

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Svoboda** Jméno: **David** Osobní číslo: **423832**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Stavební management**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Marketingové analýzy ve stavebnictví

Název diplomové práce anglicky:

Marketing analyzes in the construction industry

Pokyny pro vypracování:

Základní charakteristika marketingu, marketingové cíle, strategie, marketingový mix.
Analýza marketingového prostředí, analýza portfolia a inovace v marketingu.
Analýza přístupů k marketingu u vybrané stavební firmy pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti sil, SWOT analýzy, GE matice a BCG matice.
Vyhodnocení analýz a zpracování návrhů marketingových strategií vedoucích ke zlepšení současného stavu v konkrétní společnosti.
Druhá část praktické části bude zaměřena na analýzu malých stavebních firem se sídlem v Plzni pomocí marketingového dotazníku a jeho následného vyhodnocení s vypracováním doporučujících přístupů.

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 788 s, ISBN 978-80-247-1545-2
PLESKAČ, J. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2001, 224 s, ISBN 80-247-0052-2
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2013, 362 s, ISBN 978-80-247-4670-8
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s, ISBN 80-247-0447-1

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dana Měšťanová, CSc., katedra ekonomiky a řízení stavebnictví FSv

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

Datum zadání diplomové práce: **02.10.2018** Termín odevzdání diplomové práce: **06.01.2019**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dana Měšťanová, 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

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

9.10.2018

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Marketingové analýzy ve stavebnictví

Marketing analyzes in the construction industry

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Marketingové analýzy ve stavebnictví vypracoval samostatně. Veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Praze dne 6. ledna 2019

.....
Bc. David Svoboda

Poděkování

Velice rád bych touto cestou poděkoval paní doc. Ing. Daně Měšťanové, CSc. za odborné vedení, vstřícnost a udělení cenných rad při zpracování diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval řediteli firmy SILBA s. r. o. panu Vladimíru Marušovi za poskytnuté podklady a rovněž své rodině za projevenou podporu po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využitím marketingových analýz ve stavebnictví. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na základní charakteristiku marketingu, stanovení marketingových cílů a marketingových strategií, marketingový mix, analýzu marketingového prostředí, analýzu portfolia a inovace v marketingu. V první polovině praktické části je charakterizována konkrétní firma, na které jsou aplikovány následující marketingové analýzy: SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, GE matice a BCG matice. Na základě výsledků z výše uvedených analýz jsou v závěru práce uvedena souhrnná doporučení, která mohou vést ke zlepšení pozice firmy na daném trhu. Druhá polovina praktické části diplomové práce se zabývá vyhodnocením marketingového dotazníku, který byl předložen vybraným malým zhotovitelským stavebním podnikům se sídlem v Plzni.

Klíčová slova

Marketing, analýza, trh, inovace, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, GE matice, BCG matice

Abstract

This diploma thesis deals with the use of marketing analyzes in the construction industry. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the basic characteristics of marketing, setting marketing goals and marketing strategies, marketing mix, marketing environment analysis, portfolio analysis and marketing innovation. The first half of the practical part is characterized by a specific company, on which the following marketing analyzes are applied: SLEPT analysis, Porter's analysis of five forces, SWOT analysis, GE matrix and BCG matrix. On the basis of the results of the above analyzes, at the end of the thesis are summarized recommendations that can lead to improvement of the position of the company on the given market. The second half of the practical part of the diploma thesis deals with the evaluation of the marketing questionnaire, which was submitted to selected small contractor construction companies based in Pilsen.

Key words

Marketing, analysis, market, innovation, SLEPT analysis, Porter's analysis of five forces, SWOT analysis, GE matrix, BCG matrix

Seznam zkratek

4P – Product, Price, Place, Promotion

5P – Product, Price, Place, Promotion, People

7P – Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence

B2B – Business to Business

BCG – Boston Consulting Group

ČKAIT – Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků

CSR – Corporate social responsibility

GE – General Electric

HDP – Hrubý domácí produkt

Kč – Koruna česká

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PEST – Policy, Economic, Social, Technology

PESTLE – Policy, Economic, Social, Technology, Legal, Ecologic

SBU – Strategic Business Unit

SLEPT – Social, Legal, Economic, Policy, Technology

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

OBSAH

1. ÚVOD	12
2. CHARAKTERISTIKA MARKETINGU	14
2.1. Poptávka	15
2.2. Nabídka	15
2.3. Cena	16
2.4. Směna	16
2.5. Trh	17
2.6. Tržní segmentace	17
2.7. Tržní reprezentanti	18
2.8. Konkurence	19
2.9. Propagace	19
3. MARKETINGOVÉ CÍLE	20
3.1. Nediferencovaný marketing	22
3.1.1. Hromadný marketing	22
3.1.2. Výrobně diferencovaný marketing	23
3.2. Cílený marketing	24
3.2.1. Koncentrovaný marketing	24
3.2.2. Diferencovaný marketing	25
4. MARKETINGOVÉ STRATEGIE	26
4.1. Trendy trhů	27
4.2. Přístupy k segmentům	27
4.3. Chování k vnějšímu prostředí	27
4.4. Rozlišení specifických skupin zákazníků	28
4.5. Životní fáze výrobku	28
4.6. Šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu	29
4.6.1. Parciální přístup podle Ansoffa	29
4.6.2. Parciální přístup podle Portera	29
4.6.3. Parciální přístup podle Kotlera	29
5. MARKETINGOVÝ MIX	30
5.1. Produkt (Product)	31

5.1.1.	Komerční výrobek	31
5.1.2.	Zakázkový výrobek	32
5.1.3.	Služba	33
5.2.	Cena (Price).....	33
5.3.	Místo (Place).....	33
5.4.	Propagace (Promotion)	34
5.4.1.	Corporate social responsibility (CSR)	34
6.	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	35
6.1.	SLEPT analýza.....	36
6.2.	Porterova analýza pěti sil	37
6.3.	SWOT analýza	38
7.	ANALÝZA PORTFOLIA	39
7.1.	BCG matice	40
7.2.	GE matice.....	41
8.	INOVACE V MARKETINGU	42
8.1.	Internetový marketing.....	43
8.2.	Guerilla marketing.....	44
8.3.	Word of mouth marketing.....	45
8.4.	Event marketing	46
9.	ANALÝZA STAVEBNÍ FIRMY	48
9.1.	SLEPT analýza.....	49
9.1.1.	Sociální oblast.....	49
9.1.2.	Legislativní oblast	50
9.1.3.	Ekonomická oblast	50
9.1.4.	Politická oblast	51
9.1.5.	Technologická oblast.....	51
9.1.6.	Vyhodnocení	51
9.2.	Porterova analýza pěti sil	52
9.2.1.	Síla zákazníků.....	52
9.2.2.	Síla dodavatelů	52
9.2.3.	Hrozba vstupu nových konkurentů	53
9.2.4.	Hrozba substitutů a komplementů	54

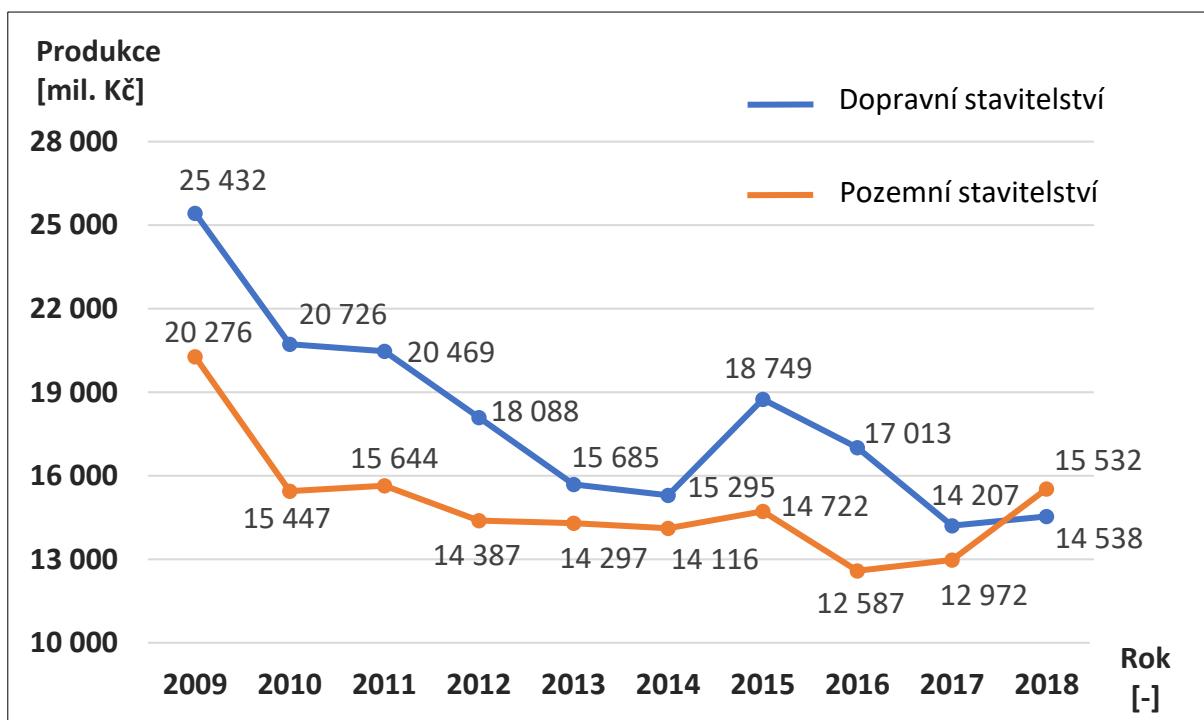
9.2.5.	Hrozba konkurenčního prostředí	54
9.2.6.	Vyhodnocení	54
9.3.	SWOT analýza	55
9.3.1.	Silné stránky	55
9.3.2.	Slabé stránky	55
9.3.3.	Příležitosti.....	56
9.3.4.	Hrozby	56
9.3.5.	Vyhodnocení	57
9.4.	BCG matice	58
9.4.1.	Realizace pozemních komunikací	58
9.4.2.	Provádění dopravního značení.....	58
9.4.3.	Realizace kanalizací	59
9.4.4.	Budování sportovišť	59
9.4.5.	Výstavba propustků.....	59
9.4.6.	Vyhodnocení	60
9.5.	GE matice.....	61
9.5.1.	Atraktivnost trhu	65
9.5.2.	Konkurenční postavení.....	68
9.5.3.	Vyhodnocení	71
9.6.	Souhrnný výstup z marketingových analýz	74
10.	MARKETINGOVÝ DOTAZNÍK	75
10.1.	Souhrnný výstup z marketingového dotazníku	91
11.	ZÁVĚR.....	92
12.	SEZNAM LITERATURY	95
13.	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	99
14.	SEZNAM TABULEK.....	101

1. ÚVOD

Dle Českého statistického úřadu se stavebnictví v České republice potýká s poklesem objemu prací a nedostatkem veřejných zakázek v oblasti inženýrských staveb. Situace vznikla v době ekonomické krize, kdy od roku 2009 začal postupně klesat meziroční index stavební produkce. Útlum ve stavebnictví se tak projevil i ve výši vynakládaných prostředků na marketing.

Z dlouhodobého makroekonomického pohledu na ekonomiku je důležité sledovat ekonomický růst. Stav ekonomiky je významným problémem, neboť je závislý na životní úrovni obyvatel. Pro růst ekonomiky je důležitý růst potencionálního produktu, který roste v důsledku zvýšení zásoby kapitálu, růstu množství dané práce nebo v důsledku zlepšení technologie. [1]

Obrázek 1: Vývoj základní stavební výroby v České republice v průběhu let vždy za leden až duben



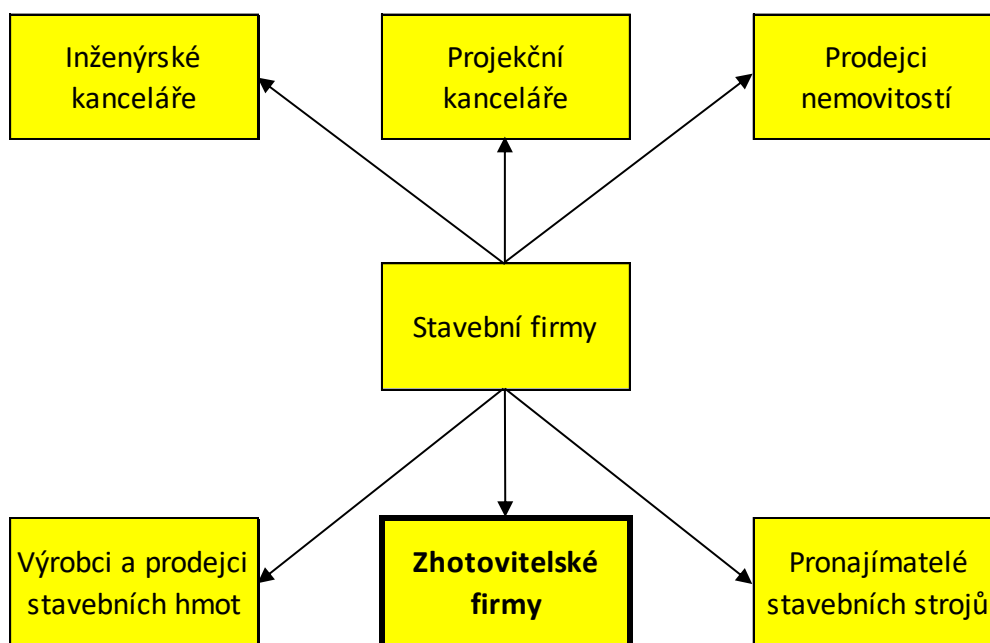
Zdroj: Převzato z [2], vlastní zpracování

Všechny stavební firmy tak musí více sledovat situaci na trhu a mít přehled o aktuální poptávce i své konkurenci. Proto je zásadní zvolit vhodnou marketingovou strategii, která podniku pomůže upevnit si své místo v dané oblasti. Díky správně vybranému způsobu marketingu mohou firmy lépe propagovat své produkty i společnost jako takovou. Nedílnou součástí je sledování nejnovějších trendů a snaha být inovativní.

Marketing ovlivňuje národní hospodářství každého státu, ať už v tuzemsku či při vývozu produktu do zahraničí. Vhodná reklamní propagace hraje významnou roli v celkovém tržním obratu každé firmy. Důležitost marketingu si také uvědomují některé vysoké školy, které jej zařadily do svého studijního plánu formou studijního předmětu. Dokonce se lze setkat i s narůstajícím počtem nových studijních oborů zabývajících se podstatou marketingu. Jedním z nich je Marketingová komunikace a public relations na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v bakalářském studiu. V televizi se pak nejčastěji vyskytují reklamy na potraviny, elektrotechniku či prací prostředky. Dále je možno zaznamenat formu propagace před blížícími se volbami například pomocí billboardů. Stavební marketing je však často opomíjený, přitom jeho vhodně nastavená podoba může firmě zajistit potřebou konkurenceschopnost na trhu.

Cílem diplomové práce je nejen obecná charakteristika marketingu, ale především aplikace vybraných marketingových analýz na konkrétním stavebním podniku s následným vyhodnocením a navržením možných změn. V práci je k danému účelu využito i marketingového dotazníku, jehož vyhodnocení poskytuje řadu zajímavých informací a zjištěných nedostatků, na kterých by firmy mohly do budoucna zapracovat. Hlavním účelem práce je poukázání na důležitost marketingu ve stavebnictví. **Veškeré části diplomové práce jsou zaměřeny výhradně na jeden stavební segment, kterým jsou zhotovitelé firmy.**

Obrázek 2: Druhy stavebních firem



Zdroj: Vlastní zpracování

2. CHARAKTERISTIKA MARKETINGU

Marketing je proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníků, který sleduje vývoj okolního prostředí firmy z hlediska ekonomického, technologického, politického, demografického a sociálního. Zabývá se specifikací účastníků trhu podle konkurence, dodavatelů, odběratelů a veřejnosti. Důležité je analyzování technických, personálních i finančních možností firmy. Nejdůležitější je však pochopení zákaznicko potřeb. Marketing je tedy více než prodej a reklama. Činnosti marketingu ve stavebnictví popisují následující body: [3]

- Analýza potřeb a zjištění času, kdy je produkt nejčastěji pořizován
- Zjištění konkrétního druhu a počtu produktů
- Určení místa k pořizování produktu
- Určení ceny produktu a zjištění, zda vznikne zisk
- Určení konkurence a nalezení vhodné formy propagace

Počátečním bodem pro vytvoření marketingového plánu je poptávka, která je uspokojována nabídkou. S tím je spojeno určení vhodné výše ceny. Po její akceptování následuje směnný obchod. Směna probíhá na určitém místě neboli trhu, který je rozdělen na jednotlivé segmenty, v nichž vystupují reprezentanti v podobě obchodníka a zákazníka. Směnný obchod není pro stavební činnost zcela charakteristický, je uveden především z důvodu komplexnosti teoretické části práce. Aby byl marketingový plán úplný, musí být známa konkurence a zajištěna efektivní propagace produktu. Proto je důležité upřesnit níže uvedené výrazy: [4]

- Poptávka
- Nabídka
- Cena
- Směna
- Trh
- Tržní segmentace
- Tržní reprezentanti
- Konkurence
- Propagace

2.1. Poptávka

Důležitou prioritou marketingu je pochopení zákaznicko potřeb, jeho požadavku a jeho poptávky po zboží. Potřeba je stav pocítovaného nedostatku, který je uspokojován produkty v podobě výrobků či služeb. Marketing se snaží nalézt soulad mezi potřebami a schopnostmi podniku na dané potřeby reagovat. Oproti tomu je požadavek specifická forma, prostřednictvím které zákazník uspokojuje svoji potřebu. Na rozdíl od potřeb jsou požadavky ovlivňovány zástupci firem. [5]

Poptávka je vztah mezi cenou produktu a množstvím, po kterém se lidé poptávají. Vzniká díky zákazníkům a v interakci s nabídkou formuje trh. Zástupci firem ovlivňují poptávku přitažlivostí a dostupností produktu. Ve stavebnictví je vysoká poptávka například po rekonstrukcích stávajících objektů či zateplení fasád. [4]

2.2. Nabídka

Nabídka vyjadřuje objem produktů výroby, které chce podnik na trhu prodat za určitou cenu. Produkty se rozdělují na výrobky a služby. Hmotný výrobek i nehmotná služba jsou předmětem směny na trhu a slouží k uspokojení lidských potřeb. [4]

Výrobky jsou výstupy z produkčního procesu. Mají materiální podobu a jsou určeny pro konkrétní trh. Na rozdíl od služeb lze výrobky skladovat. Mezi stavební výrobky je možno zařadit například pálené cihly, betonové tvárnice, keramické překlady nebo betonářskou ocel. Výrobky ve stavebnictví často podléhají morálnímu zastarání, kdy stále spolehlivě fungují, avšak jsou již technologicky překonané. [6]

Službami jsou označovány poskytnuté zdroje nebo veškeré činnosti poskytovatele, které mají pro zákazníka hodnotu nebo mu přináší užitek. Všechny služby jsou nehmotné podstaty, proto je nelze skladovat. Službami ve stavebnictví mohou být například zpracování energetických posudků, vyhotovení architektonické studie či projektové dokumentace nebo poradenská činnost v dané oblasti. [5]

