

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

# **Marketingový plán střední stavební firmy**

**The medium-sized construction company marketing plan**

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a odborné literatury uvedené v seznamu zdrojů a na základě konzultací v dané stavební firmě.

V Praze .....

.....

Michaela Militká

# Zadání



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Fakulta stavební**

Thákurova 7, 166 29 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: <u>Militká</u>	Jméno: <u>Michaela</u>	Osobní číslo: <u>424414</u>
Zadávající katedra: <u>K126</u>		
Studijní program: <u>(B3651) Stavební inženýrství</u>		
Studijní obor: <u>(3647R014) Management a ekonomika ve stavebnictví</u>		

### II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: <u>Marketingový plán střední stavební firmy</u>	
Název bakalářské práce anglicky: <u>The medium-sized construction company marketing plan.</u>	
Pokyny pro vypracování: Teorie marketingu - obsah marketingového plánu Představení vybrané střední stavební firmy Analýza zakázek vybrané firmy v předchozích obdobích. Analýza přepokládaného vývoje stavebních zakázek v regionu Návrh marketingových strategií vycházející z provedených analýz	
Seznam doporučené literatury: PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd., 1. vyd. [Grada Publishing]. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.	
Jméno vedoucího bakalářské práce: <u>Ing. Václav Tatýrek, Ph.D.</u>	
Datum zadání bakalářské práce: <u>28.2.2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce: <u>28.5.2017</u> <i>Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku</i>
Podpis vedoucího práce	Podpis vedoucího katedry

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<i>Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v bakalářské práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.</i>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na marketingové plánování ve stavebnictví. Jejím cílem je vystihnout rozdíl mezi tradičním a stavebním marketingem. První část práce se zabývá obecnou definicí marketingu a marketingovými nástroji. Tato témata jsou následně dáována do kontextu se stavebnictvím. V druhé části bakalářské práce je pak konkrétně řešena vnitřní a vnější analýza reálné střední stavební firmy, zabývající se zakládáním staveb. Práce obsahuje podrobný rozbor zakázek firmy za určité časové období, na jehož základě je definována ideální firemní zakázka. Je zkoumáno konkrétní tržní prostředí, na němž se reálná firma pohybuje. Dále je rozebrána aktuální ekonomická situace státu. Na základě výsledků analýz a celkového aktuálního stavu firmy je v závěru práce předkládán návrh marketingové strategie.

## **Annotation**

The bachelor thesis is focused on marketing planning in the construction industry. Its aim is to capture the difference between traditional and construction marketing. The first part is focused to general definition of marketing and marketing tools. The topics are linked with context of construction industry. The second part of the bachelor's thesis is about solving internal and external analysis of the real medium-sized construction company which deals with foundation of buildings. The thesis contains a detailed analysis of the company deals over a certain period time and ideal company deal is defined by this analysis. It examines the specific market ambience on where the real company moves. Furthermore is analysed the current economic situation of the state. Based on the results of analyses and the overall current position of the company is given the proposal of the marketing strategy at the end of thesis.

## **Klíčová slova**

Marketing, zakázkový marketing, marketingové plánování, segmentace trhu, stavební trh, střední stavební firma, zakládání staveb

## **Key words**

Marketing, custom marketing, marketing planning, market segmentation, construction market, medium-sized construction company, foundation of buildings

## Obsah

Zadání .....	4
Anotace .....	5
Klíčová slova .....	6
Úvod .....	9
Část 1 .....	10
1. Marketing 21. století.....	10
1.2. Marketing z pohledu stavebnictví.....	11
1.2.1. Zakázkový marketing .....	12
2. Rozlišení trhu.....	13
2.1. Segmentace trhu .....	13
2.2. Stavební trh.....	14
2.2.1. Segmentace stavebního trhu .....	16
2.3. Paretův efekt .....	17
3. Marketingový mix .....	18
3.1. Mix ve stavebnictví .....	19
3.1.1. Stavba/zakázka .....	20
3.1.2. Cena .....	20
3.1.3. Transpoziční procesy .....	21
3.1.4. Komunikace .....	22
3.2. Časová působnost marketingového mixu .....	22
4. Marketingové plánování .....	23
4.1. Obsah marketingového plánu .....	24
4.2. Marketingové plánování ve stavebnictví .....	24
4.2.1. Společnost.....	25
4.2.2. Stávající situace .....	25

4.2.3. Strategie .....	26
Část 2 .....	28
5. Představení firmy .....	28
6. Interní analýza firmy .....	29
6.1. Vstupní data .....	29
6.1.1. Definice relevantních zakázek .....	29
6.2. Faktory analýzy .....	29
6.2.1. Faktor 1 – Druh prováděné práce .....	31
6.2.2. Faktor 2 – Objednatelé zakázek .....	35
6.2.3. Faktor 3 – Státní a soukromé zakázky .....	39
6.3. Celkové zhodnocení zakázek, dle faktorů .....	42
7. Segmentace trhu .....	43
8. Makroekonomická analýza .....	44
8.1. Ekonomická situace státu .....	44
8.2. Vývoj stavebního trhu .....	46
8.2.1. Vývoj klíčových zadavatelů zakázek .....	48
8.3. Shrnutí makroekonomické analýzy .....	49
9. SWOT analýza .....	49
10. Návrh marketingové strategie .....	51
Závěr .....	52
Seznam grafů .....	53
Seznam tabulek .....	53
Seznam obrázků .....	53
Citovaná literatura .....	54
Seznam příloh .....	56



## Úvod

Tématem této bakalářské práce je marketingový plán pro střední stavební firmu. Marketing je něco, co nás ovlivňuje každý den, úplně ve všech odvětvích, se kterými se pravidelně setkáváme. Každý podnikatel, obchodník, manažer se snaží získat co nejvíce potenciálních zákazníků a využívá k tomu nástroje marketingového plánování. Bez něj by bylo velmi těžké se prosadit mezi konkurencí.

Ani stavebnictví se nevyhýbá určitá forma propagace a reklamy a samozřejmě onoho marketingového plánování. Nacházíme se však v trochu jiné situaci. Stavební trh je speciální tím, co nabízí. Pohybujeme se v klasickém okruhu prodeje zboží (především stavebního materiálu), tak samozřejmě v okruhu speciální služby, tedy realizace výstavbového projektu.

Právě druhý zmiňovaný okruh je pro mou bakalářskou práci stěžejní. Realizace výstavbového projektu je rozhodně velmi obsáhlá služba investorovi s mnoho kritérii a požadavky. Proto je zde potřeba individuální přístup k marketingovému myšlení. Samozřejmě lze uplatnit základní pravidla a postupy, nebo alespoň jejich stěžejní myšlenky. Pokud se ale dostáváme hlouběji k okolnostem problémů ať se získáváním, nebo se samotnou realizací projektu, je potřeba přistupovat k tomu se „stavařským“ nadhledem a individuálním přístupem.

Obsahem práce je pojmenování optimálních nástrojů marketingového plánování pro stavební firmu a částečná aplikace u konkrétní společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí.

První část je teoretická. Zabývá se obecně definicí marketingu a převedení těchto definic pro stavební trh. Dále popisuje postupy při utváření marketingových strategií a plánů na obecné rovině a pak konkrétně opět přímo pro stavební podniky.

V druhé praktické části bakalářské práce pak konkrétně řeším podklady pro návrh marketingového plánu pro reálnou střední stavební firmu zabývající se zakládáním staveb. Nejprve je provedena podrobná vnitřní analýza realizovaných prací. Z čehož vznikne model ideálních zakázek pro co možná nejefektivnější růst firmy. Dále jsem analyzoval makroekonomické prostředí firmy a jeho dopad na fungování firmy. Na základě analýz je pak nastíněna marketingová strategie. Cílem této části je zjistit, jestli je firma schopna dále fungovat na nastaveném modelu a jak je možno pomocí marketingového plánování přispět maximalizaci výnosů.

Celkovým cílem práce je ukázat rozdíl mezi klasickým unifikovaným marketingovým plánováním a plánováním s ohledem na specifikace stavebního trhu. A to na základě teorie a konkrétního příkladu u reálné stavební firmy.

## Část 1

### 1. Marketing 21. století

Marketing v jakémkoliv odvětví je obor, který se rozvíjí a posouvá neskutečnou rychlostí. Je potřeba neustále monitorovat situaci a přicházet s novými nápady a postupy.

Je třeba pracovat s vývojovými trendy následujících let a počítat s jejich přítomností při dlouhodobém marketingovém plánování. Momentálně můžeme určit tři hlavní vývojové skutečnosti, se kterými je nutné počítat. Jedná se o **globalizaci, technologický pokrok a deregulaci trhu.** (1)

V rámci stavebnictví, které je místě mnohem více vázané, odpadá problém spojený s globalizací a přesouvání výroby do ekonomicky výhodnějších destinací. Technologický pokrok už samozřejmě ovlivňuje i stavebnictví a to nejen v rámci rozvoje strojů, ale také díky vyvíjení nových stavebních materiálů. Mnoho trhů funguje lépe, pokud nejsou omezovány a vytváří se přirozené konkurenční prostředí. Stavební trh se tomuto opět mírně vymyká, neboť se zde setkáváme s regulací a to formou státních zakázek, konkrétně v České republice podle zákona 134/2016 Sb. Každopádně toto omezení vede naopak k ještě většímu konkurenčnímu boji a lepší přípravě.

Pokud budeme pátrat po podstatě marketingu, narazíme na velký počet diametrálně rozlišných definic. Ty se liší stranou přístupu. Největší rozdíl je mezi sociálním a manažerským vnímáním marketingu. Sociální vnímání je to, které přichází ze stran zákazníků a vystihuje ho následující definice:

*„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají, co si přejí a potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“* (1 str. 24)

Pokud se přesuneme na druhou stranu a budeme pohlížet na marketing ze strany manažerů, tedy prodejců produktů a služeb je jasné, že ho vnímají jako schopnost prodat jimi nabízené produkty. Podstata manažerského marketingu leží však ještě hlouběji. Cílem by mělo být poznat zákazníka a přizpůsobit se jeho potřebám, nabízet to, co chce a byl připravený si nabízený produkt koupit. Na základě tohoto americká marketingová asociace přišla s následující definicí:

*„Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“* (1 str. 25)

Marketing se nezabývá jen distribucí idejí, zboží a služeb. Aby mohl pokrýt rozdílné problematiky všech odvětví, zabývá se deseti základními entitami a to zbožím, službami, zkušenostmi, událostmi, osobami, místy, vlastnictvím, organizacemi, informacemi a idejemi. (1) Ve stavebnictví se spojuje práce s marketingem zaměřeným na zboží, služby, zkušenosti, informace a můžeme se setkat i s návazností na ideje.

## 1.2. Marketing z pohledu stavebnictví

Jak již bylo zmíněno, stavebnictví je svým rozsahem velmi specifický trh. Vztah jednotlivých subjektů na něm působících je vzhledem k marketingu rozdílný, ale rozhodně se nedá zanedbávat. I stavební firmy podléhají konkurenčnímu boji a je nutné řešit metodické a manažerské otázky rozvoje firmy. Obzvláště proto, že stavebnictví je velmi ovlivňované ekonomickou stabilitou státu. A především v době krize je třeba zapojit marketingové plánování, které může být jedinou příležitostí, jak eliminovat ztráty firmy.

Pokud se zaměříme na **Index stavební produkce (ISP)**, který je základní ukazatel statistiky stavebnictví a ukazuje růst a pokles stavební produkce. (2) Můžeme dle Grafu 1 vidět, že stavebnictví v průběhu let 2005 až 2017 není přílišný progres. Z dlouhodobého hlediska je vidět růst stavební produkce pouze v letech 2014 a 2015. Od loňského roku je opět znatelný pokles a dá se tedy předpokládat, že marketingové strategie budou hrát význam roli konkurenčního boje firem.

Graf 1: Index stavební produkce



Zdroj: Český statistický úřad

Stavební marketing stejně jako ten obecný má několik okruhů, jimž je potřeba věnovat pozornost. Okruhy tvoří.

- **Segmentace stavebních trhů** a jejich orientace, tedy rozdělení na trh stavebních zakázek (služeb) a produktový trh týkající se především stavebních materiálů (výrobky)
- Specifikovaný **marketingový mix**, který pomáhá přizpůsobit nabídku firem pro konkrétní požadavky stavebního trhu
- **Marketingové plánování**, které pomáhá určovat konkrétní cíle a strategie tak, aby vedli k stabilitě a prosperitě firem. (3)

Marketing pro stavebnictví má dva základní typy. Prvním je klasický **produktový marketing** (komerční marketing), který je uplatňovaný v oblasti stavebních materiálů, strojů, případně samostatných celků zabudovávaných do stavby a dalších produktů potřebných ke stavbě samotné. Druhým typem je **zakázkový marketing**, který je určen pro stavební výrobu. Jeho smysl spočívá v získávání investorů a jejich zakázek. (3)

### 1.2.1. Zakázkový marketing

Jak už vypovídá název, jedná se o marketing založený nikoliv na práci s výrobky, ale na specifickou službu, tedy stavební zakázku. Cílem marketingu je získat stabilní investory a docílit, aby se z nich stali smluvní partneři.

Stavební projekty jsou vždy unikátní a to jak architektonickým, tak konstrukčním a technologickým pohledem. Stavební firmy vyhledávají investory, kterým se na základě dohod zavazují dodat stavební dílo v předem určené podobě. Vše se vyrábí „na míru“. Marketéři se zaměřují na prognózu jednotlivých, pro konkrétní firmu stěžejních, segmentů stavebního trhu. (3)

Zakázkový marketing se soustředí na:

- Definování a analyzování cílových trhů, kde vznikají zakázky/tendry
- Vytipování podnikatelských zájmů potenciálních nositelů zakázek
- Záměrné cílené aktivity zaměřené na ovlivnění potenciálních investorů a jejich přeměnu v reálného a stálého obchodního partnera. (3)

## 2. Rozlišení trhu

**Trh** je z ekonomického pohledu místo, kde dochází ke směně statků, nebo financí. Trhy se dále dělí podle pohledu vůči zaměstnancům (trh práce), investorům (finanční/akciový trh), zákazníkům (trh pro uplatnění produktů a služeb) a dodavatelům (trh dodatkových služeb, komponentů, surovin). Ve všech dílčích kategoriích musí být umožněn vznik konkurenční soutěže. (4) Klíčový trh je však ten zákaznický, který je dále členěný do segmentů. Můžeme se však setkat i se situací, kdy firma pohlíží na trh jako celek a praktikuje tzv. **hromadný marketing**. Ten je však v dnešní době rychlého růstu technologií a možností výjimečný, protože tyto firmy nejsou schopné konkurovat těm, kteří se zaměřují na segmenty, nebo dokonce na subsegmenty, (1)

### 2.1. Segmentace trhu

Trhy, nejen ty stavební se segmentují, aby firmy dosáhly přesného zacílení na klíčové zákazníky, o čemž vypovídá z definice segmentu:

*„Segment trhu se skládá ze skupiny zákazníků, kteří mají přibližně stejnou, nebo alespoň srovnatelnou podobu.“ (5 str. 116)*

Segmentace napomáhá k cílenému marketingu. Je potřeba rozlišit konkrétní skupiny zákazníků na dílčím trhu a identifikovat jejich potřeby. Z daných segmentů pak firma vybere ty, které dokáže uspokojit. Do tohoto segmentu firma vstoupí (pokud v něm ještě není) a na základě strategií se snaží co nejlépe obstát před konkurencí. V tomto případě mluvíme o **segmentovém marketingu**. Jednotliví zákazníci segmentů nemají zcela stejné potřeby, ale dají se již srovnávat. Firma má tedy možnost lépe uspokojovat zájmy cílových zákazníků. Pokud se pracuje jen se segmentem, je mnohem jednodušší i komunikační a distribuční cesta.

