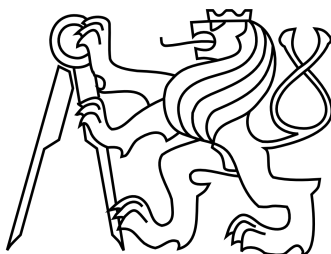


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Miroslav Duník

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Duník** Jméno: **Miroslav** Osobní číslo: **409698**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví**  
Studijní program: **Stavební inženýrství**  
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Marketing ve stavební firmě**

Název bakalářské práce anglicky:

**Marketing in Construction Company**

Pokyny pro vypracování:

Seznam doporučené literatury:

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**doc. Ing. Aleš Tomek, CSc., katedra ekonomiky a řízení stavebnictví FSV**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **28.02.2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.05.2018**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Aleš Tomek, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Jiří Máca, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

# České vysoké učení technické v Praze

Fakulta stavební

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

“Marketing ve stavební firmě”

**BACHELOR THESIS**

“Marketing in Construction Company”

2018

Miroslav Duník

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá v teoretické části marketingovými činnostmi stavebních firem, historií marketingu v oboru stavebnictví, segmentací trhu a marketingovým mixem. V analytické části se pak práce věnuje rozboru online a offline mediálních zmínek velkých stavebních firem.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals in the theoretical part with the marketing activities of construction companies, the history of marketing in the field of construction industry, market segmentation and marketing mix. In the analytical part, the thesis deals with the analysis of online and offline media mentions about big construction companies.

## **Klíčová slova**

Stavebnictví, Marketing, Propagace, Marketingové analýzy, Marketingový mix

## **Key words**

Civil engineering, Marketing, Promotion, Marketing Analysis, Marketing mix

## Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma “Marketing ve stavební firmě” jsem vypracoval samostatně a že jsem vyznačil veškeré zdroje, které jsem pro tuto práci použil, způsobem ve vědecké práci obvyklým.

## Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu práce **Doc. Ing. Aleši Tomkovi, CSc.** za jeho čas a cenné informace. Dále bych rád poděkoval svým rodičům a ostatním blízkým za plnou podporu během celého studia.

# Obsah

Úvod .....	6
I. Marketing ve stavebnictví .....	8
1. Charakteristika marketingu .....	9
2. Historie marketingu ve stavebnictví .....	10
3. Stavební trh .....	12
3.1. Segmentace stavebního trhu .....	12
3.2. Subjekty ovlivňující stavební trh .....	16
3.3. Bostonská matice .....	17
4. Marketingová strategie .....	19
4.1. Marketingový proces a strategie .....	19
4.2. Typy marketingových strategií .....	20
5. Marketingový mix ve stavebnictví .....	23
5.1. Produkt .....	23
5.2. Cena .....	26
5.3. Místo umístění stavebního díla .....	28
5.4. Propagace .....	29
II. Analýza reputace a povědomí o vybraných stavební firmách .....	31
1. Obecná charakteristika a nástroje analýzy .....	32
2. Analýza povědomí o firmě a reputace v digitálním prostředí .....	33
2.1. Metrostav a.s. ....	33
2.2. Klement, a.s. ....	35
2.3. OHL ŽS, a.s. ....	38
2.4. Syner s.r.o. ....	40
2.5. Subterra a.s. ....	43
3. Analýza povědomí firmy v offline prostředí .....	46
3.1. Metrostav a.s. ....	46
3.2. Klement, a.s. ....	47
3.3. OHL ŽS, a.s. ....	49
3.4. Syner s.r.o. ....	50
3.5. Subterra, a.s. ....	51
Závěr .....	53
Seznam zdrojů .....	55
Seznam obrázků .....	56
Seznam použitých zkratk .....	58

# Úvod

Pro vypracování tématu "Marketing se stavební firmě" jsem se rozhodl hned z několika důvodů. V první řadě jsem se v prostředí B2B i B2C marketingu pohyboval prakticky po celé období mého bakalářského studia, tudíž mám do tohoto tématu jakýsi mimooborový vhled. Spojení stavebního směru a marketingu v mé práci mi proto přišlo jako velmi vhodné, i z důvodu, že se po celé studium setkávám s názorem, zda je marketing ve stavebnictví opravdu přínosný a jaká je vůbec jeho role. Důležitou otázkou také zůstává, jaké metody propagace a marketingového mixu obecně lze ve stavebnictví použít, jakožto odvětví přinejmenším specifickém. I proto jsem se rozhodl tomuto tématu věnovat.

Ačkoliv se v poslední době v oborových i mainstreamových médiích mluví o nárůstu stavební produkce, data ČSÚ datující vývoj od roku 1994 do roku 2016 mluví spíše o stagnaci, ačkoliv klesající trend od krize v roce 2008 dosahující svého vrcholu v roce 2013 se přeci jen podařilo zastavit. I tak je však čím dál víc nutné zvýšení efektivního řízení podniků a zkvalitnění služeb směrem k zákazníkovi, v tomto případně investorovi projektů. [13]

Obr. 1

**Stavební práce "S" celkem**  
**Construction work "S" total**

v mil. Kč běžných cen  
CZK mill. current prices

Rok Year	Stavební práce "S" celkem Construction work "S" total	v tuzemsku in the CR	v tom							opravy a údržba Repairs and maintenance	v zahraničí Abroad
			v tom					v tom			
			nová výstavba, rekonstrukce a modernizace New construction, reconstruction and upgrade	bytové budovy Residential buildings	nebytové budovy nevýrobní Non-residential buildings not designed for production	nebytové budovy výrobní Non-residential buildings designed for production	inženýrské stavby Civil engineering works	vodohospodářsk é stavby Water management works			
1994	166 520	163 546	116 862	9 595	38 743	31 694	33 140	3 690	46 684	2 974	
1995	199 377	195 883	146 532	11 123	37 426	47 500	46 848	3 634	49 352	3 493	
1996	232 624	229 179	172 154	15 320	40 687	53 488	58 651	4 008	57 025	3 445	
1997	247 855	245 327	186 612	24 844	40 785	48 386	66 755	5 841	58 715	2 528	
1998	250 834	248 694	185 893	29 911	34 583	52 472	64 818	4 109	62 801	2 140	
1999	244 067	241 106	180 680	28 635	35 448	51 370	60 912	4 315	60 426	2 960	
2000	265 007	261 084	197 575	30 445	38 402	54 265	70 403	4 060	63 509	3 923	
2001	301 784	295 886	223 697	33 460	36 694	75 489	75 325	2 729	72 189	5 898	
2002	317 568	313 569	233 038	36 011	39 618	70 878	83 462	3 069	80 532	3 999	
2003	353 879	349 964	257 185	44 600	41 618	75 751	91 158	4 058	92 780	3 915	
2004	402 410	397 121	292 721	54 551	54 127	65 942	113 684	4 417	104 401	5 289	
2005	431 426	425 463	314 844	58 819	53 606	67 897	129 736	4 786	110 619	5 963	
2006	472 578	462 980	343 648	68 960	64 921	72 728	132 365	4 675	119 331	9 598	
2007	521 487	507 445	378 587	80 631	63 567	91 471	138 348	4 569	128 858	14 042	
2008	547 601	536 013	398 152	80 150	65 037	88 138	160 395	4 432	137 861	11 589	
2009	520 877	507 709	375 917	65 688	66 210	63 625	173 311	7 083	131 792	13 168	
2010	488 690	477 793	356 289	56 711	62 929	54 337	175 911	6 401	121 504	10 897	
2011	464 021	451 853	332 217	61 111	62 364	62 356	140 265	6 121	119 636	12 168	
2012	423 989	413 933	304 788	50 454	61 037	60 698	124 262	8 337	109 145	10 056	
2013	397 472	387 588	283 750	43 690	55 079	58 630	119 423	6 928	103 838	9 884	
2014	428 276	417 013	302 575	46 344	59 811	60 615	130 563	5 242	114 438	11 263	
2015	459 051	446 104	326 340	51 603	56 185	62 155	151 693	4 704	119 764	12 947	
2016	424 609	410 719	292 297	57 574	42 645	71 171	117 927	2 980	118 422	13 890	

Zdroj: webové stránky Českého statistického úřadu



Je však nutné zmínit, že marketing ve stavebnictví není ani v dnešní době opomíjen, některé marketingové nástroje jsou přirozenou součástí fungování stavebních firem již od nepaměti, aniž by byly jakožto součást marketingu firmy zdefinovány. Specifikem tohoto oboru však zůstává, že zatímco u většiny firem je zvykem na marketing nahlížet z pozice prodeje produktu, jakožto klasického komerčního, u stavebních firem se klade mnohem větší důraz na marketing zakázkový, kdy je v popředí péče o zákazníka - investora.

Hlavním cílem této práce by pak měl být pohled na problematiku marketingu stavebních firem a analýza reputace a mediálního dosahu velkých stavebních firem mezi širokou veřejností.

# **I. Marketing ve stavebnictví**

# 1. Charakteristika marketingu

Marketing jako termín je velmi široce rozšířen mezi veřejností odbornou i laickou, často je však vykládán poměrně nesprávně. I vzhledem k široké obsažnosti a obecnosti tohoto termínu existuje celá řada definic. *“Marketing je souborem všech lidských činností zaměřených na zprostředkování směny hodnot”*. [4, str. 45] V překladu tato definice říká, že marketing jako pojem sdružuje nabídku i poptávku, stranu zákazníka i prodejce a určuje ideální poměr ceny mezi těmito dvěma subjekty. Další z definic, vzniklé již v návaznosti na stavební průmysl, je od *Chartered Institute of Marketing* a zní následovně: *“Marketing je řídicí proces zodpovědný za definování, předvídání a uspokojování zákaznických potřeb s požadovaným ziskem”*. [3, str. 176] V této definici již autoři o marketingu mluví spíše jako o řídicím procesu v návaznosti na zisk a poptávku vzniklou ze strany zákazníka. Tato definice má mnohem blíž k obecnému povědomí o termínu marketing.

Další definice ještě blíže zmíněný termín specifikuje: *“Marketing je řídicí proces, který organizuje a směřuje veškeré aktivity k dodání produktu, či služby zákazníkovi s určitým ziskem”*. [3, str. 176] V této definici se autor již mnohem více zaměřuje na marketing jakožto řízený a nezbytný proces v rámci každého krátkodobého i dlouhodobého projektu.

Třetí definice zní následovně: *“Marketing je identifikace a uspokojení potřeb zákazníka poskytnutím nabídky splňující tyto potřeby s určitým ziskem”*. [3, str. 176] Marketing u stavebního projektu je v primárním důsledku právě o nejlépe zvládnutých procesech od schválení projektu až po celkové předání stavby. A v průběhu celého tohoto procesu by se každý krok měl posuzovat nejen z pohledu kvality a rychlosti práce, ale také z hlediska péče o zákazníka.

## 2. Historie marketingu ve stavebnictví

Marketing, i když nezadefinovaný, začíná ve stavebním odvětví vznikat v základních konturách přibližně v období průmyslové revoluce. V období před průmyslovou revolucí je stavební výroba víceméně omezená pouze na práci neřemeslnických a nezemědělských vrstev společnosti a poptávka byla v přímé úměře s objemem momentálně realizovaných staveb, jako byly chrámy, domy nebo paláce. Během průmyslové revoluce pak docházelo ke sloučení obchodu jakožto součásti výroby, produkce byla schopna v raných obdobích ukojit poptávku prostou nabídkou na trhu, maximálně lehce signalizovanou. Díky prudkému nárůstu produktivity a zvýšení efektivity výroby se poté začíná nerovnoměrně hromadit kapitál ve velkých podnicích a průmyslových aglomeracích. V tu chvíli dochází také k hromadění zboží a zásob a problémem začíná být odbyt. Díky tomu dochází k přelévání výrobních kapacit v poměru k objemům odbytu z jedné společnosti do druhé a dochází k nutnosti vytvoření výhody ve vztahu ke konkurenčním subjektům. [2]

Ve třicátých letech dochází k celosvětové hospodářské krizi a v tuto dobu začíná být nadmíru jasné, že pro udržení trvalého růstu a odbytu firmy je potřeba více než jen přirozená intuice podnikatelů. Nastavení systému řízení projektů je tudíž nutností. V případě stavebního odvětví se největší důraz začíná klást na aktivní působení stavební firmy na investora, hlavně z důvodu, že v tomto oboru se obchodní činnost netočí kolem prodeje hotového produktu, ale spíše získání zákazníka, který se stane nositelem zakázky. Do popředí se tak tedy dostávají především tržní analýzy, či kvalitnější předpovědi vývoje investiční výstavby.

Posledních dvacet let bylo jak u nás, tak i ve světovém měřítku ve znamení rychlého zdokonalení metodických a analytických metod. [2]

- *Soubory průzkumných a analytických metod zaměřených na rekognoskaci tržní sféry a diagnostiku zákazníků*
- *Zpracování prognostických úvah a studií pro určení vývojových trendů, spotřebitelských požadavků, chování zákazníků a pravděpodobného vývoje společenských a hospodářských parastruktur a investičních potřeb*
- *Segmentace trhů zaměřená na určení struktur spotřebitelských a investorských subjektů umožňující vytvářet portfoliové kombinace při volbě optimálních odbytových sfér pro podnikatelské a odbytové aktivity*

- *Marketingové mixy s možnostmi kombinovat a alternovat různé faktory podle strategických a reálných potřeb podniků v kontextu se situací na trhu*
- *Definování marketingové strategie a její vkomponování do rozvojových koncepcí firmy*
- *Vytváření komunikačních mixů určených pro propojování podniků se zákaznickou veřejností a společenskými strukturami [2, str.11]*

Historie marketingu v tomto odvětví je tedy velmi specifická a již od počátku primárně koncipovaná dle potřeb zákazníka.