2.3. Cena

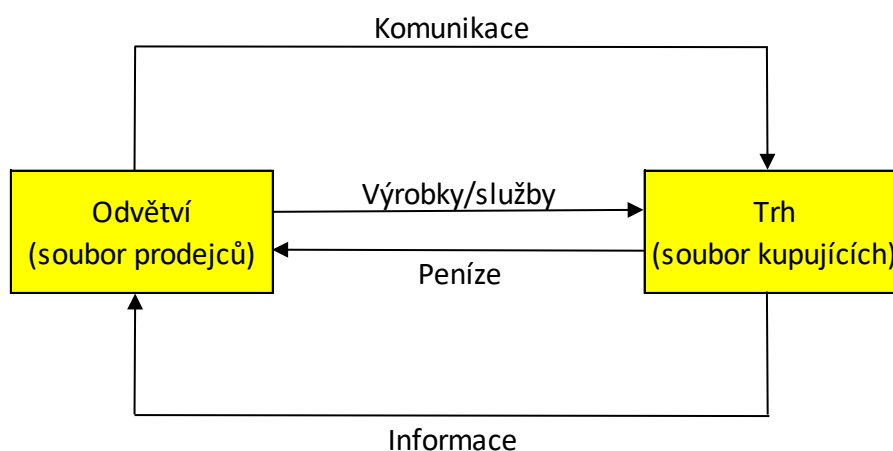
Cena je vyjádřením hodnoty zboží pro zákazníka, která výrazně ovlivňuje poptávku. Je to výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodaný výrobek nebo poskytovanou službu. Cena má různý význam pro každého zákazníka. Vysoká cena může přilákat určitý typ zákazníků a prodávající tak má dobrý důvod pro její vytyčení. Stanovení nízké ceny naopak může jiné zákazníky odradit. Z výše uvedených důvodů je cena jedním z nejdůležitějších činitelů ovlivňující poptávku po daném zboží. V oblasti veřejných zakázek je však cena v souladu se zákonem pouze jedním z rozhodovacích hledisek. [4]

Při stanovení výše ceny produktu vycházejí firmy z mnoha hledisek. Všechny ovšem musí být v souladu se strategickým plánováním podniku. Často se jedná o volbu mezi krátkodobým a dlouhodobým zájmem podniku. Pro stanovení vhodné ceny produktu ve stavebnictví se nejčastěji zohledňuje výše zisku či tržního podílu, růst objemu prodeje, návratnost investice nebo kvalita výrobku. [7]

2.4. Směna

Jedná se o proces, v němž lze získat určitý produkt nabídkou za něco jiného. Směna je klíčovým pojmem obchodování a tvoří základ marketingu. Za normálních okolností na ní vydělá jak strana prodejců, tak dotčených kupujících. [4]

Obrázek 3: Směna jako základ marketingu



Zdroj: Převzato z [4], vlastní zpracování

2.5. Trh

Trhem je označováno místo, kde se střetává nabídka s poptávkou a vytváří se tak cena produktu. Je složen ze všech zákazníků, kteří se účastní směny z důvodu uspokojení svých potřeb nebo požadavků. Trh je charakterizován předmětem poptávky, svou velikostí, potenciálem, konkurencí a celkovým vývojem. [6]

Stavební trh je ucelený prostor, ve kterém probíhají nejrůznější aktivity. Tímto prostorem je myšleno mikroprostředí. Trh ve stavebnictví je ovšem tvořen také díky svému vnějšímu okolí, kterým je tržní makroprostředí. Daný trh se vyznačuje řadou specifíků, mezi které patří například značná náročnost na kapitál a jeho následný pomalý obrat. Je možno se zde setkat se smlouvou o dílo mezi investorem a dodavatelem, kdy investorem může být veřejný nebo soukromý sektor. Zadávání stavby je ovlivněno výběrovým řízením, druhem kontraktu či smluvní cenou. [7]

2.6. Tržní segmentace

Segmentací trhu je myšlena metoda marketingového řízení, která se zabývá analýzou trhu. Podnik se snaží poznat strukturu trhu, na němž chce nabízet svůj výrobek či službu. Segmentace pojednává o rozčlenění trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, na které bude podnik svým produktem cílit. Segmentaci trhu lze použít při tvorbě reklamních sloganů nebo obchodních textů pro internetové stránky. [4]

Prvním krokem k určení segmentace je průzkum trhu, kdy podnik na základě jednotlivých kritérií hodnotí potenciaální zákazníky. Následně probíhá profilování segmentů, kde se určuje jejich velikost a profil. Nakonec dochází k výběru vhodných cílových odvětví. Zde se zvolí jeden nebo více segmentů, na které se podnik zaměří. [8]

Stavební trh lze rozdělit do čtyř segmentů. Prvním odvětvím je trh realizace stavebních děl, které lze dále dělit dle geografického působení firmy, funkce a účelu, komplexnosti staveb a subdodávek, zakázek od veřejných nebo soukromých investorů, psychografických či demografických typů zákazníků a připravenosti zákazníka investovat. Zbývajícími segmenty jsou trh stavebního servisu, trh stavebních hmot a trh nemovitostí. [5]

2.7. Tržní reprezentanti

V tržním prostředí se vyskytují nabídky a poptávky, na jejichž stranách stojí jednotliví reprezentanti. Tržní reprezentanty na trhu lze dělit na dvě kategorie. Jedná se o obchodníka na jedné straně a zákazníka na straně druhé. Stavební firma se snaží vyhovět poptávce a nabízí své stavební výrobky a služby jednotlivým zákazníkům. [4]

Stavební trh je samostatně ucelený prostor, ve kterém dochází k realizaci celé řady aktivit. Na trhu klasických komerčních produktů je produkt vyráběn pro anonymního zákazníka. V případě stavebního trhu je však stavební zakázka určena pro zákazníka konkrétního, u něhož jsou jeho požadavky přesně známy. Jednou z mnoha specifikací stavebního trhu je široká řada jednotlivých reprezentantů. Mezi přímé účastníky patří: [9]

- Investoři – vynakládají své finance na realizaci projektového záměru
- Kupující – kupují pozemky či stavby s vlastnickými právy
- Zhotovitelé – uskutečňují provedení díla dle schválené projektové dokumentace
- Výrobci a prodejci stavebních hmot nebo pronajímatelé stavebních strojů – vyrábějí či prodávají stavební hmoty nebo pronajímají stavební stroje
- Prodejci nemovitostí – nabízejí stavby nebo pozemky za účelem prodeje či pronájmu
- Projekční kanceláře – vypracovávají a dodávají projektové dokumentace včetně vykonávání dozoru nad průběhem realizace stavby
- Inženýrské kanceláře – zajišťují projektové dokumentace, dokumentace k územnímu a stavebnímu řízení a podílejí se na řízení a organizaci staveb

Mezi reprezentanty stavebního trhu lze zařadit i nepřímé účastníky, kteří se přímo nepodílejí na zakázce. Jedná se o následující subjekty: [9]

- Orgány státní správy – hlavním orgánem je stavební úřad, kde probíhají veškerá řízení
- ČKAIT – Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků upozorňující například na nové normy ve stavebnictví
- Banky – instituce poskytující finanční služby
- A jiné

2.8. Konkurence

Konkurencí je nazýván střet odlišných ekonomických zájmů různých tržních segmentů na jednotlivých trzích. Již působící či nový subjekt na trhu realizuje podnikatelskou činnost na úkor ostatních ekonomických subjektů daného tržního odvětví. Existence konkurenčního prostředí je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství. [10]

Konkurence je velmi významným faktorem marketingu. Aby byla stavební firma na svém trhu úspěšná, musí identifikovat veškeré své rivaly na daném trhu. Jedině tak může zapracovat na svých produktech a zajistit si konkurenční výhodu. Proto je pro všechny stávající stavební firmy důležité určit konkurenční společnosti, zjistit jejich strategii a identifikovat u nich silné a slabé stránky včetně jejich reakcí na své ohrožení. [11]

2.9. Propagace

Propagace je součástí marketingových aktivit podniku a znamená šíření informací o produktu s cílem uvedení výrobku či služby ve známost. Zabývá se tak zvyšováním povědomí o daném produktu, jež chce firma nabídnout svým potenciálním zákazníkům. [12]

Propagace stavebních firem se dělí na dva základní typy. Prvním druhem je propagace nepřímá, která míří na rozsáhlou cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Mezi nepřímou propagací patří odborné časopisy či webové stránky podniku. Druhou variantou je propagace přímá směřující na konkrétního zákazníka. Mezi nejčastější formy přímé propagace patří oslovení konkrétního zákazníka e-mailem nebo telefonním hovorem. [12]

Pozice stavebního podniku je z hlediska veřejného mínění označována jako image firmy. Zde je důležitá spokojenost zákazníka s produktem, kterým může být například projektová dokumentace, stavba či stavební materiál. Základní charakteristikou propagace každé stavební společnosti je zvýraznění svých pozitivních vlastností a konkurenčních výhod. Základ pro tvorbu identity poskytují nejčastěji prezentace podniku v médiích nebo školách či účast na veletrzích. Ke zviditelnění daných podniku slouží především referenční stavby, které společnost v minulosti realizovala. [7]

3. MARKETINGOVÉ CÍLE

Jednou z hlavních podstat marketingového plánování je definování jasných cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Aby byly cíle reálné, musí obsahovat důležité aspekty. Jedním z nich je rozbor aktuálního stavu firmy včetně svého okolí pomocí výsledků z provedených analýz. Druhým předpokladem je odhadnutí reálných rozvojových možností firmy do budoucna. [5]

Na stanovené cíle se musí hledět jako na soubor vzájemně doplňujících se úkolů. Nelze se tedy zaměřit pouze na jeden konkrétní aspekt. U každého dílčího cíle se musí sledovat časová dimenze. Je třeba určit vzájemné hierarchické uspořádání jednotlivých cílů. Všechny cíle musí být měřitelné a vyhodnotitelné. [5]

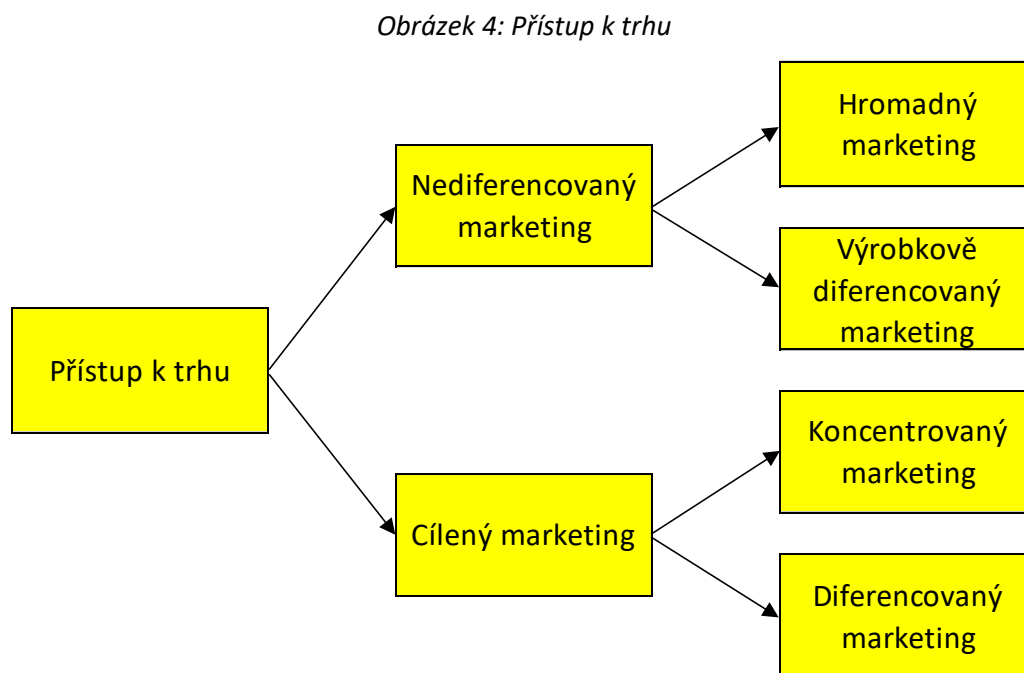
Plnění jednoho cíle ovlivňuje pozitivně či negativně plnění cíle druhého. Může se také stát, že jsou výše zmíněné dva cíle vzájemně netečné. Cíle stavební společnosti lze zobrazit do jednotlivých úrovní podle jejich váhy. Schématu se říká pyramida cílů, kde důležitost cílů stoupá od vrcholu k základně. Jednotlivé marketingové cíle popisované od vrcholu pyramidy k její základně tvoří: [13]

- Business mission – představuje zdůvodnění vlastní existence firmy na trhu a popisuje typ činnosti, které se společnost věnuje
- Corporate identity – souhrnná pravidla formulující základní image společnosti a vnitrofiremní vztahy
- Podnikové zásady – zahrnují například zásady podnikové politiky se strategickým posláním, organizační strukturu s manažerským systémem či podnikovou kulturu
- Hlavní cíl podniku – výsledkem je navýšení tržní hodnoty a zajištění dlouhodobého odbytu produktů
- Hlavní subcíle podniku v jeho funkčních oblastech – rozdělují se na marketingové, výrobní, personální, logistické, organizační, hospodářské a finanční cíle a cíle ve vztahu k životnímu prostředí
- Cíle podniku v jednotlivých segmentech – plní koordinační, řídicí a kontrolní funkce stavební společnosti

Po stanovení marketingových cílů si firma musí stanovit svůj cílový trh. Cílovým trhem je myšlena ta část trhu, na kterou chce daná společnost umístit své produkty. Patří sem všichni zákazníci, které chce firma svou nabídkou oslovit. Žádná stavební firma nemůže cílit jediným produktem na celý trh, proto je nutné zaměřit se na správný segment zákazníků, pro které je nabídka určena. [14]

Na cílovém trhu se nacházejí jak současní, tak potencionální budoucí zákazníci. Znalost trhu je důležitá pro zaměření všech marketingových aktivit. Zaměřování se mimo cílový trh vede ke zbytečnému plýtvání prostředků na marketing, neboť oslovená cílová skupina nabídku nepřijme. Míření na takto špatně vybraný cílový trh přináší zbytečnou práci a nedochází tak k požadovanému vyššímu tržnímu podílu. [14]

Cílový trh musí být popsán nejpřesnějším možným způsobem. Jen při správně definovaném cílovém trhu je firma schopna oslovit zákazníky efektivně. Každá firma má dvě možnosti, jakým způsobem na trh zacílit. První možností je tržně nediferencovaný marketing. Ve stavebnictví se ovšem více využívá druhá varianta, kterou je marketing cílený. Jakým způsobem se přístup k trhu dále dělí, popisuje následující obrázek. [15]



Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

3.1. Nediferencovaný marketing

Tržně nediferencovaný marketing znamená, že firma nedělá rozdíly mezi jednotlivými zákazníky. Nerozlišuje se tedy odbytový zákaznický potenciál, protože cílový trh je univerzální podoby. Lze jej rozdělit na hromadný marketing a výrobkově diferencovaný marketing. [13]

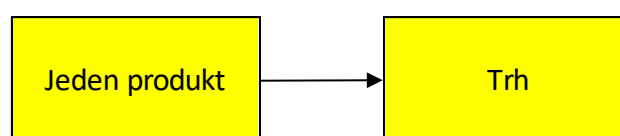
3.1.1. Hromadný marketing

Hromadný marketing nastává, když firma vyrábí hromadně jeden produkt, dodává ho pro celý trh a svými nástroji oslovuje všechny zákazníky. Proto se mu také obvykle říká marketing masový. Nabídky jsou tedy všestranně zaměřeny do univerzálního poptávkového trhu. Nabídkový marketing působí plošně a spoléhá na nahodilost nákupu. Hromadný marketing proto užívá necílené propagace. Daná marketingová strategie se však ve stavebnictví příliš neobjevuje. I přes výše uvedené konstatování využívá daný typ marketingu řada velkých stavebních společností. [13]

Výhoda hromadného marketingu spočívá ve vytvoření největšího potencionálního trhu, který vede jak k nízkým nákladům a cenám, tak k vyšším maržím. Obliba hromadného marketingu v současnosti upadá, ovšem někteří marketéři si stále myslí, že vždy bude prostor pro výrobky a služby, které používají marketingové programy zaměřené na hromadný trh. Stavebnictví je však poněkud specifické, neboť pro firmy jsou naopak výhodné velké zakázky. Jedna velká zakázka je pro firmu významnější než deset malých o totožném finančním objemu. [16]

Nevýhodou je ovšem vzrůstající roztříštěnost trhu, která provádění hromadného marketingu ztěžuje. Kvůli růstu počtu reklamních médií a distribučních kanálů je takový způsob marketingu velmi obtížným a vysoce nákladným. Hromadný marketing tak mohou používat pouze velké firmy, neboť malé podniky nemají dostatek prostředků, aby si hromadný trh získaly a následně jej udržely. [16]

Obrázek 5: Hromadný marketing



Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

3.1.2. Výrozkově diferencovaný marketing

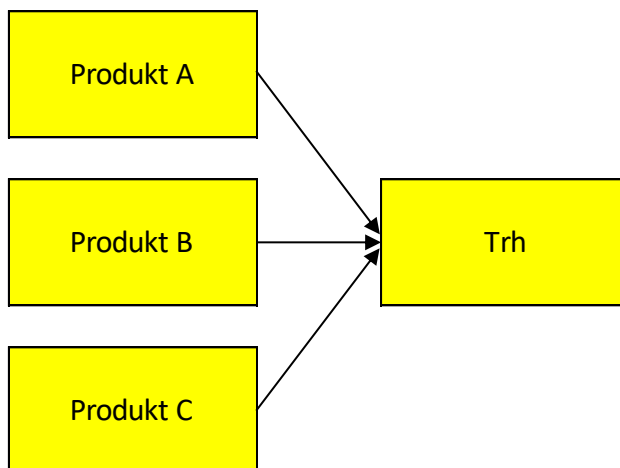
U daného typu marketingu převládá nahodilá úspěšnost nabídky. Firma vyrábí dva či více výrobků, které se mohou lišit svou kvalitou i velikostí. Produkty jsou ovšem nabízeny jedním způsobem a poskytují zákazníkům možnost pestřejšího výběru a určité změny. Uvedený druh marketingu nabízí stejně jako hromadný marketing své produkty všem zákazníkům bez výjimky. [17]

Výrozkově diferencovaný marketing nabízí několik variant produktů pro celý trh. Produkty jsou navrženy tak, aby zákazník hledající změnu měl možnost výběru. Na skupinu zákazníků tvořící tržní segment se přenáší rozhodnutí o tom, zda bude některá z variant silnější. [5]

Pokud zmíněná situace nastane, tak se v budoucnu marketingová nabídka dané varianty produktu začne orientovat na určitou skupinu zákazníků. To znamená přechod k cílenému tržně diferencovanému marketingu. Důvodem by mohlo být například zacílení na konkrétní technologii povrchové úpravy. [5]

Jelikož se zde prověřují možnosti uplatnění tržní diferenciace, je často chápán jako součást strategie cíleného marketingu. Proto nebývá zmiňován jako samostatná strategie. Stejně je tomu tak i v případě stavebnictví, kdy se za nejčastější druh marketingu považuje právě marketing cílený. [13]

Obrázek 6: Výrozkově diferencovaný marketing



Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

3.2. Cílený marketing

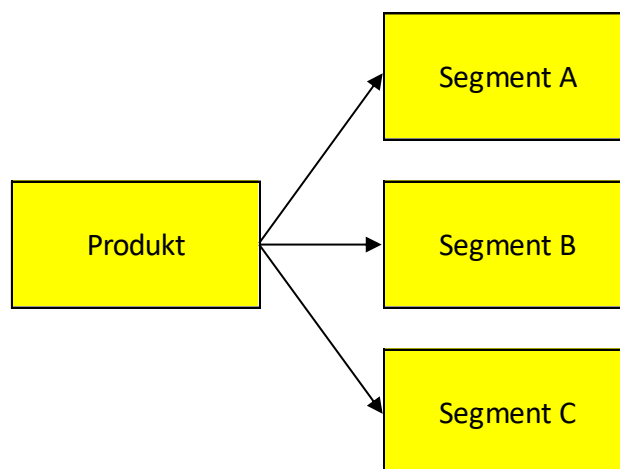
Druhým přístupem je pohled vycházející z odlišnosti potřeb. Firma se nesnaží oslovit všechny zákazníky, ale pouze jejich určitou část. Podnik tak hledá významné skupiny potencionálních zákazníků a následně se rozhoduje, který segment tržně osloví. Jedná se o marketing zaměřený na určité skupiny zákazníků, o kterých má společnost dostupné informace. Dochází proto k ulehčení prodeje. Cílený marketing se dále dělí na koncentrovaný a diferencovaný marketing. [5]

3.2.1. Koncentrovaný marketing

Strategie koncentrovaného marketingu spočívá v tom, že firma reaguje na poptávku různých segmentů bez rozlišení nabídky. Koncentrovaný marketing může být využíván stavebními firmami či developerskými společnostmi jako dodavatelská nabídka typových projektů pro různé investory. Strategie je typická pro standardní produkty. [7]