Existují ještě konkrétnější skupiny, subsegmenty neboli výklenky. Tím se zabývá **výklenkový marketing**. Jedná se o zákazníky s přesnou společnou potřebou. Například u stavebního trhu a segmentu bytová výstavba, to jsou ekologické stavby. Pak existuje i nejnižší úroveň segmentace a tou je **individuální marketing**, který se zaměřuje na jedince. U užších segmentací je pak většinou menší konkurence. Zaměřují se na ně totiž menší firmy v omezeném počtu, které často bývají místně orientované. Firmy, které si vyberou tuto cestu, musí být schopné kompletně uspokojit specifické potřeby zákazníka, který je pak ochotný zaplatit větší částky. (1)

Pokud chceme správně segmentovat trh, je potřeba pochopit jeho strukturu a to jak pracuje. Správná segmentace totiž přináší tu největší konkurenční výhodu. Abychom postupovali správně, je zapotřebí dodržet tři stádia.

1. Vlastní trh a jeho provoz – Jak onen trh funguje?
2. Spotřebitelské a rozhodovací stadium – Kdo specifikuje, co, kde, kdy a jak?
3. Segmentace trhu (5)

První stadium, pohled na **vlastní trh**, přináší dva kroky. Tím úplně prvním je **definice trhu**. Je potřeba si určit rozsah a to jak věcný (produktový a službový), tak demografický. Je třeba myslet na to, že do trhu se řadí i všechny alternativní produkty a služby, které jsou schopné uspokojit danou potřebu. V druhém kroku je pak potřeba vytvořit **mapu trhu**, která definuje řetězec distribuce neboli vnitřní vztahy v rámci trhu. A to nejen konečný zákazník, který je v případě stavební firmy investor. Je potřeba znát i síť dodavatelů materiálů a strojů a podobně.

V následujícím stádiu je potřeba vyčlenit reprezentativní **vzorek spotřebitelů**, kteří si budou ochotni pořídit námi nabízený produkt. Právě v tomto kroku se zaměřuje na pozorování chování spotřebitelů. Je potřeba toto chování rozklíčovat a pochopit, proč, kde, kdy a jak si zákazníci vybírají jednotlivé produkty. V tomto bodě je již nutně potřeba definovat si vlastní klíčové vlastnosti nabízeného produktu a porovnávat zájem spotřebitelů právě o tyto konkurenční prvky. Vše je důležité popsat pomocí relevantních měřítek.

V posledním stadiu se konečně přistupuje k **samotné segmentaci**. Z předchozího výzkumu trhu se vytvoří segmenty. Je při tom potřeba brát ohled na všechny nákupní kombinace. Pokud se některé z nich přetrhají, může to vést ke špatnému sestavení celého marketingového plánu. (5)

## 2.2. Stavební trh

Jak již bylo několikrát zmíněno, stavební trh je specifickým svým širokým záběrem a velkou odlišností jednotlivých aktivit. Můžeme mluvit o tom, že celý trh je dělený ještě na menší subtrhy, kterými jsou:

- Trh realizace stavebních děl
- Trh stavebních hmot a technologických celků
- Trh stavebního servisu
- Trh nemovitostí (3)

Tyto subtrhy spolu kooperují a navzájem se ovlivňují, tvoří své mikroprostředí. Trh stavebních děl je primární a zbytek tvoří sekundární úlohu. Trh nemovitostí hraje většinou až terciální úlohu a například u zakládání staveb zcela chybí.

Stavební trh je ovlivněn i vnějšími vlivy, tvořícími makroprostředí. Jedná se především o tyto podněty:

- Celkový stav hospodářství státu
- Technologický pokrok
- Demografický vývoj
- Legislativa stavebnictví a obecně hospodářství
- Ekologie

**Hospodářský výsledek** státu je přímo úměrný aktivitě na stavebním trhu. Tento fakt je dán především velkým objemem státních zakázek. Ale pokud roste hospodářský výsledek státu má pozitivní vliv i na soukromý stavební sektor, protože nabízí výhled na zlepšení příležitostí. Hospodářská situace by měla reflektovat několik oblastí:

- Vývoj hrubého domácího produktu
- Vývoj kupní síly všech ekonomických subjekt
- Vývoj inflace
- Vývoj nezaměstnanosti
- Vývoj státního rozpočtu (3)

I ve stavebnictví je potřeba sledovat **technologický pokrok**. Reagovat na změny je potřeba jak v oblasti strojů a technologických postupů při provádění stavby, tak v softwarovém vybavení. Bez toho firma není schopna dlouho udržet krok s konkurenty.

**Demografický trend** státu má svůj význam při určování vývojové velikosti potenciální poptávky. Rozložení a koncentrace obyvatelstva má vliv na stavebnictví nejen v bytové výstavbě, s větší hustotou zalidnění roste i potřeba dopravních staveb, inženýrských staveb a staveb sociální potřeby.

Každý trh je řízený **legislativou**, protože platí některé obecné podmínky pro podnikatelskou činnost. Dále je zde omezení díky územnímu plánování a stavebnímu řádu. U stavebního trhu je legislativní zásah ještě o trochu intenzivnější a to díky veřejným soutěžím o státní zakázky.

Otázka **ekologie** je aktuální téma a subjekty na stavebním trhu musí počítat, že do budoucna se budou nároky ještě zvyšovat. Ekologické podmínky na stavební proces, materiály i likvidaci se stále častěji objevují přímo v zadání zakázek. Firmy s tím musí

kalkulovat a investovat v tomto ohledu do opatření, která jim zajistí určitý ekologický standart. (3)

### **2.2.1. Segmentace stavebního trhu**

Tím že stavební trh nemá monolitický charakter, nabízí se oborová segmentace, kterou definuje Jiří Pleskač a Leoš Soukup ve svém díle Marketing ve stavebnictví následujícím způsobem:

Stavební trh dělí na subtrhy, které se dále segmentují podle určitých kritérií.

#### **1. Subtrh stavebních hmot**

Na tomto trhu se prodávají hotové výrobky a má tedy klasický komerční model marketingu. Segmentace tedy probíhá podle kapitoly 2.1.

#### **2. Subtrh technologických celků**

Technologickými celky myslíme zařízení, která se umísťují do staveb, jako funkční celky (sauny, výtahy,...). Platí pro ně stejné pravidlo jako u trhu stavebních hmot.

#### **3. Subtrh stavebního servisu**

Vytváří širokou příležitost pro hmotný a nehmotný servis pro stavební firmy i investory (externí marketingové, projekční služby, speciální stroje, atd.) Zde již převládají metody zakázkového marketingu. Segmentace je velmi členitá a není jednoduché ji obecně definovat. Firma sama si musí stanovit, jaké externí služby ke své činnosti potřebuje a z tohoto trhu si je vybrat.

#### **4. Subtrh nemovitostí**

Tento trh je ještě zcela jiným způsobem odlišný. Nefigurují zde přímo stavební firmy, ale investoři a koncoví zákazníci. Významnou roli hrají potenciální zákazníci, kteří mají často možnost ovlivňovat konečné podoby stavebních děl a tím do tohoto trhu zahrnují i stavební firmy, které na investorský popud upravují a specifikují nedokončené stavby. Stavební firmy by si měly hlídat majetkové pohyby investora, aby si mohli ohlídat jeho platební schopnost.

#### **5. Subtrh realizace stavebních děl**

Tento trh je pro stavební firmu klíčový a je tak obsáhlý, že je lze rozdělovat podle několika hledisek:

##### **a. Segment stavebních děl dle povahy**

- Budovy občanské výstavby
- Budovy pro bydlení
- Vodohospodářské stavby
- Objekty podzemní a důlní



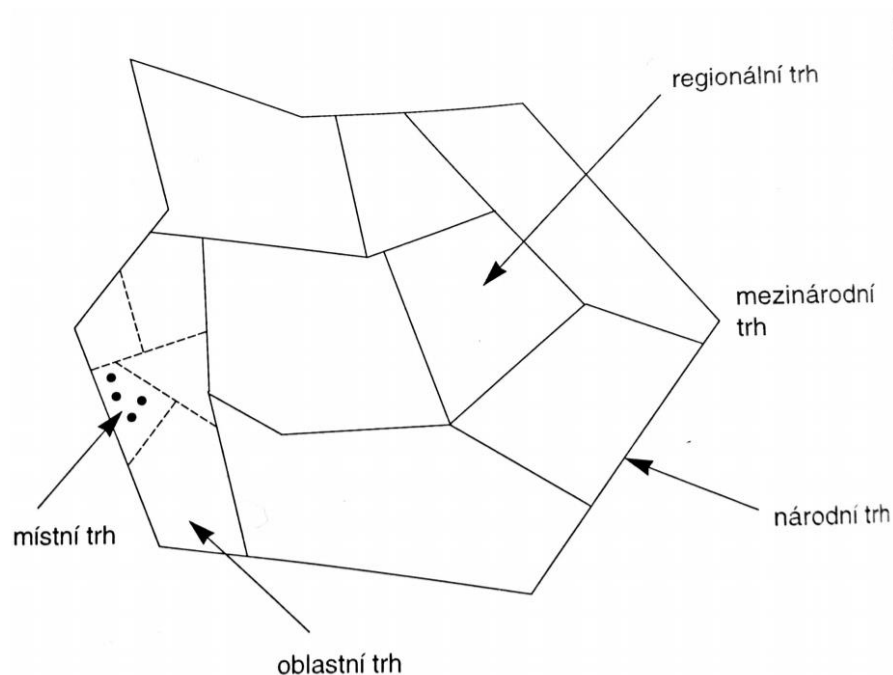
- Budov pro průmysl
- Inženýrské stavby
- Dopravní stavby
- Ostatní stavby

b. Segment stavebních děl dle technologického hlediska

- Sériové stavby
- Polo sériové objekty
- Zcela individuální výstavba

c. Segment stavebních děl dle demografického působení

Obrázek 1: Segmentace stavebního trhu podle demografického působení



*Zdroj: Pleskač, Soukup; Marketing ve stavebnictví, str. 70*

- d. Segment komplexních zadávek a subdodávek
- e. Segment veřejných a soukromých zakázek

### 2.3. Paretův efekt

I ve chvíli, kdy již má firma segmentovaný trh a jasné zaměření, kam se bude orientovat, může zde ještě figurovat velké množství zákazníků a partnerů. Ne všichni jsou ale pro společnost klíčoví. Na každém segmentu je jen část, která má potenciál stát se klíčovým zákazníkem, potažmo dlouhodobým partnerem.

Tato efektivní část zákazníků se dá definovat pomocí Paretova jevu, jak vypovídá jeho definice:

„Paretův efekt naznačuje, že přibližně 20% jakékoliv aktivity vyústí v 80% výstupů“ (5 str. 114)

Obecně platí, že když firma vezme všechny své zákazníky daného segmentu stavebního trhu, zjistí, že cca 20% z nich ji tvoří 80% příjmů. Je tedy logické, že by se firma měla zaměřit především na oněch 20% zákazníků/partnerů.

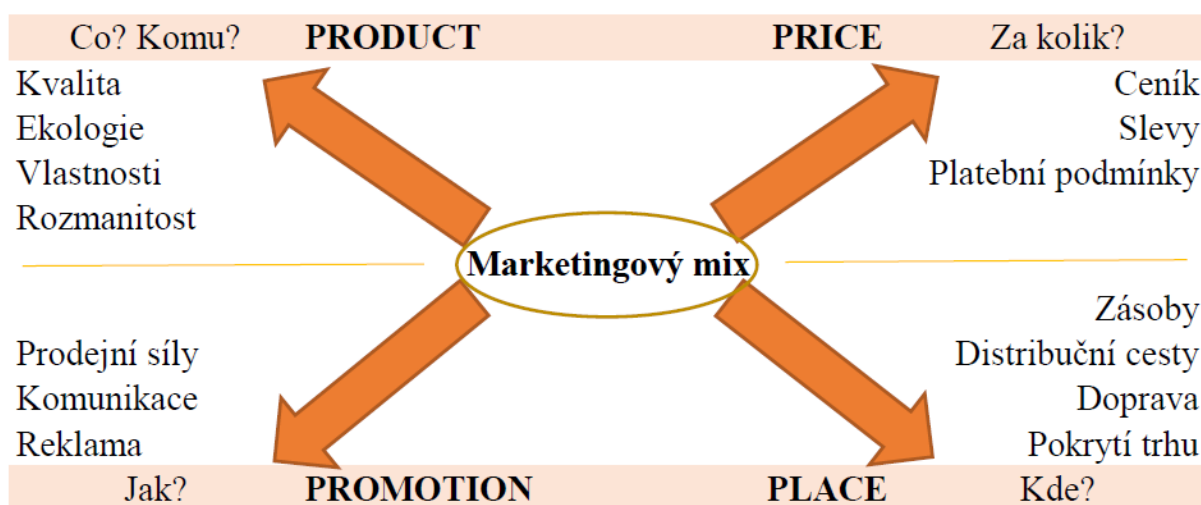
Tato analýza je čistě statistická, může se tedy stát, že některý z potenciálně klíčových zákazníků díky tomu vypadne z pozornosti firmy. Je tedy potřeba si výsledky ověřit dalším pozorováním či jiným druhem analýzy. (5)

### 3. Marketingový mix

Aby firma mohla dosáhnout požadovaných marketingových výsledků, používá k tomu různé kombinace nástrojů. Tyto kombinace se nazývají marketingový mix.

„**Marketingový mix** je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ (5 str. 32)

Obrázek 2: Marketingový mix 4P



Zpracování: vlastní, Zdroj: Kotler; Marketing a management

Marketingový mix je neodmyslitelná součást marketingového plánu. Pomáhá z dlouhodobých firemních strategií utvářet krátkodobější cíle, nastavuje tedy určitý směr a hranice marketingu dané firmy. V základu ho tvoří takzvaná 4P: product, price, promotion, place, jak je vidět na Obrázku 2.

Mix neslouží pouze jako nástroj plánování, ale také jako nástroj řešení problémů. Pokud se firmě přestává dařit, většinou za to může chyba v práci s jedním P. Také to může znamenat,

že konkurence je v jednom ze 4P silnější. V prvním případě je potřeba problém odstranit, ve druhém případě je potřeba si uvědomit, že firma má ještě další 3 stránky, kde může být lepší než konkurence. Například, pokud firma není schopna snížit cenu na cenu konkurence, může si zákazníky přilákat kvalitou nabízených produktů a servisem, který nabízí. (6)

Ještě je potřeba poznamenat, že 4P nabízejí pohled ze strany firmy. Kooperují však s 4P, což je naopak pohled zákazníků.

Tabulka 1: Kooperace 4P a 4C

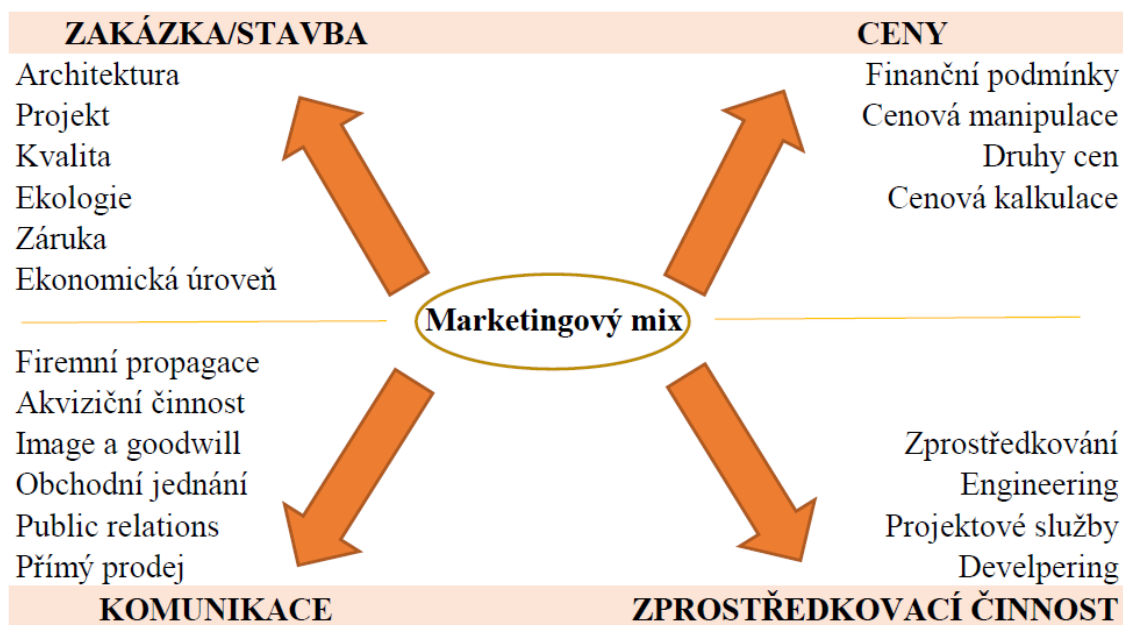
4P	4C
Produkt/Product	Zákaznické řešení/Customer solution
Cena /Price	Zákaznické náklady/Customer costs
Místo/Place	Pohodlí/Confort
Propagace/Promotion	Komunikace/Communication

*Zdroj: Tabulka vlastní, informace (1)*

### 3.1. Mix ve stavebnictví

Pokud se opět zaměříme na zakázkový marketing je třeba základní model z obrázku 2 upravit.

