkt, price, place – jsou nastaveny velmi dobře. Ke zjištění informací o komunikaci firmy se zákazníci byly použity dotazníky a následně stanovena hypotéza:

„V rámci marketingového mixu s využitím 4P a 4C uplatňovaného firmou XYZ existují faktory, kterých vnímání zákazníci dosahuje nižších hodnot ve srovnání s hodnotami, které zákazníci spojují s nejlepší firmou.“

Důvodem pro formulaci této hypotézy byla domněnka vyplývající ze získaných poznatků o absenci marketingového řízení analyzované firmy a také výsledek literární rešerše, který ukazuje na vhodnost využití 4C pro činnost firmy. K ověření této hypotézy jsem zvolila osobní dotazování vybraných zákazníků, doplněné písemným.

Zde byly odhaleny nedostatky v síle nasazení a kombinaci komunikačního mixu, pokud jde o vnímání firmy zákazníci ve srovnání s hodnotami, které tito zákazníci spojují s nejlepší firmou. Mnou stanovená hypotéza byla tedy potvrzena.

Mnou navržený nový komunikační mix vychází ze získaných podkladů a snaží se o odstranění zjištěných nedostatků. Je zaměřen na zlepšení komunikace společnosti se státními institucemi a na vytváření pozitivního vědomí o firmě. Tímto způsobem může společnost XYZ v budoucnu zvýšit své šance na získávání lukrativních zakázek. Marketingový plán je navržen v rámci možností firmy, kde náklady na marketing dosahovaly v minulých letech pouze zanedbatelných částek.

Přínosem pro firmu XYZ spol. s r.o. je provedení marketingového průzkumu, analýzy SWOT, matice BCG, situační analýzy, marketingové strategie, a samotný návrh marketingového plánu neboli návrh nejvhodnější kombinace marketingových nástrojů. Přínos pro firmu představuje i znázornění a vysvětlení významu marketingu jako důležité části podnikohospodářského managementu.

Na základě zpracování této práce jsem došla k závěru, že k dosažení úspěchu musí podnikatelský subjekt působící ve stavebnictví znát trh, jeho vlastnosti a tendence vývoje, potenciální investory a zákazníky, svoji konkurenci. Marketingové aktivity se tedy nutně stávají vědomě či nevědomě součástí managementu firmy.

Použité zdroje

Odborná literatura:

- [1] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 8086419940.
- [2] HOOLEY, Graham J. - SAUNDERS, John A. - PIERCY, Nigel. *Marketing strategy and competitive positioning*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2004. 622 s. ISBN 0273655167.
- [3] PLESKAČ, Jiří – SOUKUP, Leoš. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 224 s. Obsahuje bibliografii. - Rejstřík. ISBN 80-247-0052-2.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2005. 209 s. ISBN 8024509024.
- [5] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: Produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 217 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing 2.*, rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. Bibliografie: s. 197-19. -- Rejstřík. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] KALOUDA, František. *Základy firemních financí*. 1. vydání. Brno: MU Brno, 2004. 106 stran. ISBN 80-210-3584-6,
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Langerová, Nový. 1st edition. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Přel. H. Škapová. Praha: Management Press, 2003. 204 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Přel. P. Medek. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [12] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. dopl. vyd. Praha : [s.n.], 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [14] KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. 1 CD-ROM. ISBN 80-7179-321-3.
- [15] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*, 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8

- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [17] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [18] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing Management*. Praha 6 : Vydavatelství ČVÚT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- [19] CLEMENTE, Mark. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Přel. V. Jungmann, L. Mohelská. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9
- [20] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 169 s. Malé a střední podnikání . Sv. 6. ISBN 80-7261-120-8.
- [21] KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Podnikový marketing (Jak získat a udržet zákazníka)*, 1. vyd. Praha. EUPRESS, 2004. 194 s. ISBN 80-86754-31-6
- [22] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Dotisk 2006. Přel. H. Machková, J. Malý, H. Čapková, J. Nagyová aj. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [23] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. vyd. Praha 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [24] PELSMACKER, P. De, GEUENS, M., BERGH, J. Van den. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Přel. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [25] RUSSELL-JONES, N. *Marketing*. 1.vyd. Přel. H. Loupová. Praha: Portál, 2005. 128 s. ISBN 80-7367-008-9
- [26] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [27] GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání, Praha: VŠE Praha, 1997, 197 stran, ISBN 80-7079-257-4,

Internetové zdroje:

- [1] PEARCE, Paul. *Construction marketing: a professional approach*. [s.l.] : Thomas Telford, 1992. 138 s. [cit. 2009-20-15] Dostupný z WWW: <http://books.google.cz/books?id=IBDQCrpEqWYC&dq=marketing+in+construction&source=gbs_summary_s&cad=0>. ISBN 0727716522.
- [2] SMYTH, Hedley. *Marketing and Selling Construction Services*. 2nd edition. [s.l.] : Wiley-Blackwell, 2000. 406 s. [cit. 2009-20-15] Dostupný z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=mx8kL7iCR-AC&pg=PA109&dq=marketing+in+construction&ei=aJUfSrCJCYPozQTkudSsDw#PPR3,M1>>. ISBN 0632049871.