Pomocí koncentrovaného marketingu může firma získat silné konkurenční postavení v obsluhujících segmentech, neboť je dobře zná a získala v nich dobrou pověst. Díky své specializaci a propagaci může dosahovat značných provozních úspor s vysokou mírou návratnosti investic. Volba koncentrovaného marketingu se vyplatí především firmám s omezenými prostředky. Zmíněné firmy se nezaměří na malou část velkého trhu, ale budou cílit na velkou část jednoho či více dílčích trhů. [5]

Obrázek 7: Koncentrovaný marketing



Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

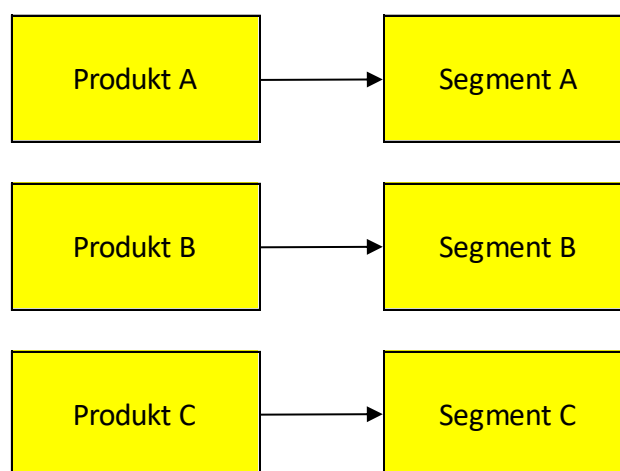
3.2.2. Diferencovaný marketing

Diferencovaný marketing charakterizuje strategii výběru více tržních segmentů a nabídku produktů pro jednotlivý trh. Díky posílení pozic v mnoha segmentech se zvýší celková popularita firmy včetně jejích výrobků. Diferencovaný marketing využívá většina firem kvůli jeho strategii, která obvykle přináší vyšší objem prodeje oproti marketingu nediferencovanému. Tvorba strategie předpokládá marketingový výzkum, analýzu prodeje, zpracování prognózy a řízení distribuce. [5]

Strana nabídky u diferencovaného marketingu rozlišuje a vnímá strukturu poptávky se svými odlišnostmi. Firma kvůli tomu přizpůsobuje svoji nabídku, jejíž jednotlivé části cílí na vybrané tržní segmenty. Jedná se o formu marketingové strategie s největší rozlišovací schopností vyžadující podrobnou znalost struktury stavebního trhu včetně jeho vlastností. [7]

Ve stavebnictví je diferencovaný marketing nejčastěji využíváný, neboť mu vyhovuje nejvíce. Stavební firmy totiž úzce spolupracují s konkrétními investory, kteří reprezentují poptávku. Základní řešení optimálního tržního působení firmy tvoří podniková strategie volby segmentů trhu podle diferenciací poptávky či nabídky. Důležité je vzít v úvahu selekci trhů podle jejich rozptýlenosti. Sledují se jednotlivé výhody i nevýhody koncentrace zákazníků na poli poptávky. Spolupráce stavebních firem s konkrétními investory ovšem neplatí v případě veřejných zakázek, kde stavební subjekt musí uspět ve veřejné soutěži. [7]

Obrázek 8: Diferencovaný marketing



Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

4. MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Po výběru marketingového cíle je důležité vhodně zvolit marketingovou strategii. V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů a odehrávají se v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategií firmy je myšlen směr, který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů. Strategie pojednává o znalosti trhu a zákazníka, která bude uspokojovat současné poptávkové potřeby. Firma se rozhoduje o efektivní výši svých vynaložených prostředků k vybudování účinného vztahu výrobek – trh podle vytyčených podnikových cílů. Podnik tak usiluje o získání konkurenční přednosti na trhu. Příkladem může být očekávaná situace v České republice ohledně čerpání evropských dotací na železniční stavby, ve snaze se kapacitně připravit na uvedený typ zakázek. [7]

Firemní strategii nevytváří jeden zaměstnanec, ale celý strategický tým podniku. Strategický proces se skládá z plánování, realizace a kontroly. Všechny tři kroky jsou spjaty s marketingovými strategiemi. Při tvorbě podnikové strategie je důležité nejprve definovat podnikatelský záměr, který zdůvodňuje smysl existence firmy včetně jejího poslání na trhu. Následně dochází k objasnění firemní vize, která se zabývá představou o budoucím stavu podniku. [7]

Vize stavební firmy se týká jejího výrobního programu, priorit i rozsahu činností. Dále se zohledňuje obchodní politika včetně pozice na trhu v jeho jednotlivých segmentech. Nesmí chybět ani vytyčení konkurence či vymezení lidských zdrojů. Dobrá strategie se projevuje v zakázkovém marketingu získáním kvalitních zakázek o požadovaném objemu, ovládnutím tržních segmentů a naplněním strategických cílů. Volba strategie je důležitým kritériem k naplnění strategických cílů. Strategie se třídí na základě níže uvedených hledisek: [9]

- Trendy trhů
- Přístup k segmentům trhu
- Chování k vnějšímu prostředí
- Rozlišení specifických skupin zákazníků
- Životní fáze výrobku
- Šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu

4.1. Trendy trhů

Trendy na trzích se rozdělují na růstové, udržovací a ústupové strategie. [13]

První druhem jsou růstové strategie zabývající se růstem firmy se zaměřením na zisk. Principem je zvětšování objemu prodeje výrobků či služeb za účelem zvýšení firemního zisku. Druhou variantou jsou strategie udržovací, které se snaží udržet si pozici na trhu bez snahy o růst. Udržení pozice je dosaženo díky minimálním investicím. Třetím druhem jsou strategie ústupové. Zde se firmy snaží zbavit podílu z důvodu neziskovosti či neatraktivnosti trhu. [9]

4.2. Přístup k segmentům trhu

Dané marketingové strategie lze charakterizovat jako metody ofenzivní či defenzivní. [13]

Ofenzivní strategie mají útočnou a proaktivní povahu. Zabývají se zvyšováním obrátu firmy a zdokonalením konkurenčního postavení. Daná varianta se zabývá vývojem trhu, růstem nákupu na jednoho zákazníka či zvýšením tržní poptávky. Jedná se o neustálé firemní zlepšování ve vývoji nových produktů. Defenzivní marketingové strategie se označují jako obranné či reaktivní. Snaží se chránit zisk a udržovat podíl na trhu. Důležité je neustále inovovat nabídku produktů a zamezit tak vstupu konkurentů na trh. [9]

4.3. Chování k vnějšímu prostředí

Chování k vnějšímu prostředí se dělí na strategie kooperační a konfrontační. [13]

Kooperační marketingové strategie pojednávají o získání zákazníků díky svým speciálně nabízeným výhodám, které nedají prostor pro vytvoření konkurence. Jedná se o nekonfliktní metodu. Druhou variantou jsou konfrontační strategie, které jsou opakem strategií kooperačních. Bývají označovány jako strategie konfliktní, neboť se snaží vytlačit konkurenci ze svého pole působení. Mezi útočné strategie patří obklíčení a útok přímý či boční. Obklíčení má za cíl rozmělnit tržní postavení konkurence. Přímý útok je zaměřený na hlavní výrobky konkurentů. Boční útok se snaží odkrýt slabé postavení konkurence na trhu a následně zaútočit. V současné době však často dochází ke spojování firem, a to z důvodu větší šance na získání zakázky. [9]

4.4. Rozlišení specifických skupin zákazníků

Uvedené strategie bývají označovány jako segmentační s vysokým marketingovým potenciálem. Zákazníky je nutno rozdělit do segmentů podle jejich potřeb a pružně reagovat na jejich podněty. [13]

Jednou z nich je strategie hromadného trhu, používaná tehdy, když neexistují rozdíly v zákaznických potřebách, nebo pokud jsou jen minimální. Používá se při uceleném trhu, kde nedochází k rozdílům v potřebách či požadavcích zákazníků. Další variantou je strategie velkých segmentů, ke které dochází při rozdělení trhu na větší segmenty. Zdroje firmy jsou tak omezené. Třetí metodou je strategie sousedních segmentů. Marketingovou strategii určitého segmentu lze také použít u segmentu přilehlého. Strategii multisegmentů lze použít při zcela segmentovaném trhu, kdy má podnik dostatek zdrojů pro působení v dalších segmentech. Jestliže má firma omezené zdroje a snaží se uplatnit v nejmenších segmentech, pak se snaží prosadit pomocí strategie malých segmentů. Předposlední variantou je strategie tržních mezer. Ta se používá na segmentovaném trhu v případě, že zákaznické potřeby nejsou dostatečně uspokojeny. Strategie přizpůsobení se potřebám je poslední metodou, která se věnuje malým skupinkám zákazníků s unikátními potřebami a požadavky. Příkladem by mohly být zakázky zaměřené na likvidaci kontaminovaných zemin metodou propalování o vysokých teplotách. [9]

4.5. Životní fáze výrobku

Marketingové strategie, které se zabývají životností výrobku je možno rozlišovat podle jednotlivých fází. [13]

Podle fáze zavádění se rozlišují dvě varianty. Jedná se o strategie pro subjekty vstupující na trh jako první a strategie pro subjekty vstupující na trh později. Z hlediska fáze růstu se lze zabývat strategiemi pro vůdce v podílu na rostoucím trhu, při odchodu z trhu, strategiemi pro opevnění se či boční útok a mobilními nebo konfrontačními strategiemi. Dále se rozdělují podle fáze zralosti a zániku. Fáze zralosti bývá označována jako nasycená. Do fáze zániku patří strategie udržovací, strategie tržních výklenků, strategie sklizení i strategie zaměřené na přežití se ziskem. [9]

4.6. Šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu

Jedná se o parciální přístupy vztahující se k určité části marketingového rozhodovacího procesu. Zabývají se pouze určitou částí strategického marketingového řízení. [13]

4.6.1. Parciální přístup podle Ansoffa

Přístup vyjadřuje marketingové cíle pomocí výrobků a trhů. Neuvažuje o možnosti ústupu z trhu. Pokud se firma snaží o proniknutí na trh s navýšením svého obrátu, jedná se o strategii tržní penetrace. Například dvě firmy se mohou spojit a zvětšit tak své pole působnosti. Strategii rozvoje trhu je myšleno proniknutí stávajících produktů do nových tržních oblastí. Rozvoj výrobku charakterizuje proniknutí nového produktu na současný trh. Strategie diverzifikace je značně riziková, neboť vystihuje vstup nového výrobku do zcela nové tržní oblasti. [9]

Obrázek 9: Ansoffova matice

Výrobky/Trhy	Stávající	Nové
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj výrobku
Nové	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Převzato z [13], vlastní zpracování

4.6.2. Parciální přístup podle Portera

Porterův přístup zabývající se konkurencí lze rozdělit na dvě marketingové strategie. První metoda pojednává o dosažení vedoucí pozice v nákladech s výhodou nízké ceny. Druhou variantou je strategie diferenciacce. Nastává, když firma nabízí odlišné produkty oproti své konkurenci. [18]

4.6.3. Parciální přístup podle Kotlera

Přístup podle Kotlera zahrnuje čtyři strategie. První variantou je strategie tržního vůdce. Firma se snaží udržet si své dominantní postavení na trhu. Například stavební firma EUROVIA CS a. s. si svoji vedoucí pozici na stavebním trhu upevňuje vysoce žádaným vymývaným betonem používaným při výstavbě dálnic. Další metodou je strategie tržního vyzyvatele, kdy se firma snaží získat nespokojené zákazníky své konkurence. Při strategii tržního následovatele společnost napodobuje svoji konkurenci, ovšem nabízí odlišnosti, které si zákazníci žádají. Při strategii tržních výklenků se firmy zaměří na malé segmenty s tržní mezerou. [19]

5. MARKETINGOVÝ MIX

K marketingovým cílům a strategiím se váže marketingový mix. Jedná se o soubor nástrojů, které firma využívá pro aplikaci vybrané strategie. Zahrnuje všechny podstatné aktivity, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po svých produktech. Zákazníka je proto nejprve nutno informovat o existenci pro něj vhodného produktu a následně mu jej nabídnout za správnou cenu dostupným způsobem. [20]

Marketingový mix má mnoho podob. Nejpoužívanější je model 4P zahrnující produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). Dalším přístupem může být model 5P. K předchozím čtyřem složkám se přidá jedna nová, kterou jsou zákazníci (people). Marketingový mix se ale může zabývat i modelem 7P, který k modelu 5P navíc přidává proces (process) a materiální prostředí (physical evidence). [21]

Při sestavování marketingového mixu je nutné respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky. Tržní úspěch totiž závisí na jejich správném poměru s ohledem na cílového zákazníka. Jedna nevhodně nastavená složka marketingového mixu může vážně ohrozit připravovanou nabídku. Marketingový mix je nabídkou zákazníkům, kteří vnímají jednotlivé složky ve vzájemné provázanosti. Pro jeho sestavení je důležité definovat – pro koho se bude vytvářet a jak jej správně nastavit, aby mohlo dojít k úspěšné směně. Problematika směny je zde opět zmíněna pouze v rámci obecných teorií o marketingu. [5]

Obrázek 10: Komerční marketingový mix 4P

Produkt (Product) Funkčnost Design Kvalita Záruka	Místo (Place) Distribuční cesty Obchodní prodejní síť Přepavní kanály
Cílový zákazník	
Cena (Price) Základní cena Slevy, příplatky Platební podmínky Úvěrové podmínky	Propagace (Promotion) Reklama Osobní prodej Přímý prodej E-mail shopping

Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

Ve stavebnictví se přímý prodej definuje obtížně, přesto spadá do teorie marketingu. Přímý prodej lze v tomto kontextu chápat jako stavební zakázku určenou pro soukromý sektor. Firma si klade za cíl získat zakázku. Ta vyjádřena pomocí zakázkového marketingového mixu. Mezi dílčími segmenty marketingových mixů 4P v zakázkovém a komerčním směru je proto důležité rozlišovat. Rozdíl mezi komerčním marketingovým mixem a zakázkovým marketingovým mixem je patrný při pohledu na předchozí obrázek 10 a následující obrázek 11. [7]

Obrázek 11: Zakázkový marketingový mix 4P

Zakázka - stavba Umístění Architektura Kvalita Záruka	Zprostředkovácí činnost Zprostředkování Engineering a projektové služby Developering
Potencionální zákazník (investor)	
Cena Druhy cen Cenová kalkulace Cenová manipulace Finanční podmínky	Komunikace Propagace Přímý prodej Akviziční činnost Goodwill

Zdroj: Převzato z [5], vlastní zpracování

5.1. Produkt (Product)

Základním nástrojem marketingového mixu je produkt zastupující nabídku firmy na trhu. Jedná se o výrobek nebo službu reprezentující stavební firmu z hlediska kvality, designu a specifických vlastností. [7]

5.1.1. Komerční výrobek

Hlavní rozdíl komerčních výrobků oproti výrobkům zakázkovým spočívá v jejich způsobu prodeje. Komerční výrobky se nejprve vyrobí a následně se pro ně hledá konkrétní objednatel. U výrobků se zpravidla sleduje jejich životnost a inovační potenciál. Možným příkladem by mohla být výroba speciálního železobetonového kruhového sloupu, který by v ojedinělých případech nahradil ocelový svařenec v současnosti používaný jako sloup svislého dopravního značení. K uvedené zakázce by se následně hledal možný objednatel. [5]

Všechny komerční výrobky lze rozdělit na tři vrstvy. První rozeznávací vrstvou je jádro, jehož vlastnostmi jsou funkčnost a design. Druhou úroveň tvoří vnitřní slupka definující vlastnosti výrobku, které nejsou primárně důležité. Sem patří způsob provedení nebo forma platby. Třetí vrstvou je vnější slupka, která představuje dopravu či donášku. U komerčních výrobků se rozlišuje celkem pět tržně ekonomických cyklů: [5]

- Zavádění – vstup výrobku na trh o malé poptávce s vysokými vstupními náklady
- Růst – stoupající prodej a zvyšující se objem zisku s navrácením vložených prostředků
- Zralost – ustálení prodeje
- Útlum – klesání poptávky vlivem morálního nebo technologického zastarání výrobku
- Likvidace – odstranění výrobku z trhu

5.1.2. Zakázkový výrobek

Výrobek zakázkový je sjednaný s konkrétním objednatelem přesně podle jeho přání. Zákazník uzavře s dodavatelem obchodní smlouvu. U zakázkových výrobků se nejprve vyhledává zákazník a následně se uskutečňuje výroba. Všechny zakázkové výrobky jsou jedinečné. Unikátnost nastává především v odlišnosti jednotlivých projektových dokumentací. Příkladem zakázkového výrobku může být typový projekt rodinného domu. [5]

Zakázkové výrobky lze možno rozčlenit na jádro, první vrstvu doplňkových vlastností a druhou vrstvu environmentálního charakteru. Jádro lze charakterizovat funkčností, účelovostí, architektonickým řešením a ekonomickou či ekologickou efektivností. Mezi doplňkové vlastnosti první vrstvy patří údaje o staveništi, pracovnících, materiálech, kvalitě provedení či způsobu financování. Druhou vrstvou je vnitřní pocit zákazníka o firmě. Jedná se o image neboli goodwill firmy. Životní cyklus zakázkového výrobku lze rozdělit do pěti fází: [5]

- Rekognoskační – hledání uplatnění stavební firmy na trhu
- Identifikační – jednání o obchodních podmínkách mezi zadavatelem a dodavatelem
- Realizační – realizace stavby podle projektové dokumentace
- Exploatační – kolaudace a následné užívání stavby
- Likvidační – odstranění stavby nebo její rekonstrukce či revitalizace

5.1.3. Služba

Službami jsou označovány produkty nehmotné podstaty. Dále je charakterizuje jejich neskladovatelnost a nemožnost vlastnictví. Nehmotné faktory lze rozdělit na inženýringové či poradenské služby. Ze stavebního odvětví lze mezi služby zařadit projektové řízení včetně technických či energetických auditů nebo kontrolu projektové dokumentace. [7]

5.2 Cena (Price)

Je to jediný marketingový nástroj, který přináší zisk. Cena produktu vyjadřuje jeho hodnotu na trhu. Výše ceny musí být vždy v souladu s požadavky výrobce i zákazníka. [7]

Cena výrobku je součástí firemní politiky i její strategie. U zakázkových stavebních výrobků se ceny domlouvají a potvrzují ve smlouvě o dílo. Cenu lze stanovit na základě několika metod. Jednou z nich je nákladově orientovaná cena vycházející z nákladů na výrobu produktu. Druhým postupem může být cena orientovaná na konkurenci, na jejíž výslednou cenu mají vliv konkurenční výrobky. Další metodou je poptávkově orientovaná cena. Výše ceny se udává podle toho, na kolik si zákazník produkt cení. Poslední variantou je metoda cenových manipulací vycházející z konkrétních cílů firmy. Otázka cen úzce souvisí s nabídkou a poptávkou. Zajímavé příklady zaměřené na problematiku cen lze spatřit v řadě stavebních zakázek z roku 2012, které byly vysoutěženy za velmi nízké ceny, neboť především v té době rozhodovala nešťastně o vítězi tendru pouze nejnižší nabídková cena. [5]

5.3 Místo (Place)

Při běžné výrobě se produkt z továrny expeduje přímo k zákazníkovi. Ve stavebnictví se ovšem vyrábí na místě pomocí dočasného zařízení staveniště. Kvůli neopakovatelným podmínkám každé výstavby je zařízení staveniště vždy individuálně řešené. [7]

Činnost spojená s přemístěním výrobku z místa jeho vzniku do místa užívání spotřebitelem, se nazývá distribuce. Obsahuje distribuční a zprostředkovací procesy. Distribuční proces je cesta, kterou se produkt dostává od výrobce ke spotřebiteli. Zprostředkovací proces nesouvisí s vlastní výrobou nebo výstavbou. Jedná se o realitní služby či developerskou činnost. Pro stavebnictví je přesun charakteristický tím, že se každá stavba nachází na jiném místě. [5]