Obrázek 3: Zakázkový marketingový mix



*Zpracování: vlastní, Zdroj: Kotler; Marketing a management*

### 3.1.1. Stavba/zakázka

**Stavba** tvoří základ celého marketingového mixu. V tomto odvětví na sebe zakázka přejímá roli zboží, které si zákazník/investor vybírá. Rozhoduje se podle mnoha kritérií a kvalit a to také rozhoduje o tom, jakou cenu je schopný zaplatit.

Při klasickém marketingovém mixu rozdělujeme produkty do dvou skupin:

- Heterogenní produkty – Jsou natolik odlišné, že se nedají unifikovat na jednotná pravidla. Jejich ceny i další parametry se musí stanovovat individuálně.
- Homogenní produkty – Mají podobné vlastnosti. Jedná se především o produkty spotřebního a výrobního charakteru.

Ve stavebnictví u zakázek převažuje heterogenní charakter produktu. S homogenním se opět setkáváme u stavebních materiálů a strojů. Heterogenním stavebním produktem se rozumí produkce díla, která je zpracovaná a realizovaná dle dohodnutého zadání mezi firmou a investorem. Závaznost zadání je uzákoněna smlouvou o dílo.

Na rozdíl od komerčního marketingu, se zde zákazníkovi představy o konečném produktu odhadují, nedají se totiž přesně určit. Cílem této části marketingového mixu je tedy vytipovat největší potřeby svých zákazníků a ty nabídnout. Každopádně to funguje i naopak. **Firma musí posoudit i své vlastní možnosti.** Může se stát, že budoucí investor má zájem o spolupráci, dle nabízených kritérií, ale společnost nemá na zakázku kapacitu. Pozornost musí firma věnovat následujícím kritériím:

- Oborový charakter stavby
- Rozsah zakázky
- Lokalita stavby
- Způsob financování

Je tedy vidět že u potenciálních zakázek je třeba mít přehled nejen o potřebách investora, ale i o vlastních možnostech. To pak napomáhá k lepší reakci na změny. (3)

### 3.1.2. Cena

Cena je ve stavebnictví velmi často rozhodující prvek. A to i přesto, že je snaha toto omezovat, protože nižší ceny bývá často na úkor kvality. Omezování faktoru nejnižší ceny řeší například Zákon 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. § 113 se přímo věnuje mimořádně nízkým nabídkovým cenám. Zadavatel veřejné zakázky má nyní právo odmítnout nejnižší cenovou nabídku, jako podceněnou. (7)

I přesto je cena důležitý faktor a to nejen u soukromých investorů. Na cenu působí tržní situace, ale také hospodářská situace a marketingová politika konkurentů. Ceny se utvářejí při jednání mezi firmou a investorem a to na základě rozsahu a představy obou stran. Účelem marketingu je v tomto ohledu analyzovat působící faktory a vypracovat koncept **cenové politiky firmy**. Koncept lze specifikovat následujícími body:

- Cena by měla zajistit návratnost nákladů a dosažení rentability
- Neúměrná změna cen může vést k neprodejnosti produktů
- Pokud se cenová hladina snižuje, musí to být spojeno s rozvojem výroby, produktivity a snižováním nákladů
- Tvorba cen (kalkulace) by měla být prováděna bez zřetele na cenovou pružnost poptávky

Pokud se tedy vytváří cena na aktuální nabídku, je potřeba postupovat podle čtyř základních faktorů:

- **Situace na stavebním trhu** – zaměřit se na velikost poptávky po konkrétních zakázkách
- **Významnost a perspektivnost investora** – některé nabídky je vhodné získat i za cenu menšího zisku, abychom si tím vytvořili, nebo udrželi klíčového partnera, toho můžeme určit třeba pomocí Paretova jevu, viz kapitola 2.3
- **Konkurenční tlak v segmentu** – Je potřeba odhadnout konkurenční nabídku a cenovou politiku ostatních firem se společnými zájmy
- **Tržní pozice firmy v segmentu** – Jak silné mám firma jméno a jak je celkově silná (finanční stabilita, konkurenceschopnost) (3)

### 3.1.3. Transpoziční procesy

Toto je třetí faktor marketingového mixu. Jedná se o **transpozici**, tedy činnosti vykonávané v meziprostoru firmy a investora. Může jít o transport/odbyt výrobků, strojů, zaměstnanců, vlastnické otázky, a logisticko-organizační prvky.

V tomto bodě se mapuje dodavatelská síť a řeší se další územně regionální faktory, jako například aktuální stavební kapacity firmy.

Od činností v tomto sektoru se vyžaduje rychlost, plynulost a nenákladnost. Pro stavební trh je toto velmi nutné sledovat. Logistická problematika distribuce stavebního materiálu, zaměstnanců, nebo strojů může vést ke ztrátám.

Pod tento faktor také patří zprostředkovatelské procesy jako developerství, leasing nemovitostí a podobně. (3)

#### **3.1.4. Komunikace**

Čtvrtý faktor marketingového mixu sleduje vztahy firmy a investora. Cílem je aktivní komunikací pozitivně ovlivnit obchodní vztah ve prospěch firmy. Nejde tedy jen o získání zakázky, ale také o kompletní akviziční politiku.

Firma si tvoří image, kde nejde jen o spokojenost zákazníka, ale celkově o vnímání firmy jako celku. Ve stavebnictví sem patří také **referenční stavby**, tedy projekty, o kterých se diskutuje, jsou významné a případně i medializované.

Komunikovat by firma neměla jen s potenciálními a současnými zákazníky, ale měla by si tvořit širší povědomí u občanů. Obzvláště pokus se jedná o firmu s lokálním změřením. (3)

### **3.2. Časová působnost marketingového mixu**

Každá stavba má svůj životní cyklus. V rámci jednotlivých fází cyklů se užívají odlišné části marketingového mixu.

#### **1. Fáze předinvestiční**

Je to fáze, ve které si investor rozhoduje, zdali bude stavební dílo realizovat. Stavební firma v této fázi využívá komunikační faktor marketingového mixu. Snaží se utvořit brand tak, aby se dostala do povědomí investorů. Cílem je, aby už v okamžiku, kdy se investor rozhodne dílo opravdu realizovat, měl v hlavě alespoň jméno stavební firmy, se kterou by mohl potenciálně spolupracovat. Firma si tedy v této fázi snaží především budovat dobré jméno a to jak u investorů, tak u stáních orgánů a v neposlední řadě u široké veřejnosti.

#### **2. Fáze investiční – plánování**

Je to fáze, kdy si investor mimo jiné vybírá dodavatele. A z pohledu stavební firmy je tato fáze klíčová a je třeba zapojit všechny marketingové nástroje s cílem, získat zakázku. Nejprve je potřeba si dle segmentace trhu říct jestli je zakázka pro danou firmu klíčová. Pokud ano, využívají se všechny složky marketingového mixu k tomu, aby na základě zadávacího dokumentace byla připravena vítězná nabídka. U většiny zakázek probíhá výběrové řízení, kterého se účastní i konkurenti. Neplatí to zdaleka jen pro veřejné zakázky, ale i soukromý investor u prací většího rozsahu, dělá výběrové řízení. Pokud tedy firma vstupuje do výběrového řízení, pohybuje se v následujících oblastech marketingového mixu:

- **Cenová politika** – výše cenové nabídky s ohledem na předpokládaný postup konkurence a podle specifikací zadání. Řeší se druh ceny, platební kalendář, případně další bonusy, jako je dodavatelský úvěr a podobné.
- **Výrobní politika** – jaké technologie a postupy je firma schopna nabídnout. Bere se v potaz urychlení výstavby, kvalita, ekologie a všechny podmínky ze zadávací dokumentace. Firma také řeší, zda je schopna celou zakázku zpracovat sama, nebo bude-li si muset část nechat udělat jako subdodávku. Také se zde určuje záruka na dílo.
- **Distribuční politika** – Je potřeba sehnat všechny materiál a další komponenty k výstavbě. Musí tedy vzniknout logistická síť pro konkrétní stavbu. Část sítě je stejná pro všechny stavby, ale je třeba počítat se specifiky (ať specifický materiál, nebo neobvyklé umístění stavby). Dále je potřeba vyřešit skladovací zázemí firmy a minimalizovat náklady na převozy.
- **Komunikační politika** – tento nástroj se uplatní v přímé komunikaci s investorem.

### 3. Fáze investiční – realizace díla

V této fázi se jednotlivé nástroje marketingového mixu přemění v realitu (kvalita díla, platební kalendář,...). Je třeba dodržet to, co bylo slíbeno v investiční fázi. Stavební firma si právě v tomto momentě utváří svou vizitku před investorem. Je třeba dodržet všechny ujednání dle smlouvy.

### 4. Fáze provozní

Opět se uplatní především komunikační politika. Stavební firma zůstává v úzkém kontaktu s investorem a to především, jedná-li se o perspektivního partnera i do budoucna. (3)

## 4. Marketingové plánování

Marketingové plánování má za úkol sestavit sérii činností, které povedou k dosažení marketingových plánů. Tento proces obsahuje zhodnocení situace, formulaci základních předpokladů, stanovení firemních cílů a následné zvolení postupu k dosažení cíle a v neposlední řadě odhad nákladů.

Plánování hraje v dnešní době rostoucí konkurence stále více klíčovou roli. U velkých korporátních společností, i těch stavebních, by na to měl brát velký zřetel a firmy by si měly

tvorit opravdu podrobny marketingovy plan. U strednich a malych podniku by mel byt vytvořen alespon základni koncept, který podpoří předpověď prodejů a rozpočtů, která sama o sobě nestačí.

Plánování přispívá k úspěchům firmy v několika ohledech. Pomáhá lépe a dříve identifikovat hrozby a tím pádem eliminovat případné ztráty. Společnost s vypracovaným marketingovým plánem je mnohem lépe připravena reagovat na změny a má **konkurenční výhodu**. Může to také vést k větší efektivnosti pracovníků, přerozdělování zdrojů, využívání strojů a podobně. (5)

#### 4.1. Obsah marketingového plánu

Přesné definice obsahu marketingového plánu se v různých publikacích mírně liší, především podle detailnosti zpracování. Celkový obsah však zůstává stejný. Každý marketingový plán musí projít základními kroky, nimiž je určení cílů, zhodnocení stávající situace, formulace strategie a monitoring situace a postupu. (5)

Tabulka 2: Obsah marketingového plánu

Určení cílů	Shrnutí společnosti	Stručný přehled o firmě
	Firemní cíle	Definování dlouhodobých firemních cílů
Stávající situace	SWOT analýza	Definování silných a slabých stránek společnosti
	Analýza zakázek	Zmapovat současný stav
	Přehled o trhu	Co je to trh, jak s ním pracovat, kde jsou klíčové body a segmenty
Strategie	Marketingové cíle	Čeho chceme v rámci marketingu dosáhnout
	Akční programy	Jak chceme dosáhnout na definované cíle
Monitoring	Rozpočet	Definovat si, kolik na vše uvolníme finančních prostředků
	Kontrola	Sledování a vyhodnocování plánu

*Zpracování: vlastní, Zdroj: Kotler; Marketing a management*

#### 4.2. Marketingové plánování ve stavebnictví

Pro upřesnění marketingového plánování ve stavebnictví použijí model podle Tabulky 2. Rozdělení fází se liší od rozdělení, které uvádí Jiří Pleskač a Leoš Soukup ve své knize Marketing ve stavebnictví. V této kapitole tedy propojují strukturu klasického marketingového plánu se specifikem vycházejícím ze stavebního trhu, podle Pleskače a Soukupa.



### 4.2.1. Společnost

Každá společnost se musí profilovat určitým směrem, který pak udává její místo na trhu. Vše toto je definované v podnikatelském záměru, který vlastně určuje smysl existence firmy. Na záměr dále volně navazuje vize firmy, který by se měla týkat výrobního programu, obchodní politiky, pozice firmy na trhu, vymezení vůči konkurenci, hospodaření firmy a lidských zdrojů. Při stanovování vize je potřeba respektovat zájmy vlastníků, ale také je potřeba ji stanovit tak, aby byla přijata mezi všemi zaměstnanci a to nejlépe s motivačním impulzem. (3)

Ve chvíli, kdy je definována vize, můžou se utvářet strategické **cíle firmy**, které musí být právě s vizí v souladu. Cíle musí být tvořené s ohledem na současný stav firmy i na reálné vývojové možnosti. (3) Cíl musí být definovaný podle pravidla SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed) Tedy každý cíl by měl být přesně popsán, měřitelný, musí odpovídat stavu firmy, řešení musí být realistické a musí být určeno časové období, kdy má být cíle dosaženo. (8)

### 4.2.2. Stávající situace

Situace, ve které se firma nachází, se musí analyzovat z vnitřního i vnějšího hlediska. Existuje několik postupů, jak stávající situaci definovat.

- **Situační analýza** – Je to analýza vnější i vnitřní, soustředí se na cíl tržní koncepce a na plnění už stanovených cílů. V rámci situační analýzy se sledují cíle firmy a tendence dalšího průběhu investičních aktivit. Výsledky analýzy mohou být dva. V ideálním případě se zjistí, že pokud nastávají problémy, mají jen dočasný rámeček a firma je schopna je bez následků eliminovat. V druhém případě dochází k hlubokým potížím, které potřebují delší čas na nápravu. A firma se vychyluje od svých strategických cílů. (3)
- **Marketingový výzkum** – Je to vyšší stupeň analyzování situace firmy. Proniká se hlouběji do tržního systému a zkoumá jeho vývoj. Je vždy potřeba určit spolehlivý zdroj informací a zpracovat získaná data. Opět se zpracovávají dva pohledy. Ten vnitřní z interních dat, který tvoří **primární údaje**. Sekundární údaje se získávají mimo zdroje firmy. Tyto údaje často vznikají pro jinou příležitost a je třeba je na konkrétní situaci firmy napasovat. Postup marketingového výzkumu je následující:
  - Získání zdrojů
  - Zpracování zdrojů

- Formulace výsledku a jeho využití (3)
- **SWOT analýza** – „Komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb.“ (1 str. 90). Silné a slabé stránky firmy se hodnotí v rámci několika okruhů:
  - Úroveň strategického rozvoje
  - Struktura a stabilita firmy
  - Pozice na stavebním trhu
  - Způsob a obtížnost získávání nových investorů
  - Rozsah činnosti firmy
  - Výrobní kapacita
  - Časový průběh výstavby
  - Technologická úroveň výstavby
  - Kvalita subdodavatelských prací
  - Mechanizace
  - Finanční zázemí

V rámci příležitostí a hrozeb se sleduje především:

- Vztahy investorů ke stavební firmě
- Pozice vůči konkurenci
- Image a goodwill
- Dynamika a struktura investic ve vztahu k ekonomickému vývoji státního hospodaření (3)

#### 4.2.3. Strategie

Strategie je akčním programem k přeměně cílů v realitu. Opět je potřeba respektovat makro i mikro ekonomický stav. Strategie představuje účinný nástroj řízení firmy a vytváří ji vrcholový management firmy. Ve stavebnictví se dobrá marketingová strategie projevuje získáváním kvalitních zakázek.

**Marketingová strategie** řeší typologii strategických typů chování v reakci na změnu ekonomického vývoje státu i firmy. Strategie má několik typů:

- **Strategie selekce a rozptýlení tržních segmentů** – Jak bylo několikrát řečeno, stavební trh je segmentovaný na dílčí části. Je třeba strategicky určit, jaké segmenty budou klíčové a jaký marketingový mix se nabídne potenciálním zákazníkům. Strategie může být tvořena dvojím způsobem, buď jako **tržně**

**nediferencovaný marketing**, kde se podrobně nerozlišují zákazníci a s cílovým trhem se pracuje tak, jako by měl jednu podobu. Druhým způsob strategie spočívá v rámci **cíleného marketingu**, což znamená, že investorská sféra je více členěná a strategie je více propracována.