- [3] LANFORD, D. A, MALE, Steven. *Strategic management in construction*. 2nd edition. [s. l.] : Wiley-Blackwell, 2001. 450 s. [cit. 2009-20-15] Dostupný z WWW: < http://books.google.cz/books?id=1tb5kA6dqX8C&pg=PA183&lpg=PA183&dq=construction+marketing+mix&source=bl&ots=HvLVK4z6--&sig=I8o7ihxaAoqx5rKZGfcwuoPIIug&hl=cs&ei=lhY2SoeqK4yHsAaTwaG4CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2#PPA182,M1 >. ISBN 0632049995.
- [4] *American marketing association* [online]. 2007 - [cit. 2009-20-15]. Dostupný na WWW: < <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> >
- [5] MILÁČEK, M. *SWOT analýza*. [on-line].c2004-2004 [cit. 2009-20-05]. Dostupné z WWW:<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>> ISSN 1214-651X
- [6] HORÁČEK, V. *SWOT analýza*. [on-line].c2006-2008 [cit.2009-20-05]. Dostupné z WWW:< <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- [7] SKALIČKOVÁ, Jana. *Finance-podniku.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-06-11]. Dostupný z WWW: < <http://www.finance-podniku.cz/> >.
- [8] OPLETAL, P. *Komplexní podniková strategie* [online]. 2008, 4. 5. 2009 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: < http://www.contros.cz/produkty/popis/05_pkps.htm >.
- [9] NĚMEC, R. *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [on-line]. c 2005 [cit. 2009-14-04]. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robetnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/> >
- [10] MPO: *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [on-line].c2005 [cit.2009-23-05]. Dostupné na www: < <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>
- [11] *Kvalitativní studie českého stavebnictví 2008* [on-line] 22.12.2008 [cit.2009-24-05] Dostupné na WWW: < <http://www.cceconstruction.eu/studie.php> >
- [12] *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c1997-2009 [cit. 2009-25-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/unor-2009/finance-krize-ohroz-ceske-stavebnictvi/1001765/52064/>>
- [13] *Svaz podnikatelů ve stavebnictví: Návrh opatření na zmírnění dopadů ekonomické krize na odvětví stavebnictví* [online]. 2009 [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: < <http://www.sps.cz/RDS/deail.asp?id=1296&type=akt> >.
- [14] CUŘÍNOVÁ, Petra, LUKAVCOVÁ, Silvie. *Přehled údajů o stavebnictví a bytové výstavbě v roce 2008. Časopis stavebnictví* [online]. 2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < http://www.casopisstavebnictvi.cz/prehled-udaju-o-stavebnictvi-a-bytove-vystavbe-v-roce-2008_N2076 >.
- [15] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, KOHOUTOVÁ, Martina. *ZÁKLADY MARKETINGOVÉ STRATEGIE* [online]. Univerzita. Pardubice: 2000 [cit. 2009-06-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.citace.com/apl-www.php> >.

- [16] *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2008* [online]. 2009. ČSU, 2009 13.2.2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021309.doc> >.
- [17] *Operační program životní prostředí : Stručně o OP Životní prostředí* [online]. 2007 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/> >.
- [18] *Aktuálně.cz./ekonomika/doprava : Stát nemá peníze, chce zastavit 300 dopravních staveb* [online]. 2009 20.5.2009 [cit. 2009-05-30]. Dostupný z WWW: < <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=637834> >.
- [19] *Portál o veřejných zakázkách a koncesích: Národní legislativa - aktuální a úplné znění zákona o veřejných zakázkách* [online]. 2006 [cit. 2009-06-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.portal-vz.cz/getdoc/daf03421-3066-4ea9-afd0-0c3c75a8a6f9/Narodni-legislativa---aktualni-a-uplne-zneni-zakon> >.
- [20] *REDA reklamní a dárkové předměty* [online]. 2007 [cit. 2009-05-31]. Dostupný z WWW: < <http://eshop.reda.cz/> >.
- [21] *Ekostavby Brno, a.s.* [online]. 2006 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.ekostavby.cz/c/vodohospodarske-stavby/ekostavby-a-s.htm> >.
- [22] *ARKO-TECHNOLOGY, a.s.* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.arko-brno.cz/> >
- [23] *AQUAS vodní díla s.r.o.* [online]. 2007 [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: < <http://www.aquas.cz/> >.
- [24] *KAVYL spol. s r.o.* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-05-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.kavyl.cz/cz/1-profil-spolecnosti.html> >.
- [25] *SKANSKA* [online]. 2009 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/>
- [26] *STRABAG v české republice* [online]. 2009 [cit. 2009-05-25]. Dostupný z WWW: < <http://www.strabag.cz/> >.
- [27] *Dis dopravní a inženýrské stavitelství* [online]. 2009 [cit. 2009-05-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.disbrno.cz/> >.