## 3. Stavební trh

### 3.1. Segmentace stavebního trhu

Stavební trh je z důvodu své velikosti poměrně členitý. Vzhledem k tomu, že stavební výroba se skládá z mnoha subdodavatelů patřících také do stejného odvětví, je nutné tento trh dostatečně rozčlenit a definovat vazby mezi nimi. Na stavebním trhu se vyskytuje několik důležitých typů subjektů, které stojí na trhu proti sobě v pozici investor-dodavatel. Tento status se dynamicky mění podle vztahů jednotlivých subjektů. Z marketingového hlediska tedy rozlišujeme několik druhů subtrhů, která nám definují celou strukturu. [2]

1. Trh stavebních hmot a technologických celků
2. Trh stavebních děl
3. Trh stavebního servisu
4. Trh nemovitostí

Pro usnadnění orientace na stavebním trhu je nutné tyto trhy dále rozdělit z hlediska marketingu na určité části, tzv. segmentovat. Tyto části nám pak definují segmenty trhu, což jsou jisté homogenní celky, se kterými se dá posléze lépe pracovat. [3]

#### A) Trh stavebních hmot a technologických celků

*“Technologické celky jsou technická zařízení, které se zabudovávají do stavebních děl a slouží k zajišťování určitých technických parametrů stavby a jejímu provozu (např. klimatizační zařízení, výtahy, eskalátory apod.) nebo slouží přímo k vlastním aktivitám, ke kterým byla stavba pořízena” [2, str. 23]*

U tohoto segmentu se jedná z marketingového hlediska o klasický komerční marketing, který stojí na stejných základech jako trh stavebních děl. Poptávka je na straně investora, či projekčních kanceláří, nabídka pak na straně firem specializující se na jednotlivé určité technologické celky.

## B) Trh stavebních děl

Tento trh je základní a nosnou sférou celého stavebnictví, ostatní trhy v odvětví jsou na něj pak přímo i nepřímo napojené. Tento trh je definován vztahem mezi dodavatelem stavebních montáží a jejich zadavatelem - investorem. Základem celého trhu je pak získání zakázky, potažmo sepsání smlouvy o dílo. Vzhledem k důležitosti a rozsahu celého tohoto trhu i k povaze této práce je nutné si celý trh rozdělit na několik segmentů a to hned podle několika klíčových vlastností. [3]

První rozdělení je rozdělení stavebních děl dle jejich účelu [2, str. 23]

- Budovy a haly občanské výstavby
- Budovy pro bydlení
- Budovy a haly pro průmysl
- Dopravní stavby
- Vodohospodářské stavby
- Objekty podzemní včetně důlních
- Ostatní inženýrské stavby
- Ostatní stavby

Další variantou segmentace je možnost stavební díla dělit dle technického návrhu a realizace. Při této segmentaci se primárně rozděluje druh jejich marketingových aktivit, zda je marketing orientován spíše na zákazníka nebo je podobný průmyslovým produktům. Tato segmentace je následující [2]

- Sériové stavby
- Polosériové objekty
- Zcela individualizovaná výstavba

Další z možností, jak trh rozdělit, je dle geografického působení firmy. Tento faktor je úzce spjatý s kapitálovými možnostmi firmy, největší firmy mají geografické působení firmy na území celé České republiky a v ideálním případě jsou její vize spjaty s expandováním do zahraničí. Dále máme středně velké podniky, jejichž působnost je většinou na úrovni regionů, případně s částečnou expanzí do regionů sousedních. U malých podniků je pak jejich rozsah omezen pouze na pár specializovaných zakázek v nejbližším územním dosahu, hlavně díky omezeným profesním zdrojům a technickým zázemím. [2]

### C) Další trhy

Mezi další trhy, které již nejsou tolik součástí této práce, ale pro celkovou přehlednost je nutné je uvést, patří například Trh stavebního servisu (projekční práce nebo výroba stavebních strojů a zařízení) nebo důležitý Trh nemovitostí. [3]

Pro větší přehlednost v tématu a pro definici rolí na jednotlivých trzích přikládám tabulku:

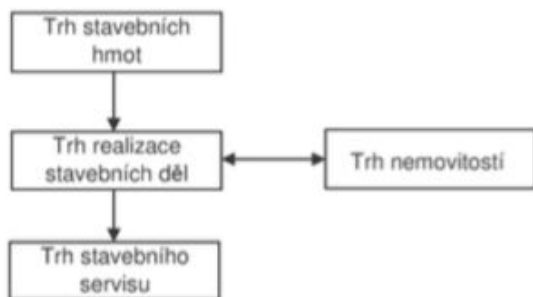
	Strana poptávky	Strana nabídky
Trh realizace stavebních děl	investor developer stavebník	dodavatel stavby subdodavatel stavby
Trh stavebního servisu (projekční kanceláře)	investor developer stavebník	poradenské a projekční kanceláře inženýrské kanceláře
Trh stavebních hmot a technologických celků	investor developer domácnost dodavatel stavby subdodavatel stavby	výrobce stavebních hmot výrobce technologických celků
Trh stavebního servisu (výroba stavebních strojů a zařízení)	dodavatel stavby subdodavatel stavby domácnost	výrobce stavebních strojů a zařízení
Trh nemovitostí	kupující (právník či fyzická osoba, domácnost)	realitní kancelář developer prodávající

Zdroj: Marketing ve stavebnictví, Ing. Radek Dohnal, PhD.



Mezi těmito jednotlivými subtrhy nám pak uvnitř vznikají také vazby, které jsou lehce definované v následujícím grafu

Obr. 3



Zdroj: Marketing ve stavebnictví, Ing. Radek Dohnal, PhD.

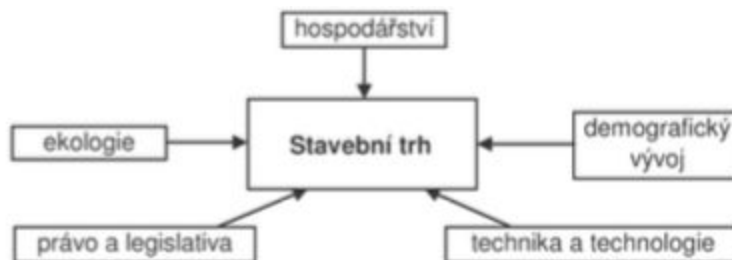
V tuhle chvíli jsme si zadefinovali veškeré vnitřní veličiny na stavebním trhu. Toto odvětví je však mimo jeho vnitřní subjekty také závislý na všech vnějších okolnostech a veličinách, které společně hýbají tímto celkem. Mezi nejzákladnější, které se v dnešní době definují patří: [1]

- **Celkový stav hospodářství** - jak domácího, tak globálního (primárně u velkých firem)
- **Stav techniky a technologie** - firmy, které působí na stavebním trhu musí bedlivě sledovat veškeré změny a inovace v oboru, aby se mohli lépe přizpůsobit nastoleným trendům a zvyšovat efektivitu výroby. Tento bod je pro většinu firem velmi důležitý, v případě nezachycení momentálních trendů může pro firmy znamenat velkou bariéru pro vstup na trh, případně ztrátu dlouholetého zákazníka, jehož odchod může být pro firmu likvidační.
- **Demografický vývoj** - ve stavební firmě musí docházet k pravidelným analýzám demografického vývoje obyvatelstva v daném regionu, ve kterém firma působí. V případě podchycení těchto trendů může firma pružně reagovat na změny a získat tím mnohem větší konkurenceschopnost v odvětví.

- **Právo a legislativa** - firmy musí pravidelně sledovat legislativu vztahující se k danému odvětví - zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o územním plánování a stavebním řádu, zákony týkající se životního prostředí a tak podobně.
- **Ekologie** - tato veličina se v poslední době stává stále více důležitou, hlavně však po vstupu ČR do Evropské Unie. Mnoho stavebních firem se snaží zachytit trend moderních inteligentních budov, které mnozí považují za budoucnost stavebnictví. Celkově však je již dnes nutností stále více stavět v souladu se životním prostředím.

Na závěr přikládám také graf definující vzájemné vazby trhu

Obr. 4



Zdroj: Marketing ve stavebnictví, Jiří Pleskač, Leoš Soukup

### 3.2. Subjekty ovlivňující stavební trh

Jak již bylo řečeno v minulé kapitole, stavební trh je natolik široký, že je mimo subtrhů nutno zdefinovat ještě veškeré subjekty, které se na tomto trhu vyskytují a jež ho definují. Některé právnické subjekty pak operují jen na daném subtrhu, některé prostupují celým trhem. [3]

- **Investor** - právnická či fyzická osoba, která vynakládá finanční prostředky na stavbu a zpravidla bývá jejím zadavatelem. Po jejím dokončení stavbu od dodavatele přebírá. Investor se dělí na soukromého a veřejného. [2]
- **Stavebník** - právnická či fyzická osoba, která zadává stavbu dodavateli. Zpravidla stavbu i financuje. [2]

- **Kupující** - osoba kupující určitou nemovitost [2]
  
- **Dodavatel** - právnická či fyzická osoba, která dodává určité montážní a stavební práce. Dodavatel se dělí podle jeho působnosti na trhu.
  - Trh stavebních děl - stavební firma,
  - Trh technologických celků, stavebních hmot, zařízení - výrobce či prodejce
 Dodavatel vypracovává zadavateli zakázky nabídku na realizaci a zařizuje vlastní výrobu, koordinaci a řízení všech prací [2]
  
- **Projektční kancelář** - tento subjekt dodává kompletní projekt stavby a stará se o autorský dozor na stavbě. V případě nutnosti si před vznikem projektu řídí geodetické a průzkumné práce [2]
  
- **Inženýrská kancelář** - tato právnická či fyzická osoba dodává pro zadavatele projektovou dokumentaci, v případě zájmu se stará o řízení průběhu stavby, zajištění bezproblémového průběhu veškerých řízení, vykonává odborný dozor a stanovuje a domlouvá termín kolaudace. [2]

Mezi další subjekty, které se pohybují na stavebním trhu patří například developer, prodejce nemovitostí nebo orgány státní správy. Tyto subjekty již však pro tuto práci nejsou tolik důležité.

### 3.3. Bostonská matice

Základním problémem, který se řeší v marketingovém řízení každého podniku, je problematika volby segmentů na trhu se stavebními zakázkami - optimální alokace výrobních kapacit, které by přinesly co nejvyšší zisk. Marketingové studie tudíž pravidelně řeší, v jakém segmentu by se podnik měl v budoucích letech pohybovat, toto strategické rozhodování pak na další léta výrazně ovlivňuje směřování firmy a její prosperitu. [6]

Hledání odpovědí na otázky, v jakém segmentu se v dalších letech pohybovat a s jakým procentuálním využitím kapacit v daném segmentu operovat, na to hledá odpověď tzv. Bostonská matice, vytvořená v 60. letech 20. století Bostonskou konzultační skupinou (BCG).

Tato matice se používá pro hodnocení portfolia produktů ve dvou dimenzích - míra růstu na trhu a podíl na trhu.

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy (Star)	Otazníky (Problem child)
Nízká míra růstu	Dojné krávy (Cash cow)	Bídní psi (Dog)

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>, vlastní úprava

**Dojné krávy** - základ ziskovosti firmy bez nutnosti zvýšených investic

**Hvězdy** - činnosti či segmenty trhu, do kterých je nutno investovat a udělat z nich dojné krávy

**Otazníky** - je nutné další dělení, z nadějných udělat dojné krávy a ostatní eliminovat

**Bídní psi** - tyto činnosti je nutné eliminovat a alokovat investice jina

Po analýze produktového portfolia pomocí této matice pak firma může přistoupit k dílčím krokům vedoucím k zefektivnění výroby. [7]

## 4. Marketingová strategie

### 4.1. Marketingový proces a strategie

*“Marketingová strategie je způsob, jakým bude dosaženo požadovaných marketingových nebo propagačních cílů”.* [3, str. 175] V určitém časovém období pak tedy sledujeme směr, kterým se daná organizační jednotka vydává a hledá se nejúčinnější možná alokace dostupných zdrojů. Celý strategický marketingový proces se pak skládá ze tří na sebe navazujících částí - plánování, realizace, kontrola. [5]

**Plánování marketingové strategie** - ve fázi plánování se rozhoduje o výběru marketingové strategie. Tato fáze je také považována za nejkritičtější v rámci celého procesu marketingové strategie, neboť v této fázi musí být celá strategie formulována. Klíčem pro tuto formulaci pak musí být potřeby zákazníka, které by měly být obslouženy. [2]

**Realizace marketingové strategie** - úspěšná realizace marketingové strategie předpokládá:

- Vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru
- Vytvoření, údržba a aktualizace marketingového informačního systému
- Účelné použití marketingových nástrojů nezbytných k přeměně cílů ve skutečnost
- Motivování marketingových pracovníků
- Přiměřené zdroje
- Tvorba podnikové kultury a pracovního prostředí, které je v souladu se strategickými podnikovými směry [2]

**Kontrola užití marketingové strategie** - kontrola úspěšnosti marketingové strategie spočívá:

- Sledování směru jejich pohybu a účinnosti v rámci realizace
- Hodnocení stupně, kterým strategie přispívají k naplnění vytyčených cílů
- Přispívá ke zjištění problémů v průběhu etapy realizace i etapy plánování a ke zjištění změn oproti původní hypotéze
- V nezbytných případech se věnuje i přijetí vhodných korekčních opatření [2]

Na marketingové strategie se u stavebních firem v poslední době klade čím dál větší důraz, i vzhledem ke snížené poptávce a tím i nutnosti zachovat si konkurenceschopnost a stávající zákazníky.