5.4 Propagace (Promotion)

Sledování tržních vztahů výrobce k zákazníkovi se nazývá propagace. Myšlenkou propagace je oslovení zákazníka a snaha ovlivnit jeho kupní rozhodování ve prospěch podniku. Anglický termín promotion, který obsahuje rozsáhlý komplex aktivit, se často označuje jako komunikační mix. [7]

Komunikační mix zahrnuje soubor prvků, jimiž se firma snaží komunikovat se svými stávajícími i potencionálními zákazníky. Touto komunikací se pokouší ovlivnit jejich rozhodování. Správně sestavený komunikační mix posiluje postavení firmy na trhu, buduje její značku a zlepšuje prodejní výsledky. Mezi jeho hlavní nástroje patří: [5]

- Reklama – masový druh komunikace působící na široký okruh zákazníků
- Podpora prodeje – časově omezené zvýšení prodeje
- Přímý marketing – kontaktování zákazníků s cílem vyvolat okamžitou reakci
- Sponzoring – finanční podpora jiné firmy
- Internetový marketing – reklama na internetu, často formou webových stránek firmy
- Public relations – udržování dobrého jména firmy a vhodná komunikace se zákazníky

5.4.1. Corporate social responsibility (CSR)

Firmy se také mohou zviditelnit pomocí tzv. Corporate social responsibility. Volným překladem do českého jazyka se jedná o společenskou odpovědnost firmy. Tím je myšleno dobrovolné integrování ekonomických, sociálních a ekologických hledisek do každodenních činností podniku. [22]

Důležité je rovněž vzájemné působení stakeholderů, mezi které patří nejen akcionáři, ale také všechny osoby mající vliv na chod podniku. Může se jednat o zaměstnance, zákazníky či média. Pro definování podnikové strategie společenské odpovědnosti firem je klíčové brát v potaz právě jejich názory a potřeby. CSR nemá nahrazovat roli státu nebo jiné organizace, ale předpokládá dobrovolnou motivaci podniku. Společenská odpovědnost tak firmě může přinést zásadní konkurenční výhodu. [22]

6. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Marketingové prostředí je místo, ve kterém probíhají marketingové činnosti firmy. Řadí se sem veškeré faktory ovlivňující chod podniku, mezi které patří výrobní procesy, obchodování a vystupování jeho zákazníků. Jde o často se měnící komplexní prostředí, ve kterém se firma nachází. Marketingové prostředí se dělí na dva druhy. Jde o marketingové makroprostředí a marketingové mikroprostředí. [23]

Marketingové makroprostředí je charakterizováno tím, že se téměř nedá ovlivnit, ani předvídat. Podnik však musí na změny reagovat pružně. Jedná se o vnější prostředí, které lze dělit do skupin. Prvním typem je sociální prostředí, v jehož rámci dochází k analyzování obyvatelstva jako celku. Zjišťuje se například počet či stáří obyvatel. Druhou skupinou je technologické prostředí. Firmy jsou tak neustále nuceny zlepšovat své nabízené služby a zvyšovat nároky na své zaměstnance. Třetím druhem je ekonomické prostředí věnující se kupní síle trhu. Předposlední skupinou je politické prostředí, které se zabývá legislativou a normami. Poslední skupinou je přírodní prostředí, do kterého patří přírodní zdroje potřebné k činnosti podniku. [24]

Marketingové mikroprostředí pojednává o konkrétní firmě. Výhodou je, že jej lze ovlivňovat. Vnitřní prostředí se věnuje rozboru podniku, konkurenci, dodavatelům, distribučním firmám, zákazníkům a veřejnosti. První skupinou je podnik, který musí neustále reagovat na požadavky zaměstnanců. V případě konkurence by společnost měla nabízet výhodnější produkty oproti tržním rivalům. Své dodavatele a distribuční firmy si podnik musí správně vybrat, neboť se podílejí na výši jeho zisku. Nejdůležitějším faktorem je však zákazník, bez kterého by existence podniku nebyla možná. Na chod firmy má vliv i veřejnost, příkladem jsou banky či média. [24]

Marketingové prostředí je charakterizováno řadou analýz. Mezi nejvýznamnější z nich patří následující tři analýzy: [9]

- SLEPT analýza
- Porterova analýza pěti sil
- SWOT analýza

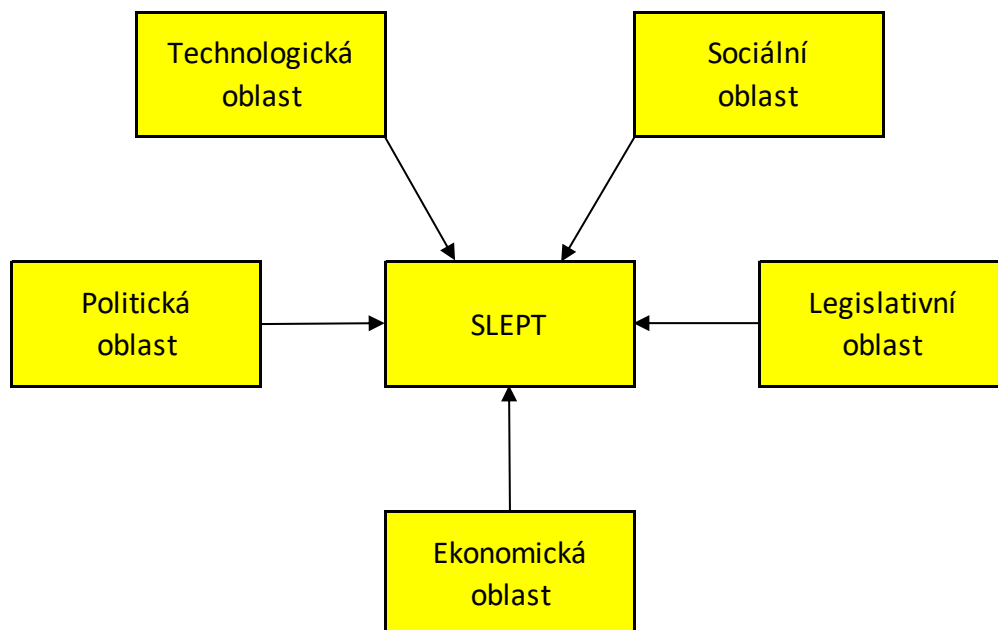
6.1. SLEPT analýza

SLEPT analýza je charakterizována jako prostředek umožňující vyhodnotit případné dopady změn na chod firmy. Jedná se o analýzu marketingového makroprostředí. Řešené faktory podnik takřka neovlivní. Bývá také označována pod zkratkou PEST nebo PESTLE analýza. Pojem SLEPT analýza pochází z počátečních písmen následujících pěti anglických slov: [18]

- Social (S) – sociální oblast
- Legal (L) – legislativní oblast
- Economic (E) – ekonomická oblast
- Policy (P) – politická oblast
- Technology (T) – technologická oblast

Výhodou analýzy je komplexní přehled o kraji, ve kterém firma uskutečňuje svoji podnikatelskou činnost. Pozitivní je také fakt, že daná analýza poskytuje informace o výhledu do budoucna. Všechny zjištěné skutečnosti jsou založeny na zkoumání již zmíněných pěti faktorů. Nevýhodou je však posuzování firmy pouze z hlediska jeho makroprostředí. Analýza podniku neposkytuje žádné informace o chodu firmy, dodavatelích ani jeho konkurenci. [13]

Obrázek 12: SLEPT analýza



Zdroj: Převzato z [13], vlastní zpracování

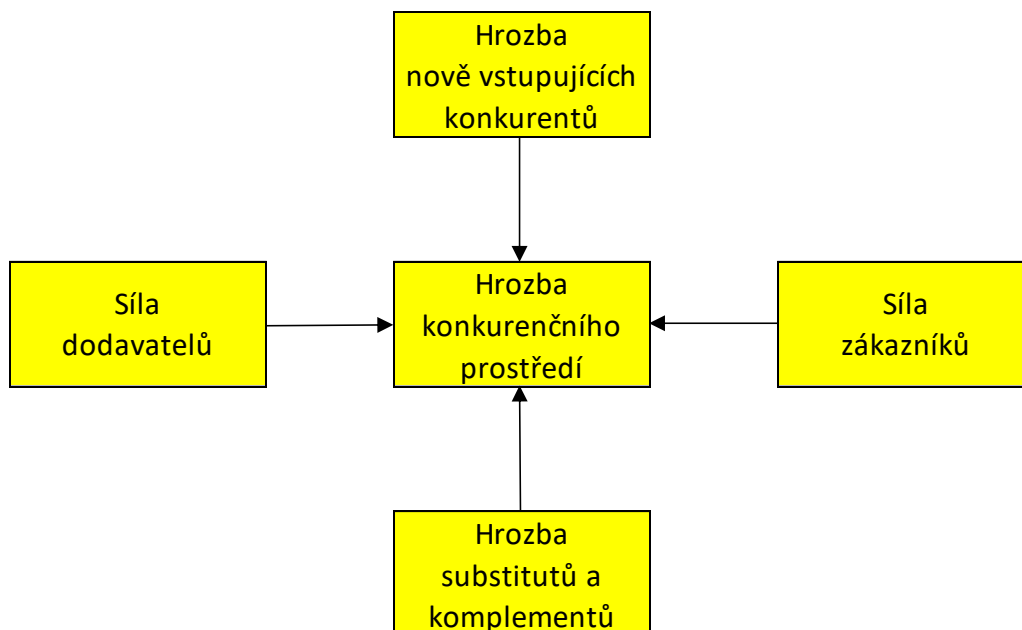
6.2. Porterova analýza pěti sil

Tvůrcem analýzy byl profesor Michael Eugene Porter. Jde o jeden z nejdůležitějších nástrojů sloužící k definování konkurenčního prostředí podniku. Model pracuje s pěti prvky, jehož podstatou je prognóza vývoje konkurenční situace v analyzovaném tržním segmentu a rozbor mikroekonomie podniku. Předpověď je určována na základě odhadu chování následujících pěti subjektů a z nich plynoucích rizik: [18]

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Nově vstupující konkurenti na trh
- Substituty a komplementy
- Konkurenční prostředí

Výhodou analýzy je důkladná charakteristika marketingového mikroprostředí firmy. Jedná se o analýzu trhu a chování firmy či zákazníka. Zjištěné hrozby firmě mohou posloužit k zamyšlení se nad současnou situací a následně dané problémy do budoucna eliminovat. Nevýhodou rozboru firmy oproti SLEPT analýze je fakt, že vůbec neřeší firemní makroekonomii. [13]

Obrázek 13: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Převzato z [13], vlastní zpracování

6.3. SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi analytické metody zaměřené na vyhodnocení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňující úspěšnost firmy. Vnější faktory popisují současnou situaci okolí podniku a vnitřní faktory hodnotí současný stav firmy. Vnitřní prostředí identifikuje silné a slabé stránky firmy. Vnější prostředí se zabývá příležitostmi a hrozbami. Výstupem ze SWOT analýzy je rozbor chování podniku, který maximalizuje své přednosti a minimalizuje nedostatky. Pojem SWOT analýza pochází z počátečních písmen následujících čtyř anglických slov: [24]

- Strengths (S) – silné stránky
- Weaknesses (W) – slabé stránky
- Opportunities (O) – příležitosti
- Threats (T) – hrozby

Výhodou analýzy je širší jejich zjištěných výsledků. Metoda propojuje SLEPT analýzu s Porterovo analýzou pěti sil. SWOT analýza tedy poskytuje informace jak o makroprostředí společnosti, tak se zabývá i hodnocením tržního mikroprostředí. Nevýhodou metody oproti předchozím analýzám je pouze obecné hodnocení jednotlivých faktorů. Zabývá se výhradně hlavními body daných částí, nikoliv komplexní analýzou každého segmentu zvlášť. [7]

Obrázek 14: SWOT analýza

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní prostředí	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
Vnější prostředí	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: Převzato z [13], vlastní zpracování

7. ANALÝZA PORTFOLIA

Analýza portfolia názorně popisuje situaci jednotlivých strategických podnikatelských jednotek na trzích a řeší jejich perspektivnost. Strategická podnikatelská jednotka (SBU), která vychází z anglického výrazu Strategic Business Unit, se zabývá jednotlivými tržními segmenty podniku. Termín se začal používat od 70. let 20. století při strategickém plánování podniku. Portfolio zobrazuje reálný stav či potřebnou koncepci podnikání, která úspěšně naplňuje své strategie. [25]

V procesu tvorby marketingového strategického projektu se portfolio využívá především k analýze současného stavu. Z hlediska podnikového portfolia se nahlíží na podnikání jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek, které vytvářejí pozici na trhu. Dané postavení je možno hodnotit podle různých kritérií, kterými se jednotlivé modifikace liší. Portfolio je popisováno dvěma hlavními dimenzemi, které jsou následně využity k sestavení dvourozměrné matice. Pomocí matice je možno analyzovat současnou marketingovou situaci. Využívá se zde faktorů, které podnik na daném trhu může ovlivnit. Jedná se například o velikost trhu, růst trhu nebo relativní tržní podíl. Předpokladem uplatnění portfolia je vhodné vymezení strategických podnikatelských jednotek, které mají: [24]

- Samostatné plány
- Odpovědného manažera
- Konkurenty
- Vlastní strategie
- Ziskové cíle

Výsledná analýza portfolia zjišťuje, do jaké míry se vyplatí určitou strategickou podnikatelskou jednotkou dále zabývat. Jestli ji udržovat, rozvíjet či naopak tlumit nebo úplně zrušit. Nejznámějšími a nejpoužívanějšími metodami jsou následující dva modely: [7]

- BCG matice
- GE matice

7.1. BCG matice

Matice BCG, které se také říká Bostonská matice, pochází od poradenské společnosti Boston Consulting Group. Uplatňuje se při vyhodnocování portfolia firemních produktů. Jedná se o hodnocení jednotlivých výrobků či služeb z hlediska dvou faktorů. Jedním z nich je tempo růstu trhu, druhý faktor sleduje relativní tržní podíl firmy. Matice se skládá ze čtyř kvadrantů, které se v odborné literatuře označují následujícími výrazy: [26]

- Hvězdy – produkty vykazující nejlepší obchodní výsledky
- Otazníky – produkty vyžadující značné finanční vstupy s optimistickou budoucností
- Dojné krávy – produkty přinášející vysoké zisky
- Hladoví psi – produkty končící svou komerční dráhu

Výhodou BCG matice je zjištění všech důležitých informací o jednotlivých podnikatelských segmentech. Firmy tak dokáží odhalit, zda je pro ně daný tržní segment výhodný a vyplatí se do něj dále investovat či nikoliv. BCG matice se v praxi používá velmi často, neboť se jedná o jednu z nejpraktičtějších a nejpochoptelnějších marketingových analýz. Nevýhodou ovšem je, že matice řeší problematiku příliš obecně a nezabývá se více faktory. [27]

Obrázek 15: BCG matice

Tempo růstu	Vysoké	HVĚZDY 	OTAZNÍKY 
	Nízké	DOJNÉ KRÁVY 	HLADOVÍ PSI 
		Vysoký	Nízký
Relativní tržní podíl			

Zdroj: Převzato z [13], vlastní zpracování

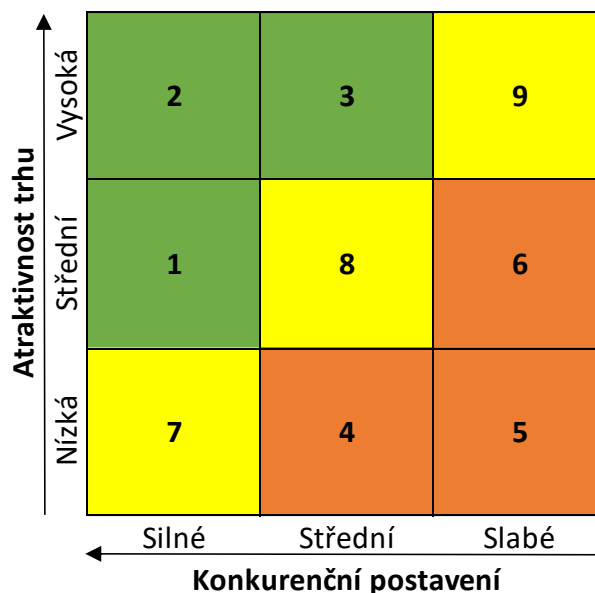
7.2. GE matice

GE matice, která bývá označována jako McKinsey matice, je analytická portfoliová technika vyvinutá pro firmu General Electric. Hodnotí postavení firmy na trhu se zaměřením na její strategické podnikatelské jednotky (SBU). Matice má devět polí formátu 3 x 3. Na vodorovné ose je hodnoceno konkurenční postavení podniku, svislá osa sleduje atraktivnost trhu. Matice je tak rozdělena do třech pásem dle síly každého z analyzovaných segmentů následovně: [9]

- 1, 2, 3 – výhodné postavení SBU, firma zde může investovat
- 7, 8, 9 – průměrně výhodné postavení SBU, firma musí být obezřetná
- 4, 5, 6 – nevýhodné postavení SBU, firmě je doporučeno ukončení činnosti v segmentu

Výhodou GE matice oproti BCG matici je mnohem širší pojetí problematiky SBU. Atraktivnost trhu zahrnuje rozsáhlý soubor faktorů, BCG matice se zabývá pouze růstem trhu. Konkurenční pozice je opět více specifikována, neboť předešlá matice zkoumá jen tržní podíl. Nevýhodou matice je ovšem složitý výběr kritérií a určení jejich vah, které jsou velmi subjektivní. [28]

Obrázek 16: GE matice



Zdroj: Převzato z [13], vlastní zpracování

Tím, že je stavební marketing natolik specifický a výše uvedené teoretické poznatky se zabývají především výrobovým segmentem, je dále vhodné aplikovat inovativní přístupy.

8. INOVACE V MARKETINGU

Marketingové inovace se zabývají zdokonalením současného stavu firmy na obsluhovaném trhu. Inovace jsou tvořeny souhrnným procesem zahrnující nápad, jeho následný vývoj a úspěšnou realizaci. Výsledným efektem marketingových inovací je vylepšený výrobek, služba nebo proces. Díky vhodně zvoleným inovacím může dojít ke zlepšení efektivnosti práce, zvýšení kvality nebo snížení nákladů. [11]

Pozitiva inovací ve stavebnictví představují opatření, která jsou pro investora prospěšná z hlediska snížení provozních nákladů, nebo pokud zhotoviteli způsobí menší vynaložené náklady či přispějí ke kratší době výstavby. Firmy často volí metody, které jim pomohou se postupně zdokonalit. Sem patří například Six Sigma nebo Demingův cyklus. Six Sigma je metodou filosofie, kterou firma přijímá. Jedná se o neustálé zlepšování podniku formou srozumění se s potřebami svých zákazníků. Oproti tomu se Demingův cyklus, který je často označován jako PDCA cyklus, zabývá postupným zlepšováním kvality produktů nebo procesů pomocí opakovaného provádění čtyř činností: [29]

- Plan (P) – záměr zlepšení
- Do (D) – realizace
- Check (C) – ověření
- Act (A) – úprava

Inovace jsou pro firmy v dnešní době velmi důležité, neboť tradiční nástroje marketingu jsou již nedostačující. Zákazníci jsou stále více zkušenější, náročnější na kvalitu a citlivější na výši ceny. Firmy mají silné konkurenční prostředí a reklama je čím dál dražší. Mezi významné marketingové inovace v současné době patří zejména níže uvedené formy propagace: [30]

- Internetový marketing
- Guerilla marketing
- Word of mouth marketing
- Event marketing

8.1. Internetový marketing

Marketing na internetu je nejrozšířenější formou propagace v současnosti. Při využití internetového marketingu je důležité znát všechny možnosti, které internet nabízí. Pro každý druh podnikání se hodí jiný typ propagačního kanálu. [31]

Výhodou reklam na internetu je jejich dynamičnost neboli schopnost činit rychlé změny. Internetový marketing se vyznačuje vysokou efektivitou s nízkými náklady. Poskytuje možnost monitorování a měření míry propagace. Silnou stránkou je také jeho nepřetržitá dostupnost 24 hodin denně. Firma využívající internetový marketing může zákazníkům poskytnout komplexní informace o svých produktech a oslovit je mnoha způsoby. [32]

Internetový marketing tvoří především vyhledávač Google a konkrétní webové stránky. V dnešní době se také často využívají sociální sítě – jako jsou například Facebook, Instagram, YouTube nebo e-mail. Výše zmíněné internetové stránky jsou lidmi nejvíce využívány, proto se sem reklamy záměrně vkládají. Dle českého statistického úřadu využívá Facebook polovina obyvatel České republiky, a tak mají firmy jedinečnou možnost pomocí své reklamy oslovit širokou veřejnost. Reklamy mohou mít podobu obrázku, videa či prezentace. [31]

Obrázek 17: Facebookový profil firmy Metrostav a. s.