- **Strategie optimalizace naplnění výrobní kapacity firmy** – V rámci toho typu strategie se řeší konkrétní aplikace marketingového mixu v rámci celého životního cyklu stavby.
- **Situační strategie** – Reaguje na stále se měnící pozici firmy na trhu. Rychlost reakce vyjadřuje flexibilitu a adaptabilitu firmy.
- **Strategie tržních systémů** – Na ní má vliv vývoj celého stavebního trhu, tedy to jestli trh stagnuje, roste, nebo klesá. Pro každý vývoj je potřeba mít připravenou variantu. (3)

#### 4.2.4. Monitoring

Celé marketingové plánování musí být uvedeno do realizační fáze, jinak by nemělo smysl. Ve fázi realizace marketingového plánu se využívají jako nástroje:

- Operační plány – realizace akvizičních aktivit
- Realizační marketingové programy – soubory opatření, zásahů a postupů vedoucí k dosažení marketingového cíle
- Realizační marketingové projekty – přesné postupy k docílení zdárného průběhu tržního procesu
- Případové marketingové studie – pro řešení konkrétního problému, na základně hlubších analýz problémového sektoru

Všechny tyto body realizace marketingového plánování je potřeba **kontrolovat**. Cílem je zjištění, jestli se postupuje podle určené strategie a dosahuje se daných cílů. Pokud se zjistí, že se vybočuje od plánů, musí se na to reagovat. Pokud firma ve všech předešlých bodech postupuje svědomitě, dokáže definovat příčinu nedodržení strategie a umí ihned reagovat. (3)

Na marketingové plánování je potřeba si vyhradit **rozpočet**. Ne všechny analýzy je firma schopna správně provést svépomocí. Je potřeba počítat, že v době nějakého problému budou náklady na marketing větší, ale pokud se budou investovat správně, mohou firmu zachránit. (5) To platí především v době krize. Mnoho firem v této chvíli omezuje rozpočet právě na marketing, což je největší omyl. V době krize je marketingové plánování mnohdy jediným způsobem, jak krizi ustát.

## Část 2

### 5. Představení firmy

V této části své bakalářské práce budu reálně zpracovávat podklady pro marketingový plán pro středně velkou stavební firmu. Veškeré informace, pokud není uvedeno jinak, jsem obdržela od managementu dané firmy.

Vzhledem k tomu, že pracuji s citlivými údaji, nebudu firmu jmenovat, ani přibližovat lokalitu, kde sídlí. Přiblížím však hlavní činnosti firmy.

Společnost působí na stavebním trhu kolem dvaceti let, zaměstnává přes 150 zaměstnanců a core businessem je pro ní zakládání staveb.

Podle obchodního rejstříku (9) je předmět činnosti firmy projektování a navrhování objektů a zařízení, které jsou součástí hornické činnosti a činnosti prováděné hornickým způsobem, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, geologické práce a projektová činnost ve výstavbě. Pokud to vezmu konkrétně, dala by se hlavní činnost firmy rozdělit do pěti hlavních skupin:

**1. Speciální zakládání** – Do této kategorie by zapadaly piloty, mikropiloty, zemní kotvy, štetové stěny, záporové pažení, výdřeva, stříkané betony (suchou i mokrou cestou) a injektáže.

**2. Prvky hlavní stavební výroby** – Do této skupiny patří statické zajištění objektů, výstavba a rekonstrukce mostů a propustků, výstavba a rekonstrukce opěrných zdí, sanace betonových konstrukcí, sanace kamenných objektů

**3. Vodohospodářské stavby** – V dané skupině jsou zařazené protipovodňové ochrany, rekonstrukce vodních děl, revitalizace vodních toků a čištění odpadních vod.

**4. Skalní stavby** – Sem spadá především sanace skal a svahů, dále pak dynamické bariery a realizace záchytných a ochranných sítí a plotů.

**5. Báňské stavby** – patří sem zajištění a likvidace starých důlních děl. Tato skupina prací je v objemu práce stavební firmy nejméně zastoupena, ale v případě potřeby může být prováděna. Firma má potřebná oprávnění, techniku i know-how.

Firma vlastní dostatek potřebného technologického vybavení k vykonávání své činnosti. Technický park se skládá z vrtných soustav, injektážních jednotek, kompresorů, elektrocentrál, betonových pump, strojů na zemní práci, automobilů pro nákladní dopravu a dalšího drobného strojního vybavení.

## 6. Interní analýza firmy

Aby mohla připravit podklady k marketingovému plánu, provedla jsem interní analýzu stávajícího stavu společnosti. Zaměřila jsem se na situaci v letech 2012 až 2016. Analýza zakázek je základní stavební kámen pro všechny ostatní kroky.

### 6.1. Vstupní data

Vstupní data k analýze jsem zpracovala pod dohledem zaměstnanců obchodního oddělení dané firmy. Jako podklad mi sloužili podrobné interní záznamy o provedených zakázkách a jednotlivých fakturaci odvedené práce. Dále pak vygenerovaná data z firemního informačního a řídicího systému IPOS, ve kterém firma zaznamenává reálné náklady a závěrečné marže na jednotlivých nabídkách. Z těchto podkladů jsem zpracovala kompletní seznam zakázek, rozdělený do jednotlivých let.

#### 6.1.1. Definice relevantních zakázek

Kompletní seznamy zakázek jsem pro předmět své bakalářské práce ve spolupráci s vedením firmy eliminovala následujícím způsobem.

Pro společnost je důležité zaměřením na core business. Z realizovaných zakázek jsem tedy vyjmula ty, které se týkají pouze projektové činnosti. Tyto práce jsou pouze doplňkové, nemají zásadní vliv na fungování společnosti a jsou nezávislé na technologickém zázemí firmy.

Dále jsem vyřadila zakázky menší než 145 tis Kč. Tato cenová hladina mi byla zadána přímo ve společnosti. Protože dané zakázky mají v celkovém objemu práce zanedbatelné procento, jejich vynecháním nedojde ke zkreslení dat.

### 6.2. Faktory analýzy

Z interních zdrojů jsem dostala velké množství různých údajů, které jsem prošla, porovnávala a zpracovala. Na základě toho jsem určila tři základní hodnotící faktory, podle kterých firmu dále analyzuji.

Prvním faktorem je **druh prováděné práce**. V IPOSu firma používá členění na sedm kategorií. Použila jsem tedy pro přehlednost toto rozložení. První kategorií je maloprofilové vrtání, druhou velkoprofilové vrtání, třetí pak sanace konstrukcí, čtvrtá zahrnuje všechny práce spojené s mosty, pátá se skládá z projektových a ostatních prací, šestá jsou vodohospodářské stavby a sedmá kategorie zaznamenává beranění. V páté kategorii jsem

vypustila projektovou činnost, zůstali tam další činnosti, které nejsou pro firmu tak časté a typické, ale jsou stále spojeny technologicky s core businessem společnosti.

Druhým faktorem jsou **objednatelé zakázek**. Za sledované období jich je 124. S tímto bodem souvisí i rozdělení prací na přímé dodávky a subdodávky.

Třetím faktorem jsou **státní a soukromé zakázky**. U subdodávek jsem proto dohledávala prvotního zadavatele, abych tento faktor mohla zpracovat. U soukromých zakázek mi údaje o zadavateli poskytla firma, u veřejných zakázek jsem je pak dohledávala ve Věstnicích veřejných zakázek. (10)

Všechny tři faktory je potřeba dále zpracovat a na závěr zhodnotit. Aby byly výstupy relevantní, určila jsem si tři kritéria, podle kterých budu postupovat. Mezi těmito kritérii není cena uskutečněné zakázky, protože je to kritérium, které má jen malou vypovídající hodnotu. Neříká nám to nic o konečném přínosu pro firmu. Kritéria jsou následující:

**1. Reálný zisk zakázek.** Z reálné procentuální marže a z fakturované ceny zakázek jsem vypočetla pro každou zakázku reálný zisk. Jelikož se jedná o citlivá data, v Příloze 1 jsem neuvedla reálné hodnoty, se kterými jsme pracovala, ale pro představu jsem zisk na jednotlivých zakázkách rozdělila do pěti skupin od největšího přínosu po nejvyšší ztrátu a těmto skupinám jsem přiřadila odpovídající symboly.

**2. Reálná marže.** Abych se vyhnula zkreslení dat od velkých zakázek, druhým kritériem jsem zvolila procentuálně určenou marži. Opět jsem reálné procentuální hodnoty nahradila skupinami. V tomto případě si je definovala sama společnost, jsou čtyři. Nejvýhodnější zakázky jsou ty, kde marže přesahuje 20% z fakturované ceny zakázky. Do druhé skupiny patří zakázky s marží 9-19%. Tyto zakázky stále přinášejí firmě dostatečný zisk, a jsou stále lukrativní. Třetí skupinou jsou takové zakázky, kde zisk nepokryje náklady na správní režii. Její hodnotu jsem průměrně určila 8%. Tedy skupina, kde marže dosahuje 0-8%. Firma stále pokryje náklady na materiál stroje a zaměstnance. Tyto zakázky se dají pojmenovat jako neutrální. Nepřináší žádný zisk, ale firma alespoň dotáže zaplatit své závazky vůči zaměstnancům, nedochází tak k ještě větší ztrátě, za nevyužití právě interních stálých zdrojů. Čtvrtou skupinu tvoří všechny zakázky, kde je marže menší než 0%. Tyto zakázky jsou pro firmu nevýhodné a je potřeba se jim vyhýbat.

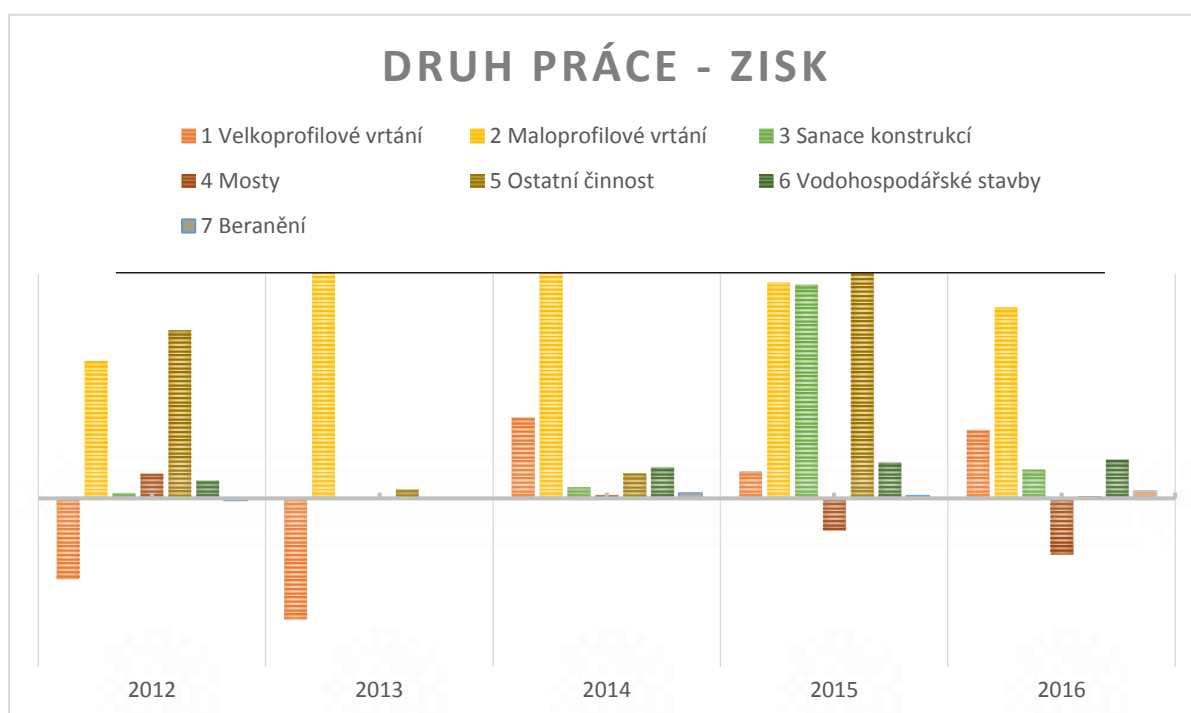
**3. Stabilita.** Posledním kritériem je rozdíl plánované a reálné marže. Pro firemní plánování nejsou dobré zakázky, kde se plánovaná a reálná marže výrazně liší o více jak 5% a to ani, pokud je reálná marže vyšší než ta plánovaná. Může to ukazovat chybu v zaúčtování zakázek. Pokud například firma plánuje marži 12% a závěrečný výdělek se dostane na 75%, mohlo se

stá, že stavbyvedoucí nezaúčtovali správně všechny náklady. Pokud budu posuzovat zakázky právě na stabilitu, eliminuji dopad podobných chyb na celkové výsledky.

### 6.2.1. Faktor 1 – Druh prováděné práce

Prvním hodnotícím kritériem je tedy **čistý zisk**.

Graf 2: čistého zisku v závislosti na druhu práce



*Zdroj: vlastní*

Z důvodu respektování obchodního tajemství firmy, je z grafu vynechaná osa určující objem vydělaných peněz. Z Grafu 2 je patrné, že největší zisk přináší zakázky na maloprofilové vrtání, které v celém sledovaném období přináší vysoké ziskové obraty, v letech 2013 a 2014 dokonce vysoce přesahují horní mez grafu.

Tabulka 3: Procentuální rozdělení zisku podle jednotlivých druhů práce

1 Velkoprofilové vrtání	-1%
2 Maloprofilové vrtání	65%
3 Sanace konstrukcí	10%
4 Mosty	-2%
5 Ostatní činnost	24%
6 Vodohospodářské stavby	5%
7 Beranění	1%

*Zdroj: vlastní*

Pro lepší přehlednost ještě přidávám Tabulku 3, kde je procentuálně zaznamenám poměr na celkovém zisku za celé sledované období.

Zde je opět jasně patrné, že maloprofilové vrtání, je nejméně výnosnější činností. Sedmou kategorií, beranění, můžeme, díky zanedbatelnému množství zakázek z hodnocení vyjmout. Pozornost je dále třeba věnovat 1. a 4. kategorii, kde celkový zisk za sledované období je v záporu. Zatímco u velkoprofilového vrtání je vidět alespoň částečný růstový potenciál, u mostních konstrukcí s ohledem na všechny roky je bilance alarmující a je patrné, že firma by se měla zaměřit na zdroj ztráty.

Druhým kritériem je **reálná marže**. Které nám ukazuje procentuální přínos pro firmu z jednotlivých zakázek, nikoliv však reálný finanční zisk, závislý na objemu prací.

Tabulka 4: Průměrná marže jednotlivých druhů práce

	2012	2013	2014	2015	2016	Celkový průměr
1 Velkoprofilové vrtání	-36%	-65%	9%	9%	9%	-15%
2 Maloprofilové vrtání	16%	18%	27%	32%	30%	25%
3 Sanace konstrukcí	9%	-	13%	39%	17%	19%
4 Mosty	8%	-	1%	-7%	-42%	-10%
5 Ostatní činnost	10%	18%	17%	32%	22%	20%
6 Vodohospodářské stavby	8%	2%	12%	19%	22%	12%
7 Beranění	-20%	-	12%	31%	23%	11%

*Zdroj: vlastní*

Z Tabulky 4 je vidět, že největší procentuální marži přináší opět maloprofilové vrtání. Což je výhodné, protože to tvoří i největší objem práce firmy. Celkově se dá hodnotit, že kategorie 2, 3, 5, 7 jsou ziskové i když odečteme správní režii 8%.

Stejně jako v prvním kritériu je vidět výrazný problém u velkoprofilového vrtání a u mostních konstrukcí, kde ve sledovaném období firma generuje záporné marže.

Třetím kritériem je **stabilita zakázky**. V Tabulce 5 jsou v zelených sloupcích procenta zakázek, které jsou stabilní, tedy jejich reálný náklad se od plánovaného neliší o více jak 5%. Červené sloupce pak vyjadřují procentuální zastoupení nestabilních zakázek.