## **4.2. Typy marketingových strategií**

Marketingové strategie obecně se zaměřují primárně na dosažení cílových trhů tím nejúčinnějším využitím marketingového mixu. Nejčastěji jsou pak voleny dva strategické směry:

- Výrazná diferenciacce v porovnání s konkurenčními firmami vzhledem k produktu a trhu, na kterém působí
- Dosažení nejefektivnějšího stavebního podniku v oboru stavebnictví

Tyto formulované strategické směry jsou pak nejčastěji aktivovány různými činnostmi, primárně však se společným vztahem k zisku. Firmy se tedy pro dosažení svých cílů snaží [3]

- Zvýšit příjmy
- Snížit výdaje
- Kombinace obojího
- Získat stavební zakázku a tím práci pro své zaměstnance

Jako první se podíváme na nejčastěji využívané strategie ke zvýšení příjmů.

**Strategie konsolidace trhu** - podnik pouze udržuje současný stav a vyrábí pouze již existující produkty na současných trzích. Tato strategie se využívá primárně v případě, kdy podnik ve stávajícím stavu vydělává. [2]

**Strategie tržní penetrace** - strategie využívaná ve chvíli, kdy se podniku podařilo dosáhnout hlubšího proniknutí na trh. Podnik tak působí na současném trhu s existujícím výrobkem a snaží se dosáhnout ještě většího obratu. Jako dobrá volba se tato strategie zdá ve chvíli, kdy má podnik dobré vztahy, znalosti a zkušenosti o současném trhu. Zároveň také musí mít dobře prověřenou vlastní dovednost výstavby. [2]

**Strategie rozšiřování trhu** - firma proniká na nové trhy s již existujícími produkty. Tato strategie je mnohdy velmi riskantní a jen málo podniků pro ni má odvahu, vzhledem k neznalosti prostředí a poměrně velkou nákladnost analýzy nového trhu. Velký vliv má také nemožnost bezprostředně získat dobrou pověst. K této strategii podniky potřebují velmi pevné postavení na současných trzích. Tato strategie je také vhodná ve chvíli, kdy ze situační analýzy vyplývá existence tržních mezer. [2]

**Strategie vývoje produktu** - ve stavebnictví je touto strategií myšleno primárně zavádění nových stavebních materiálů či nové technologické způsoby výstavby. Tímto způsobem pak může podnik na současné trhy vstupovat s produktem s novými a vylepšenými vlastnostmi. Důležité parametry pak jsou samozřejmě také nákladová náročnost a rychlost výstavby. Obecně je však tato strategie jednodušší než výše zmíněné pronikání na nové trhy a podniky k ní přistupují o poznání častěji. [2]

**Strategie diversifikace** - strategie, při níž podnik přichází s novým produktem na nový trh. Tato strategie je velmi riskantní, v případě úspěchu však přináší skvělé výsledky. Rizikem v tomto případě je to, že podnik většinou nemá výrobní ani marketingové zkušenosti, ze kterých by mohl v tomto případě čerpat. [2]

Pro snížení výdajů jsou ve stavebních podnicích nejčastěji uplatňovány dva způsoby strategického zaměření. První z nich je snížení nákladů na jednotku za pomoci zvyšování výroby. Tato cesta je samozřejmě lepší cestou pro většinu podniků, ne vždy je však tato cesta reálná. Druhým způsobem je pak snižování celkových nákladů na výstavbu pomocí hledání cest, jak minimalizovat náklady, například snižováním správní režie, zkvalitněním manažerského aparátu a podobně. [2]

Zvolené strategie podniku by neměly zůstat neměnné, při jejich použití musí podnik velmi bedlivě sledovat vývoj trhu a včas na něj reagovat. Zejména se jedná o kupní chování zákazníků, či chování konkurence. Příslušnou strategii je pak vhodné měnit v závislosti na těchto pozorováních a nejlépe s předstihem. [1]



## 5. Marketingový mix ve stavebnictví

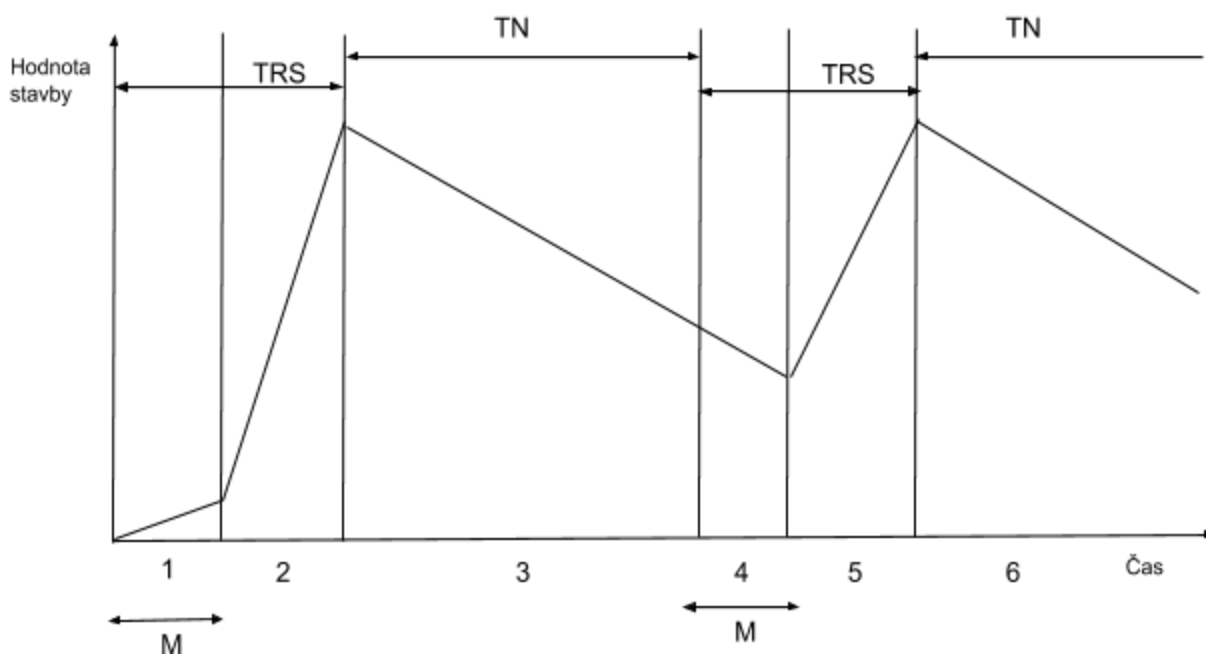
### 5.1. Produkt

Životní cyklus stavebního díla, jinak také zakázkového produktu, je natolik odlišný od komerčního produktu, že je potřeba jeho fáze definovat a přesně odlišit. Produkt je totiž v případě stavebnictví spíše služba. *“Služby jsou těžko definovatelné a je obtížné je standartizovat. Obchodník musí indentifikovat rysy služby a najít způsob, jak je nejlépe poskytnout zákazníkovi. Pověštinou se identifikují cenou, kvalitou a časem”*. Pokud bychom si však stavbu zadefinovali jako produkt a nikoliv jako službu, jeho odlišnosti lze pak přiblížit následujícím způsobem:

- *Syntetický ukazatel obratu vyjadřuje v komerční produkci stav objemu prodeje výrobku, který je sledovatelný v každém okamžiku přítomnosti výrobku na trhu. U stavebních firem se jedná o objemy dílčích výnosů, které vyjadřují rozestavěnost jejich staveb, tím je myšlen momentální stav využití disponibilní stavební kapacity. Pokles obratu komerčních produktů lze obnovit novou nabídkou existujících výrobků. Pokles výroby stavební firmy jsou způsobeny jinými příčinami často neobchodního charakteru.*
- *Vývoj životního cyklu v zakázkovém marketingu je sledován pro každé stavební dílo zvlášť a nikoliv pro celou homogenní skupinu výrobků jako u marketingu komerčního*
- *Ve stavebním (zakázkovém) marketingu se technická životnost prolíná s ekonomickou životností do jednoho cyklu*
- *Životní cyklus stavebního díla nekončí jeho dokončením a kolaudací, ale dochází k transformaci stavby na nemovitost, která potom prochází svým vlastním životním cyklem.*
- *Vysoká pořizovací hodnota a dlouhodobá životnost stavebních děl je zdrojem rozšíření poptávky na trhu stavebních děl o provedení jejich rekonstrukcí, modernizací apod., což představuje prolongaci životního cyklu stavby (nemovitosti) [1, str. 139-140]*

Důležité u stavebního díla jako produktu je také jeho schopnost v budoucnu několikrát měnit svou existenci na různých trzích, jak na trhu nemovitostí - v případě dalšího prodeje, tak na trhu realizace staveb při budoucích rekonstrukcích či modernizacích. Důležité u stavební firmy je pak tedy její vhléd do budoucna, nejen na aktivity, které jsou spojené s výstavbou, ale také s úvahami o budoucím prodeji nebo rekonstrukci.

Následující diagram přesně zobrazuje průběh hodnoty stavby v závislosti na čase, jednotlivých úkonech a působení na trzích: [1]



Zdroj: Marketing ve stavebnictví, Leoš Soukup, Jiří Pleskač, vlastní úprava

0 - Vznik myšlenky na realizaci projektu investora

1 - Příprava projektu a inženýrská činnost

2 - Vlastní výstavba

3 - Provoz, užívání stavby

4 - Potřeba rekonstrukce

5 - Vlastní rekonstrukce

6 - Provoz, užívání stavby

TRS - trh realizace stavebních děl

TN - trh nemovitostí

M - těžiště akviziční činnosti stavební firmy

Diagram nám jasně ukazuje, že na rozdíl od běžného komerčního produktu marketing vázaný k jednomu stavebnímu dílu přichází cyklicky, u stavebních firem vždy před vstupem stavby na trh realizace stavebních děl. Z hlediska zadavatele stavby pak marketingová potřeba vzniká naopak před vstupem stavby na trh nemovitostí.

Cyklus celého stavebního díla se pak nejčastěji rozděluje na pět na sebe navazujících fází.

- **Fáze rekognoskační** - tato fáze je ryze přípravná, nejčastěji právě marketingového charakteru. Při této činnosti dochází k analýze trhu, hledání možností, tvorbě nabídkového portfolia. Také se v této fázi nejvíce dbá na aktivní i pasivní kontaktování či ovlivňování případných investorů, ať už přímo či přes určité propagační akce. Častým způsobem je také aktivní účast ve veřejných soutěžích o zakázku. Důležitou "zbraní" v těchto bojích o investora je také bohatá nabídka služeb, které je schopen stavební podnik dodat. Často se tak setkáváme například s poskytováním projektových či inženýrských služeb, které vykonává dceřiná firma podniku. Podnik je pak schopen dodat kompletní portfolio služeb a tím vzniká konkurenční výhoda. Při těchto činnostech vznikají dva druhy marketingových nákladů - prvním z nich jsou náklady na technické operace marketingu jako jsou tržní analýzy či komunikace, druhým jsou pak náklady vzniklé poskytováním nadstandardních služeb zákazníkovi, kdy firma zajistí kompletní projektovou či inženýrskou činnost za minimální poplatek.
- **Fáze identifikační** - v této fázi je již stavební podnik vybrán jako dodavatel a dochází k obchodním jednáním s objednavatelem stavby. Vyjasňují se obchodní pozice, podmínky a snahy s cílem uzavřít smlouvu o dílo.
- **Fáze realizační** - z hlediska stavební firmy je tato fáze pro vztah s klientem naprosto zásadní. Velký důraz se klade na bezproblémové a včasné vyhotovení stavby, kdy stavební podnik v případě splnění podmínek získá cenné reference a upevní vztahy s investorem, což může znamenat další spolupráci.