The image shows the Facebook profile of Metrostav a.s. The profile picture is a red square with the white 'METROSTAV' logo. The cover photo is a night-time photograph of a large, illuminated building with a central dome. The page includes a navigation menu on the left with links to 'Hlavní stránka', 'Informace', 'Události', 'Fotky', 'Noviny', 'Videa', 'YouTube', 'Hodnocení', and 'Příspěvky'. The main content area shows a post with the text 'Aktivní reklamy stránky Metrostav a.s.' and a button 'Poslat zprávu'. Below the post, there is a section for 'Informace o stránce' with details like 'Stránka vytvořena 8. září 2009' and 'Název stránky se nezměnil'. At the bottom, there is a language selection menu with options for 'Čeština', 'English (US)', 'Slovenčina', 'Español', and 'Português (Brasil)'.

Zdroj: [33]

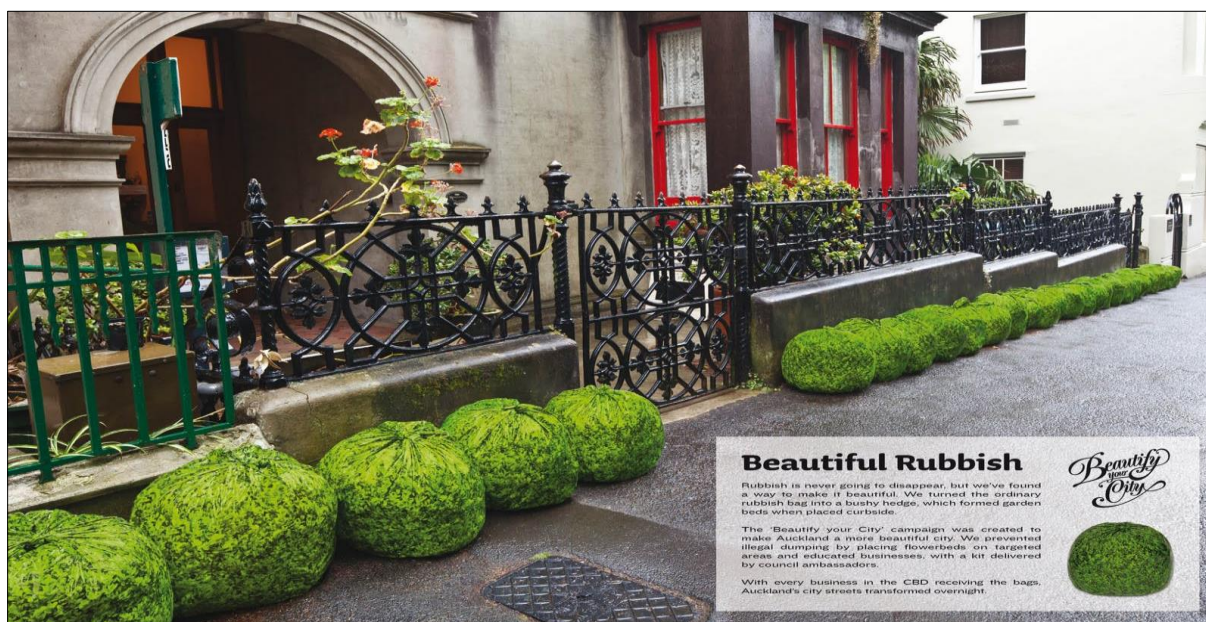
8.2. Guerilla marketing

Jedná se o neobvyklou formu marketingu, která je vždy šokující, extravagantní a kontroverzní. Cílem guerilla marketingu je snaha dosáhnout maximálního efektu za použití minimálních zdrojů. Nejčastěji jej využívají menší firmy, neboť nejvýznamnějším rysem je právě jeho nízkonákladovost. [34]

Základem guerilla marketingu je originální nápad, který je následně kreativně zpracován za použití speciálních nástrojů. V současné době představuje agresivní až útočnou marketingovou strategii bojující s konkurencí pomocí rychlých akcí na nečekaném místě, a která má za cíl rychlé a viditelné výsledky. Svoji podobou umožňuje vyvolat zvýšenou pozornost okolí. Guerilla marketing je tak účelný nástroj sloužící k rozšíření povědomí o podniku a odlišení se od konkurence. [35]

Daný způsob marketingu má své pevné principy použití. Propagace by měla být nečekaná, humorná, krátkodobá a levná. Nejosvědčenější taktikou je nejprve udeřit vtipnou formou na neočekávaném místě, následně se orientovat na přesně vytipované cíle, a nakonec se ve vhodnou dobu stáhnout zpět. [35]

Obrázek 18: Pytle na odpadky jako okrasná zeleň



Zdroj: [36]

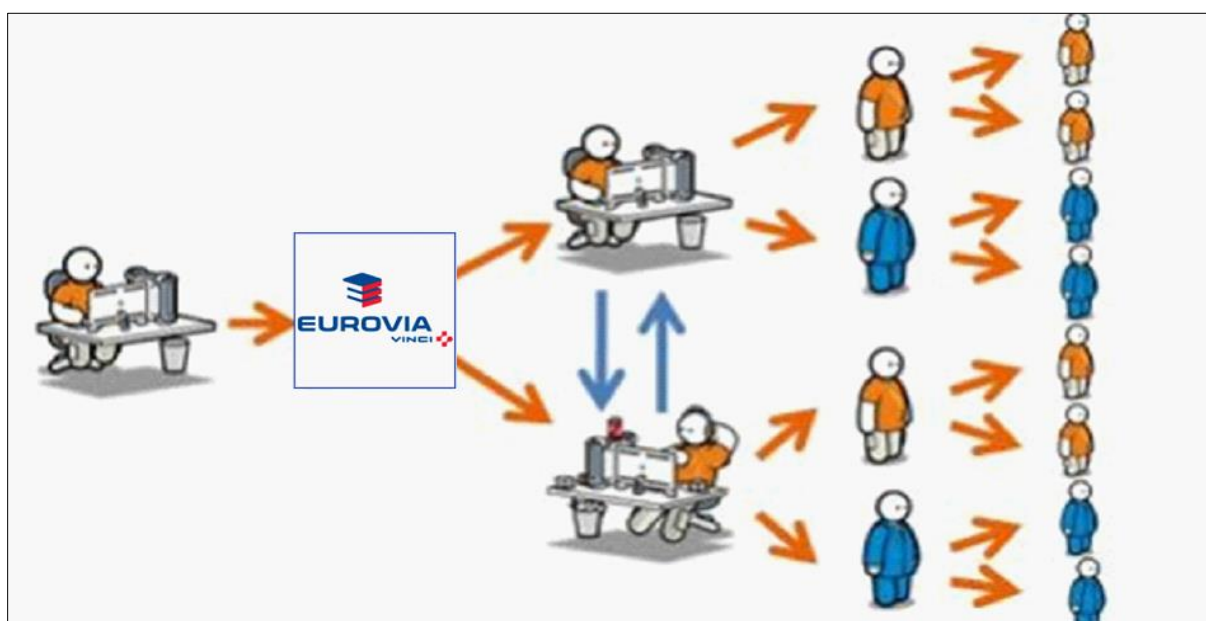
8.3. Word of mouth marketing

Dané slovní spojení v překladu znamená osobní doporučení. Jedná se o propagaci výrobku nebo služby formou jak mluvené, tak neverbální komunikace mezi zákazníky. Metoda je součástí marketingového mixu, konkrétně se jedná o komunikační mix. [34]

Word of mouth marketing využívá dva typy komunikačních kanálů. Prvním z nich je spontánní word of mouth, který vzniká samovolně díky aktivitě příznivců produktu. Druhým způsobem je umělý word of mouth marketing, který je vyvolávaný umělou marketingovou aktivitou firmy. Z psychologického hlediska je účinnější metoda spontánního marketingu. Zákazník chválí produkt, kterému sám věří. Riziko umělého marketingu spočívá v tom, že zákazníci mohou poznat, že je s nimi manipulováno, proto mohou reagovat negativně. [37]

Formou marketingu, která šíří reklamní sdělení prostřednictvím word of mouth, je také buzzmarketing. Jde o nízkonákladovou formu spontánního marketingu vyvolanou mezi zákazníky. Podstatou buzzmarketingu je vytvoření vtipného nebo šokujícího příběhu, který vyvolá zájem zákazníků. Daná forma reklamy může být nejlevnějším druhem reklamy vůbec, je ovšem náročná na přípravu a vymyšlení koncepce. [34]

Obrázek 19: Průběh spontánního marketingu o společnosti EUROVIA CS a. s.



Zdroj: Převzato z [38], vlastní zpracování

8.4. Event marketing

Event marketing je významnou součástí firemní komunikace, při které dochází k prohlubování vztahů podniku se zákazníky, zaměstnanci, obchodními partnery či dodavateli. Na základě prožitků a vlastní zkušenosti si tak zákazníci lépe zapamatují jméno firmy či její konkrétní produkty. Při event marketingu je využíváno emocí v marketingové komunikaci. Pocitové podněty pak velmi dobře působí na goodwill společnosti. [31]

Základem pro event marketing je anglické slovo event, které znamená prožitek. Event marketing se řadí mezi dlouhodobé formy komunikace vycházející z předem určené firemní strategie. Očekává se, že prožitek z daných aktivit, bude mít kladný dopad na emoce klientů, kteří následně k firmě přilnou. Lze tak upoutat pozornost jak nových zákazníků, tak potenciálních obchodních partnerů. [34]

Odborníci na marketing vnímají event marketing jako jakoukoli akci prováděnou na veřejnosti. Jedná se o organizované akce, které posilují vztah mezi zákazníkem a firmou. Nejčastější formy event marketingu jsou sponzoring nebo účast na veletrzích. Veletrh je výstava produktů společností z jednoho tržního segmentu, která má za úkol prezentovat firemní produkty potenciálním zákazníkům, kteří jsou pro existenci podniku klíčoví. [34]

Obrázek 20: Stavební veletrh v Praze roku 2018

Dovolujeme si Vás pozvat na veletrh
8. - 10. 2. 2018
PVA EXPO PRAHA LETŇANY

 **STŘECHY PRAHA**
veletrh pro stavbu a renovaci střech

Náš stánek najdete v hale 3, stánek č. 316

KM BETA

Zdroj: [39]

Výše uvedené teoretické poznatky, a to především z analýzy marketingového prostředí a analýzy portfolia, byly aplikovány v následující praktické části diplomové práce. Nabyté vědomosti tak posloužily ke komplexnímu rozboru vybrané zhotovitelské stavební společnosti pomocí výše uvedených pěti marketingových analýz. Teoretický základ byl využit i v případě zhotovení a vyhodnocení marketingového dotazníku.

9. ANALÝZA STAVEBNÍ FIRMY

První polovina praktické části byla věnována analýze konkrétní stavební firmy. Vybraná firma souhlasila se zveřejněním všech potřebných údajů k vypracování práce.

Jedná se o zhotovitelskou stavební společnost SILBA s. r. o. se sídlem v Plzni. Firma byla založena 18. srpna 2005. Zabývá se především výstavbou a opravou pozemních komunikací. Výstavba vozovek je prováděna buď pokládkou asfaltových betonů, nebo firma realizuje vozovky kalené. Výspravy stávajících silnic jsou řešeny několika metodami. Opravy živičnou směsí včetně frézování používá podnik u prašných nebo značně poškozených silnic. Povrchové úpravy místních a účelových komunikací firma řeší udržovacími emulzními nátěry či penetračními vysokotlakými technologiemi. Významnou součástí podnikání je ovšem také provádění vodorovného a svislého dopravního značení. Vodorovné značení je prováděno silniční barvou s následným posypem reflexní balotinou. Svislé dopravní značení, které je realizováno dočasně, se skládá z dopravních značek, patek a nosičů. V menším měřítku se firma zabývá rovněž realizacemi kanalizací, budováním sportovišť a výstavbami propustků.

Společnost, která zaměstnává 25 zaměstnanců, je ve svém oboru velmi úspěšná. Dosahuje vysokých obrátů a patří v tomto ohledu do horních 10 % firem dané velikosti v České republice. Meziročně ovšem firma stagnuje, neboť za poslední dva roky vykazovala výše obrátu takřka stejnou hodnotu. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2009. V oblasti kvality klade firma důraz na požadovanou jakost produktů a zajištění kvalifikované komunikace se svými zákazníky.

Cílem následující části diplomové práce bylo aplikování marketingových analýz na firmu SILBA s. r. o. Nejprve byla společnost podrobena rozboru pomocí SLEPT analýzy, která analyzovala firmu z hlediska jejího makroprostředí. Následně byl použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Danou metodou došlo k definování mikroprostředí stavební firmy. Jako třetí v pořadí byla provedena SWOT analýza, která identifikovala jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby. Poté byla použita BCG matice, která klasifikovala tržní odvětví společnosti dle tržního růstu a tržního podílu. Nakonec následovalo popsání firmy dle mnohem přesnější GE matice, díky které došlo ke zhodnocení jejich dvou nejvýznamnějších segmentů.

9.1. SLEPT analýza

Daná analýza zkoumala a charakterizovala makroprostředí společnosti. Zabývala se popisem jednotlivých faktorů, které na řešenou stavební firmu v současnosti působí. Jednalo se o širší faktory ovlivňující její trh.

9.1.1. Sociální oblast

K 31. 3. 2018 žilo v Plzeňském kraji 581 515 obyvatel s meziročním růstem o 0,1 %. Daný kraj je třetím nejřidčeji zalidněným krajem České republiky. Hustota zalidnění v kraji byla toho roku 75,6 obyvatel na km². Průměrný věk obyvatel kraje dosáhl roku 2017 výše 42,5 let. Index stáří představující vztah mezi věkovými skupinami obyvatel v předproduktivním a poproduktivním věku se v kraji toho roku meziročně zvýšil o 1,4 %, podíl obyvatel mezi 15 a 64 let, kteří patří do produktivního věku, se meziročně snížil o 0,6 %. [40]

Počet obyvatel Plzeňského kraje stále roste především díky stěhování. Převyšující počet přistěhovaných obyvatel nad vystěhovanými měl v roce 2017 hodnotu 598 osob oproti roku předešlému, trend lze v daném kraji pozorovat již sedmým rokem. Ve zmíněném roce 2017 mělo v Plzeňském kraji trvalou adresu 29 331 cizinců, nejvíce cizinců pocházelo ze Slovenska a Ukrajiny. [40]

V roce 2017 studovalo v Plzeňském kraji na základních školách 49 438 žáků, což činilo o 1 514 studentů školou povinných více, než v roce předchozím. Střední školy zde navštěvovalo 21 930 žáků, kterých bylo o 181 více oproti roku minulému. Na vysokých školách v kraji studovalo 12 550 studentů. Zde byl ovšem zaznamenán pokles o 675 žáků. [40]

V Plzeňském kraji v roce 2017 činila průměrná hrubá mzda 28 676 Kč. V tomto směru byl zaznamenán meziroční nárůst o 8,1 %. Disponibilní důchod domácnosti na jednoho obyvatele v kraji měl v uvedeném roce hodnotu 220 976 Kč. Ve stejném době dosahovala průměrná výše starobního důchodu v kraji 11 797 Kč. K 31. 5. 2018 činil podíl nezaměstnaných osob v kraji 1,91 %, což znamenalo meziroční pokles o 0,16 %. [40]

9.1.2. Legislativní oblast

Z výsledků průzkumu realizovaného v roce 2016, který prováděla Hospodářská komora, vyplývá, že většina podnikatelů není spokojena s podnikatelským prostředím v České republice. Jako největší nedostatek respondenti uvedli vysokou byrokracii a nepřehlednou úroveň legislativy. Podnikatelé hodnotí tuzemské legislativní prostředí jako zahlcené nadbytečným množstvím norem, které nezajišťují dostatečné právní jistoty. Dotazovaní uvedli, že je přijímáno nadbytečné množství zákonů a novel, které jim komplikují podnikání.

Podnikání v České republice upravuje řada zákonů. Jedním z nejvýznamnějších je zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník upravující práva osob. Neméně důležitým zákonem je pak zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) vymezující základní podmínky pro fungování obchodních korporací. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce se zabývá pracovněprávními vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu pojednává o daních z příjmů fyzických a právnických osob. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví se zabývá stanovením rozsahu a způsobu vedení účetnictví. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek upravuje pravidla pro zadávání veřejných zakázek. Na uvedenou problematiku dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů se zabývá způsobem ocenění nemovitostí. Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí stanovuje sazby daně. Velmi důležitým zákonem je pak zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), který pojednává o cílech a úkolech územního plánování. Dalšími důležitými zákony jsou například zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií nebo zákon 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny či zákon 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí. [41] [42] [43]

9.1.3. Ekonomická oblast

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují ekonomické prostředí stavební firmy, je hrubý domácí produkt (HDP). V roce 2016 činilo HDP v Plzeňském kraji 236 345 milionů Kč. V roce 2017 byl ovšem zaznamenán jeho nárůst o 3,2 % na 243 908 milionů Kč. Toho roku dosahovala hodnota regionálního HDP na jednoho obyvatele výše 422 251 Kč. Pro doplnění charakteristiky kraje jsou následně uvedena další fakta. Pro kraj je typický vysoký počet malých sídel o nerovnoměrném rozmístění. V prvním čtvrtletí roku 2018 bylo v kraji evidováno 1 319

stavebních povolení. V daném období bylo na území kraje zahájeno 444 nových bytů, dokončených bytů bylo celkem 407, což znamenalo meziroční růst až o 93 %. V roce 2017 byla silniční síť v kraji tvořena 5 132 km silnic a dálnic, délka železniční trati měřila 707 km. [40]

9.1.4. Politická oblast

Ve stavebnictví hraje politické prostředí zásadní roli. Vláda může například podporovat malé a střední podniky, export výrobků, snížit jednotlivé daně či komplexněji více investovat. Zde je důležité sledovat zejména výši daně z příjmu právnických osob, výši daně z přidané hodnoty a míru státních investic. Údaje mají vazbu i na počet podnikajících subjektů a jejich ekonomickou situaci. V roce 2018 činila daň z příjmu právnických osob 19 %. Základní daň z přidané hodnoty byla 21 % a první snížená sazba dosahovala výše 15 %. Ve stejném roce platila také sazba zdravotního pojištění ve výši 9 % a sociálního pojištění ve výši 25 % z hrubé mzdy. [44] [45]

9.1.5. Technologická oblast

Technologický pokrok je závislý na hospodářském růstu. Změnami v technologiích dochází k velkým pokrokům. Pro stavební firmy je velmi důležité být inovativní a nabízet výhodnější nabídky než konkurence. Jen díky tomu dokáží získat více zákazníků, respektive zakázek. [46]

Z daného hlediska analyzovaná firma nabízí provádění pozemních komunikací pomocí aplikace živичného recyklátu za studena, který je levnější ve srovnání s jinými vhodnými technologiemi. Dalším trendem firmy je použití udržovacích emulzních nátěrů vykazujících vysokou kvalitu oproti běžným silničním nátěrům. Firma také nabízí výspravy silnic pomocí vysokotlakých penetračních technologií. Výhodou je provádění za provozu, kdy okamžitě po dokončení může být vozovka pojížděna. Nespornou výhodou je opět vysoká kvalita a nízká cena.

9.1.6. Vyhodnocení

Z demografického prostředí vyplývá, že se v Plzeňském kraji navyšuje počet obyvatel, a tak se může zvýšit i počet potencionálních zákazníků daného podniku. Dochází také k růstu průměrné hrubé mzdy v kraji. Zjištěné skutečnosti by mohly vést jak k vyššímu počtu firemních zakázek, tak k navýšení obrátu. Pozitivní budoucnost trhu vystihuje i vhodné ekonomické prostředí, ve kterém dochází k navyšování HDP. Z technologického prostředí je nejvýznamnějším pozitivem konkurenční inovativnost.