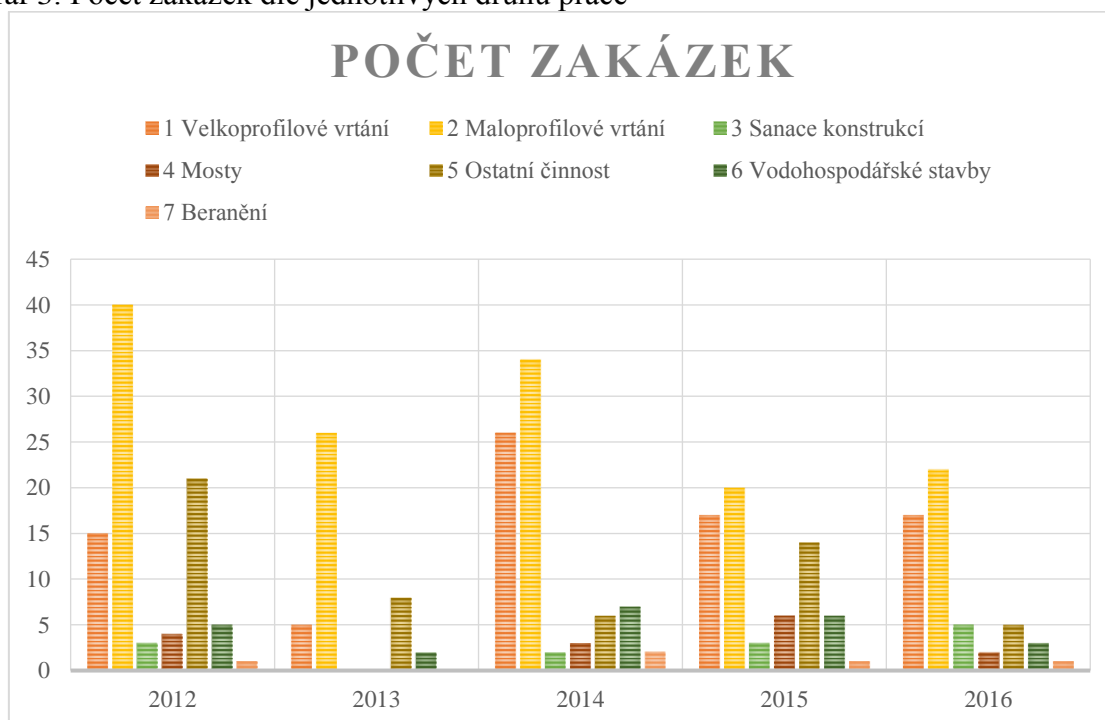
Tabulka 5: Stabilita zakázek podle jednotlivých druhů práce

	2012		2013		2014		2015		2016		Průměr	
1 Velkoprofilové vrtání	20%	80%	0%	100%	21%	79%	41%	59%	47%	53%	26%	74%
2 Maloprofilové vrtání	33%	68%	38%	62%	26%	74%	40%	60%	75%	25%	42%	58%
3 Sanace konstrukcí	67%	33%	/	/	100%	0%	67%	33%	80%	20%	78%	22%
4 Mosty	50%	50%	/	/	33%	67%	17%	83%	0%	100%	25%	75%
5 Ostatní činnost	52%	48%	63%	38%	100%	0%	79%	21%	60%	40%	71%	29%
6 Vodohospodářské stavby	40%	60%	0%	100%	83%	17%	67%	33%	33%	67%	45%	55%
7 Beranění	0%	100%	/	/	0%	100%	0%	100%	100%	0%	25%	75%

Zdroj: vlastní

Jak je vidět, nejstabilnější zakázky jsou ve třetí a v páté kategorii. Největší problém je opět u první a čtvrté kategorie práce, což odpovídá předchozím dvěma kritériím. Za povšimnutí zde stojí fakt, že maloprofilové vrtání, které vyšlo podle předchozích kritérií s nejlepšími výsledky, není tak stabilní. Dodržení kalkulace ceny projektu bylo možné v průměru pouze u 42 % zakázek. Z průběhu ve sledovaném období je zřejmé, že v roce 2016 se situace poměrně zlepšila.

Graf 3: Počet zakázek dle jednotlivých druhů práce



Zdroj: vlastní

Pokud tedy shrnu všechna tři hodnotící kritéria dohromady a porovnáám to ještě s počtem zakázek jednotlivých pracovních skupin, viz Graf 3, vychází pro danou firmu nejlépe práce spojené s maloprofilovým vrtáním. Nejenže za celé sledované období patří mezi nejčtenější zakázky a je tedy možno říct, že informace jsou ověřené, také daná práce obstála v hodnotících kritériích. Pokud to vezmu konkrétně, tak podle zisku i procentuální marže jsou tyto zakázky se značným náskokem nejvíce výdělečné. Firma by se však měla zaměřit na to, proč u těchto zakázek je tak nízká stabilita rozpočtů a následně skutečných nákladů. Obzvláště, pokud by se ukázalo, že za to může lidská chyba, tedy nesprávně zaúčtované náklady.

Další skupinou, na kterou by se měla firma zaměřit je ostatní činnost. Problém u této skupiny však je, že sem spadá velké množství rozdílných prací, které nelze přesně definovat. Můžeme z toho usoudit, že i když se nejedná o typově opakující se zakázky, firma si s nimi umí dobře poradit. Zakázky jsou ziskové a více jak 70% se podaří realizovat na základě rozpočtu. Jak je ale vidět z Grafu 3, je zde také problém s kolísáním počtu těchto zakázek, rozhodně by pro firmu bylo výhodné snažit se získat více takových zakázek.

Třetí skupinou, která stojí za povšimnutí, jsou sanace konstrukcí. U této skupiny pozorují značný potenciál pro rozvoj. Evidentně jsou zakázky velmi stabilní a ziskové, přesto tvoří jen malé procento v počtu získaných zakázek. Od roku 2014 je vidět mírný růst počtu těchto zakázek a v tomto modelu by měla firma pokračovat.

Jako problémové zakázky můžeme označit mosty a velkoprofilové vrtání. S tím, že mosty se dají klasifikovat jako nejvíce rizikové zakázky. Právě mosty totiž v posledních třech letech firmě způsobily velké ztráty a to i přes fakt, že se jednalo o množství prací v řádu jednotek. O to horší je závěrečná ztráta, kterou do firmy přinesly. Bylo by vhodné zcela se podobným druhům prací vyhnout. U velkoprofilového vrtání byly největší ztráty způsobené v letech 2012 a 2013 a nyní se situace zlepšuje. Velká pozornost by se měla věnovat tomu, že tyto zakázky mají dle Grafu 3 nezanedbatelné místo, co se jejich počtu týče. Zakázky však stále tvoří poměrně malou část celkového zisku. Pokud se podíváme na poslední tři roky, kdy se situace výrazně zlepšila, je průměrná marže zakázek 9%. Což není tak špatné, protože to pokryje náklady na zaměstnance, stroje, materiál i 8% správní režii. Zakázky jsou tedy již díky svému počtu zásadní pro fungování firmy. Je zde však prostor pro posunutí.

Sedmá skupina prací je pro firmu zcela nezákladní a proto se jí dále nebudu věnovat.

## 6.2.2. Faktor 2 – Objednatelé zakázek

Firma za sledované období získala zakázky celkem od 123 objednatelů, abych s tím mohla dále pracovat, použila jsem pro práci s kritérii Pareto pravidlo, viz kapitola 2.3.

V prvním kroku jsem postupovala tak, že jsem seřadila jednotlivé zadavatele podle **zisku**, který na zakázkách pro firmu přinesli. Určila jsem si 80% zisku, který firmě přineslo devět objednatelů, viz Tabulka 6. Těchto 9 nejvýznamnějších objednatelů zadalo firmě 28% zakázek. Jsou to tedy ti, u kterých by se firma měla snažit získávat další zakázky.

Tabulka 6: Významní objednatelé na základě zisku

Objednatel	Procento zisku	Počet zakázek
Silnice Group, a.s.	31%	4
SŽDC	29%	13
ŘSD	15%	18
Správa NP České Švýcarsko	13%	2
Krajská správa a údržba Karlovarského kraje, příspěvková organizace	8%	7
Zakládání staveb, a.s.	8%	12
Povodí Ohře, státní podnik	6%	23
Algon, a.s.	5%	8
AZ Consult, a.s.	5%	9
NAVIMOR - INVEST S.A. organizační složka	-1%	2
Skanska a.s.	-1%	5
EDIKT a. s.	-2%	3
Společnost T.A.Q. s.r.o.	-3%	2
HABAU CZ s.r.o.	-5%	1
STRABAG a.s.	-9%	5

*Zdroj: vlastní*

Na druhou stranu jsem opět určila objednatele, jejichž zakázky přináší firmě 80% podíl ztráty. Je jich celkem 6 a především u firem Skanska, Edikt a Strabag by měla mnou zkoumaná společnost věnovat pozornost tomu, proč jsou zakázky od těchto objednatelů ztrátové. Protože u jmenovaných firem je ztráta, i když se spolupracovalo na více než 2 projektech a to už má vypovídající hodnotu.

V Tabulce 7 je pak souhrnně vidět, jaký zisk přináší jednotliví objednatelé firmě. 9 hlavních je značených zeleně, žlutě jsou pak všichni, kde byl generovaný zisk. Pozornost je potřeba věnovat 30 červeným bodům u objednatelů, jejichž zakázky byly ztrátové.

Tabulka 7: Seznam objednatelů a zisk z daných zakázek

1	4A architekti, s.r.o.	—	42	HOCHTIEF CZ a.s.	●	83	Rame group s.r.o.	—
2	ALGON, a.s.	●	43	Chládek & Tintěra a.s.	—	84	Regionální stavební s.r.o.	—
3	ALSTAP s.r.o.	—	44	INSKY spol. s r.o.	●	85	REKO Praha, a.s.	—
4	ARCADIS CZ a.s.	—	45	ISTAR, spol. s r.o.	●	86	REKULTIVACE Ústí nad Labem, s.r.o.	—
5	Autobusová doprava s.r.o. Podbořany	—	46	JHP spol. s r.o.	●	87	REKULTIVAČNÍ VÝSTAVBA Most, a.s.	—
6	AVERS, spol.s.r.o.	—	47	Jihomoravský kraj	—	88	RRR spol. s r.o.	—
7	AZ Consult, spol. s.r.o.	●	48	JV-STAV.cz, s.r.o.	—	89	RYKO a.s.	—
8	AZ Palác Zdar a.s.	●	49	KLEMENT a.s.	—	90	Ředitelství silnic a dálnic ČR	●
9	A-Z PREZIP a.s.	●	50	Krajská správa a údržba Karlovarského kraje, příspěvková organizace	●	91	SaM silnice a mosty a.s.	—
10	AŽD Praha s.r.o.	—	51	Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje	●	92	SDRUŽENÍ II/329 PODĚBRADY, M-SILNICE a SMP	●
11	BAK stavební společnost, a.s.	●	52	Královéhradecký kraj	—	93	SDS EXMOST spol. s r.o.	●
12	Báňská stavební Most spol. s.r.o.	—	53	Krystyn Vladimír	—	94	SILNICE GROUP, a.s.	●
13	BAUER Spezialtiefbau ČR s.r.o.	—	54	LAND spol. s r.o.	●	95	Skanska a.s.	●
14	Benešovské stavebniny, s.r.o.	—	55	Larumo Servis s.r.o.	●	96	SMP CZ, a.s.	—
15	CEMEX Construction Services s.r.o.	—	56	LIZDROJ s.r.o.	—	97	Společnost T.A.Q. s.r.o.	●
16	COLAS CZ, a.s.	—	57	M - SILNICE a.s.	—	98	Správa národního parku České Švýcarsko	●
17	COMPAG MLADÁ BOLESLAV s.r.o.	—	58	Mariael, s.r.o.	—	99	Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	●
18	Česká republika - Ředitelství vodních cest ČR	—	59	M-BILONG CZ s.r.o.	—	100	Statutární město Děčín	—
19	České přístavy, a.s.	—	60	Město Blána	—	101	Statutární město Ústí nad Labem	—
20	ČEZ Teplárenská, a.s.	—	61	Město Jáchymov	—	102	STAVBY MOSTOV SLOVAKIA, a.s.	—
21	ČNES dopravní stavby, a.s.	●	62	Město Kamenický Šenov	—	103	STRABAG a.s.	●
22	Danestav, s. r. o.	●	63	Město Kraslice	—	104	STRABAG Rail a.s.	—
23	DĚČÍNSKÁ SPORTOVNÍ, p.o.	—	64	Město Ústěk	—	105	STRIX Chomutov a.s.	—
24	DIOMONTA, s.r.o.	—	65	Metrostav a.s.	—	106	Středočeský kraj	—
25	Doprastav a.s.	●	66	MOTA – ENGIL CENTRAL EUROPE Česká republika, a.s.	—	107	SUPER-KRETE CZECH s.r.o.	—
26	DOT servis s.r.o.	●	67	MPS Mostní a pozemní stavby engineering s.r.o.	—	108	SWIETELSKY stavební s.r.o.	—
27	EDIKT a. s.	●	68	M-SILNICE a.s.	●	109	Syner s.r.o.	—
28	EKOSTAVBY Louny s.r.o.	—	69	N+N - KONSTRUKCE A DOPRVANÍ STAVBY LITOMĚŘICE, s.r.o.	—	110	THERMIA-BAU a.s.	●
29	ELEKTRO EURON s. r. o.	—	70	NAVIMOR - INVEST S.A. organizační složka	●	111	TRANS-REGION-STAV s.r.o.	●
30	EUROVIA CS, a.s.	—	71	NOWASTAV a.s.	—	112	Ústav jaderné fyziky AV ČR, v.v.i.	—
31	Eurovia SK	—	72	Obec Heřmanice	●	113	Ústecký kraj	—
32	GEOINDUSTRIE s.r.o.	—	73	Obec Srbská Kamenice	—	114	Valbek, spol. s r.o.	—
33	GEOSAN GROUP a.s.	—	74	Palivový kombinát Ústí, státní podnik	—	115	VERTICO, s.r.o.	—
34	GIS-GEOINDUSTRY, s.r.o.	—	75	P-BUILDING spol. s r.o.	—	116	Viamont DSP a.s.	—
35	GKR TRANSPORT s.r.o.	—	76	Petr Haberzettl - stavební firma a zpracování kamene	●	117	VIDEST s.r.o.	—
36	GRIV s.r.o.	—	77	POHL CZ, a.s.	—	118	Vodohospodářské stavby, s.r.o.	—
37	HABAU CZ s.r.o.	●	78	Porr a.s.	—	119	WALI CZ s.r.o.	—
38	HELPING VÝŠKOVÉ PRÁCE s.r.o.	—	79	Povodí Labe, státní podnik	—	120	Zakládání Group a.s.	—
39	Herkul a.s.	—	80	Povodí Ohře, státní podnik	●	121	Zakládání staveb, a.s.	●
40	HES Stavební s.r.o.	●	81	Povodí Vltavy, státní podnik	—	122	ZEMPRA DC s.r.o.	—
41	Hinton a.s.	●	82	Raeder Falge s.r.o.	●	123	ZUD a.s.	—

Zdroj: vlastní

V případně porovnávání **reálné marže** na daných projektech jsem vzhledem k velkému množství objednatelů vyfiltrovala ty, pro které zkoumaná společnost dělala méně než tři zakázky a s nimi jsme v analýze nepracovala.

Jako nejvhodnější objednatele, s nimiž by bylo dobré spolupracovat i do budoucna, jsem vybrala ty, u jejichž projektů byla marže větší než 20%. Tedy firmou stanovená hranice, pro nejideálnější stav.

Analogicky jsem postupovala u kritických objednatelů. Opět jsem vyfiltrovala ty, kde se neprovádělo dostatečné množství zakázek, a vyšli 4 nejrizikovější, viz Tabulka 7.