- **Fáze exploatační** - v této fázi stavba opouští trh realizace stavebních děl a proniká na trh nemovitostí. V této fázi dochází k opakovaným výkyvům ceny z důvodu postupných rekonstrukcí, modernizací v závislosti na technicko-provozním stavu objektu. Na tomto trhu pak stavba jako produkt splňuje několik důležitých pozic - stavba je předmětem tržní směny, je zdrojem výnosů z nájemného atd.
- **Fáze likvidační** - k této fázi dochází teoreticky až ve chvíli, kdy stavba má nulovou zůstatkovou hodnotu a dojde k vyčerpání její technické životnosti. Životnost stavby se povětšinou dělí na tři typy - technická, ekonomická a odpisová. Technická životnost je doba, kdy je stavba schopna plnit své technické funkce, ekonomická životnost je doba, kdy poskytování stavby generuje zisk a odpisová životnost je doba, kdy výše odpisů dosáhne pořizovací ceny. [1]

Produkt je velmi důležitou součástí marketingového mixu, mnohem větší než v případě klasického komerčního marketingu. I vzhledem k životnosti a celkovému průběhu životního cyklu stavby je firma přímo závislá na referencích a kontaktech se zákazníky, v tomto případě s investory. Jedna nepovedená zakázka - to znamená vadný produkt - pak může být pro firmu vzhledem ke ztrátě současných i budoucích zákazníků naprosto likvidační. [2]

## 5.2. Cena

Cena je v zakázkovém marketingu často nejdůležitějším kritériem pro získávání nových zakázek. Cena je definována jako *“Vzájemný vztah nabídky a poptávky a nástroj regulace rozdělování zdrojů”* [5, str. 25]. S problematikou kalkulace služeb se zabývají ve své publikaci také David Langford a Steven Male: *“Cenu služby je velmi těžké vykalkulovat před jejím dokončením”*. [3, str. 183] Základní rozdíl ceny v zakázkové produkci je dohoda o její výši ještě před vytvořením produktu, vzájemným spojením subjektivních představ obou obchodních partnerů, zatímco v komerčním marketingu jsou ceny určovány interním managementem. Při stanovení cenové politiky je nutné ve stavebním podniku sledovat následující čtyři faktory - obecnou situaci stavebního trhu, významnost a perspektivnost investora, konkurenční tlak v daném segmentu a tržní pozici podniku v segmentu. Podle těchto klíčových faktorů je pak nutné tvořit i výši ceny za stavební dílo. [1]

Ceny jsou pak tvořeny podle určitých postupů. Existuje mnoho druhů, přičemž každá má svoji funkci vzhledem k investorovi a liší se možnostmi manipulace s ní. Jsou to následující:

- **Nabídková cena** - tato cena je součástí nabídky potenciálního zhotovitele například v rámci veřejné soutěže. Může být pevná, která je závazná, pohyblivá, s případným flexibilním cílem dohody, skladebná, která je vytvořena podle přesných skladech a objemů výroby a cílová, která je limitní.
- **Smluvní cena** - cena, která je součástí smlouvy o dílo, dohodnutá mezi oběma stranami - dodavatelem a investorem.
- **Kalkulační cena** - skutečná kalkulace nákladů a základ pro stanovení ceny v různých fázích výroby
- **Zákaznická cena** - jedná se o cenu, která je uznána od zákazníka. V určitých případech sděluje zákazník tzv. cenovou výzvu ovlivňující posléze nabídkovou cenu od dodavatele.
- **Nákladová cena** - tato cena je tvořena jako součet nákladů, ke kterému je připočítaná přírůžka, která vytváří zisk.
- **Běžná tržní cena** - běžná cena, jež je určována momentální situací na stavebních trzích a silami, které na těchto trzích působí. Není tolik přímo ovlivněna náklady a výnosy.
- **Segmentační cena** - cena, jež prochází manipulací po kalkulaci za účelem lepšího uplatnění v daném segmentu.
- **Cena ztrátového tahouna** - cena, jež je výrazně snížena za manipulačním účelem získání pozornosti poptávajících.
- **Průniková cena** - manipulativně stanovená cena často pod úroveň nákladů, která má za cíl průnik na nové segmenty, její platnost je však pouze dočasná, po vypracování dostatečně silné pozice na trhu dochází zpětně k její konsolidaci na klasickou cenu.
- **Zaváděcí cena** - z praktického hlediska stejný typ jako cena průniková, s tím rozdílem, že informace o její dočasnosti je předem ohlášena zákazníkovi, stejně jako datum přechodu na běžnou cenu. Tato cena je primárně využívána výrobci stavebních hmot.

- **Intervenční cena** - obecně odmítaná cenová politika s cílem prorazit cenovou bariéru na určitých zavedených trzích. Tato strategie deformuje zavedené obchodní prostředí a často je hodnocena jako nekalá soutěž. [1]

Stanovená cena se vždy musí přímo či alespoň nepřímo odvíjet od vztahu nabídky a poptávky, ale stejně, jak by se dalo očekávat, v zakázkovém stavebním marketingu má tento vztah pár odlišností od marketingu komerčního. Jako poptávka na tomto trhu figuruje zájem investora - objednavatele o zhotovení stavebního díla, nabídka je pak definována jako volné kapacity pro zhotovení těchto poptávek. Nabídka i poptávka je pak v první řadě ovlivňována stavem národního hospodářství mnohem víc, než je tomu u komerčního marketingu spotřebního zboží. Stav národního hospodářství jsou pak víceméně dva - ekonomická deprese, při které vzniká velký přetlak nabídky nad poptávkou a centrem zájmu je zákazník, a ekonomická konjunktura, kdy nastává situace opačná - přetlak poptávky nad nabídkou, kdy není dostatek volných výrobních kapacit pro uspokojení zákazníka. [2]

### 5.3. Místo umístění stavebního díla

Definice místa je také poměrně rozsáhlý pojem. *“Místo je prostor, kde je vykonávána služba pro zákazníka. V případě stavební produkce je to zákaznickova kancelář nebo staveniště”*. [3, str. 183] Stavební dílo je velice individuální záležitostí, neboť na rozdíl od klasické výroby nemohou být výrobky produkovány do zásoby a poté distribuovány k zákazníkovi. Na přípravu a umístění stavby je tedy třeba dbát velikého zřetele. Celá výstavba až na specializované případy začíná až v době, kdy je znám investor a tudíž i místo umístění stavby. [4]

Důležitým prvkem tohoto nástroje marketingového mixu je prostor mezi dodavatelem a spotřebitelem, což je v tomto případě budoucí uživatel stavby. Na tomto prostoru dochází k velké transpozici masy výrobků. Aby mohl tento transpoziční proces fungovat bez problému, musí být funkční čtyři základní systémy - distribuční a dodavatelské sítě, obchodně odbytové sítě a prodejní terminály, dopravní cesty a přepravní toky a zprostředkovatelské struktury. Ve všech těchto okruzích pak musí být naplněno několik základních pravidel - rychlost a přesnost jejich průběhu, plynulost s minimem mezičlánků, nízká nákladovost a udržení transparentnosti struktur a procesů v nich probíhajících. [2]

Sledování celého dodavatelského a transpozičního systému je pak jedním se základních prvků bezproblémové výstavby. Jednoduše řečeno, pohyb stavebních hmot a výrobků musí být na stavenišťě zajištěn v naprostém souladu s plánem výstavby, v opačném případě pak nastávají problémy, které mohou i v budoucnu ohrozit fungování firmy a získávání nových zakázek. [2]

### 5.3. Propagace

Čtvrtým procesem marketingového mixu je komunikační mix nebo také propagace firmy. Cílem tohoto procesu je pak získat zakázku na základě oslovení zákazníka, změnit jeho kupní chování, popřípadě jej udržet i pro další realizovaná díla. *“Rysy a benefity služeb ve stavebnictví musí být komunikovány přes propagační aktivity. Propagace je většinou tvořena přes veřejné mínění a přes obrázek, který si zákazník o firmě udělá”* [3, str. 183] V tomto případě je velmi důležitá reputace firmy z hlediska veřejného mínění. Ačkoliv spokojenost zákazníka s dodaným dílem je velmi důležitá, velký vliv na rozhodování zákazníka má také působení firmy ve veřejných a společenských strukturách. Ve zviditelnění stavební firmy na trhu hrají velkou roli mediální zmínky a celkové povědomí zákazníků o předchozích zrealizovaných zakázkách. [1]

Propagace nebo také komunikační mix působí diferencovaně na jednotlivé složky veřejnosti v následujícím pořadí:

1. **Občané** - široká veřejnost, která cíleně nevyhledává informace, ale získává je spíše náhodou z veřejných médií
2. **Informovaní občané** - informace dostávají převážně pasivně díky cílené propagaci stavební firmy, v případě kladného přijetí informace o působení firmy mohou pak přejít k cílevědomému zájmu o aktivity firmy
3. **Potenciální zákazníci** - veškerý svůj zájem již směřují na konkrétní službu, kterou nabízí stavební firma a hledají si aktivně podrobné informace o působení firmy

- 4. Reální zákazníci** - aktivně vstupující do obchodního jednání se stavební firmou. Úspěch komunikační strategie firmy pak primárně závisí na schopnosti přeměnit informovaného občana v reálního zákazníka, který se stává investorem zakázky [1]

Klienti se pak ještě dělí na:

- 1. Klíčoví** - zákazníci, kteří opakovaně firmě přidělují zakázky a jejichž ztráta by mohla být pro podnik likvidační
- 2. Neklíčoví zákazníci** - zákazníci, kteří s firmou pracují nepravidelně
- 3. Potenciální zákazníci** - zákazníci, kteří s firmou ještě nepracovali [3, str. 181]

Identita podniku (nebo také anglicky image) je pak základním nosným prvkem, o který se opírají veškeré další promoční aktivity firmy. O povědomí o firmách v mediálním prostoru a jejich reputaci, hovoří práce v praktické části.



## **II. Analýza reputace a povědomí o vybraných stavebních firmách**

## 1. Obecná charakteristika a nástroje analýzy

Jak již bylo zmíněno v minulé kapitole týkají se propagace firmy, povědomí o firmě ve všech složkách veřejnosti je velmi důležitou součástí této větve marketingového mixu, stejně jako její obecné vnímání - identita, či reputace značky. Pro analýzu těchto výstupů jsme zvolili dvě následující služby - pro analýzu offline zmínek (tisk, televize, rozhlas) službu *media.monitora.cz*, pro analýzu online zmínek pak *sentione.com*. Jako referenční vzorek bude sloužit následujících pět velkých tuzemských stavebních firem:

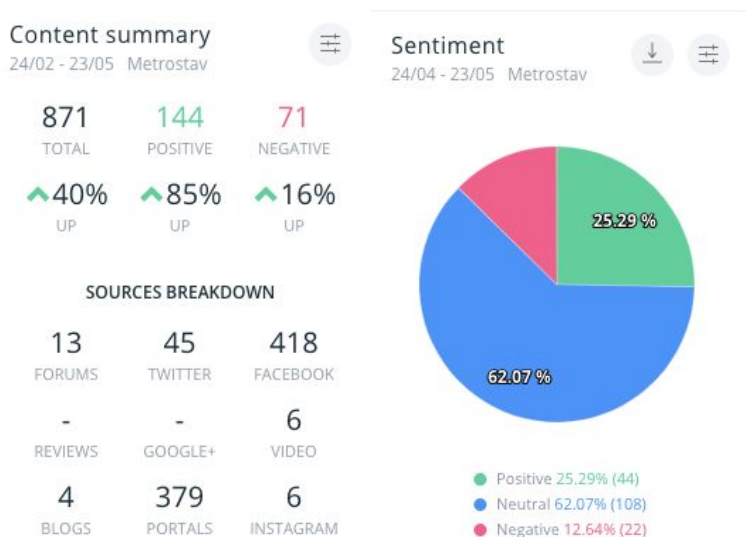
- Metrostav a.s.
- Klement a.s.
- OHL ŽS a.s.
- Syner s.r.o.
- Subterra a.s.

## 2. Analýza povědomí o firmě a reputace v digitálním prostředí

### 2.1. Metrostav a.s.

Akciová společnost Metrostav je největší tuzemský dodavatel staveb a její pozice je prakticky neotřesitelná. Provozní hospodářské výnosy dle výroční zprávy za rok 2017 dosahovali 27 809 900 000 Kč, náklady pak 27 373 311 000. Čistý zisk firmy 329 374 000, což je velmi dobrý výsledek. Společnost realizuje velké procento velkých veřejných i soukromých zakázek a její struktura je rozdělena ještě do mnoha nižších subjektů, které také hrají velikou roli jak na trhu služeb a developingu, tak stavební výroby. [8]

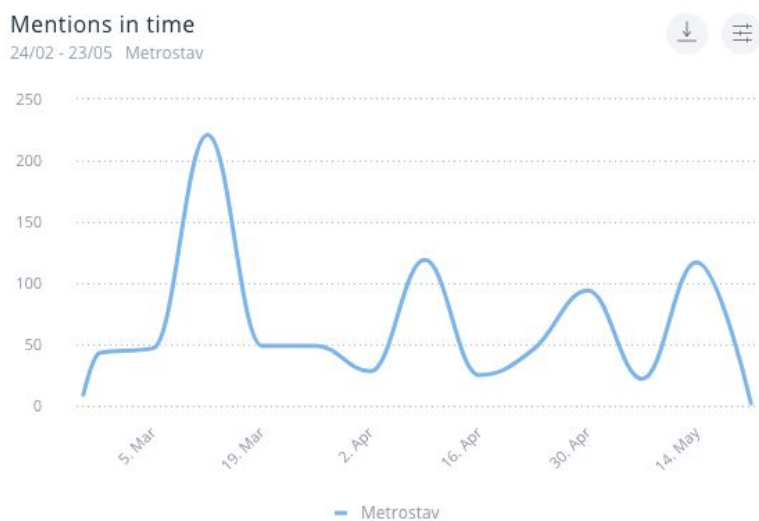
Obr. 5



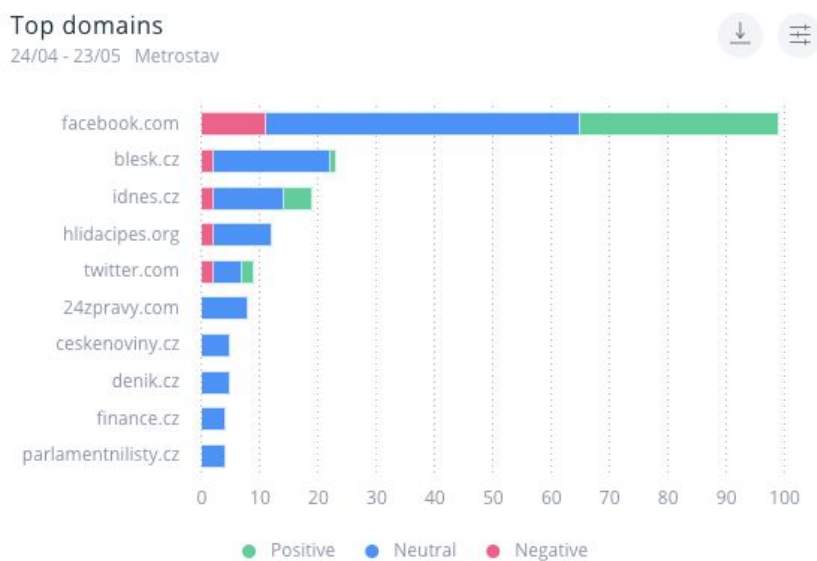
Zdroj Sentione.com

Firma zaznamenala v digitálním prostředí za poslední tři měsíce 871 zmínek o svém působení, nadpoloviční většina zmínek byla v duchu neutrálního sentimentu, něco málo přes 25% pak nabylo pozitivní sentiment a jen 12,64% zmínek o firmě bylo negativního charakteru.