Ostatní zdroje:

Vnitropodnikové materiály firmy XYZ spol. s r. o.

Internetové stránky společnosti XYZ. spol s r.o.

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Proces marketingového řízení..... | 15 |
| Obrázek 2 Makroprostředí a mikroprostředí | 18 |
| Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví | 22 |
| Obrázek 4 SWOT analýza | 27 |
| Obrázek 5 Matice BCG | 35 |
| Obrázek 6 Marketingový mix | 40 |
| Obrázek 7 Vertikální členění článků distribuce..... | 46 |
| Obrázek 8 Organizační struktura společnosti..... | 54 |
| Obrázek 9 SWOT analýza | 75 |
| Obrázek 10 BCG Matice | 79 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 PEST analýza přehled vlivu makrookolí | 20 |
| Tabulka 2 Hlavní vlivy působící na zákazníka..... | 30 |
| Tabulka 3 Srovnání marketingového mixu 4P a 4C | 40 |
| Tabulka 4 Vývoj tržeb a výkonové spotřeby | 57 |
| Tabulka 5 Přehled výsledků hospodaření (r.2005-2007) | 59 |
| Tabulka 6 Čistý pracovní kapitál | 60 |
| Tabulka 7 Poměrové ukazatele..... | 60 |
| Tabulka 8 Ukazatele rentability odvětví (v %) | 60 |
| Tabulka 9 Likvidity odvětví..... | 61 |
| Tabulka 10 Komplexní ukazatel – Altmanův index..... | 63 |
| Tabulka 11 Obecný kalkulační vzorec | 83 |
| Tabulka 12 Vyhodnocení dotazníků k posouzení činnosti firmy | 89 |
| Tabulka 13 Náklady na reklamu | 94 |
| Tabulka 14 Náklady na propagační materiály | 96 |
| Tabulka 15 Celkové roční náklady na komunikační mix | 98 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Struktura Aktiv..... | 55 |
| Graf 2 Struktura oběžných aktiv | 55 |
| Graf 3 Přehled objemu zakázek | 58 |
| Graf 4 Vývoj počtu zakázek..... | 58 |
| Graf 5 Vývoj ukazatelů likvidity | 62 |
| Graf 6 Celková stavební produkce | 66 |
| Graf 7 Podíl jednotlivých prioritních os v OPŽP | 68 |
| Graf 8 Vyhodnocení rozdílů vnímání zákazníků (dle dotazníků)..... | 89 |
| Graf 9 Vyhodnocení rozdílů vnímání zákazníků (dle dotazníků)..... | 90 |

Přílohy

příloha 1 Rozvaha společnosti XYZ

R O Z V A H A - XYZ spol. s r.o.