9.2. Porterova analýza pěti sil

Rozbor stavební společnosti podle Portera se zabýval analýzou pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Analýza zkoumala strategické řízení firmy včetně její konkurence na daném trhu.

9.2.1. Síla zákazníků

Analyzovaná stavební firma vyhledává zakázky vícero způsoby. Jelikož se jedná o stavební společnost zabývající se dopravním stavitelstvím, není překvapením, že většinu objednávek tvoří veřejné zakázky. Aby firma získala přehled o vypsání soutěží, využívá k tomu internetový portál www.aapoptavky.cz, který je jejich nejčastějším nástrojem pro získání vhodné nabídky. Společnost SILBA s. r. o., která má zastoupení pouze v Plzeňském kraji, využívá jako druhý způsob k zajištění zakázky přihlašování se na oficiální webové stránky města Plzně. Pod záložkou „Veřejné záměry“ firma zjišťuje, jaké se ve městě chystají investiční záměry. Poslední možností je osobní jednání se soukromou společností. Soukromé zakázky dané firmy však za posledních pět let tvořily pouze 15 % celkového množství. Proto dává stavební společnost přednost prvním dvěma způsobům.

9.2.2. Síla dodavatelů

Daná stavební společnost nabízí komplexní práce zaměřené na opravy a údržby pozemních komunikací pro obce a města. Zároveň však spolupracuje s velkým množstvím firem, na jejichž zakázkách se podílí jako jejich subdodavatel. SILBA s. r. o. poskytuje své služby nejčastěji stavebním společnostem, mezi které patří:

- Cetina a Kenaur s. r. o.
- Cortuza Group s. r. o.
- SMP CZ a. s.
- Strabag a. s.
- Terrasystem s. r. o.
- MIRAS stavitelství a sanace s. r. o.

Rozboru podrobovaná společnost také spolupracuje s některými stavebními firmami, které jí dodávají potřebný materiál. Jedná se o stavební podniky, bez jejichž služeb by se SILBA s. r. o. těžko obešla. Mezi subdodavatelské firmy spolupracující se zmiňovanou firmou, a které jí poskytují své služby zejména v technické infrastruktuře patří:

- BK Investis s. r. o.
- Elektro Moulis s. r. o.
- JVV Ginkho s. r. o.

Stavební společnost BK Investis s. r. o. analyzované firmě pomáhá se zajišťováním stavebních prací v oblasti vodovodů a kanalizací. Elektro Moulis s. r. o. provádí svoji činnost v oblasti veřejného osvětlení. Firma Ginkho s. r. o. se zabývá údržbou veřejné zeleně.

9.2.3. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Příchodem nových konkurentů na trh vzniká vždy velké riziko. SILBA s. r. o. si ovšem za svoji více než třináctiletou existenci na stavebním trhu Plzeňského kraje vytvořila stabilní zázemí, a proto se nemusí tolik obávat vzniku nových konkurentů na svém trhu. Společnost garantuje spolehlivost a serióznost všech zajišťovaných stavebních dodávek. Pružně reaguje na individuální či speciální požadavky zákazníků, které je firma schopna zajistit svými kvalifikovanými pracovníky. Hlavním strategickým záměrem společnosti je spojení stavebních prací, dodávek a služeb s přijatelnou cenou pro jejich zákazníky. Individuální přístup k požadavkům zákazníků a hledání optimálních řešení z hlediska kvality a ceny, jsou jejich objednateli vždy oceňovány. Dochází tak k navázání dlouhodobých obchodních vztahů. Celé tvrzení podtrhuje fakt, že je podnik držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2009, který mu zajišťuje vyšší počet zákazníků oproti konkurenčním firmám.

Firma budující okruh stálých dodavatelů s nepřetržitou kontrolou kvality jejich práce garantuje neměnnou vysokou kvalitu prováděných prací. Tým kvalifikovaných pracovníků dbá na dodržování platných zákonů, norem a smluvních závazků. SILBA s. r. o. poskytuje služby s výhledem ke dlouhodobé spokojenosti zákazníků a partnerů společnosti a neustále se snaží rozšiřovat kvalitu a rozsah nabízených služeb.

9.2.4. Hrozba substitutů a komplementů

Analyzovaná stavební firma se zabývá výstavbou nebo opravou pozemních komunikací a prováděním vodorovného i svislého dopravního značení. Hrozba, která se pojí k příchodu nových substitutů a komplementů neboli vzniku nových produktů nahrazujících produkt stávající, se tak v tomto stavebním odvětví nejspíše neobjeví. V případě dopravního stavitelství se totiž v blízké době nepočítá se vznikem výše uvedeného ohrožení.

9.2.5. Hrozba konkurenčního prostředí

V Plzeňském kraji působí řada stavebních společností věnující se dopravnímu stavitelství. Z dotazování zaměstnanců firmy vyplynulo, že největší konkurenty ve své podnikatelské sféře spatřují v následujících pěti stavebních podnicích:

- Silnice Chmelíř s. r. o.
- ISKOM spol. s. r. o.
- Ekolevel s. r. o.
- Dybs Plzeň s. r. o.

Jako největšího konkurenta v realizaci dopravního značení zaměstnanci firmy označili stavební společnost Silnice Chmelíř s. r. o. Na poli oprav či výstaveb nových pozemních komunikací byl sledován největší rival ve firmě Dybs Plzeň s. r. o.

9.2.6. Vyhodnocení

Z dané analýzy plyne, že SILBA s. r. o. používá k zajištění zakázek mnoho způsobů, nejčastěji však internetový portál www.aaapoptavky.cz. Firma poskytuje své služby městům, obcím, stavebním společnostem i široké veřejnosti. Analyzovaná společnost má také řadu partnerů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Vzniku nových substitutů se firma tolik obávat nemusí. Společnost je v Plzeňském kraji uznávanou organizací, která navíc vlastní certifikát kvality ISO 9001:2009. Největším rivalem v opravách či realizacích nových pozemních komunikací byla zjištěna firma Dybs Plzeň s. r. o. Konkurenci má firma i v realizaci dopravního značení, kdy největší hrozbou je společnost Silnice Chmelíř s. r. o.

9.3. SWOT analýza

Při podrobení stavební společnosti SWOT analýze získal podnik přehled jak o svých silných a slabých stránkách, tak i příležitostech či hrozbách. Na slabých stránkách může firma do budoucna zapracovat, neboť je lze ovlivnit. Naopak s odhalenými hrozbami podnik nic dělat nemůže, a tak působí jen jako možné výstrahy.

9.3.1. Silné stránky

Nejsilnější stránkou analyzované stavební společnosti je velké množství nabízených služeb. Firma se zabývá nejčastěji opravami stávajících pozemních komunikací i stavbou zcela nových silnic. Značnou část jejího obratu tvoří také realizace vodorovného či svislého dopravního značení. Podnikatelskými činnostmi podniku jsou taktéž realizace kanalizací, budování sportovišť nebo výstavby propustků. Značnou výhodou firmy na daném trhu je fakt, že je ve svém oboru velmi žádaná. Podnik je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2009, který mu dává nemalou konkurenční výhodu. Další pozitivní stránkou je letitá spolupráce s řadou stavebních společností. Předností analyzovaného stavebního podniku je také vysoké množství veřejných zakázek. Firma za posledních pět let realizovala až 85 % svých zakázek z veřejných zdrojů. Výhodami společnosti z hlediska její propagace jsou přehledné internetové stránky a existence vlastních tištěných brožur rozesílaných na příslušné obce.

9.3.2. Slabé stránky

Nejslabší stránkou firmy je šíře její propagace. Podnik sice provozuje internetové stránky a tiskne své brožury, ale to je vše. Analyzovaná stavební společnost se neúčastní veletrhů, ani nepropaguje svou podnikatelskou činnost na školách. Firma ke svému zviditelnění taktéž nevyužívá reklamní letáky či Facebook. Mezi slabiny firmy je nutno dále zařadit některé strojní vybavení, které již není nejmodernější. Slabinou stavební společnosti mohou být také její samotní zaměstnanci, kteří jsou sice vysoce kvalifikovaní, ale neovládají aktivně žádný cizí jazyk. Za velmi slabou stránku stavební společnosti lze považovat i špatnou dohledatelnost pobočky. Firma u svého sídla nemá žádný reklamní poutač. Firemní cedule v místě jejich sídla by podniku mohla pomoci zvýšit jeho prestiž a dostat se tak do širšího povědomí potenciálních zákazníků. Tím by podnik mohl například navýšit objem svých tržeb ze soukromé sféry, která v podílu jeho zakázek tvoří malé procento oproti sektoru veřejnému.

9.3.3. Příležitosti

Největší příležitostí firmy je zvětšení pole působnosti. SILBA s. r. o. totiž podniká pouze na území Plzeňského kraje a případné rozšíření do dalších krajů by ji mohlo vynést vyšší množství zakázek. Firma se může dále zaměřit na připravovanou rekonstrukci dálnice D5 v rámcovém úseku od Plzně ke státní hranici, kde by mohla vykonávat subdodavatelské služby pro velké stavební společnosti. Příležitostí může být také zaměření se více na soukromý sektor. Podíl všech zakázek firmy ze soukromého sektoru za posledních pět let činil pouze 15 %. Aby došlo k oslovení většího množství zákazníků ze soukromé sféry, bylo by zapotřebí investovat více peněz do marketingu a firmu tak více zviditelnit. Další příležitostí by mohlo být rozšíření nabízených služeb. SILBA s. r. o. by například mohla proniknout alespoň okrajově do oblasti železničních staveb. Analyzovaná stavební společnost by se taktéž měla přizpůsobit novým trendům v oboru. Z hlediska konkurence je důležité nezaspát dobu a pružně reagovat na vývoj trhu. Velkou příležitostí je tak schopnost přizpůsobení se novým požadavkům objednatele. Stále častějším požadavkem může být snížení nežádoucího dopadu na životní prostředí.

9.3.4. Hrozby

Odhalení možných hrozeb je důležitou součástí SWOT analýzy. Jsou to ohrožení, které podnik sice nemůže ovlivnit, ovšem je vhodné s nimi případně počítat. Mezi největší hrozby stavebních firem obecně patří vstup nového konkurenta na daný trh. Jak již bylo zmíněno výše, analyzovaná firma se zmíněného ohrožení tolik bát nemusí, neboť si za svoji existenci vybuodovala dobré jméno. S tímto ohrožením se ovšem pojí vznik nových technologií. Hrozba by nastala, pokud by dané technologie byly výhodnější z buď hlediska kvalitativního, časového, nebo ekonomického. Vysoké ohrožení představuje taktéž nedostatek pracovních sil. Pro obrát analyzované firmy je nedílnou součástí veřejný sektor. Významné ohrožení by mohlo nastat v případě poklesu veřejných zakázek vlivem politických nebo ekonomických změn. V současné době je stále velkou hrozbou pokračování ekonomické krize. Přetrvávající krize by mohla mít za následek pokles stavební produkce, a tím nižší ziskovost podniku. Hrozba by mohla také nastat při zdražení potřebného materiálu či pohonných hmot. Rozboru podrobená stavební společnost vlastní několik těžkých stavebních strojů, kdy v případě znatelného navýšení cen pohonných hmot, by podnik mohl přijít o nemalé množství finančních prostředků. Hrozba by se také dala očekávat při zvýšení daně z příjmů právnických osob. Určité riziko mohou rovněž představovat špatné klimatické podmínky při výstavbě.

9.3.5. Vyhodnocení

Z výsledků SWOT analýzy plyne, že firma disponuje řadou silných stránek. Nejvýznamnějším kladem je šíře nabízených služeb. Společnost podniká ve sféře realizací dopravních staveb a dopravního značení, dále se zabývá výstavbami kanalizací, propustků a sportovišť. Společnost si dále vysoce cení získaného certifikátu kvality ISO 9001:2009 a vysokého podílu veřejných zakázek. Naopak velmi negativně je hodnocena propagace firmy. Podnik se nedostatečně zviditelňuje. To může být důvodem nízkého podílu zakázek od soukromníků. Na slabých stránkách je nutno dále zapracovat i v případě lokalizace sídla pobočky. Sídlo pobočky by mělo být více viditelné, tomu pomohl by například reklamní poutač. V případě některých strojů by bylo vhodné je vyměnit za nové a modernější. Příležitostí firmy je jednoznačně rozšíření svého pole působnosti do dalších krajů České republiky. Podnik by se mohl zaměřit na získání lukrativní zakázky na rekonstrukci dálnice D5, kde by mohl působit jako subdodavatel. Zároveň by bylo dobré přidat další službu – například v podobě okrajového zaměření se na železniční stavby, neboť tramvajová doprava je na území Plzně vytíženější než doprava autobusy. Největší hrozbou společnosti je vznik nových stavebních technologií na obsluhovaném trhu. Přehled všech důležitých silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 21: SWOT analýza stavební společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Široké spektrum nabízených služeb• Certifikát kvality ISO 9001:2009• Vysoký podíl veřejných zakázek• Přehledné internetové stránky• Vydávání tištěných brožur• Žádaná spolupráce se řadou stavebních firem	<ul style="list-style-type: none">• Nízká propagace firmy• Zastaralé a nemoderní strojní vybavení• Špatná dohledatelnost sídla společnosti• Nedostatečná aktivní znalost cizích jazyků zaměstnanci podniku
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření místa podnikání do jiných krajů České republiky• Podílení se na stavebních pracích plánované rekonstrukce dálnice D5• Zvýšení podílu soukromých zakázek• Rozšíření nabízených služeb• Přizpůsobení se trendům trhu	<ul style="list-style-type: none">• Vznik nových stavebních technologií• Nedostatek pracovních sil• Pokles objemu veřejných zakázek• Zdražení pohonných hmot• Nevyhovující klimatické podmínky• Zvýšení daně z příjmů právnických osob

Zdroj: Vlastní zpracování

9.4. BCG matice

BCG maticí je označován portfoliový model, který vyvinula americká společnost Boston Consulting Group. Matice znázorňuje spojitost mezi růstem trhu a relativním podílem na daném trhu. Analyzovaná stavební firma se nejprve rozdělila na jednotlivé strategické podnikatelské jednotky do čtyř kvadrantů. Podnikatelskými jednotkami byla myšlena jednotlivá stavební odvětví, kterými se analyzovaná firma v současnosti zabývá. Danými sektory byly určeny realizace pozemních komunikací, provádění dopravního značení, realizace kanalizací, budování sportovišť a výstavby propustků. Jednotlivé kvadranty byly členěny na hvězdy, otazníky, dojně krávy a hladové psy. Stavební sektory byly poté přiřazeny do kvadrantů v závislosti na růstu trhu a relativního tržního podílu.

9.4.1. Realizace pozemních komunikací

Nejvýznamnějším podnikatelským odvětvím analyzované společnosti jsou bezesporu realizace pozemních komunikací. Nejčastěji se firma zabývá rekonstrukcemi stávajících vozovek, v menším objemu se věnuje i stavbami silnic zcela nových. Dané stavební odvětví tvoří největší tržní podíl obrátu firmy. Tempo růstu trhu se neustále zvyšuje, což se projevuje i na počtu firemních zakázek v daném sektoru. Pro podnik jsou realizace pozemních komunikací nejdůležitějším segmentem podnikání, proto se jejich problematikou zabývá více než ostatními sektory. Tištěné brožury, které firma pravidelně vydává, jsou nejčastěji zaměřeny na ukázky jimi dosud realizovaných staveb. Největšího konkurenta pak analyzovaná společnost sledává ve firmě Dybs Plzeň s. r. o.

9.4.2. Provádění dopravního značení

Druhým nejdůležitějším tržním sektorem společnosti SILBA s. r. o. je provádění vodorovného a svislého dopravního značení. Tržní podíl z toho odvětví je vysoký, přesto je mnohonásobně menší než v případě realizací pozemních komunikací. Výše obrátů v jednotlivých sektorech jsou podrobně popsány v kapitole 9.5.2. Konkurenční postavení. Tempo růstu je spíše kolísavé. Firem, které na území Plzně realizují dopravní značení, je velmi málo. Analyzovaná firma má tak v tomto segmentu velkou konkurenční výhodu. Stavební firmou provádějící dopravní značení na území Plzně je nejčastěji firma Silnice Chmelíř s. r. o., která je tak pro analyzovanou společnost největším rivalem.

9.4.3. Realizace kanalizací

Z oblasti technické infrastruktury se analyzovaná firma věnuje stavbě kanalizací. Jedná se především o odvodnění veřejných ploch a pozemních komunikací. Budování kanalizací firmě nepřináší tak velké množství finančních prostředků jako v případě předešlých dvou podnikatelských činností. Do budoucna se ovšem očekává vyšší tempo růstu daného trhu. Pro Plzeňský kraj byl vyhotoven nový plán rozvoje vodovodů a kanalizací podléhající zákonu č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích. Plán si klade za cíl navrhovat nová technická opatření, která zlepší aktuální chod měst a obcí ve zmíněném kraji. Záměrem je vybavení veškeré aglomerace s populačním ekvivalentem větším než 2 000 obyvatel sběrným systémem odpadních vod. Konkurenčním podnikem v realizaci kanalizací na území kraje je společnost Ekolevel s. r. o.

9.4.4. Budování sportovišť

V menším měřítku se podnik podílí i na výstavbě sportovních ploch. Společnost realizuje školní hřiště a veškeré plochy sloužící ke sportu a pohybu. Stavba sportovišť tvoří velmi malé procento podílu firemního obrátu. Růst trhu je ovšem společnosti do budoucna nakloněn. Nová koncepce sportu v Plzeňském kraji totiž získala souhlas radních, ve které se kladou cíle na vybudování moderní sportovní infrastruktury, podporu školního sportu a v územním plánu se zohledňuje dostatek sportovních ploch. Záměrem je zlepšení pohybové rekreace a kvality života v Plzni, propagování města pomocí sportovních událostí a zlepšení informovanosti občanů o sportovním dění ve městě. Stavební podnik se sídlem v Plzni, který firmě SILBA s. r. o. v dané oblasti nejvíce konkuruje, je společnost Dybs Plzeň s. r. o.

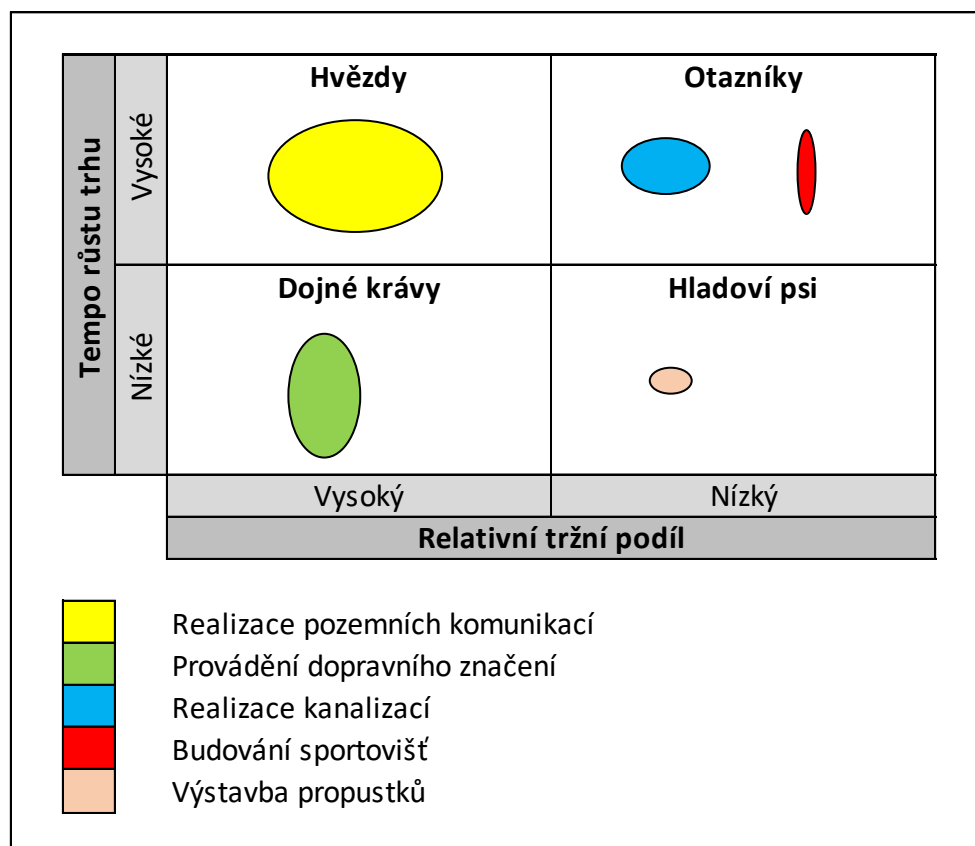
9.4.5. Výstavba propustků

SILBA s. r. o. se taktéž podílí na realizacích či opravách stávajících propustků. Propustky, které slouží k vedení vody pod úrovní pozemní komunikace, firma realizuje ve velikosti průměru trouby od 300 mm do 2 000 mm. S tímto odvětvím se pojí i realizace silničních opěrných zdí. Činnosti podniku související s výstavbou propustků a opěrných zdí tvoří jen zlomek firemního obrátu. Se zlepšením současného stavu podnik příliš nepočítá. Růst trhu je totiž velmi omezen konkurenční stavební firmou. Rivalem v tomto stavebním směru je opět firma Silnice Chmelíř s. r. o., která analyzovanému podniku konkuruje i v případě provádění vodorovného a svislého dopravního značení.