Obr. 6



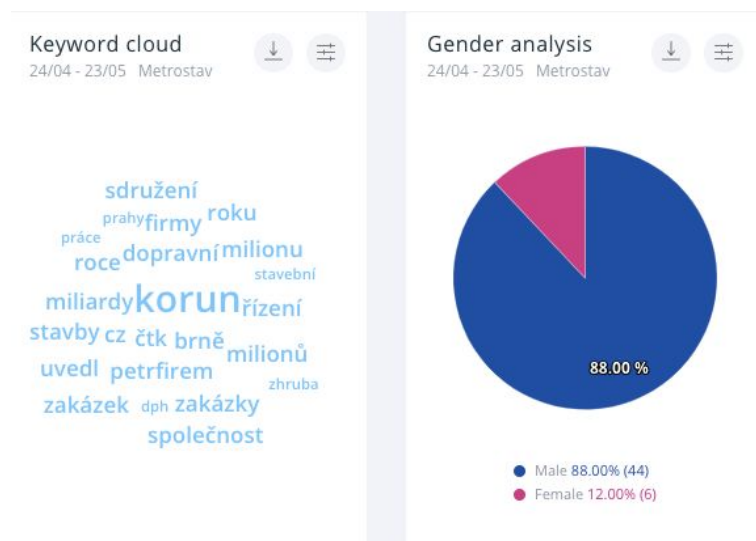
Obr. 7



Zdroj Sentione.com

Ke zmínce o působení firmy dochází v čase skokově, primárně ve spojení se získáním nových veřejných zakázek. Většina zmínek pak pochází z prostředí sociálních médií, konkrétně z Facebooku, kde firma také operuje aktivním veřejným profilem.

Obr.8



Zdroj Sentione.com

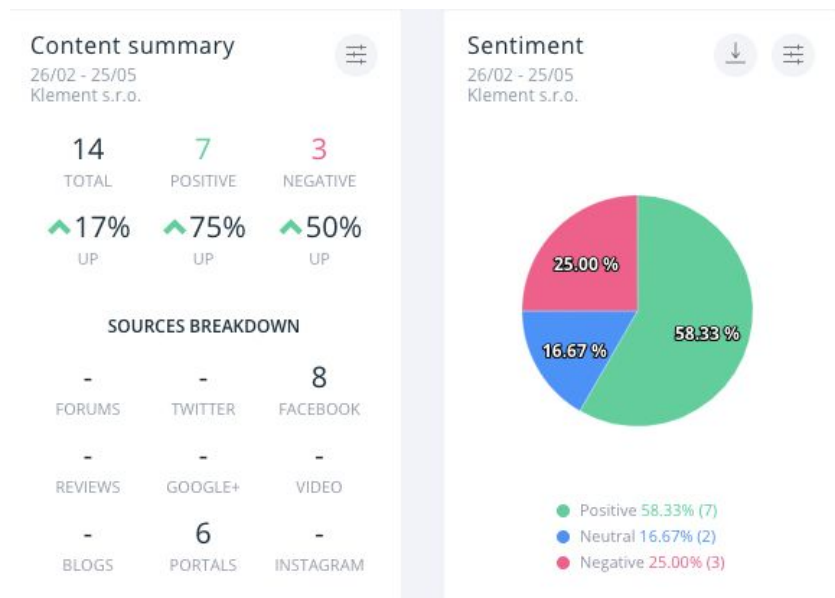
Zmínky o firmě pochází v drtivé většině od mužů a primárně ve spojení s financemi velkého objemu, velkých měst a veřejnou správou.

## 2.2. Klement a.s.

Klement a.s. je poměrně mladá společnost z hlediska stavebnictví, její historie se píše až od roku 2007, během té doby však udělala velký pokrok a zařadila se po bok největších tuzemských stavebních firem.

V roce 2015, jak uvádí výroční zpráva za tento rok z firemního webu, dosahoval roční obrat 1 640 095 000 Kč, zisk před zdaněním 32 939 000 Kč. [9]

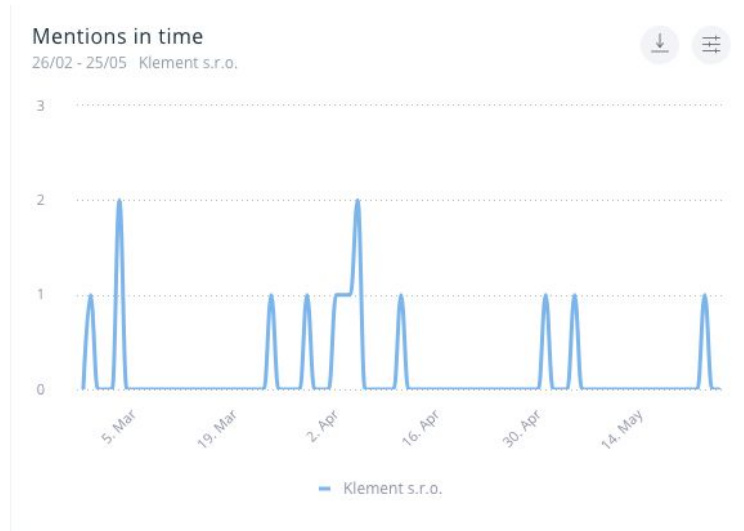
Obr. 9



Zdroj Sentione.com

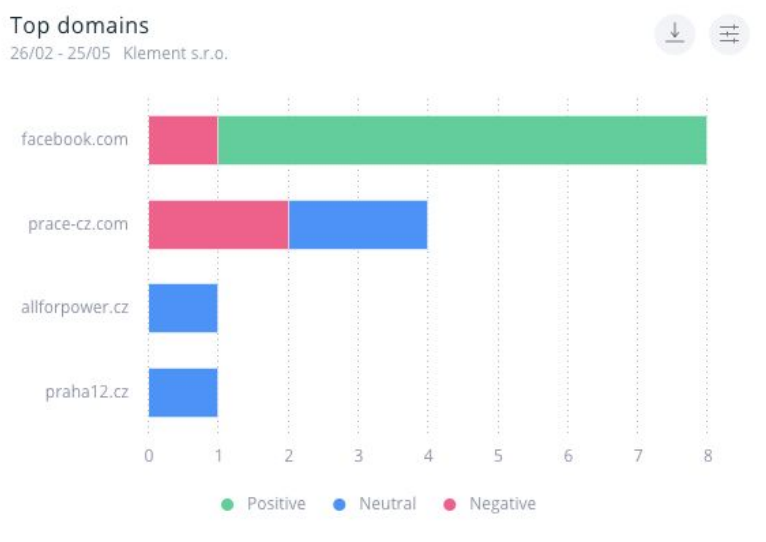
Za sledované období bylo u firmy Klement a.s. Zjištěno celkem 14 zmínek, přičemž jen menšina z nich byla neutrálního charakteru. Bezmála 60 % zmínek pak bylo pozitivních, 25 % pak negativních.

Obr. 10



Zdroj Sentione.com

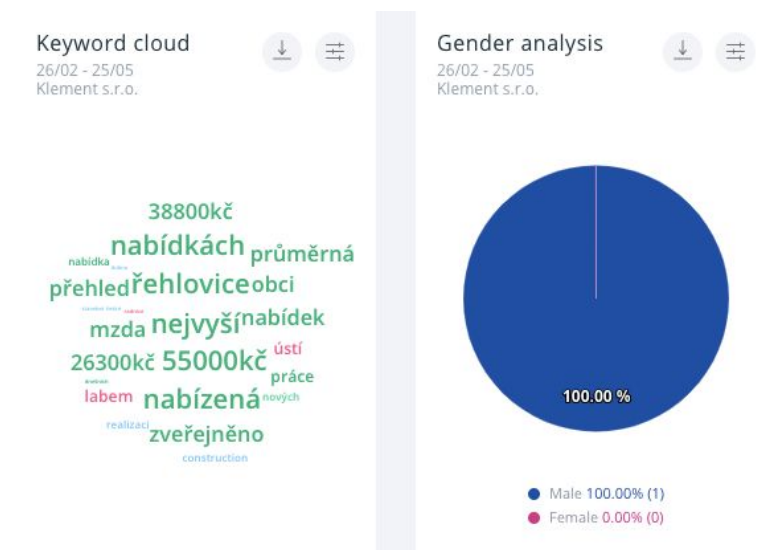
Obr. 11



Zdroj Sentione.com

Zmínky v čase přicházely nárazově, nejčastěji ve spojení se získanou, či dokončenou zakázkou. Nejčastější platformou, na které zmínky figurovaly, pak byly sociální sítě, druhou nejfrekventovanější platformou pak byl server prace-cz.com, kde firma sháněla nové kapacity pro svou činnost.

Obr. 12



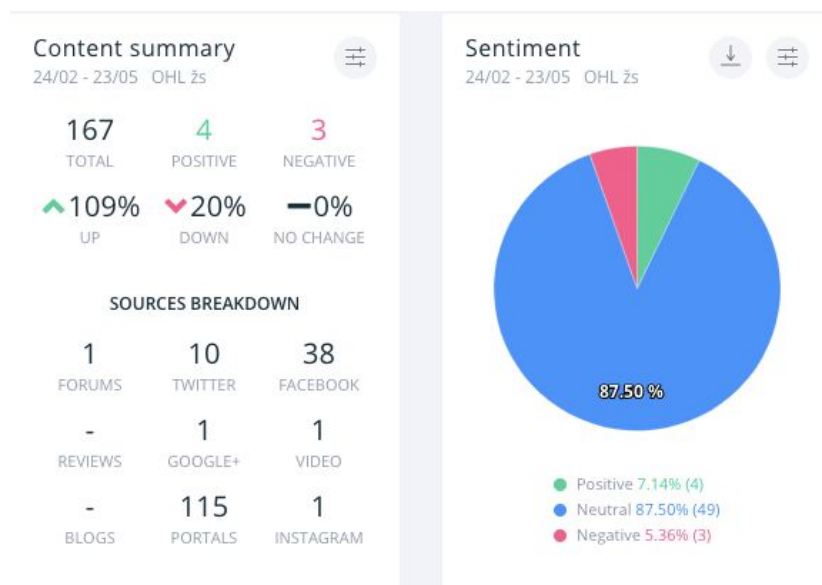
Zdroj Sentione.com

Zmínky o společnosti pocházely výhradně od mužů a téma bylo využíváno primárně ve spojení buď se zakázkami či s nabídkami práce ve společnosti.

### 2.3. OHL ŽS a.s.

Velká stavební společnost s přesahem do mnoha segmentů stavební výroby. Firma vznikla primárně se zaměřením na železniční dopravu, v současné době však již realizuje mnoho dalších významných druhů staveb. Mezi její nejvýznamnější stavby však stále patří modernizace železničních stanic po celé ČR. Celkové tržby za rok 2015 dle jejich firemního webu byly 12 485 672 000 Kč, firma však před zdaněním končila ve ztrátě 680 296 000 Kč, což je neuspokojivý výsledek. [10]

Obr.13

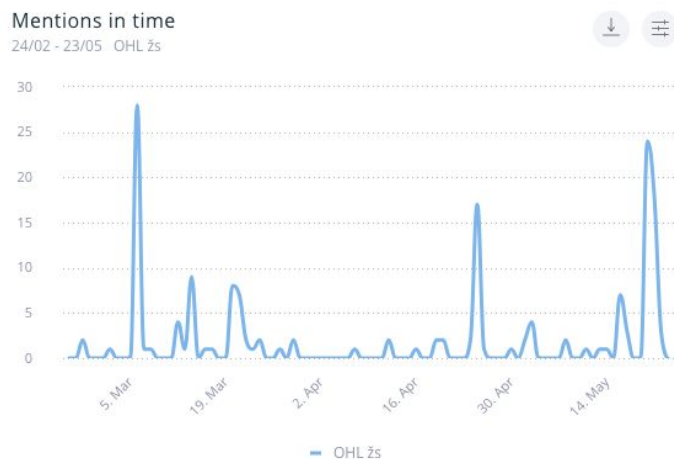


Zdroj Sentione.com

Firma ve sledovaném období zaznamenala 167 zmínek, v drtivé většině neutrálních zpráv. Pouze 7% pak bylo pozitivních, 5% zaznamenalo negativní sentiment.