| | | 2007 | 2006 | 2005 |
|---------------------------|--|---------------|---------------|---------------|
| Aktiva k 31.12. (tis. Kč) | | Netto | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 24 128 | 18 935 | 13 763 |
| A. | POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL | | | |
| B. | DLOUHODOBÝ MAJETEK | 4 201 | 5 301 | 4 997 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 4 201 | 5 301 | 4 997 |
| 1. | Pozemky | 2 198 | 2 198 | 2 198 |
| 2. | Stavby | 568 | 520 | 494 |
| 3. | Samostatné movité věci a soubory mov. věci | 573 | 759 | 403 |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 862 | 1 814 | 1 902 |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 |
| C. | OBĚŽNÁ AKTIVA | 18 606 | 11 407 | 6 512 |
| C.I. | Zásoby | 613 | 263 | 1 573 |
| 1. | Materiál | 500 | 150 | 660 |
| 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 113 | 113 | 913 |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky | 145 | 152 | 234 |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 145 | 152 | 234 |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | 4 837 | 7 636 | 2 315 |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 3 896 | 7 469 | 1 965 |
| 6. | Stát - daňové pohledávky | 519 | 128 | 184 |
| 7. | Ostatní poskytnuté zálohy | 37 | 39 | 59 |
| 8. | Dohadné účty aktivní | 2 | 0 | 107 |
| 9. | Jiné pohledávky | 383 | 0 | 0 |
| C.IV. | Finanční majetek | 13 011 | 3 356 | 2 390 |
| 1. | Peníze | 1 402 | 1 496 | 629 |
| 2. | Účty v bankách | 11 609 | 1 860 | 1 761 |
| 3. | Krátkodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Pořizovaný krátkodobý majetek | | | |
| D. | OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv | 1 321 | 2 227 | 2 254 |
| D.I. | Časové rozlišení | 1 321 | 2 227 | 2 254 |
| 1. | Náklady příštích období | 1 321 | 1 742 | 1 840 |
| 2. | Komplexní náklady příštích období | | 485 | 414 |
| 3. | Příjmy příštích období | 0 | 0 | 0 |
| PASIVA | | 2007 | 2006 | 2005 |
| | PASIVA CELKEM | 24 128 | 18 935 | 13 763 |
| A. | VLASTNÍ KAPITÁL | 2 977 | 3 694 | 5 166 |

| | | | | |
|--------|--|--------|--------|-------|
| A.I. | Základní kapitál | 100 | 100 | 100 |
| 1. | Základní kapitál | 100 | 100 | 100 |
| A.II. | Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 |
| A.III. | Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku | 10 | 10 | 10 |
| 1. | Zákonný rezervní fond | 10 | 10 | 10 |
| 2. | Statutární a ostatní fondy | 0 | 0 | 0 |
| A.IV. | Hospodářský výsledek minulých let | 1 086 | 2 867 | 3 584 |
| 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 1 086 | 2 867 | 3 584 |
| 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | | | |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 1 781 | 717 | 1 472 |
| B. | CIZÍ ZDROJE | 16 051 | 12 441 | 8 473 |
| B.I. | Rezervy | 0 | 0 | 0 |
| B.II. | Dlouhodobé závazky | 82 | 30 | 0 |
| 9. | Jiné závazky | 82 | 30 | 0 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 9 397 | 8 761 | 7 263 |
| 1. | Závazky z obchodních vztahů | 8 071 | 7 390 | 6 178 |
| 4. | Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení | 0 | 44 | 60 |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 371 | 420 | 436 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 191 | 254 | 240 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 486 | 418 | 79 |
| 8. | Přijaté zálohy | 170 | 170 | 170 |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 104 | 65 | 100 |
| 11. | Jiné závazky | 4 | 0 | 0 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 2 290 | 3 650 | 1 210 |
| 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 2 290 | 1 750 | 1 210 |
| 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 1 900 | |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | | | |
| C. | OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv | 5 100 | 2 800 | 124 |
| C.I. | Časové rozlišení | 5 100 | 2 800 | 124 |
| 1. | Výdaje příštích období | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Výnosy příštích období | 5 100 | 2 800 | 124 |

zdroj: data z podniku, zpracováno autorkou

příloha 2 Výkaz zisku a ztráty XYZ

V Ý S L E D O V K A - XYZ spol. s r.o.