Tabulka 7: Významní objednatelé na základě reálné marže

Objednatel	Marže	Počet zakázek
AZ Consult, spol. s.r.o.	46%	9
NOWASTAV a.s.	35%	4
Krajská správa a údržba Karlovarského kraje, příspěvková organizace	31%	7
GIS-GEOINDUSTRY, s.r.o.	30%	3
Povodí Labe, státní podnik	30%	4
ARCADIS CZ a.s.	27%	5
SŽDC	26%	13
Palivový kombinát Ústí, státní podnik	26%	5
SWIETELSKY stavební s.r.o.	23%	4
ŘSD	23%	18
Královéhradecký kraj	22%	3
Město Jáchymov	22%	4
STRIX Chomutov a.s.	21%	5
Krystyn Vladimír	21%	4
STRABAG a.s.	-10%	5
EDIKT a. s.	-12%	3
Zakládání staveb, a.s.	-29%	12
Skanska a.s.	-72%	5

*Zdroj: vlastní*

**Stabilitu** jsme hodnotila pouze u objednavatelů, kteří se ukázali jako nejvhodnější podle předchozích dvou kritérií. Opět jsem určovala poměr mezi zakázkami, kde byla plánovaná a reálná marže rozdílná maximálně o 5%. Výsledek je vidět v Tabulce 8.

Tabulka 8: Stabilita zakázek od nejvýznamnějších objednatelů

Objednatel	Stabilní	Nestabilní
ALGON, a.s.	38%	63%
ARCADIS CZ a.s.	60%	40%
AZ Consult, spol. s.r.o.	67%	33%
GIS-GEOINDUSTRY, s.r.o.	33%	67%
Krajská správa a údržba Karlovarského kraje, příspěvková organizace	71%	29%
Královéhradecký kraj	67%	33%
Krystyn Vladimír	100%	0%
Město Jáchymov	0%	100%
NOWASTAV a.s.	50%	50%
Palivový kombinát Ústí, státní podnik	40%	60%
Povodí Labe, státní podnik	75%	25%
Povodí Ohře, státní podnik	65%	35%
Ředitelství silnic a dálnic ČR	39%	61%
SILNICE GROUP, a.s.	75%	25%
Správa národního parku České Švýcarsko	75%	25%
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	50%	50%
STRIX Chomutov a.s.	60%	40%
SWIETELSKY stavební s.r.o.	25%	75%
Zakládání staveb, a.s.	42%	58%

*Zdroj: vlastní*

Pokud vezmu průnik mezi prvním a druhým hodnotícím kritériem, ze zkoumaných objednatelů jako nejlepší vycházejí Krajská správa a údržba Karlovarského kraje, AZ Consult, s.r.o., Správa železniční dopravní cesty a Ředitelství silnic a dálnic ČR. Pokud přihlédnu ke stabilitě, tak právě v tomto pořadí. Každopádně všech 19 objednatelů v Tabulce 8 je klíčových. Zakázky pro ně prováděné přináší do firmy 90% zisku a na tyto objednavatele by se měla zkoumaná společnost zaměřit.

Naopak spolupráce s firmami STRABAG a.s., EDIKT a.s. a Skanska a.s. podle prvních dvou hodnotících kritérií vychází jako nejvíce problémová. Pokud by firma zvažovala další spolupráci se jmenovanými, měla by vyhodnotit, proč přináší dané zakázky takovou ztrátu.

Zajímavý výsledek je vidět u firmy Zakládání staveb, a.s. přestože zakázky pro danou firmu tvoří nezanedbatelnou část zisku, viz tabulka 6, celková marže ze všech projektů je záporná, viz Tabulka 7. V tomto konkrétním případě byla v roce 2013 realizovaná extrémně

nevýhodná zakázka a procentuální ztrátová marže zkreslila průměrnou marži. Důležitý je fakt, že v posledních dvou letech jsou zakázky od Zakládání staveb výdělečné a také mimořádně stabilní. Zakládání staveb a.s. tedy hodnotím jako objednatele, se kterým je určitě vhodné i do budoucna spolupracovat.

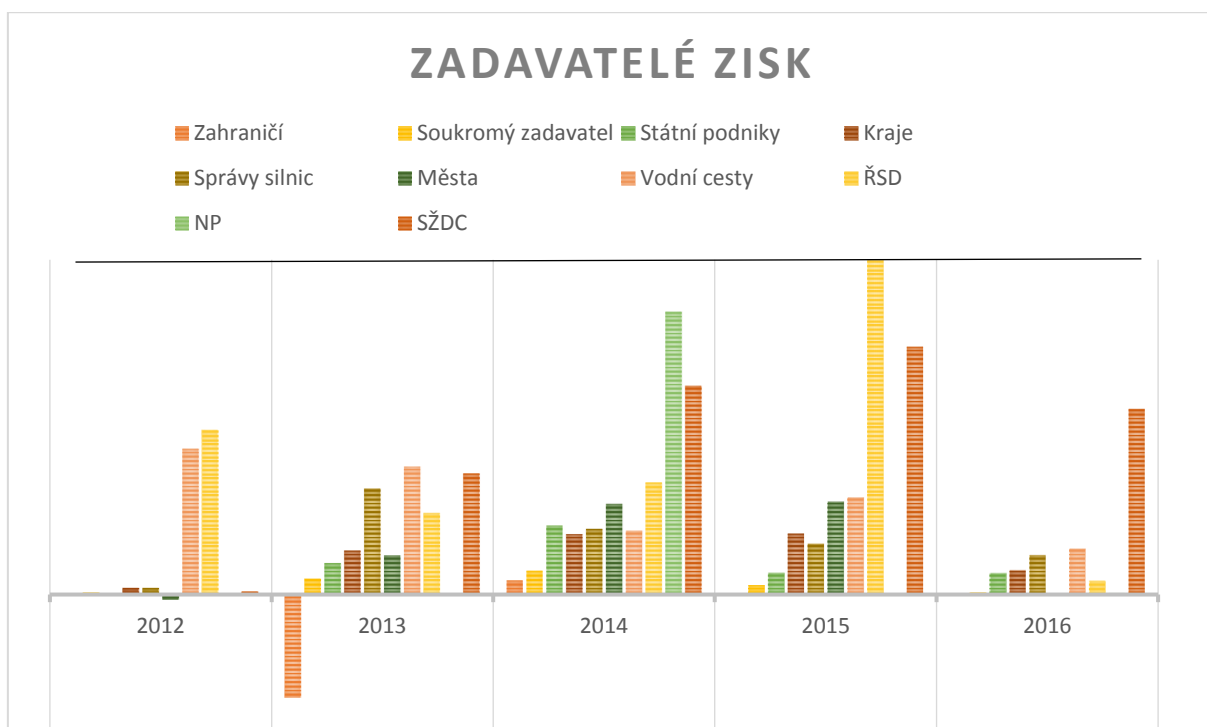
### 6.2.3. Faktor 3 – Státní a soukromé zakázky

Pro budoucí marketingovou strategii firmy je zcela jistě potřeba rozlišit zakázky na veřejné a soukromé. Protože společnost spolupracuje na většině zakázek jen částečně, jako subdodavatel, pro 3. faktor hodnocení jsem se rozhodla vyhledat originální zadavatele a podle nich určit typ zakázky (soukromá/státní). Zakázky od soukromých zadavatelů jsem spojila do jedné skupiny, další tvoří zahraniční investoři a zbylých 44 zadavatelů veřejných zakázek jsem rozdělila do osmi skupin: Státní podniky a ostatní, Kraje, Správy silnic, Města, Vodní cesty, Ředitelství silnic a dálnic, Národní parky, Správa železniční dopravní cesty

Tabulka 9: Zadavatelé zakázek

0	Zahraničí	23	Město Ustěk
1	Soukromý zadavatel	24	Město Vejprty
2	ČEZ Teplárenská, a.s.	25	Obec Heřmanice
3	DĚČÍNSKÁ SPORTOVNÍ, p.o.	26	Obec Ležky
4	Dopravní podnik města Liberec a Jablonec n.N	27	Obec Srbská Kamenice
5	FN Plzeň	28	Palivový kombinát Ústí, státní podnik
6	Jihomoravský kraj	29	Povodí Labe, státní podnik
7	Karlovarský kraj	30	Povodí Ohře, státní podnik
8	Kraj Vysočina	31	Povodí Vltavy
9	Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace	32	Ředitelství vodních cest
10	Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje, příspěvková organizace	33	ŘSD ČR
11	Královehradecký kraj	34	Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje, s.p.
12	Labe Aréna, z.s.	35	Správa a údržba silnic Libereckého kraje
13	Liberecký kraj	36	Správa a údržba silnic Pardubického kraje
14	Město Bílina	37	Správa a údržba silnic Ústeckého kraje.
15	Město Jáchymov	38	Správa NP České Švýcarsko
16	Město Kamenický Šenov	39	STATUTÁRNÍ MĚSTO DĚČÍN
17	Město Karlovy Vary	40	Statutární město Ústí nad Labem
18	Město Kladno	41	Středočeský kraj
19	Město Kraslice	42	Svazek obcí Košťálov Libštát
20	Město Lovosice	43	SŽDC
21	Město Mladá Boleslav	44	Technická zpráva komunikací hl. města Prahy
22	Město Nový Knín	45	Ústecký kraj

Graf 4: Zisk ze zakázek dle zadavatelů



*Zdroj: vlastní*

Prvním kritériem je opět **zisk**. Podle Grafu 4 můžeme určit, že nejstabilněji přináší zisk zakázky zadávané Správou železniční dopravní cesty. Právě SŽDC a ŘSD tvoří velký podíl na zisku společnosti, což je vidět v Tabulce 10 a proto jsem je dále nespojovala do žádné větší skupiny.

Tabulka 10: Průměrný podíl zadavatelů na zisku

Skupiny zadavatelů	% podíl na zisku
<b>Zahraničí</b>	-3%
<b>Soukromý zadavatel</b>	2%
<b>Státní podniky</b>	5%
<b>Kraje</b>	6%
<b>Správy silnic</b>	8%
<b>Města</b>	7%
<b>Vodní cesty</b>	15%
<b>ŘSD</b>	27%
<b>NP</b>	9%
<b>SŽDC</b>	24%

*Zdroj: vlastní*



U Ředitelství silnic a dálnic je sice celkový podíl na zisku větší než u SŽDC, ale to je způsobené jen vysokým nárůstem zakázek v roce 2015, což je částečně vidět z Grafu 4, i když zde to není n první pohled viditelné, díky horní mezi grafu.

Rozhodně klíčovou roli mezi zadavateli hrají i Vodní cesty, především pak povodí řek Labe a Ohře. Zakázky z tohoto odvětví přinášejí společnosti 15% celkového zisku.

Druhé hodnotící kritérium, tedy **marže**, se u tohoto faktoru znatelně liší od prvního. Z Tabulky 11 lze vyčíst, že největší procentuální marže dosahují zakázky od státních podniků. Na druhém místě je SŽDC, ale pouze s malým náskokem k většině dalších zadavatelských skupin.

Pozornost je určitě třeba věnovat vodním cestám, které i přesto, že v prvním hodnotícím kritériu obsadily třetí místo, je jasně vidět, že za sledované období přinesly zakázky z daného sektoru celkově zápornou marži. Je to způsobeno výkyvem v roce 2013. Ale ani pokud porovnáme poslední dva roky, neshledávám zakázky pro Vodní cesty jako nadprůměrně výdělečné.

Tabulka 11: Průměrná marže od skupin zadavatelů

Zadavatel	2012	2013	2015	2015	2016	Průměr
Zahraničí		-50%	31%			-10%
Soukromý zadavatel	-15%	17%	6%	7%	10%	5%
Státní podniky		29%	26%	58%	18%	33%
Kraje	19%	16%	22%	32%	17%	21%
Správy silnic	26%	2%	20%	25%	27%	20%
Města	6%	30%	19%	34%	7%	19%
Vodní cesty	0%	-59%	8%	19%	22%	-2%
ŘSD	21%	27%	23%	17%	5%	19%
NP			22%		10%	16%
SŽDC	11%	14%	27%	20%	42%	23%

*Zdroj: vlastní*

Posuzování zadavatelů dle stability rozpočtů zakázek je nesměrodatné. Jak je vidět z Tabulky 12, u většiny skupin zadavatelů se polovina rozpočtů shoduje s reálnou cenou a polovinu nikoliv. Můžeme tedy tvrdit, že původní zadavatel nemá žádné zásadní spojení s tím, jak je projekt oceněn a následně proveden. Proto toto kritérium v dalších analýzách nebudu brát v potaz.

Tabulka 12: Stabilita zakázek podle skupin zadavatelů

	2012		2013		2014		2015		2016		Průměr	
Zahraníčí	/	/	0%	100%	50%	50%	/	/	/	/	25%	75%
Soukromý zadavatel	36%	64%	50%	50%	25%	75%	40%	60%	27%	73%	36%	64%
Státní podniky	/	/	0%	100%	/	/	50%	50%	67%	33%	39%	61%
Kraje	25%	75%	0%	100%	20%	80%	33%	67%	75%	25%	31%	69%
Správy silnic	43%	57%	80%	20%	17%	83%	45%	55%	17%	83%	40%	60%
Města	43%	57%	17%	83%	11%	89%	25%	75%	0%	100%	19%	81%
Vodní cesty	36%	64%	33%	67%	85%	15%	67%	33%	33%	67%	51%	49%
ŘSD	43%	57%	50%	50%	45%	55%	44%	56%	64%	36%	49%	51%
NP	/	/	/	/	0%	100%	/	/	100%	0%	50%	50%
SŽDC	17%	83%	67%	33%	25%	75%	64%	36%	/	/	43%	57%

*Zdroj: vlastní*

Pokud tedy shrnu hodnotící kritéria pro zadavatele, nejlépe vycházejí zakázky od Správy železniční dopravní cesty. Obecně jsou však výsledky dost vyrovnané, soudě především podle průměrné marže. I u vodních cest se po roce 2013 začala situace zlepšovat je tedy jen potřeba hlídat, aby u některé zakázky nedošlo opět k velké ztrátě.

Vzhledem k nejvyšší průměrné marži vidím největší potenciál v projektech pro Státní podniky, tvoří totiž jen 5% zisku firmy. Bylo by dobré se zaměřit na získání více podobných zakázek.

Zcela by bylo vhodné vyloučit zakázky zahraniční a je evidentní, že pro firmu nejsou stěžejní ani práce prováděné pro soukromý sektor. Průměrná marže totiž nepokryje ani správní režie, a jelikož je objem zisku těchto zakázek malý, mohla by firma uvažovat o jejich vynechání.

### 6.3. Celkové zhodnocení zakázek, dle faktorů

Na základě tří faktorů a tří hodnotících kritérií jsem se pokusila vytvořit model ideálních zakázek pro společnost.

Ideální zakázka je v původu zadávána jako státní a to i v případě, že je pak dělána jako subdodávka. V rámci druhu práce by se mělo ideálně jednat o maloprofilové vrtání a sanace konstrukcí případně ostatní činnost (spojenou se zakládáním staveb). V nejlepším případě by měla být zakázka přímo od zadavatele a to nejlépe od Správy železniční dopravní cesty, Ředitelství silnic a dálnic a krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje.

Nejvíce kritická zakázka pak bude zaměřená na velkoprofilové vrtání v zahraničí nebo u soukromého sektoru. Obezřetnost je potřeba především u zakázek od větších stavebních firem, jako Skanska a.s. a Strabag s.r.o

## 7. Segmentace trhu

Při segmentaci trhu vycházím z výstupů získaných analýzou zakázek a informací od managementu firmy.

Daná společnost se zaměřuje na **subtrh realizace stavebních děl**. Podle činností, které firma dělá, můžeme říct, že musí sledovat dění v několika dílčích segmentech. Budu postupovat podle členění uvedeném v kapitole 2.2.1.