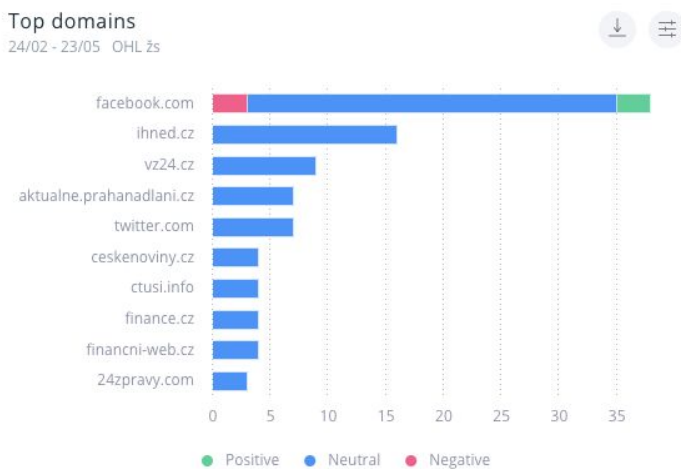


Obr. 14



Zdroj Sentione.com

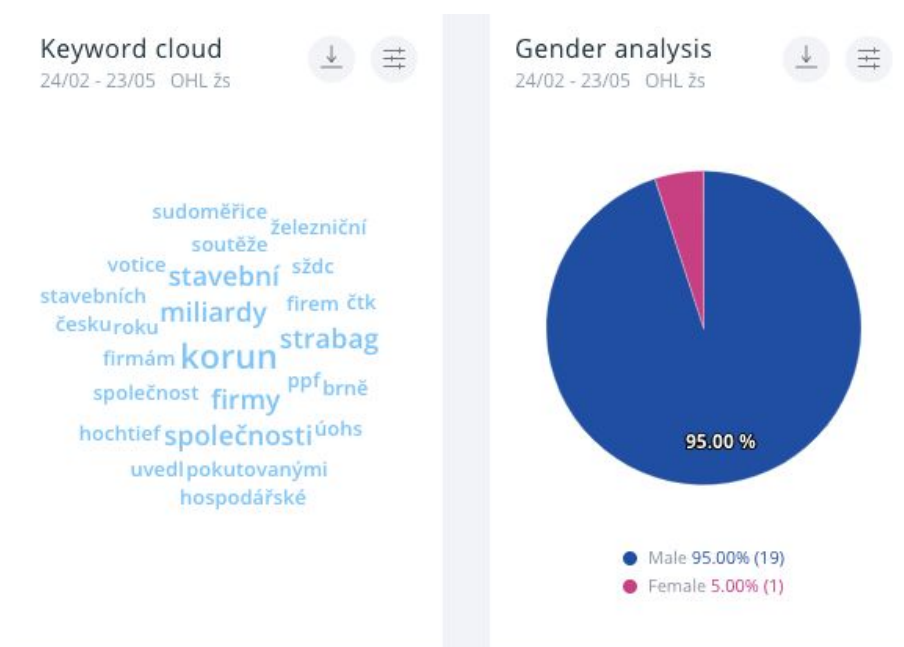
Obr. 15



Zdroj Sentione.com

Zmínky o firmě zaznamenávaly velké výkyvy během zveřejnění článků o nových zakázkách, v některých chvílích však nebyla v digitálním prostředí zmiňována vůbec. Většina zmínek pochází ze sociálních sítí, následována zpravodajskými servery. Vrcholu dosáhly zmínky 6.3.2018, kdy bylo oznámeno uložení pokuty pro velké stavební podniky za kartel.

Obr.16



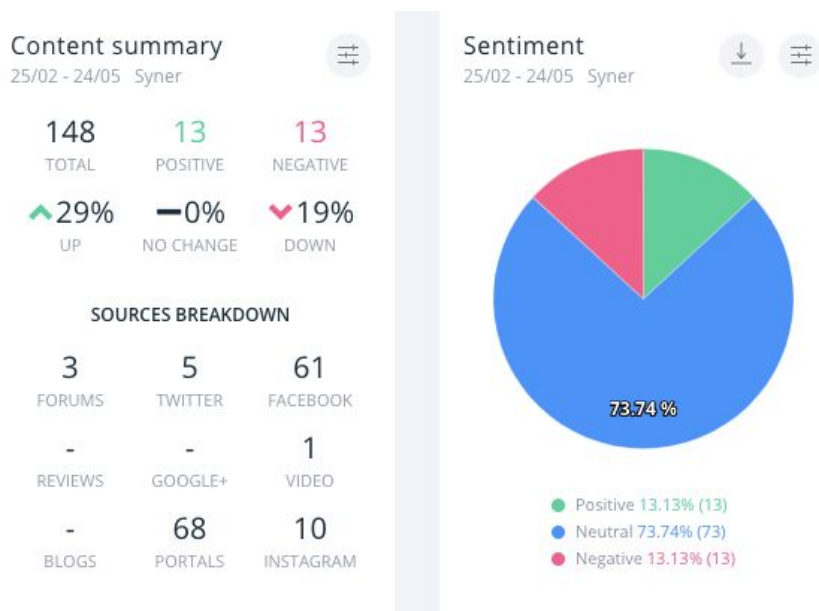
Zdroj Sentione.com

Drtivá většina zmínek v digitálním prostředí pochází opět od mužů, nejčastěji ve spojení s velkými objemy peněz, což je obecně pro stavební marketing příznačné, dále pak také v souvislosti se železničními tématy nebo s konkurencí ostatních firem.

## 2.4. Syner s.r.o.

Syner s.r.o. je jedna z největších stavebních firem působících na českém stavebním trhu, vzniklá v roce 1991. Zaměřuje se na realizaci stavebních děl všeho druhu, primárně však na realizaci průmyslových, technologických a vodohospodářských staveb. Firma je součástí velkého celku S group holding a.s. Obrat za rok 2015 dle informací na firemním webu dosahoval částky 2 927 000 000 Kč, v posledních letech však mírně klesá. [11]

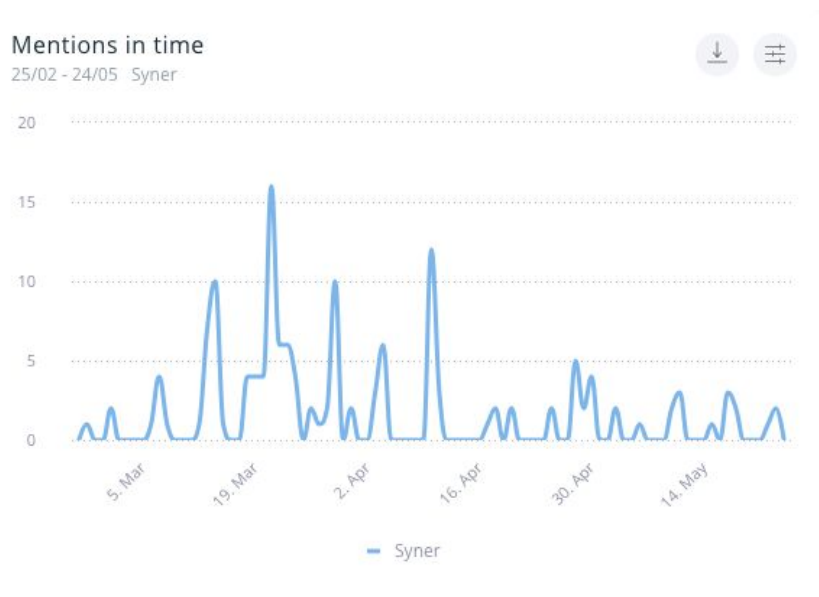
Obr. 17



Zdroj Sentione.com

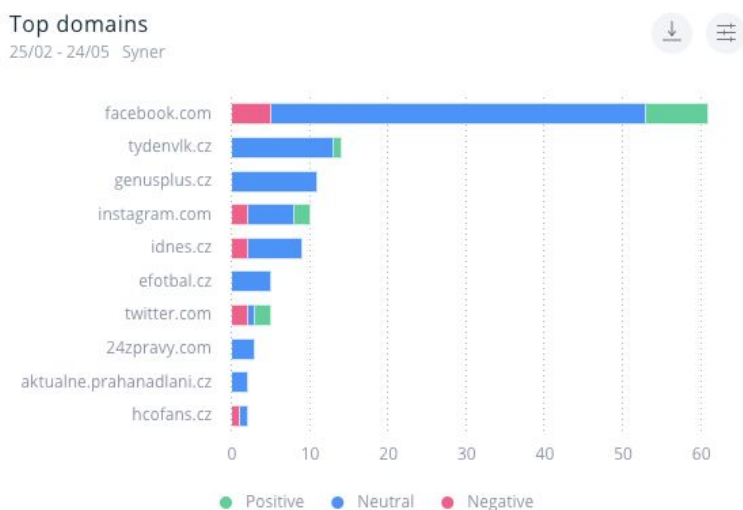
Za sledované období tří měsíců pak zmínky o firmě Syner s.r.o. zaznamenali číslo 148, přibližně tři čtvrtiny zmínek bylo neutrálního charakteru, pozitivní a negativní sentiment u zmínek je pak na stejné hodnotě 13,13 %.

Obr. 18



Zdroj Sentione.com

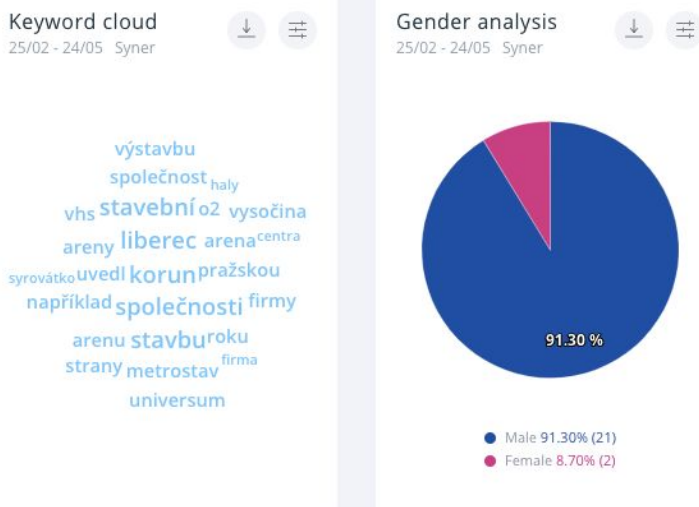
Obr. 19



Zdroj Sentione.com

Z časového hlediska přicházely zmínky o firmě ve skokovém režimu, frekvence zmínek však byla poměrně vysoká. Největšího zastoupení opět dosáhly na sociálních sítích a regionálních zpravodajských webech libereckého kraje.

Obr. 20



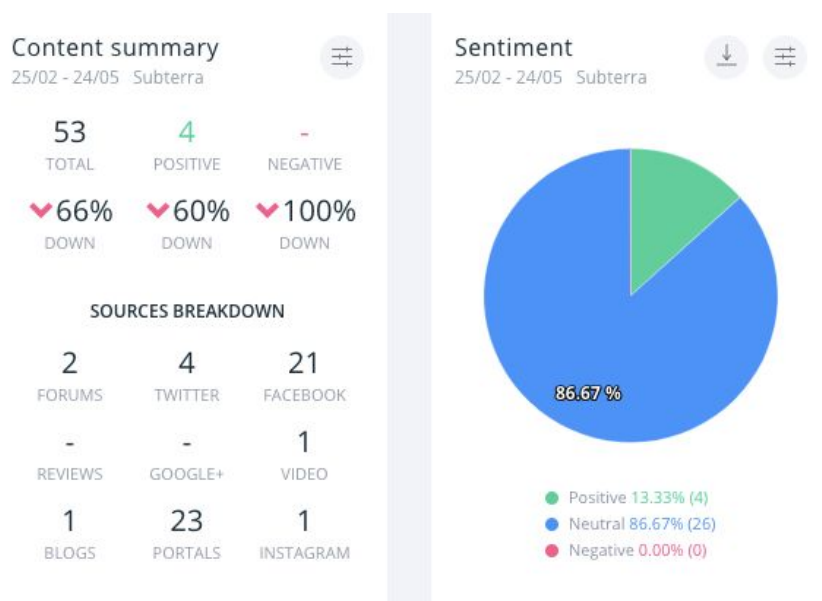
Zdroj Sentione.com

Drtivá většina zmínek pochází opět od mužů, zajímavostí mimo klasická příbuzná témata spjatá se stavebním průmyslem je pak vztah k libereckému regionu a rezonance výstavby liberecké Tipsport areny, která je velmi významným počinem této firmy. Aréna byla postavena v roce 2005 a dodnes se k ní vážou důležité firemní reference.