9.4.6. Vyhodnocení

Matice od společnosti Boston Consulting Group značí, že nejdůležitějším podnikatelským odvětvím analyzované společnosti jsou realizace pozemních komunikací. Z hlediska výše firemního obrátu nemá daný sektor v porovnání s ostatními tržními subjekty společnosti konkurenci. Navíc se pyšní i vysokým tempem růstu. Stavební odvětví zabývající se prováděním dopravního značení je pro podnik taktéž významné. Daný obor se však vyznačuje nízkým tempem růstu, proto je zařazen do kvadrantu matice nesoucí název Dojné krávy. Otazníky byly analyzovány ve dvou podnikatelských sektorech. Jedná se o realizace kanalizací a budování sportovišť. Pro dané segmenty je specifický vysoký tržní růst a nízký podíl na trhu. Obě dvě odvětví jsou pro podnik klíčové především do budoucna, kdy se počítá s jejich rozšířením. Takřka nevýznamným odvětvím pro firmu je výstavba propustků, které se podílí na obrátu podniku jen výjimečně. Ani s rozšířením trhu se do budoucna příliš nepočítá, proto se společnost propagací uvedeného segmentu příliš nezaobírá.

Obrázek 22: Analýza portfolia pomocí BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování

9.5. GE matice

Uvedená marketingová analýza zhodnotila postavení nejvýznamnějších dvou odvětví vybraného podniku. Použití GE matice bylo zaměřeno na tři vybrané po sobě jdoucí roky, u kterých se porovnávala výše základní stavební výroby v sektoru dopravních staveb na území Plzeňského kraje s firemní obratovostí příslušného segmentu. **V posledním vydání Statistické ročenky Plzeňského kraje z 28. 12. 2018 byla prostřednictvím Českého statistického úřadu zveřejněna data o vývoji základní stavební výroby daného kraje z let 2015, 2016 a 2017 – analýza tak byla zaměřena právě na tyto roky. Rozboru podrobená firma proto poskytla údaje o velikostech svých obrátů ve výše uvedených letech.**

Analyzovaná firma byla rozdělena na dva segmenty. Dané oddíly charakterizovaly portfolio stavebního podniku dle nejvýznamnějších činností jeho podnikání. Šlo o realizaci pozemních komunikací a provádění dopravního značení. Následně byly stanoveny faktory pro již zmíněné segmenty. Jednotlivé faktory byly popsány dle atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení.

Atraktivnost trhu:

- A) Velikost trhu
- B) Růst trhu
- C) Konkurenční boj
- D) Technologická náročnost
- E) Substituční tendence
- F) Podíl veřejných zakázek
- G) Bariéry vstupu nových tržních subjektů
- H) Budoucnost

Konkurenční postavení:

- A) Tržní podíl
- B) Růst podílu
- C) Goodwill
- D) Propagace
- E) Poskytování služeb
- F) Finanční síla
- G) Podíl veřejných zakázek
- H) Geografické zastoupení

Po definování obecných faktorů společných pro oba tržní segmenty byli osloveni 3 zaměstnanci, aby vyplnili celkem 6 tabulek. Všechny tabulky se týkaly důležitosti jednotlivých faktorů v porovnání s ostatními. Každý zaměstnanec vyplnil dvě tabulky, kdy jedna se zabývala atraktivností trhu a druhá konkurenčním postavením. Pokud dle nich měl faktor na řádku větší důležitost než ve sloupci, byl ohodnocen 1. Pokud byl faktor na řádku méně důležitý, byla mu připsána 0. Nejvyšší hodnota preference u jednoho faktoru mohla být tedy maximálně 7.

Přiřazení váhy všem faktorům dle jejich důležitosti u atraktivnosti trhu bylo následující:

Tabulka 1: Atraktivnost trhu podle 1. zaměstnance

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Podíl	Váha
A	0	1	0	1	1	1	1	1	6	6/28	0,21
B	0	0	1	1	1	0	1	1	5	5/28	0,18
C	1	0	0	1	1	0	1	0	4	4/28	0,14
D	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1/28	0,04
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/28	0,00
F	0	1	1	1	1	0	1	0	5	5/28	0,18
G	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2/28	0,07
H	0	0	1	1	1	1	1	0	5	5/28	0,18
Suma									28	Suma	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Atraktivnost trhu podle 2. zaměstnance

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Podíl	Váha
A	0	0	1	1	1	1	1	0	5	5/28	0,18
B	1	0	1	1	1	0	1	0	5	5/28	0,18
C	0	0	0	1	1	0	1	1	4	4/28	0,14
D	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2/28	0,07
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/28	0,00
F	0	1	1	1	1	0	1	0	5	5/28	0,18
G	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1/28	0,04
H	1	1	0	1	1	1	1	0	6	6/28	0,21
Suma									28	Suma	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Atraktivnost trhu podle 3. zaměstnance

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Podíl	Váha
A	0	1	1	1	1	1	1	0	6	6/28	0,21
B	0	0	1	0	0	1	1	1	4	4/28	0,14
C	0	0	0	1	1	0	1	0	3	3/28	0,11
D	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2/28	0,07
E	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1/28	0,04
F	0	1	1	1	1	0	1	0	5	5/28	0,18
G	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1/28	0,04
H	1	0	1	1	1	1	1	0	6	6/28	0,21
Suma									28	Suma	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Přiřazení váhy všem faktorům dle jejich důležitosti u konkurenčního postavení bylo následující:

Tabulka 4: Konkurenční postavení podle 1. zaměstnance

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Podíl	Váha
A	0	1	1	1	1	0	1	1	6	6/28	0,21
B	0	0	1	1	0	0	0	1	3	3/28	0,11
C	0	0	0	1	1	1	0	1	4	4/28	0,14
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/28	0,00
E	0	1	0	1	0	0	0	1	3	3/28	0,11
F	1	1	0	1	1	0	1	1	6	6/28	0,21
G	0	1	1	1	1	0	0	1	5	5/28	0,18
H	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1/28	0,04
Suma									28	Suma	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Konkurenční postavení podle 2. zaměstnance

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Podíl	Váha
A	0	1	1	1	1	0	1	1	6	6/28	0,21
B	0	0	1	1	1	0	0	1	4	4/28	0,14
C	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3/28	0,11
D	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1/28	0,04
E	0	0	0	1	0	0	1	1	3	3/28	0,11
F	1	1	1	1	1	0	1	1	7	7/28	0,25
G	0	1	1	1	0	0	0	1	4	4/28	0,14
H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/28	0,00
Suma									28	Suma	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Konkurenční postavení podle 3. zaměstnance

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Podíl	Váha
A	0	1	1	1	1	0	1	1	6	6/28	0,21
B	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3/28	0,11
C	0	1	0	1	1	0	0	1	4	4/28	0,14
D	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1/28	0,04
E	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2/28	0,07
F	1	1	1	1	1	0	1	1	7	7/28	0,25
G	0	1	1	1	1	0	0	1	5	5/28	0,18
H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/28	0,00
Suma									28	Suma	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Váhy jednotlivých faktorů byly zprůměrovány. Pro větší přehlednost byly následně zapsány do následujících dvou tabulek:

Tabulka 7: Atraktivnost trhu

	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Průměrná váha
A	0,21	0,18	0,21	0,20
B	0,18	0,18	0,14	0,17
C	0,14	0,14	0,11	0,13
D	0,04	0,07	0,07	0,06
E	0,00	0,00	0,04	0,01
F	0,18	0,18	0,18	0,18
G	0,07	0,04	0,04	0,05
H	0,18	0,21	0,21	0,20
Suma	1,00	1,00	1,00	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Konkurenční postavení

	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Průměrná váha
A	0,21	0,21	0,21	0,21
B	0,11	0,14	0,11	0,12
C	0,14	0,11	0,14	0,13
D	0,00	0,04	0,04	0,02
E	0,11	0,11	0,07	0,10
F	0,21	0,25	0,25	0,24
G	0,18	0,14	0,18	0,17
H	0,04	0,00	0,00	0,01
Suma	1,00	1,00	1,00	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Po získání předchozích údajů o váze každého z faktorů podle jejich důležitosti a následného zprůměrování hodnot se přešlo ke zkoumání jednotlivých faktorů. Každý faktor byl poté autorem diplomové práce ohodnocen body, které nabývaly hodnot od 0 do 7. Faktor, který dosahoval hodnocení 7, byl z hlediska analýzy nejvýznamnější. Naopak nejméně důležitý faktor měl hodnotu 0. Poté došlo k bližší specifikaci všech faktorů, na jejichž základě se provedlo vyhodnocení. Závěr pak určil pozici podniku na trhu jak z hlediska tržní atraktivnosti, tak konkurenčního postavení obou jeho nejvýznamnějších tržních segmentů.

9.5.1. Atraktivnost trhu

A) Velikost trhu:

Velikost trhu byla zjišťována z poskytnutých dat od analyzované společnosti. Firemní obrat v kalendářním roce 2016 v oblastech realizace pozemních komunikací a provádění dopravního značení dosahoval celkové výše 51 125 747 Kč. Hodnota přijatých finančních prostředků z realizace pozemních komunikací byla 48 356 312 Kč a obrat ze sektoru provádění dopravního značení tak činil pouze 2 769 435 Kč. Z uvedených dat je patrný vysoký rozdíl ziskovosti obou segmentů. Pro přehlednost byla zpracována následující tabulka, která obsahuje příslušná obodování jednotlivých stavebních odvětví.

Tabulka 9: Velikost trhu

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Tržba firmy za rok 2016 [Kč]	48 356 312	2 769 435
Body	7	1

Zdroj: Vlastní zpracování

B) Růst trhu:

Dynamika růstu trhu byla určena za pomoci hodnot Českého statistického úřadu o vývoji základní stavební výroby v oblasti dopravních staveb v Plzeňském kraji. V roce 2015 vykazoval objem zakázek u dopravních staveb v daném kraji 5 025 milionů Kč, o rok později pouze 4 557 milionů Kč. Roku 2017 objem stavebních prací opět klesl, a to na 4 221 milionů Kč. Výsledky byly porovnány s poskytnutými údaji o firmě z dle velikostí obrátů obou nejvíce zastoupených segmentů. V roce 2015 představoval obrat firmy v odvětví provádění dopravního značení zhruba 4 miliony Kč, následující rok takřka 3 miliony Kč a roku 2017 činil necelé 2 miliony Kč. Vývoj obratovosti uvedeného segmentu tak odpovídal postupnému klesání objemu stavebních prací v daném kraji. Firemní obrat v segmentu realizace pozemních komunikací v roce 2015 dosahoval výše skoro 47 milionů Kč, následující rok byl ovšem zaznamenán nárůst na zhruba 48 milionů Kč, v roce 2017 již činil pouze necelých 42 milionů Kč.

Tabulka 10: Růst trhu

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	6	2

Zdroj: Vlastní zpracování

C) Konkurenční boj:

Velikost konkurenčního boje byla stanovena dotazováním se zaměstnanců analyzovaného podniku. Zaměstnanci uvedli, že větší konkurence nastává v odvětví realizace pozemních komunikací. Prováděním dopravního značení se totiž v Plzeňském kraji zabývá o poznání menší počet firem. Segment realizace pozemních komunikací je daleko lukrativnější, proto má i větší konkurenci. S narůstající intenzitou konkurenčního boje se bodování zvyšuje.

Tabulka 11: Konkurenční boj

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	5	3

Zdroj: Vlastní zpracování

D) Technologická náročnost:

Zde je opět volena spolupráce se zaměstnanci analyzované společnosti. Na základě jejich odpovědí nikoho nepřekvapí, že podstatně technologicky náročnější je segment zabývající se realizací pozemních komunikací. Segment využívá náročné technologie, kterými jsou například aplikace živičného recyklátu za studena, udržovací emulzní nátěry či vysokotlaké penetrační výspravy. Vodorovné dopravního značení firma provádí pomocí značkovače KONTUR 300 s přesným dávkováním reflexní balotiny nebo ručním strojem Line Lazer IV 3 900.

Tabulka 12: Technologická náročnost

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	4	1

Zdroj: Vlastní zpracování

E) Substituční tendence:

Ani u jednoho z analyzovaných segmentů se do budoucna nepočítá se zavedením nového způsobu řešení dopravy. Proto je hodnocení u obou odvětví hodnoceno 0.

Tabulka 13: Substituční tendence

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

F) Podíl veřejných zakázek:

Zakázky analyzované společnosti jsou tvořeny veřejným a soukromým sektorem. Počet veřejných zakázek u segmentů realizace pozemních komunikací a provádění dopravního značení je zhruba stejný. Podíl zakázek z veřejného sektoru za posledních pět let činil 85 % a podíl ze soukromého odvětví tvořil zbylých 15 % z celkového počtu.

Tabulka 14: Podíl veřejných zakázek

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování

G) Bariéry vstupu nových tržních subjektů:

Bariérami jsou myšleny překážky, které musí začínající firma vstupující na daný trh překonat. Může se jednat o náročnost z hlediska financí, zkušeností či organizačních schopností. Proto bude mít těžší pozici na trhu začínající podnik, který by se chtěl zabývat realizacemi pozemních komunikací oproti druhému řešenému segmentu.

Tabulka 15: Bariéry vstupu nových tržních segmentů

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování

H) Budoucnost:

Výhled do budoucna je v případě obou segmentů velmi optimistický. V současné době se pozemní komunikace stávají stále větším tématem. České dopravní infrastruktury by také měly pomoci dotace od Evropské unie, které jsou speciálně vyčleněny k realizacím či opravám silnic. Realizace pozemních komunikací jdou ruku v ruce s prováděním dopravního značení, proto je bodování u obou odvětví shodné.

Tabulka 16: Budoucnost

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	7	7

Zdroj: Vlastní zpracování

9.5.2. Konkurenční postavení

A) Tržní podíl:

Dané kritérium vyjadřuje podíl společnosti na celkových investicích, které byly realizovány na území Plzeňského kraje. Hodnoty CVS_i byly u analyzované společnosti vybrány opět za rok 2016. Ve stejném roce byly zjištěny celkové výkony všech stavebních společností realizované v příslušném kraji. Údaj, který byl zveřejněn na webových stránkách Českého statistického úřadu, udává společný výkon pro oba segmenty dohromady. Proto se pro výpočet tržního podílu mezi všemi stavebními podniky v příslušném kraji uvažuje společná hodnota.

$$RPS_i = \frac{CVS_i}{CS_i} * 100$$

CVS_i ... výkony analyzované společnosti v i-tém segmentu v milionech Kč

CS_i ... celkový výkon všech firem na území Plzeňského kraje v i-tém segmentu v milionech Kč

RPS_i ... tržní podíl analyzované společnosti v i-tém segmentu v procentech

Tabulka 17: Tržní podíl

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
CVS_i za rok 2016 [mil. Kč]	48,356	2,769
CS_i za rok 2016 [mil. Kč]	4 557	
RPS_i za rok 2016 [%]	1,1	0,1
Body	7	1

Zdroj: Vlastní zpracování

B) Růst podílu:

Z poskytnutých dat o obratech firmy v jednotlivých segmentech byl vypočítán meziroční růst, respektive pokles. Mezi roky 2015 a 2016 byl u odvětví realizace pozemních komunikací zaznamenán růst podílu, ovšem tržba v segmentu provádění dopravního značení klesla.

Tabulka 18: Růst podílu

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Obrat firmy za rok 2015 [Kč]	47 260 616	3 536 258
Obrat firmy za rok 2016 [Kč]	48 356 312	2 769 435
Meziroční růst podílu [%]	+2,3	-27,7
Body	5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

C) Goodwill:

Tímto označením je myšleno dobré jméno podniku. Pro firmu je dané kritérium velmi důležité jak z důvodu udržení svých stálých zákazníků, tak pro získání nových potenciačních zákazníků. Stavební segment týkající se realizací pozemních komunikací má u analyzované společnosti lepší jméno, neboť je zákazníky žádanější než odvětví druhé.

Tabulka 19: Goodwill

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	6	4

Zdroj: Vlastní zpracování

D) Propagace:

Stavební podnik používá ke svému zviditelnění pro oba segmenty dohromady vlastní internetové stránky, nabízí své služby prostřednictvím e-mailu či tiskne firemní brožury, které následně rozesílá na příslušné obce. Konkurenční podniky využívají podobné způsoby své propagace, ovšem některé firmy se na rozdíl od analyzované společnosti navíc účastní veletrhů, spolupracují se školami nebo se zviditelňují v tisku. Řešená firma by se tak své propagaci měla daleko více věnovat.

Tabulka 20: Propagace

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

E) Poskytování služeb:

Podnik zákazníkům nabízí své služby pro oba segmenty dohromady. Jedná se o poradenské a konzultační činnosti přes zpracování odborných studií a posudků až po realizaci technických služeb. Konkurenční firmy používají obdobné služby, proto je hodnocení průměrné.

Tabulka 21: Poskytování služeb

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

F) Finanční síla:

Stavební společnosti potřebují ke svému podnikání stabilní finanční sílu. Analyzovaná firma vykazuje meziročně vysoké obraty. Jedná se o podnik patřící do horních řad dle výše obratovosti mezi stavebními firmami stejné velikosti na území České republiky. Společnost má dostatek financí na pokrytí svých podnikatelských aktivit u obou segmentů.

Tabulka 22: Finanční síla

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	6	6

Zdroj: Vlastní zpracování

G) Podíl veřejných zakázek:

Analyzovaná společnost realizuje velké množství zakázek z veřejného sektoru. Jak již bylo uvedeno výše, veřejné zakázky za posledních pět let představovaly až 85 % všech objednávek, kterými se firma zabývala. Veřejný sektor je tak pro firmu existenčně důležitý. Podíl veřejných zakázek u segmentu realizace pozemních komunikací je stejný jako u odvětví druhého.

Tabulka 23: Podíl veřejných zakázek

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování

H) Geografické zastoupení:

SILBA s. r. o. realizuje svoji stavební činnost pouze na území Plzeňského kraje. Nejvíce svých podnikatelských aktivit vytváří v Plzni a jeho blízkém okolí. Jelikož firma nemá zastoupení žádných jiných krajích České republiky ani v zahraničí, byl daný faktor ohodnocen malým počtem bodů. Šíře geografického zastoupení analyzované společnosti je společná pro oba stavební segmenty.