Tabulka 13: Zájmové segmenty pro danou stavební firmu

Subtrh	Hledisko	Segment	Významnost
Realizace stavebního díla	Dle povahy stavby	Budovy občanské výstavby	Významné
		Budovy pro bydlení	Méně významné
		Budov pro průmysl	Méně významné
		Dopravní stavby	Významné
		Vodohospodářské stavby	Velmi významné
		Objekty podzemní a důlní	Významné
		Inženýrské stavby	Velmi významné
	Dle technologického hlediska	Zcela individuální výstavba	Velmi významné
	Dle komplexnosti	Komplexní zadávky	Významné
		Subdodávky	Velmi významné
	Dle zadavatele	Soukromé zakázky	Méně významné
		Veřejné zakázky	Velmi významné

*Zdroj: vlastní*

V Tabulce 13 jsou vidět shrnuté všechny segmenty stavebního trhu, na kterých společnost působí a které by měla monitorovat. Především u významných segmentů by měla mít společnost přehled o konkurenci a být schopna reagovat na změny. Pokud společnost nedokáže mapovat situaci ve všech částech, měla by uvažovat o minimalizaci zakázek v méně klíčových odvětvích, kterým je patrně soukromý sektor. Pro firmu jsou klíčové především veřejné zakázky, protože i z hlediska povahy stavby je patrné, že zakázky v segmentech, které jsem určila jako významnější, bývají častěji zadávány jako veřejné.

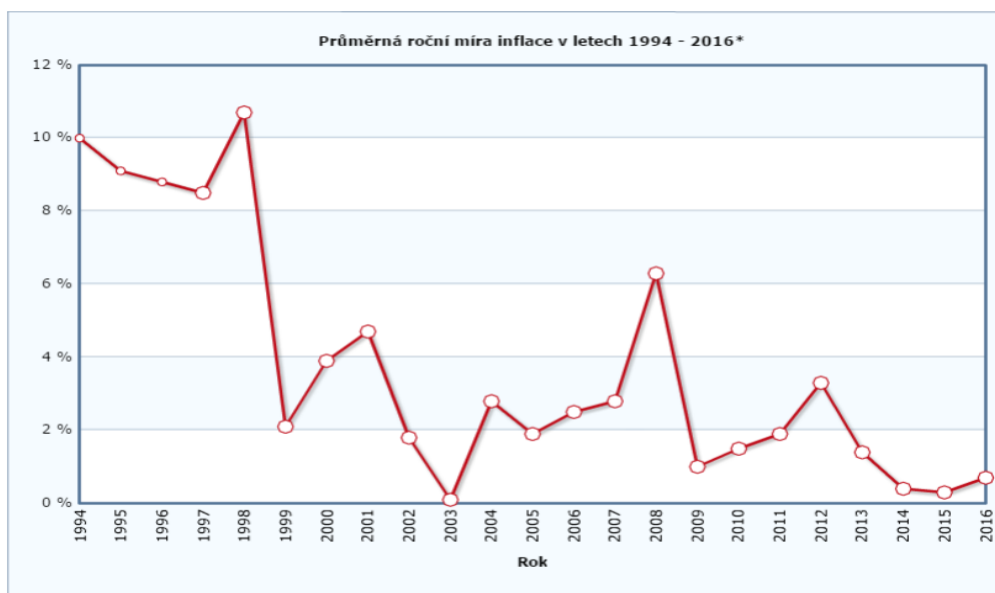
## 8. Makroekonomická analýza

U stavebního trhu je klíčový vnější vliv. Stavební produkce je rozhodně ovlivňována ekonomickou stabilitou státu a to nejen ve veřejném prostoru. Obecně platí, že i soukromníci staví více, pokud je státní ekonomika v růstu.

### 8.1. Ekonomická situace státu

Pokud vezmeme v potaz předchozí analýzy, je zřetelné, že vliv ekonomiky státu je pro danou stavební firmu zásadní, právě díky velké angažovanosti ve veřejných zakázkách. Abychom si mohli udělat ucelený obrázek o hospodářské stabilitě státu je potřeba zpracovat do analýzy několik oblastí. Jsou jimi inflace, nezaměstnanost a HDP.

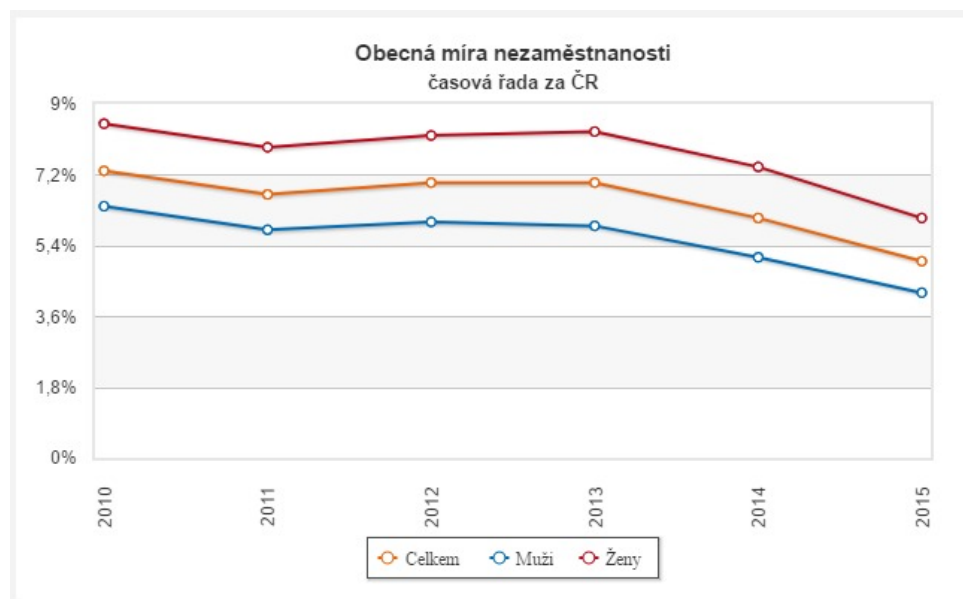
Graf 4: Průměrná roční míra inflace



*Zdroj: Český statistický úřad*

Prvním ukazatelem ekonomické situace státu je inflace. Ta má stavebnictví velký vliv, jelikož zakázky mohou trvat i několik let a právě s inflací je třeba počítat už při rozpočtování. Pokud by byla inflace vysoká, může se zásadně měnit cena práce na zakázce. Jak je vidět z Grafu 4, je míra inflace v posledních letech velmi nízká. Naposledy významně stoupala s krizí, což je vidět u roku 2012.

Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Český statistický úřad

Nezaměstnanost dlouhodobě klesá, jak je vidět v Grafu 5. V březnu 2017 dosáhla 4,4%. (11) Nemá to přímý vliv na stavebnictví. To, že jsou lidé zaměstnaní, ještě neznamená automatické zvětšování výstavby. A to bytové, ani průmyslové, či inženýrské. Obecně je to však kladný ukazatel jistého ekonomického růstu státu, protože růst zaměstnanosti přináší větší zisk do státního rozpočtu. To znamená více potenciálních peněz pro státní investice

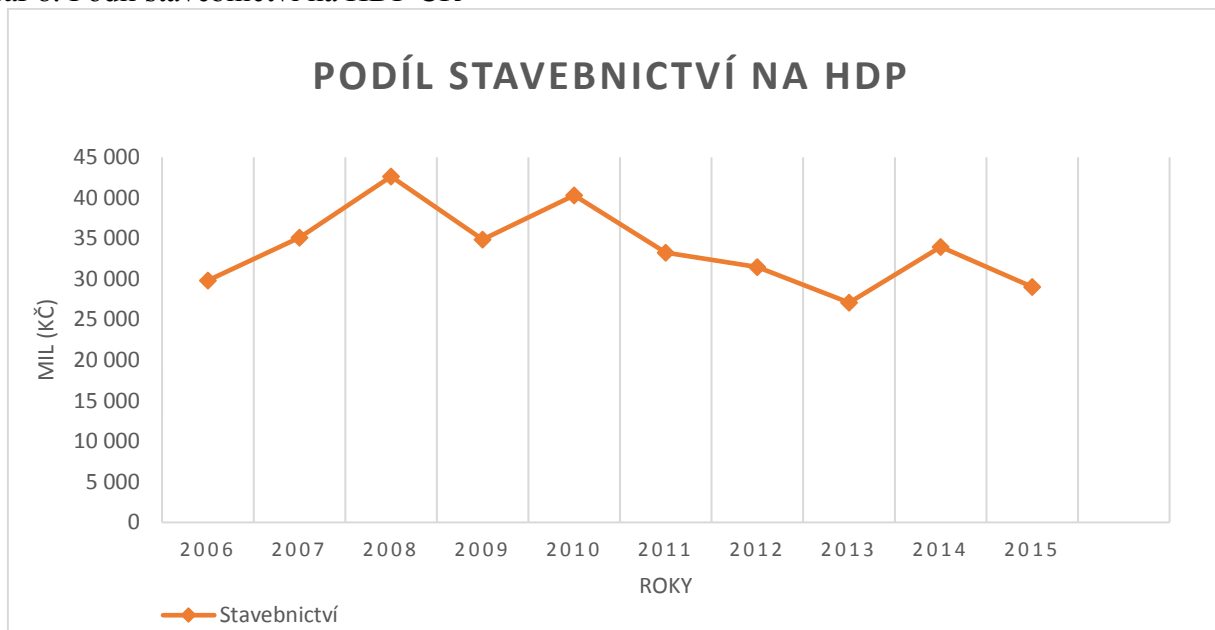
Tabulka 14: Vývoj HDP v ČR

Název	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>e</sup>
Produkce	9620603	9645911	10178269	10634506	10817866
Mezi spotřeba	5972091	5977579	6279670	6539394	6581874
Hrubá přidaná hodnota	3648512	3668332	3898599	4095112	4235992
Daně z produktů	485181	507076	496861	543082	574740
Dotace na produkty (-)	-73781	-77280	-81671	-83579	-95671
Hrubý domácí produkt	4059912	4098128	4313789	4554615	4715061

Zpracování: vlastní, Zdroj: Český statistický úřad

Posledním faktorem je hrubý domácí produkt (HDP). Ten zobrazuje celkový objem statků a služeb za dané období. Je to ukazatel výkonnosti ekonomiky, čím je HDP vyšší, tím lepší je ekonomika státu. Z tabulky 14 je vidět, že dlouhodobě zaznamenáváme nárůst HDP. V tomto případě je dobré se zaměřit přímo na stavebnictví. Z grafu V je totiž vidět, že podíl stavebnictví na HDP není v celkovém objemu HDP příliš vysoký. Také má spíše klesající tendence, což není ideální prostředí.

Graf 6: Podíl stavebnictví na HDP ČR



*Zpracování: vlastní, Zdroj: Český statistický úřad*

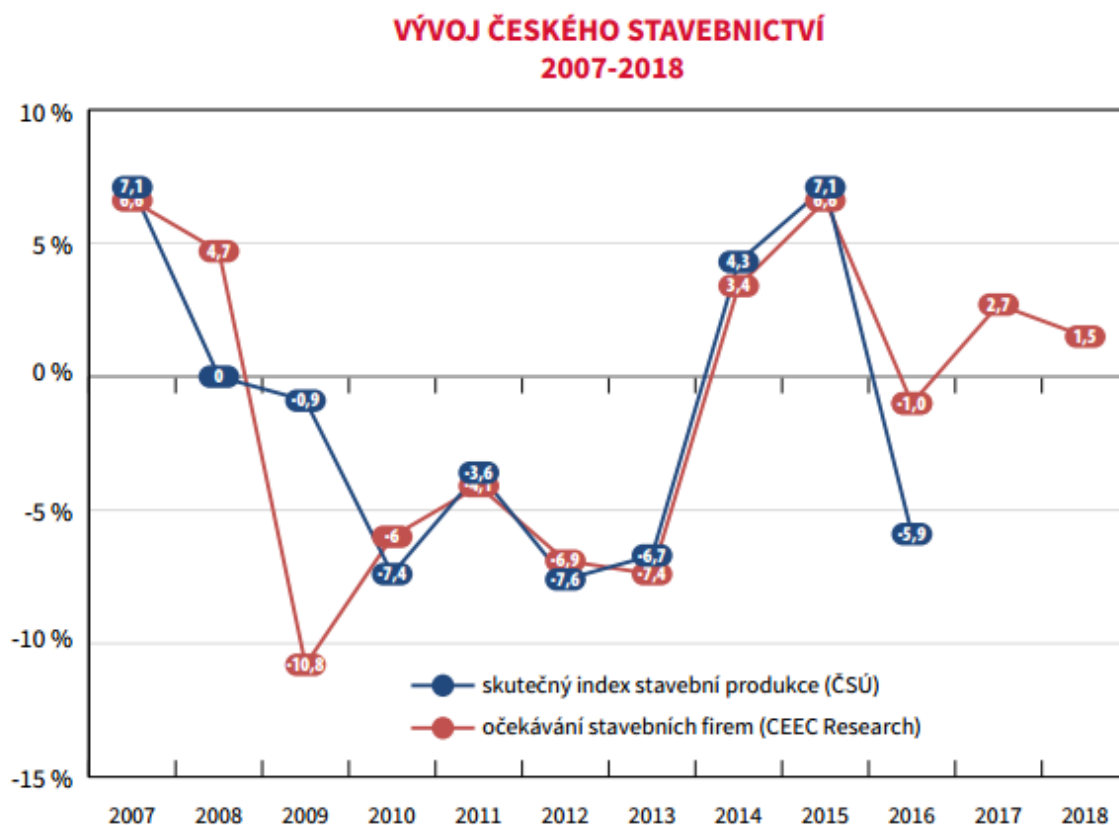
Celkově je tedy patrné, že ekonomika státu ve všech ohledech roste. To znamená dobré podmínky pro všechny odvětví podnikání. Ovšem ve stavebnictví jako takovém je přesto stále mírný pokles. Tomu se věnuje další kapitola.

## 8.2. Vývoj stavebního trhu

Vývoj stavebního trhu sleduje společnost CEEC Research. Její ředitel Jiří Vacek poskytuje pravidelné komentáře k aktuální situaci stavebního trhu a prognóze do budoucna. CEEC zkoumá stavební trh z pohledu dvou hlavních segmentů, pozemní výstavba a inženýrské stavitelství.

Z první kvartální analýzy stavebnictví pro rok 2017 vyplývají následující údaje. Rok 2016 přinesl stavebnímu trhu mírný útlum a nepokračoval tedy v růstu let předchozích, což původně nebylo zcela očekáváno. Celkový pokles byl 5,9%, což je vidět i z grafu VI. Avšak ředitelé stavebních společností předpovídají růst českého stavebnictví v roce 2017 o 2,7 procenta. Na růstu se shodlo 71% dotazovaných. Kladný vývoj by měl trvat i v roce 2018, kdy je očekáván růst o 1,5 procenta. U menších společnostech se větší růst pravděpodobně projeví již v letošním roce, velké společnosti předpokládají významnější růst až v roce 2018. (12)

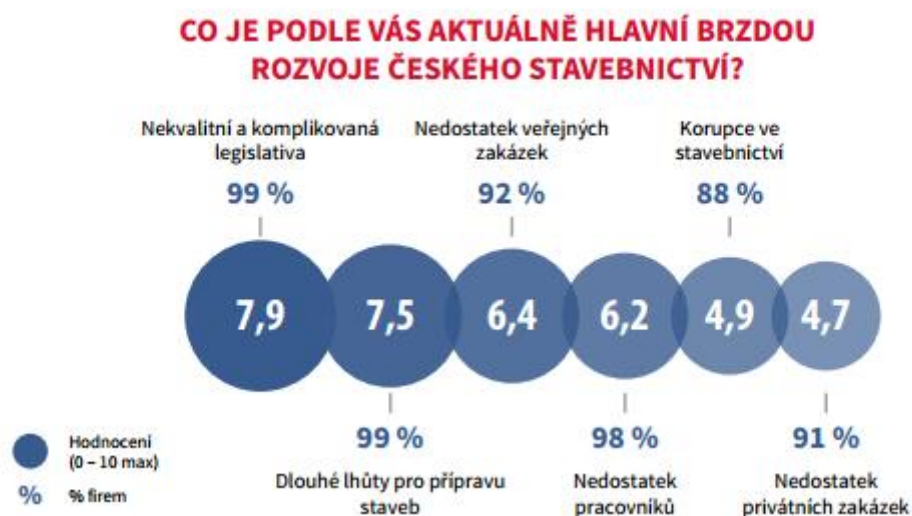
Graf 7: Vývoj českého stavebnictví 2007-2018



*Zdroj: CEEC Research*

Ředitelé stavebních společností se dále vyjadřovali k brzdám rozvoje stavebního trhu. Brzdy byly hodnoceny na stupnici od 1 do 10, kdy 10 znamená nejhorší vliv. Jako největší brzdu rozvoje českého stavebnictví vidí nekvalitní a komplikovanou legislativu. Druhým problémem jsou dlouhé lhůty pro schvalování přípravy staveb. Jako nejmenší překážku vidí ředitelé společností nedostatek privátních zakázek. Ministryně pro místní rozvoj Karla Šlechtová se pro CEC k problematice vyjádřila tak, že ministerstvo podniká kroky pro eliminování brzd rozvoje. Jako prvním impulzem pro nastartování stavebnictví vidí nový zákon o zadávání veřejných zakázek, který již nabyl účinnosti začátkem října minulého roku. Zákon dle jejich slov výrazně zjednodušil a zefektivnil proces zadávání veřejných zakázek, přispívá především k rozvoji a stabilizaci v oblasti výstavby. Druhým impulzem je pro ni novela stavebního zákona. Myšlenkou ministryně bylo zjednodušit a zrychlit povolovací řízení. Ideou je spojení územního řízení a řízení ke stavebnímu povolení, čím by se celý proces stavebnictví výrazně zrychlil. Bohužel tomu, že novela stavebního zákona bude mít tak výrazný vliv na zrychlení procesů ve stavebnictví věří je jedna třetina dotazovaných ředitelů stavebních firem. (12)

Obrázek 4: Brzdy rozvoje stavebnictví



*Zdroj: CEEC Research*

### 8.2.1. Vývoj klíčových zadavatelů zakázek

Z analýzy zakázek vyšli jako klíčoví zadavatelé pro danou stavební firmu SŽDC a ŘSD. Obě instituce zadávají své zakázky jako veřejné a jsou tedy závislé na veřejných penězích. Firma je schopna vykovávat práci ve všech regionech ČR, je tedy vázána na celkový předpoklad vývoje stavebních zakázek jmenovaných institucí.