## 2.5. Subterra a.s.

Firma Subterra a.s. je již několik let významným hráčem na českém trhu a aktivně se pohybuje i na trzích zahraničních, dceřinné společnosti byly založeny ve Švédsku a Maďarsku. Firma realizuje zakázky převážně dopravního a pozemního stavitelství, případně také technické zařízení budov nebo technologické celky ve velkých infrastrukturních stavbách. Obrat firmy za období roku 2016 dle výroční zprávy činil 3 172 285 000 Kč a firma končila 235 997 000 Kč v zisku. [12]

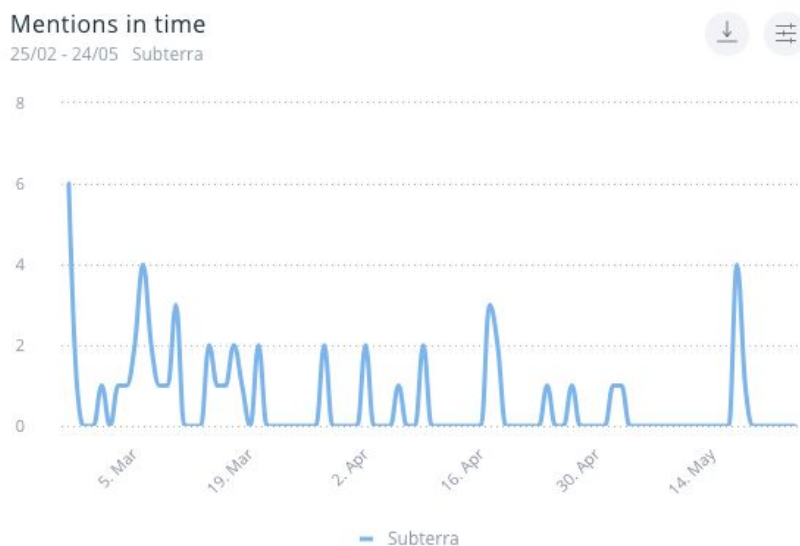
Obr.21



Zdroj Sentione.com

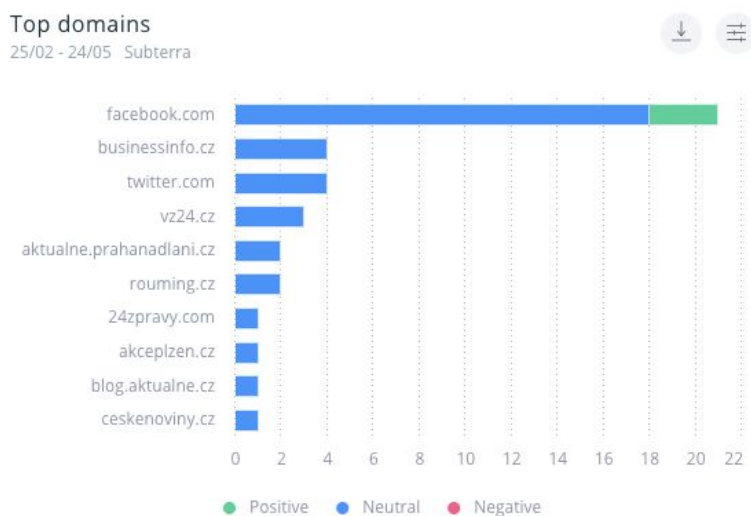
Za sledované období jsme zaznamenali celkově 53 zmínek v online prostředí, drtivá většina neutrálních, pouze 13% čistě pozitivních. Zajímavostí je, že ve sledovaném období jsme nezaznamenali žádné zmínky s negativním sentimentem.

Obr. 22



Zdroj Sentione.com

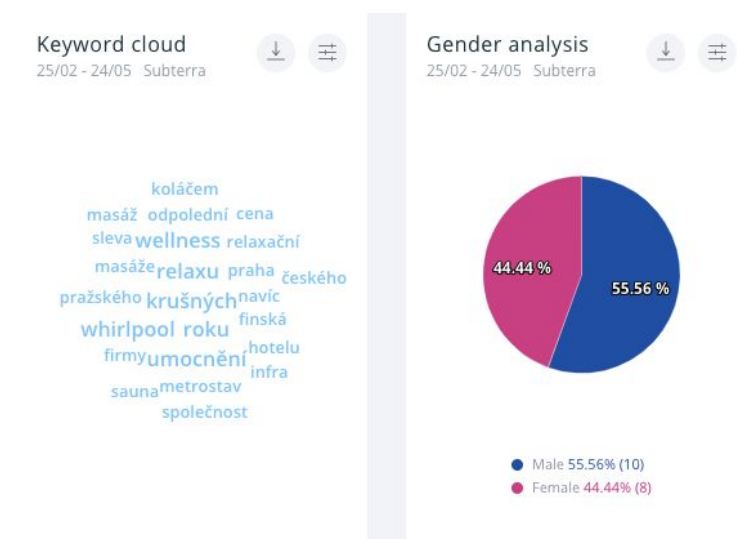
Obr. 23



Zdroj Sentione.com

Ke zmínce o firmě v online prostředí dochází opět skokově, zprávy povětšinou rozpoutají diskuzi a poté zas zmínky o firmě utichnou. Výkyvy v grafu zmínek dosahují podobné výše, to znamená, že zprávy o firmě přinášejí konstantní ohlas u veřejnosti - zprávy o firmě nevzbuzují nijak velké emoční výkyvy. Hlavními nositeli zmínek o firmě jsou sociální sítě a odborné nebo regionální zpravodajské servery.

Obr. 24



Zdroj Sentione.com

Zmínky o firmě zde zůstávají v genderové vyváženosti. Do příbuzných klíčových slov nám v tomto případě díky realizaci stavby wellness hotelu v Krušných horách přibyly bohužel i nerelevantní slova.

### 3. Analýza povědomí o firmě v offline prostředí

#### 3.1. Metrostav s.r.o.

Ačkoliv digitální sféra je v současné době na vzestupu a mnoho firem do online propagace investuje čím dál více peněz, tištěná média, rozhlas, či televize, jinak řečeno také offline média, zůstávají stále ve společnosti pevným záchytným bodem a ani do budoucna se nedá jejich ústup nijak výrazně předpokládat. V očích velké části populace pak zůstávají offline média stále mnohem důvěryhodnějšími zdroji a obecně je lze považovat za hodnotnější.

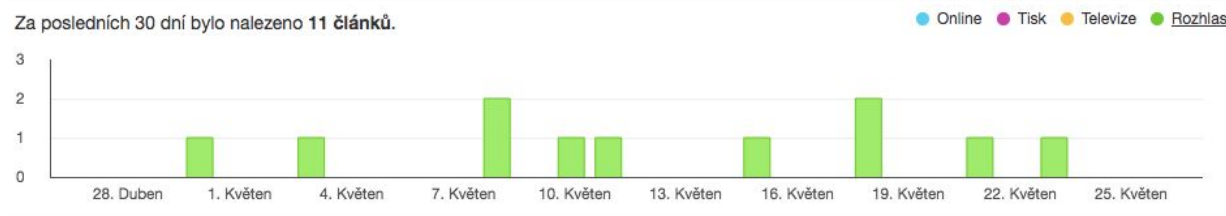
Obr.25



Obr. 26



Obr. 27



Zdroj Media.monitora.cz



Ve sledovaném období 30 dnů bylo o firmě Metrostav a.s. nalezeno všeho všudy 88 zmínek v papírovém tisku, 4 zmínky v televizním vysílání a celkem 11 zmínek ve veřejnoprávním rozhlasu.

Obr. 28



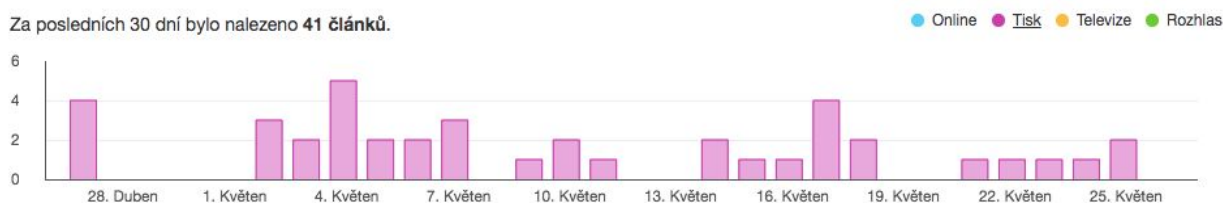
Zdroj Media.monitora.cz

Co se týče mediálního dopadu, za sledované období dokázala nejsilnější zpráva o činnosti firmy Metrostav a.s. dosáhnout 34,6 GPR, což znamená 34,6 % z celkové populace ve věku 15+. Je tak i po mediální stránce velmi významným subjektem na trhu.

### 3.2. Klement a.s.

Ačkoliv firma Klement a.s. nepatří mezi největší subjekt na trhu stavební výroby, její mediální dosah je přesto poměrně dobrý.

Obr. 29



Obr.30



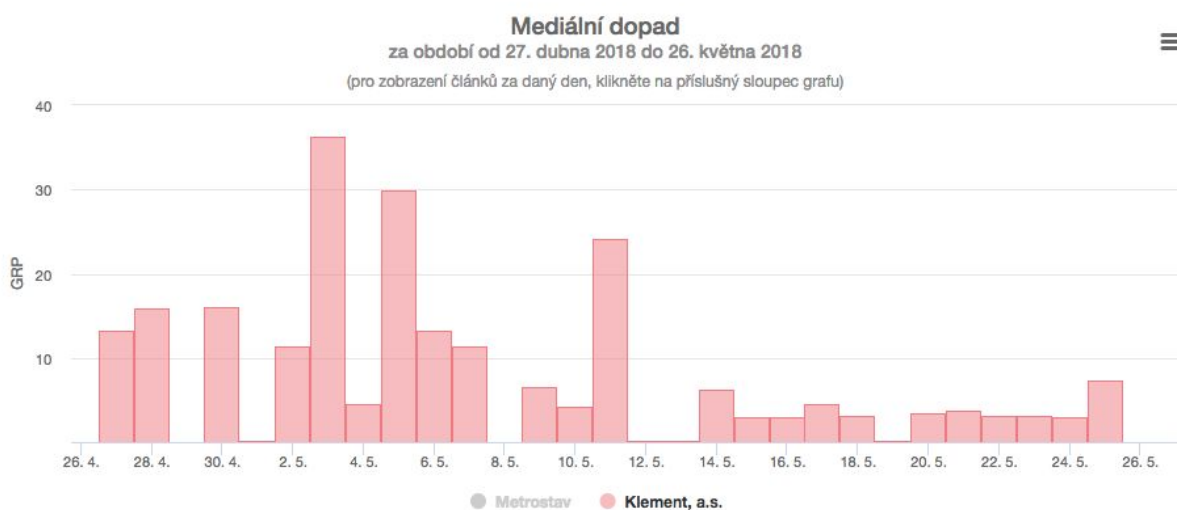
Obr. 31



Zdroj Media.monitora.cz

Za sledované období bylo naměřeno 41 tištěných, 3 televizní a 3 rozhlasové zmínky o firmě Klement a.s.

Obr. 32



Zdroj Media.monitora.cz

Nejvyšší mediální dosah naměřený za sledované období u firmy Klement a.s. byl 36,3 GPR, to znamená něco přes 36% zasažené populace

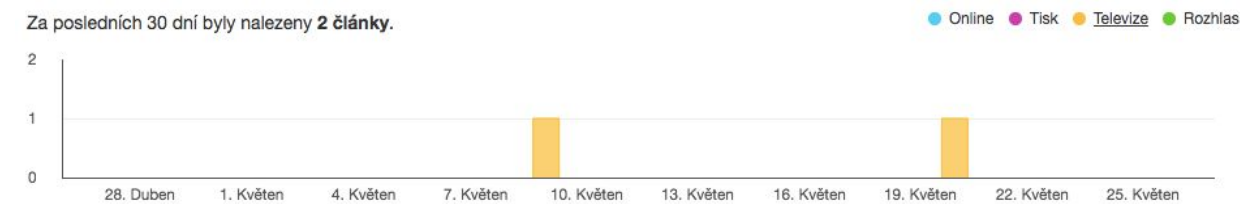
### 3.3. OHL ŽS

Ačkoliv firma OHL ŽS je na stavebním poli velkým hráčem, její mediální dosah za sledované období není nijak ohromující.

Obr. 33



Obr. 34



Obr. 35



Zdroj Media.monitora.cz

Celkem jsme se s firmou OHL ŽS mohli setkat 14 krát v tištěných médiích, dvakrát v televizním vysílání a v rozhlasovém vysílání neproběhla během sledovaného období o společnosti ani jediná zmínka.

Obr. 36



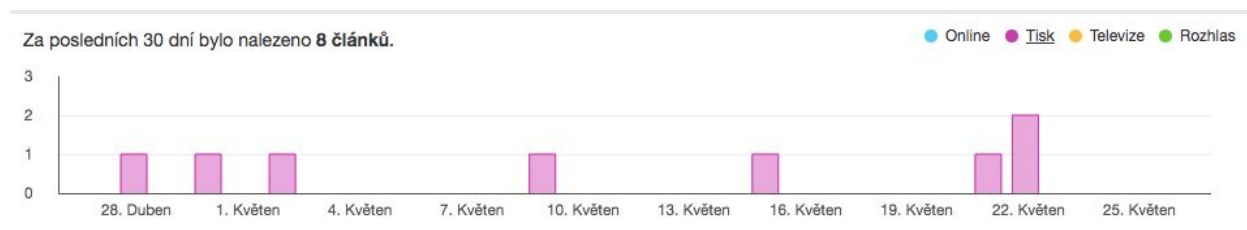
Zdroj Media.monitora.cz

Nejvyšší mediální dosah pro firmu OHL ŽS byl 12,5 GRP, což odpovídá zásahu 12,5 % celkové populace.