| Položka | | č.ř. | 2007 | 2006 | 2005 |
|---------|---|-----------|---------------|---------------|---------------|
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 0 | 0 | 0 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 0 | 0 | 0 |
| + | OBCHODNÍ MARŽE | 03 | 0 | 0 | 0 |
| II. | Výkony | 04 | 46 014 | 45 640 | 59 457 |
| 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 45 509 | 44 689 | 58 568 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní výroby | 06 | 0 | 0 | 800 |
| 3. | Aktivace | 07 | 505 | 951 | 89 |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 35 356 | 39 704 | 48 285 |
| 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 16 665 | 18 763 | 19 487 |
| 2. | Služby | 10 | 18 691 | 20 941 | 28 798 |
| + | PŘIDANÁ HODNOTA | 11 | 10 658 | 5 936 | 11 172 |
| C. | Osobní náklady | 12 | 6 172 | 7 592 | 8 699 |
| 1. | Mzdové náklady | 13 | 4 553 | 5 917 | 6 411 |
| 2. | Odměny členům orgánů spol. a družstva | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1 571 | 1 675 | 2 288 |
| 4. | Sociální náklady | 16 | 48 | 0 | 0 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 396 | 385 | 432 |
| E. | Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku | 18 | 337 | 366 | 393 |
| III. | Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 19 | 562 | 223 | 700 |
| 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 555 | 188 | 700 |
| 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 7 | 35 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu | 22 | 0 | 77 | 0 |
| 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 77 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní | 25 | 963 | -4 007 | 209 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 27 | 124 | 372 | 1 138 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 28 | 708 | 556 | 574 |
| * | PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ | 30 | 2 768 | 1 562 | 2 703 |
| VII. | Výnosy z dl. finančního majetku | 33 | 0 | 0 | 0 |
| X. | Výnosové úroky | 43 | 7 | 4 | 0 |
| N. | Nákladové úroky | 44 | 217 | 225 | 401 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 45 | 0 | 0 | 0 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 46 | 164 | 198 | 267 |
| * | FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ | 49 | -374 | -419 | -668 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 50 | 613 | 426 | 563 |
| 1. | splatná | 51 | 613 | 426 | 563 |
| ** | VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST | 53 | 1 781 | 717 | 1 472 |
| * | MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ | 59 | 0 | 0 | 0 |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům | 60 | | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 61 | 1 781 | 717 | 1 472 |
| | Výsledek hospodaření před zdaněním | 62 | 2 394 | 1 143 | 2 035 |

Zdroj: data získaná z podniku, zpracováno autorkou

příloha 3 Otázky pro rozhovor s jednatelem firmy

Otázka č. 1 – Kdy vznikla Vaše společnost, jaká je organizační struktura firmy?

Otázka č. 2 – Kolik pracovníků v současné době zaměstnáváte?

Otázka č. 3 – Můžete mi jmenovat Vaše portfolio vámi poskytovaných služeb a konkrétní největší zakázky?

Otázka č. 4 – Jaký je Váš cílový segment?

Otázka č. 5 – Můžete mi jmenovat Vaše největší konkurenty a jejich konkurenční výhody?

Otázka č. 6 – Kdo jsou Vaši největší dodavatele?

Otázka č. 7 – Můžete mi popsat proces výstavby vodohospodářského díla?

Otázka č. 8 – Můžete mi popsat proces získávání veřejných zakázek?

Otázka č. 9 – Jakým strojně technickým vybavením disponujete?

Otázka č. 10 – Jak stanovíte cenu svých služeb?

Otázka č. 11 – Jakou formou propagujete svou společnost?

příloha 4 Dotazník

Dotazník – posouzení činnosti firmy XYZ

Níže jsou uvedeny otázky, kterých cílem je poznat Váš názor na firmu XYZ. Otázky mají podobu dvou škál sloužících pro porovnání. Na **1. škále** označte, jak se ve zkoumané otázce projevuje – dle vašich zkušeností – **nejlepší dodavatelská firma** zajišťující pro Vás zakázky a na **2. škále** uveďte Vaše hodnocení **firmy XYZ**.

1. délka záruky

odmítám úplně

souhlasím úplně

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

2. spolehlivost

odmítám úplně

souhlasím úplně

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

3. kvalita provedení Zakázky

odmítám úplně

souhlasím úplně

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

4. míra komplexnosti řešení

odmítám úplně

souhlasím úplně

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

5. míra dosažení stanovených kritérií veř. zakázky

odmítám úplně

souhlasím úplně

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

6. kvalita konzultací **odmítám úplně** **souhlasím úplně**

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

7. zajištění dotací **odmítám úplně** **souhlasím úplně**

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

8. poměr komplexnost řešení a cena **odmítám úplně** **souhlasím úplně**

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

9. nabídka překlenovacího úvěru **odmítám úplně** **souhlasím úplně**

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

10. dodržení ceny nabídky bez víceprací **odmítám úplně** **souhlasím úplně**

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

11. doplňkové služby **odmítám úplně** **souhlasím úplně**

Nejlepší dodavatelská firma 1 2 3 4 5 6 7

Firma XYZ 1 2 3 4 5 6 7

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| Firma XYZ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|

18. vizuální úroveň referencí

odmítám úplně

souhlasím úplně

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Nejlepší dodavatelská firma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| Firma XYZ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|

19. sponzoring

odmítám úplně

souhlasím úplně

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Nejlepší dodavatelská firma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| Firma XYZ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|

20. image firmy

odmítám úplně

souhlasím úplně

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Nejlepší dodavatelská firma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| Firma XYZ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|

21. webové stránky firmy

odmítám úplně

souhlasím úplně

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Nejlepší dodavatelská firma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| Firma XYZ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|