Sektor silniční dopravy, spravovaný právě **ŘSD**, má dlouhodobý plán na čerpání finančních prostředků pro své projekty a modernizaci silniční sítě ČR. ŘSD momentálně jede financování staveb podle programu 2014-2016. Finanční podpora z fondů Evropské unie je realizována zejména prostřednictvím Operačního programu Doprava (OPD). OPD je největší operační program v České republice, celková alokace z fondů Evropské unie na období let 2014–2020 pro ŘSD činí cca 2,223 mld. eur. (13) Další náklady budou hrazeny v rámci rozpočtu Státního fondu dopravní infrastruktury (SFID).

SFDI má na rok 2017 schválený rozpočet ve výši více než 82 mld. Rozpočet počítá se zahájením velkého počtu nových staveb dopravní infrastruktury (silnice i železnice). Vládou ČR také prošlo schválení navýšení prostředků pro opravy silnic II. a III. tříd a SFDI poskytne na tento účel 3 mld. Kč. (12)



SŽDC má svůj program financování naplánovaný na období 2016-2023. V tomto časovém úseku se počítá s financováním opět z OPD z nástroje Connecting Europe Facility (CEF) a také SFID.

V rámci OPD je SŽDC schopno na obvyklé železniční modernizační projekty získat příspěvek cca 70%. Celkově se počítá a alokací 41 mil. Kč a z toho část musí být čerpána do konce roku 2018.

CEF je nástroj pro propojení Evropy. Předpokladem je, že pro železniční projekty v ČR disponibilní evropské zdroje 27 mld. Kč. Tyto zdroje budou alokovány do projektů až do roku 2010. (14)

Zbyněk Hořelica, prezident SFID pro výzkum společnosti CEEC uvedl, že rok 2016 byl historicky jeden z nejlepších v rámci čerpání rozpočtu SFID. To mu dává základ pro odhad pozitivního budoucího vývoje v roce 2017 i dál. (12)

### **8.3. Shrnutí makroekonomické analýzy**

Z výzkumu stavebního trhu vyplývá predikce růstu stavebnictví produkce minimálně pro dva další roky. Je to samozřejmě pouze předpoklad a reálná situace se může změnit. Makroekonomické prostředí státu a jeho vývoj do dalších let je prozatím příznivý. Vyhlídky obzvláště pro inženýrské stavitelství jsou optimistické. SŽDC i ŘSD získává velké obnosy z dotací Evropské unie a státních fondů. Rozvoj dopravní struktury je podporován i ministerstvy a vládou.

## **9. SWOT analýza**

Ve spolupráci s vedením firmy jsem na základě okruhů v kapitole 4.2.2. a vnitřní a vnější analýzy prostředí dala dohromady základní SWOT analýzu podniku. Všechno marketingové plánování by mělo vycházet z potřeb a možností firmy.

Právě SWOT analýza složí k tomu jako základní odrazový můstek. Následujícím způsobem se vychází ze silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí (z trhu):

### **Silné stránky**

- know-how společnosti (přes 20 let zkušeností na trhu v ČR i zahraničí)
- referenční zakázky (plynoucí z 20letého fungování na trhu)
- specializace na speciální segment trhu s menší konkurencí oproti jiným odvětvím

- spoluvlastnictví velké projekční kanceláře (konkurenční výhoda)
- komplexní rozsah nabízení činnosti ve speciálním zakládání
- personální bohatství (zkušené specialisty s mnohaletou praxí)
- dlouholetá spolupráce s významnými objednateli (ŘSD, SŽDC, státní samospráva)
- znalost konkurenčního prostředí

### **Slabé stránky**

- omezená výrobní kapacita (technikou i personálně)
- cenová úroveň trhu, která neumožňuje přeprodání částí prací subdodavatelům
- stárnoucí technické vybavení (stroje a mechanizace) – dlouho udržovaný technický vozový park
- malá zastupitelnost na jednotlivých funkčních pozicích
- menší vymahatelnost víceprací, uplatnění vícenákladů
- rychloobrátková činnost, krátká doba realizace jednotlivých zakázek, která ztěžuje dlouhodobé strategické plánování

### **Příležitosti**

- dlouholetá spolupráce s významnými objednateli (ŘSD, SŽDC, státní samospráva)
- práce se zavedenou značkou
- pokračování rozvoje dopravní infrastruktury (dálnice, rychlo-železnice) jako záruka budoucí poptávky po zakládání těchto staveb
- možnost rozvoje společnosti nad rámec stávajícího sortimentu služeb (nové technologie, větší rozsah nabízených prací nad rámec zakládání staveb)

### **Hrozby**

- možnost nasycení stavebního trhu v nejbližších letech v oblasti komerčních, průmyslových staveb (uspokojení poptávky po komerčních, průmyslových stavbách vzhledem k jejich postačujícímu množství v ČR)
- platební morálka vyšších dodavatelů stavby
- stále zvyšující se požadavky na kvalitu a výkon ze strany odběratelů a orgánů státní správy
- neustálé změny v požadovaných termínech realizace ze strany objednatelů, nemožnost dlouhodobějšího plánování výroby

## 10. Návrh marketingové strategie

Na základě všech analýz navrhuji základní body pro vytvoření marketingové strategie dané společnosti.

Pokud se jedná o **strategii selekce a rozptýlení tržních segmentů**, bylo by pro firmu přínosné udělat hlubší analýzu méně významných segmentů trhu, kde firma přesto působí a rozhodnout, zdali jsou tyto části trhu nepostradatelné. Pokud firma zúží svůj profil zaměření, může ji to pomoci lépe udržet krok s technologickým postupem a zvyšujícími se zadavatelskými požadavky. Z důvodu personální kapacity vrcholového managementu firmy i technologického vybavení by tento krok byl přínosný. Klíčovým bodem rozdělení trhu se stal rozdíl mezi státním a soukromým sektor zadavatelů. Protože pro firmu je ze všech ohledů stěžejní státní sektor, je třeba k němu přistupovat individuálně v rámci cíleného marketingu.

V rámci **strategie optimalizace naplnění výrobní kapacity firmy** by společnost měla počítat s krátkou dobou realizace zakázek. Především pokud se jedná přímo o zakládání staveb. V momentu dlouhodobého plánování se nedá spoléhat na stabilní smlouvou zajištěné zakázky, které se staví několik let. Je potřeba mít dostatek práce a optimálně přesouvat firemní zdroje. Tomu je potřeba přizpůsobit logistiku.

**Situační strategie** se může opírat o dobré jméno, které má firma v rámci trhu vybudované. Je potřeba si toto postavení udržet a to především kvalitou provedené práce, spolehlivostí a celkovým vystupováním v rámci obchodních styků.

V ohledu na **strategie tržních systémů** je potřeba cílit na zadavatele státních zakázek. Jelikož jako klíčoví obchodní partneři vyšli SŽDC a ŘSD, je potřeba se konkrétně zaměřit na ně. Sledovat jejich plány v rámci čerpání finančních prostředků na revitalizaci a výstavbu silničních a železničních staveb a mapovat postoj státu k podpoře daného odvětví. Je také dobré udržovat dobrý partnerský obchodní vztah s obchodními zástupci v klíčových lokalitách. Firma by měla pravidelně sledovat vývoj stavebního trhu a měla by si předem připravit postupy pro všechny možné varianty vývoje.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo poukázat na rozdíl v obecném pojetí marketingu a odlišnosti pro stavebnictví. V celé práci jsou zmiňována specifika stavebního trhu, která jsou toho příčinou. Největší specifikací je přístup k nejvýznamnějšímu produktu stavebního trhu, tedy k realizaci zakázek. Ty tvoří balíčky rozsáhlých většinou zcela individuálních služeb. Je potřeba vždy postupovat podle firemního postupu, ale výsledek je pokaždé šitý na míru zákazníkovi (investorovi). Cílem stavebního marketingu je právě získat a udržet stabilní a prověřené investory. Dalším specifikem je samotný proces získávání zakázek. Ty se velmi často zadávají pomocí výběrových řízení a to nejen v případě státních zakázek. Stále častěji se k nějaké formě takového řízení uchylují i soukromí zadavatelé a to především při velkém objemu očekávaných prací. Do procesu výběrového řízení je nutné vcházet s připravenou marketingovou strategií, ta se především týká znalosti konkurence a práce s nabídkovou cenou. Plánování marketingu ve stavebnictví tedy přímo vychází z obecných marketingových pravidel, strategií a mixů, je zde však ještě mnohem větší apel na individuální přístup k investorům a zakázkám.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit, zdali je firma schopna i nadále fungovat na stávajícím modelu a jak je možno přispět k maximalizaci výnosů pomocí marketingového plánování. Stavební firma aktuálně realizuje zisk především ze státních zakázek. Analýzami vnějšího prostředí firmy jsem došla k názoru, že minimálně v dalších dvou letech je plán pro financování zakázek z veřejného rozpočtu, a dalších veřejných zdrojů, příznivý. Ekonomická stabilita státu má v dlouhodobém měřítku stoupající charakter. To znamená více peněz možných vkládat do financování státních zakázek. Pokud vezmeme v potaz celý stavební trh, ten v roce 2016 zaznamenal pokles práce, ale předpovědi na další dva roky předpokládají opět alespoň mírný růst. Pro firmu jsou zásadní jako objednatelé Ředitelství silnic a dálnic a Správa železniční dopravní cesty. Obě organizace mají dlouhodobé plány financování pro úpravu dopravní infrastruktury, které jsou podpořené vládou České Republiky i Evropskou unií. V rámci tohoto odvětví je tedy dostatek zakázek zajištěn. V rámci marketingových strategií je potřeba si nastavit dobré obchodní styky právě se ŘSD, SŽDC a dalšími zásadními zadavateli. Naopak je potřeba vyhnout se spolupráci s investory, s nimiž byla spolupráce na základě předchozích zkušeností firmy problémová. Firma by si měla připravit scénáře pro případ, že by se předpoklady růstu českého stavebnictví nenaplnily, což by způsobilo větší konkurenční boj. V takovém případě by bylo vhodné začít uvažovat u ještě užší segmentaci v rámci stavebního trhu a větší orientaci na soukromé zadavatele.

## **Seznam grafů**

Graf 1: Index stavební produkce .....	11
Graf 2: čistého zisku v závislosti na druhu práce .....	31
Graf 3: Počet zakázek dle jednotlivých druhů práce .....	33
Graf 5: Průměrná roční míra inflace .....	44
Graf 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR .....	45
Graf 6: Podíl stavebnictví na HDP ČR .....	46
Graf 7: Vývoj českého stavebnictví 2007-2018 .....	47

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Kooperace 4P a 4C .....	19
Tabulka 2: Obsah marketingového plánu .....	24
Tabulka 3: Procentuální rozdělení zisku podle jednotlivých druhů práce .....	31
Tabulka 4: Průměrná marže jednotlivých druhů práce .....	32
Tabulka 5: Stabilita zakázek podle jednotlivých druhů práce .....	33
Tabulka 6: Významní objednatelé na základě zisku .....	35
Tabulka 7: Významní objednatelé na základě reálné marže .....	37
Tabulka 8: Stabilita zakázek od nejvýznamnějších objednatelů .....	38
Tabulka 9: Zadavatelé zakázek .....	39
Tabulka 10: Průměrný podíl zadavatelů na zisku .....	40
Tabulka 11: Průměrná marže od skupin zadavatelů .....	41
Tabulka 12: Stabilita zakázek podle skupin zadavatelů .....	42
Tabulka 13: Zájmové segmenty pro danou stavební firmu .....	43
Tabulka 14: Vývoj HDP v ČR .....	45

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Segmentace stavebního trhu podle demografického působení .....	17
Obrázek 2: Marketingový mix 4P .....	18
Obrázek 3: Zakázkový marketingový mix .....	19
Obrázek 4: Brzdy rozvoje stavebnictví .....	48

## Citovaná literatura

1. **Kotler, Philip.** *Marketing management. 10. rozš. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
2. **Český statistický úřad.** CZSO - Aktuální informace. *Web Český statistický úřad.* [Online] [Citace: 5. Květen 2017.] <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.
3. **Pleskač, Jiří a Soukup, Leoš.** *Marketing ve stavebnictví.* Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
4. **ManagementMania.** Managementmania - trh. *Managementmania.* [Online] [Citace: 13. Květen 2017.] <https://www.managementmania.com/cs/trh>. ISSN 2327-3658.
5. **McDonald, Malcolm a Wilson, Hugh.** *Marketongový plán, Příprava a úspěšná realizace.* Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
6. **Bednář, Jiří.** Promarketing. *Promarketing - Marketingový mix.* [Online] [Citace: 16. Květen 2017.] <http://www.promarketing.cz/2014/05/05/proc-je-pro-vasi-firmu-marketingovy-mix-tak-dulezity/>.
7. **Ministerstvo pro místní rozvoj.** *Zákon 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.* [Online] [Citace: 3. Květen 2017.] <https://www.portal-vz.cz/getmedia/13987a0b-9762-4ee4-94a2-2569ab004aec/sb0051-2016.pdf>.
8. **Středoevropské centrum pro finance a management.** *Finance-management.* [Online] [Citace: 20. Květen 2017.] <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojmu=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>.
9. **Ministerstvo spravedlnosti.** Justice. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] [Citace: 24. Březen 2017.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
10. **Ministerstvo pro místní rozvoj.** *Věstník veřejných zakázek.* [Online] [Citace: 10. Březen 2017.] <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>.
11. **Kurzy.cz.** *Kurzy - makroekonomika.* [Online] [Citace: 24. Květen 2017.] <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.
12. **CEEC reseach.** *Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017.* [Online] [Citace: 25. Květen 2017.] <http://www.ceec.eu/research/>.
13. **ŘSD. Ředitelství silnic a dálnic ČR.** *Silnice a dálnice v ČR v roce 2016.* [Online] [Citace: 24. Květen 2017.] <https://www.rsd.cz/wps/wcm/connect/4480eb1a-f86e-4060-b930-11d8c9dcc647/Silnice+a+dalnice+v+Ceske+republice+2016+%28CZ%29.pdf?MOD=AJPERES>.

14. **SŽDC. Správa železniční a dopravní cesty. Stav a výhled investic SŽDC.** [Online]  
[Citace: 24. Květen 2017.] <http://www.szdc.cz/soubory/konference-a-seminare/zdc-2016/b04-nejzechleb-szdc-gr-sb.pdf>.

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Seznam zakázek stavební firmy za roky 2012-2016