### 3.4. Syner s.r.o.

Ačkoliv firma Syner s.r.o. získala několik velkých a mediálně diskutovaných zakázek, v současné době zájem o ni v offline médiích spíše upadá.

Obr. 37



Zdroj Media.monitora.cz

Jediné zmínky, které proběhly v offline médiích byly v rámci tištěných novin, celkem během sledovaného období bylo nalezeno 8 článků. V televizi ani rozhlasu se zmínky o firmě neobjevily.

Obr.38



Zdroj Media.monitora.cz

Firma Syner zaznamenala v rámci médií jediný výrazný dopad s hodnotou 22,7 GPR, což odpovídá necelým 23 % zasažené populace.

### 3.5. Subterra a.s.

Firma Subterra a.s. se řadí svým mediálním potenciálem vzhledem ke své velikosti a důležitosti na trhu mezi ty největší, mediální obraz firmy tomu však neodpovídá.

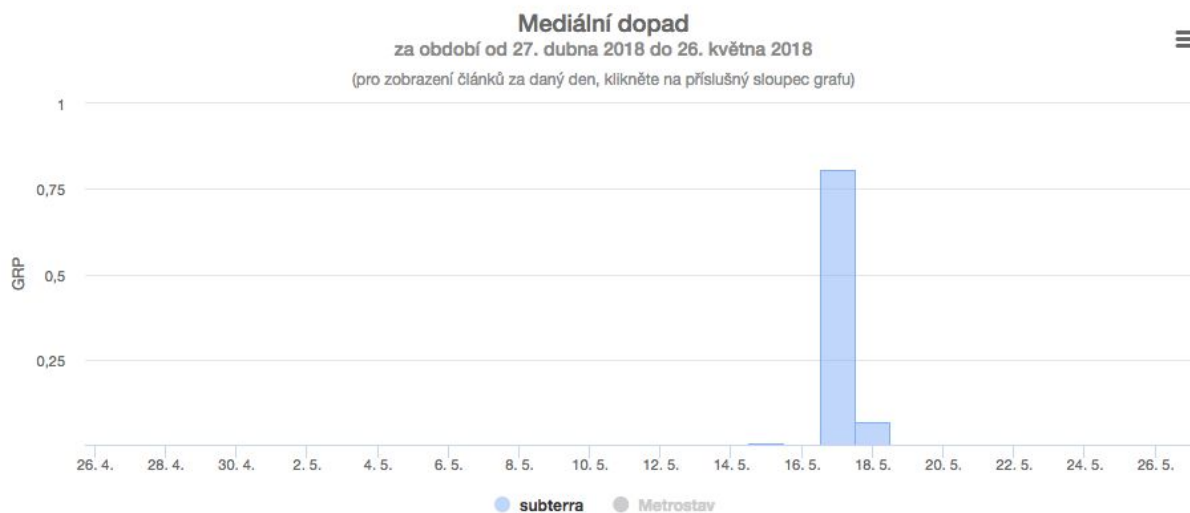
Obr. 39



Zdroj Media.monitora.cz

Za sledované období jednoho měsíce byl o společnosti Subterra a.s. zaznamenán pouze jeden tištěný výstup, v televizi ani rozhlasu se společnost neobjevila.

Obr. 40



Zdroj Media.monitora.cz

Firma Subterra a.s. Dosáhla nejvyššího GPR 0,8, což odpovídá necelému jednomu procentu zasažené populace, což je pro firmu podobné velikosti poměrně neodpovídající.

# Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na přiblížení marketingového fungování stavebních firem, segmentaci trhů, na kterých se stavební firma může pohybovat a aplikací marketingového mixu 4P na zakázkovou výrobu. Zároveň vysvětluje rozdíly zakázkového marketingu využívaného právě stavebními firmami a marketingu běžného komerčního. K naplnění teoretické části práce bylo nutné nastudovat odbornou literaturu, která by dala tomuto tématu pevný základ. Mnoho zkušeností pak také pocházelo od vedoucího práce Doc. Ing. Aleše Tomka, CSc., který se v oblasti marketingu a finančního řízení podniku pohyboval mnoho let.

V úvodu práce bylo nutné definovat marketing jako takový. Ačkoliv mnoho lidí v široké veřejnosti vnímá marketing pouze jako složku propagační, práce vysvětluje, že marketing ve firmě je základním nosným prvkem veškerého podnikového řízení, cenovou tvorbou počínaje a analýzou možných trhů konče.

V druhé kapitole se práce zaměřuje na segmentaci jednotlivých trhů, definuje stavební trh jako nejednotlivý prvek, na kterém se setkává mnoho subjektů s různými zájmy a různými druhy marketingového řízení. V práci bylo zjištěno, že trh je rozdělen na několik subtrhů - trh stavebních hmot, trh stavebních děl, trh stavebního servisu a trh nemovitostí. Největší část této kapitoly je však věnována právě trhu stavebních děl, který je pro obor naprosto zásadním.

Třetí kapitola je věnována marketingovým strategiím - definici pojmu, časovému rozdělení a typům jednotlivých marketingových strategií, které jsou ve stavebních firmách využívány.

Ve čtvrté kapitole teoretické části se pak práce zabývá marketingovým mixem 4P. Produktová část, kde jsme si stavební zakázku dočasně zadefinovali jako produkt, nikoliv jako službu, a došli ke zjištění, že zatímco běžný výrobek komerčního marketingu postupně ztrácí svou hodnotu, stavba se v rámci svého životního cyklu několikrát na stavební trh vrací do různých segmentů a v různých podobách. V sekci ceny jsme si zadefinovali všechny druhy cen, které se na stavebním trhu mohou vyskytovat a došli k závěru, že nabídka v zakázkovém marketingu funguje pouze na principu volných kapacit stavební firmy a k přebytku nabídky nad poptávkou prakticky nikdy nedochází.

Práce se pak zabývá v praktické části dopodrobna propagací stavebních firem. V teoretické části práce, v kapitole o marketingovém mixu, jsme totiž došli ke zjištění, že propagace firmy se

skládá převážně z mediálních zmínek o firmě v tisku a největší roli v propagaci firmy hraje reputace firmy nejen u zákazníka, ale i u široké veřejnosti. V praktické části proto práce analyzuje četnost mediálních zmínek v období tří měsíců o pěti největších tuzemských stavebních firmách pomocí nástroje sentione.com v digitálním prostředí a media.monitora.cz v offline prostředí. V digitálním prostředí nám nástroj také poskytl analýzu reputace pomocí automatického přiřazení sentimentu k jednotlivým zmínkám.

Došli jsme ke zjištění, že firma Metrostav není jen největším hráčem v ekonomickém směru, ale i co do počtu mediálních zmínek. Jako jediná dokázala udržet konstantní zmínky. Jinak řečeno, nebylo dne, kdy by se o společnosti nepsalo. Zajímavým zjištěním také zůstává, že zmínky o firmě Subterra a.s. absolutně neodpovídají velikosti firmy. Firma také v posledním období skončila bohužel ve značné ztrátě. Stejně tak například většina zmínek o firmě Syner s.r.o. zůstává z období, kdy firma vytvářela své největší zakázky, což se odrazilo i na ekonomických ukazatelích z daného období. Hypotézou pro další výzkum pak tedy zůstává, zda je možnost definovat přímou úměru mezi ekonomickou silou firmy a počtu mediálních zmínek ve veřejném prostoru.

Celkový přínos práce pak ukazuje velkou nutnost precizního marketingového řízení ve firmě, stejně tak jako budování vlastního renomé a povědomí o firmě ve veřejném prostoru, například formou aktivního budování PR v médiích tištěných i digitálních.



# Seznam zdrojů

- [1] - **Pleskač, Jiří a Soukup, Leoš**, *Marketing ve stavebnictví*, Praha: GRADA Publishing, s.r.o., 2001, ISBN 80-247-0052-2
- [2] - **Dohnal, Radek, Ing. PhD.**, *Marketing ve stavebnictví*, Vydavatelství FAST VUT, Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia
- [3] - **Langford, David and Male, Steven**, *Strategic management in construction*, Second edition, Blackwell Science, 2001, ISBN 0-632-04999-5
- [4] - **Kotler, Philip**, *Generic Concept of Marketing*, Journal of Marketing, 1972
- [5] - **Gillan, Terry**, *Winning new job in construction*, Ashgate Publishing, Ltd, 2005
- [6] - **Williams, Elisabeth**, Boston Matrix for Beginners, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016, ISBN - 978-1522864820
- [7] - **ManagementMania's Series of Management**, Matice BCG, [Online]  
<https://managementmania.com/cs/matice-bcg>
- [8] - **Webové stránky metrostav.com**, Výroční zpráva 2016, [Online]  
<https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti>
- [9] - **Webové stránky www.klementas.cz**, Výroční zpráva 2015 [Online]  
<https://www.klementas.cz/download>
- [10] - **Webové stránky www.ohlzs.cz**, Výroční zpráva 2015 [Online]  
<http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/ekonomicke-informace/vyrocni-zpravy/>
- [11] - **Webové stránky www.syner.cz**, Výsledky hospodaření [Online]  
<http://www.syner.cz/o-nas/vysledky-hospodareni/>
- [12] - **Webové stránky www.subterra.cz**, Výroční zpráva 2016 [Online]  
<http://www.subterra.cz/vyrocni-zpravy.tab.cs.aspx>
- [13] - **Český statistický úřad**. [www.czso.cz/csu/](http://www.czso.cz/csu/). [Online]
- [14] - **Sentione.com** [Online]
- [15] - **Media.monitora.cz** [Online]

# Seznam obrázků

- Obrázek 1 - Tabulka Stavební práce "S" celkem
- Obrázek 2 - Tabulka rozdělení tržních segmentů
- Obrázek 3 - Vazby na stavebním trhu
- Obrázek 4 - Vlivy ovlivňující stavební trh
- Obrázek 5 - Počet digitálních zmínek o firmě Metrostav a.s. a sentiment
- Obrázek 6 - Vývoj digitálních zmínek o firmě Metrostav a.s. v čase a zdroje
- Obrázek 7 - Zdroje digitálních zmínek o firmě Metrostav a.s.
- Obrázek 8 - Mrak klíčových slov a genderové rozložení zmínek o firmě Metrostav a.s.
- Obrázek 9 - Počet digitálních zmínek o firmě Klement a.s. a sentiment
- Obrázek 10 - Vývoj digitálních zmínek o firmě Klement a.s. v čase a zdroje
- Obrázek 11 - Zdroje digitálních zmínek o firmě Klement a.s.
- Obrázek 12 - Mrak klíčových slov a genderové rozložení zmínek o firmě Klement a.s.
- Obrázek 13 - Počet digitálních zmínek o firmě OHL ŽS a.s. a sentiment
- Obrázek 14 - Vývoj digitálních zmínek o firmě OHL ŽS a.s. v čase a zdroje
- Obrázek 15 - Zdroje digitálních zmínek o firmě OHL ŽS a.s.
- Obrázek 16 - Mrak klíčových slov a genderové rozložení zmínek o firmě OHL ŽS a.s.
- Obrázek 17 - Počet digitálních zmínek o firmě Syner s.r.o. a sentiment
- Obrázek 18 - Vývoj digitálních zmínek o firmě Syner s.r.o. v čase a zdroje
- Obrázek 19 - Zdroje digitálních zmínek o firmě Syner s.r.o.
- Obrázek 20 - Mrak klíčových slov a genderové rozložení zmínek o firmě Syner s.r.o.
- Obrázek 21 - Počet digitálních zmínek o firmě Subterra a.s.. a sentiment
- Obrázek 22 - Vývoj digitálních zmínek o firmě Subterra a.s. v čase a zdroje
- Obrázek 23 - Zdroje digitálních zmínek o firmě Subterra a.s.
- Obrázek 24 - Mrak klíčových slov a genderové rozložení zmínek o firmě Subterra a.s.
- Obrázek 25 - Tiskové zmínky o firmě Metrostav a.s.
- Obrázek 26 - Televizní zmínky o firmě Metrostav a.s.
- Obrázek 27 - Rozhlasové zmínky o firmě Metrostav a.s.
- Obrázek 28 - Mediální dopad zmínek o firmě Metrostav a.s.

Obrázek 29 - Tiskové zmínky o firmě Klement a.s.  
Obrázek 30 - Televizní zmínky o firmě Klement a.s.  
Obrázek 31 - Rozhlasové zmínky o firmě Klement a.s.  
Obrázek 32 - Mediální dopad zmínek o firmě Klement a.s.  
Obrázek 29 - Tiskové zmínky o firmě OHL ŽS a.s.  
Obrázek 30 - Televizní zmínky o firmě OHL ŽS a.s.  
Obrázek 31 - Rozhlasové zmínky o firmě OHL ŽS a.s.  
Obrázek 32 - Mediální dopad zmínek o firmě OHL ŽS a.s.  
Obrázek 33 - Tiskové zmínky o firmě Syner s.r.o.  
Obrázek 34 - Mediální dopad zmínek o firmě Syner s.r.o.  
Obrázek 33 - Tiskové zmínky o firmě Subterra a.s.  
Obrázek 34 - Mediální dopad zmínek o firmě Subterra a.s.

# Seznam použitých zkratk

GRP - Gross Rating Point

4P - Marketingový mix