Tabulka 24: Geografické zastoupení

Segment	Realizace pozemních komunikací	Provádění dopravního značení
Body	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

9.5.3. Vyhodnocení

Jednotlivé faktory byly obodovány, a tak přistoupilo k určení souřadnic obou analyzovaných segmentů. Dané souřadnice byly nakonec použity k umístění jednotlivých segmentů do GE matice. U každého segmentu se proto stanovily dvě souřadnice. První souřadnice charakterizovala atraktivnost trhu a druhá představovala konkurenční postavení. Hodnota každé z nich byla vypočtena pomocí výše uvedených průměrných vah a bodů jednotlivých faktorů. Hodnota každého z faktorů byla vypočtena vynásobením jeho průměrné váhy s příslušným počtem bodů. Výsledná souřadnice vznikla součtem hodnot všech analyzovaných faktorů. Hodnoty souřadnic každého ze segmentů byly přehledně zapsány do dvou tabulek. Určení všech čtyř souřadnic proběhlo tedy následovně:

Tabulka 25: Souřadnice realizací pozemních komunikací

Realizace pozemních komunikací				
Atraktivnost trhu				
Faktory		Průměrná váha	Body	Hodnota
A	Velikost trhu	0,20	7	1,40
B	Růst trhu	0,17	6	1,02
C	Konkurenční boj	0,13	5	0,65
D	Technologická náročnost	0,06	4	0,24
E	Substituční tendence	0,01	0	0,00
F	Podíl veřejných zakázek	0,18	5	0,90
G	Bariéry vstupu nových tržních subjektů	0,05	3	0,15
H	Budoucnost	0,20	7	1,40
Souřadnice				5,76
Konkurenční pozice				
Faktory		Průměrná váha	Body	Hodnota
A	Tržní podíl	0,21	7	1,47
B	Růst podílu	0,12	5	0,60
C	Goodwill	0,13	6	0,78
D	Propagace	0,02	2	0,04
E	Poskytování služeb	0,10	4	0,40
F	Finanční síla	0,24	6	1,44
G	Podíl veřejných zakázek	0,17	5	0,85
H	Geografické zastoupení	0,01	3	0,03
Souřadnice				5,61

Zdroj: Vlastní zpracování

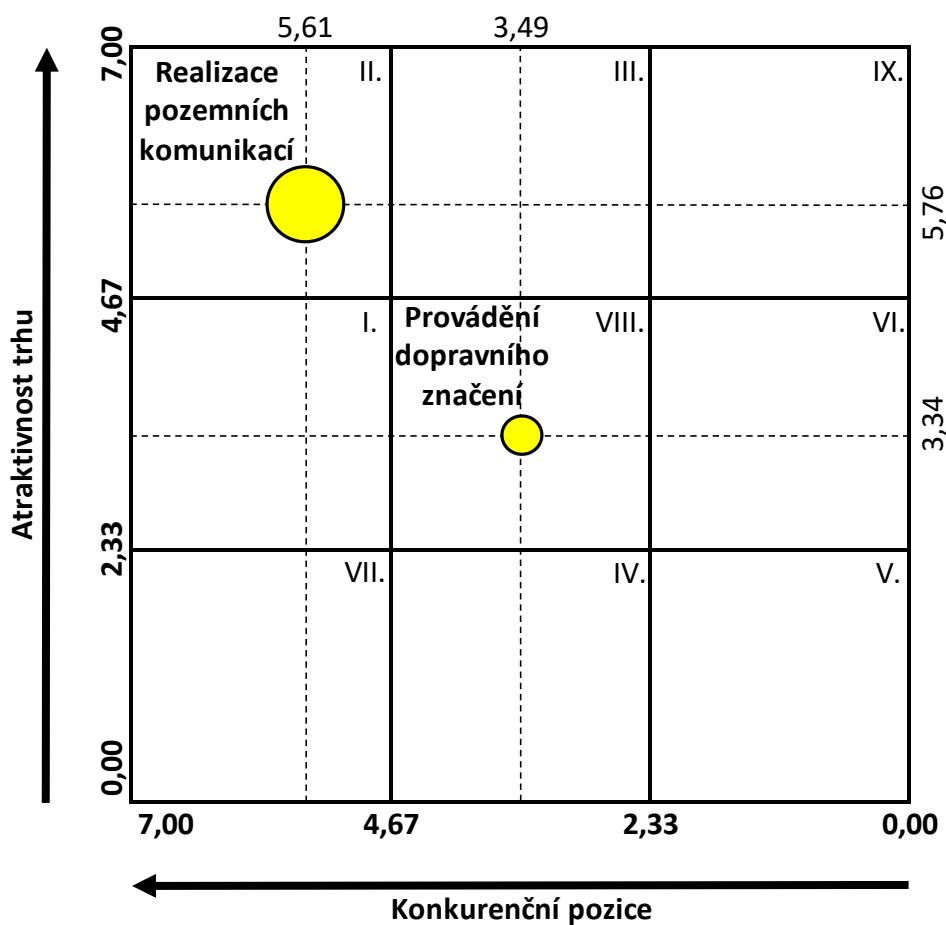
Tabulka 26: Souřadnice provádění dopravního značení

Provádění dopravního značení				
<i>Atraktivnost trhu</i>				
Faktory		Průměrná váha	Body	Hodnota
A	Velikost trhu	0,20	1	0,20
B	Růst trhu	0,17	2	0,34
C	Konkurenční boj	0,13	3	0,39
D	Technologická náročnost	0,06	1	0,06
E	Substituční tendence	0,01	0	0,00
F	Podíl veřejných zakázek	0,18	5	0,90
G	Bariéry vstupu nových tržních subjektů	0,05	1	0,05
H	Budoucnost	0,20	7	1,40
Souřadnice				3,34
<i>Konkurenční pozice</i>				
Faktory		Průměrná váha	Body	Hodnota
A	Tržní podíl	0,21	1	0,21
B	Růst podílu	0,12	0	0,00
C	Goodwill	0,13	4	0,52
D	Propagace	0,02	2	0,04
E	Poskytování služeb	0,10	4	0,40
F	Finanční síla	0,24	6	1,44
G	Podíl veřejných zakázek	0,17	5	0,85
H	Geografické zastoupení	0,01	3	0,03
Souřadnice				3,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté se přistoupilo k finálnímu vyznačení obou analyzovaných tržních segmentů do GE matice o formátu 3 x 3. Strategické hodnocení se určilo dle pásma, do kterého byl analyzovaný segment zakreslen. Matice byla rozdělena do tří pásem podle síly hodnocených faktorů. Nejprve se vykreslila jednotlivá pole dané matice. Poté se vyznačily osy. Na vodorovné ose x bylo znázorněno konkurenční postavení, na svislé ose y se vynesly souřadnice vztahené k atraktivnosti trhu. Číselné rozpětí muselo být tedy stejné jako hodnocení jednotlivých analyzovaných faktorů, proto obě osy nabývaly hodnot od 0 do 7. Každá z os byla rozdělena rovným dílem tak, že hrany jednotlivých polí následně vykazovaly hodnoty 0,00; 2,33; 4,67 a 7,00. Následně se dle souřadnic každého z řešených segmentů vykreslila do matice jejich přesná poloha. Nakonec se podle dané polohy určilo, zda se řešený segment nachází ve výhodném strategickém postavení či nikoliv. Matice GE je znázorněna na obrázku 23.

Obrázek 23: Umístění segmentů do GE matice



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrem lze konstatovat, že segment zabývající se realizacemi pozemních komunikací se umístil do pole II. Pole se vyznačuje výhodným strategickým postavením. Atraktivnost trhu i konkurenční postavení jsou u daného segmentu velmi silné, a tak má dané odvětví přednost při investování vůči druhému segmentu. Přednostmi daného odvětví jsou vysoký tržní podíl a růst daného podílu. Naopak značné rezervy tvoří míra propagace firmy a geografické zastoupení společnosti. Více propagovat svoji firmu by vedení mohlo na základě využívání, letáků či prezentací své společnosti na školách nebo veletrzích. Rozšířit své pole působnosti by podnik mohl proniknutím na stavební trh do přilehlých krajů České republiky, kterými jsou kraje Karlovarský, Středočeský nebo Jihočeský. Segment provádění dopravního značení se umístil v poli VIII., které je považováno za průměrně výhodné strategické postavení na trhu. Do daného segmentu se tak vyplatí investovat s rozvahou. Firma by v budoucnu mohla i zde více zapracovat na své propagaci či rozšířit geografické zastoupení. Tím by se mohl navýšit aktuální tržní podíl daného odvětví.

9.6. Souhrnný výstup z marketingových analýz

První ze dvou oddílů praktické části diplomové práce se zabýval marketingovou analýzou stavební společnosti SILBA s. r. o. Výsledky z řešených analýz poskytují vedoucím zaměstnancům podniku následující fakta:

SPLEPT analýza udává, že demografické prostředí firmy je stavební společnosti do budoucna nakloněno, neboť se v daném kraji zvyšuje počet obyvatel, a tím roste i počet potencionálních zákazníků. Legislativní prostředí je ovšem zahlceno nadbytečným počtem zákonů a novel, které komplikují podnikání. Politická sféra však podporuje malé a střední podniky a snižuje výši daní. Ekonomické prostředí podniku je optimistické, neboť se v Plzeňském kraji meziročně zvyšuje HDP. Z hlediska technologického prostředí je firma náležitě inovativní. Podnik využívá živичného recyklátu za studena, udržovací emulzní nátěry či penetrační technologie.

Porterova analýza pěti sil zkoumala strategické řízení podniku včetně míry jeho konkurence. Firma ke svému podnikání využívá internetový portál www.aaapoptavky.cz. Podnik, který má v Plzeňském kraji zvučné jméno, je také držitelem certifikát kvality ISO 9001:2009. Největšími konkurenty na podnikatelském poli jsou firmy Silnice Chmelíř s. r. o. či Dybs Plzeň s. r. o.

SWOT analýza objevila silné stránky společnosti v rozsahu nabízených služeb a množství veřejných zakázek. Slabinami firmy jsou míra její propagace či zastaralé strojní vybavení. Příležitostí podniku se nabízí rozšíření svého podnikání do okolních krajů České republiky. Hrozbou řešené společnosti může být průnik nové technologie na obhospodařovaný trh.

BCG matice označila za nejdůležitější firemní podnikatelské odvětví realizace pozemních komunikací. Daný segment tvoří vysoký podíl obrátu firmy a má vysoké tempo růstu, proto je zařazen do maticového kvadrantu nesoucí název Hvězdy. Ostatní tržní segmenty vybrané firmy nejsou pro podnik tak významné, proto se umístily ve zbývajících méně významných polích.

GE matice stanovila tržní odvětví zabývající se realizacemi pozemních komunikací jako silný strategický segment. Důvodem jsou vysoká atraktivnost trhu i výborné konkurenční postavení. Druhý segment, který se zabývá prováděním dopravního značení, má středně výhodné strategické tržní postavení. Do zmíněného odvětví se tak musí investovat obezřetně.

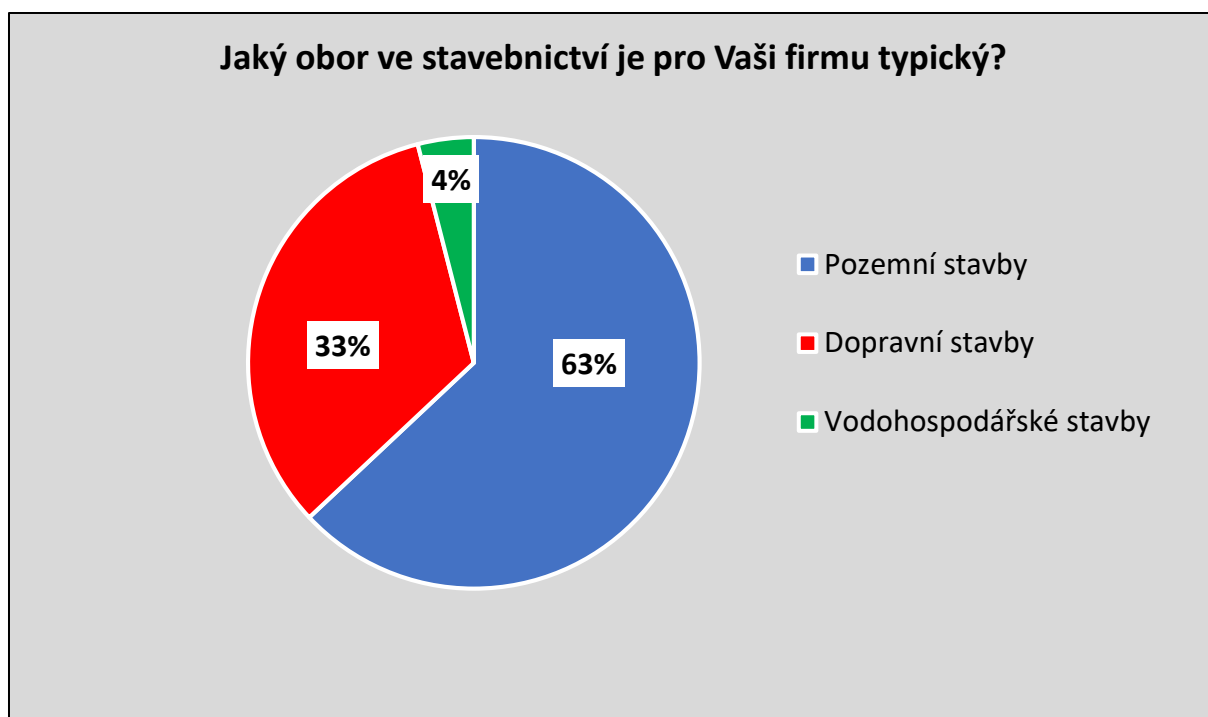
10. MARKETINGOVÝ DOTAZNÍK

Druhá polovina praktické části diplomové práce se zabývala marketingovým dotazníkem, který zjišťoval, v jaké míře se stavební firmy věnují svému marketingu. Analýze byly podrobeny vybrané zhotovitelské stavební firmy se sídlem v Plzni. Aby byly výsledky mezi podniky dobře měřitelné, došlo k oslovení pouze firem stejné velikosti. Podniky se obecně dělí podle své velikosti do následujících skupin: mikropodniky (méně než 10 zaměstnanců), podniky malé (10 až 49 zaměstnanců), podniky střední (50 až 249 zaměstnanců) a podniky velké (více než 249 zaměstnanců). K dané analýze byly vybrány malé zhotovitelské stavební podniky sídlící v Plzni (10 až 49 zaměstnanců). Pomocí webové stránky www.surveymonkey.com bylo vyhotoveno 15 otázek, které byly následně rozeslány ke svému vyplnění na adresy jednotlivých firem. Od předem vybraných stavebních podniků se zpět vrátilo 49 vyplněných dotazníků. K následnému vyhodnocení se připojily ještě 3 dotazníky, které byly vyplněny při osobním pohovoru u daných firem. Jednalo se o stavební firmy Cetina a Kenaur s. r. o., MIRAS stavitelství a sanace s. r. o. a RESTAF stavby s. r. o. Celkem tedy bylo vyhotoveno 52 dotazníků. Následující stránky práce se podrobně zabývaly každou otázkou zvlášť. Dotazník obsahoval níže uvedené otázky:

- 1) Jaký obor ve stavebnictví je pro Vaši firmu typický?
- 2) Jak dlouho působí Vaše firma ve stavebnictví?
- 3) Kolik zaměstnanců Vaší firmy má na starosti Váš marketing?
- 4) Investujete do marketingového školení svých zaměstnanců?
- 5) Kolik procent ze všech Vašich ročních nákladů vkládáte do svého marketingu?
- 6) Investujete do svého marketingu více peněz oproti rokům předchozím?
- 7) Odpovídají Vaše vynaložené marketingové náklady množství Vámi očekávaných zakázek?
- 8) Zdůrazňujete své přednosti oproti konkurenčním firmám ve Vašem marketingu?
- 9) Propagujete Vaši firmu na školách?
- 10) Prezentujete Vaši firmu na veletrzích?
- 11) Využíváte internet k propagaci Vaší firmy?
- 12) Vydáváte reklamní letáky k propagaci Vaší firmy?
- 13) Vydáváte tištěné brožury k propagaci Vaší firmy?
- 14) Využíváte sponzoringu k propagaci Vaší firmy?
- 15) Umíte si představit Vaši firmu bez využití marketingu, aniž by se změnila výše Vašich tržeb?

Otázka 1:

Obrázek 24: Výšečový graf k otázce 1

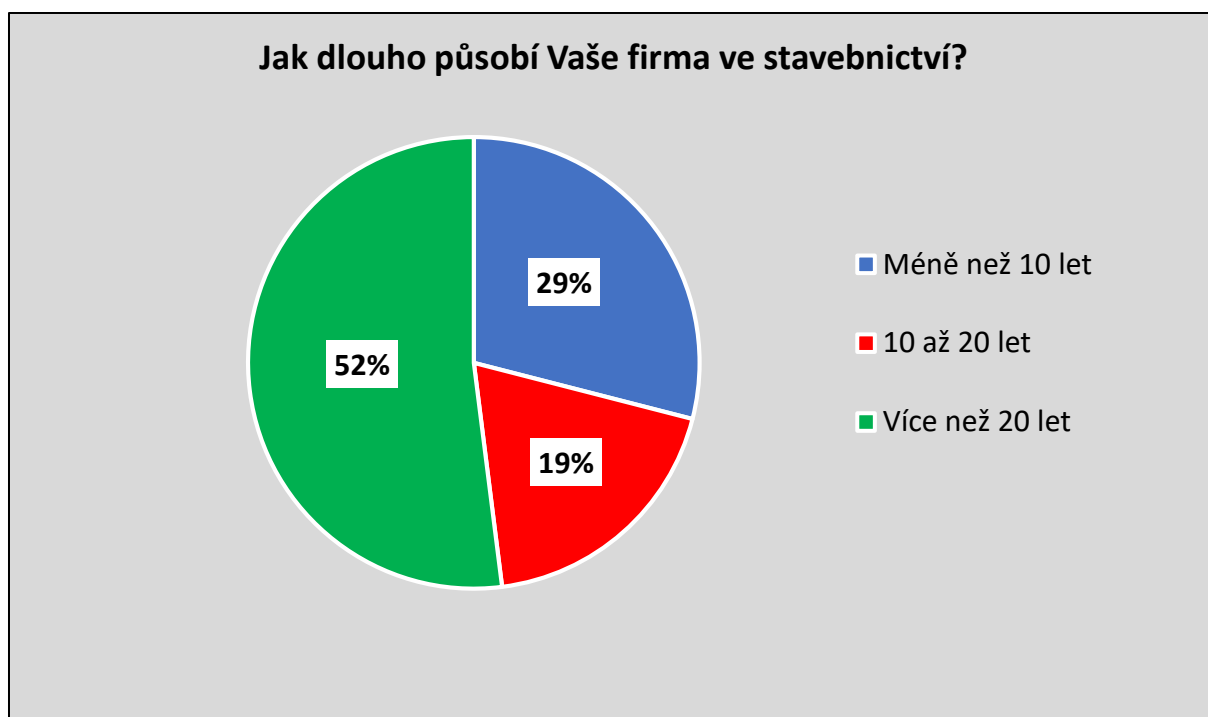


Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingový dotazník byl rozeslán zhotovitelským stavebním firmám, jejichž podnikatelská činnost byla zaměřena na pozemní, dopravní a vodohospodářské stavby. Firmy byly předem vybrány a prostřednictvím e-mailu jim byl dotazník zaslán. Webová adresa www.firmy.cz udává, že v lokalitě Plzeň – město působí 296 stavebních firem. Dotazník byl zaslán pouze malým stavebním firmám, jednalo se tedy o stavební organizace s 10 až 49 zaměstnanci. Marketingový dotazník byl rozeslán přesně 70 vybraným firmám, ovšem vyplněných dotazníků se zpět vrátilo pouze 49. Analýze bylo však celkově podrobena 52 stavebních firem, neboť další 3 dotazníky byly vyplněny při ústním pohovoru v sídlech společností. Jedním z podniků, které ochotně zodpověděly dané marketingové otázky při osobním pohovoru byla firma Cetina a Kenaur s. r. o. Podnikatelskou činností firmy jsou dopravní stavby. Zbýlé dva podniky se zabývají pozemními stavbami. Šlo o firmy RESTAF stavby s. r. o. a MIRAS stavitelství a sanace s. r. o. Z grafu je patrné, že většina oslovených firem se zabývá pozemními stavbami. Třetina dotázaných se věnuje dopravním stavbám a pouze 4 % stavebních firem podniká v oblasti vodohospodářských staveb.

Otázka 2:

Obrázek 25: Výšečový graf k otázce 2



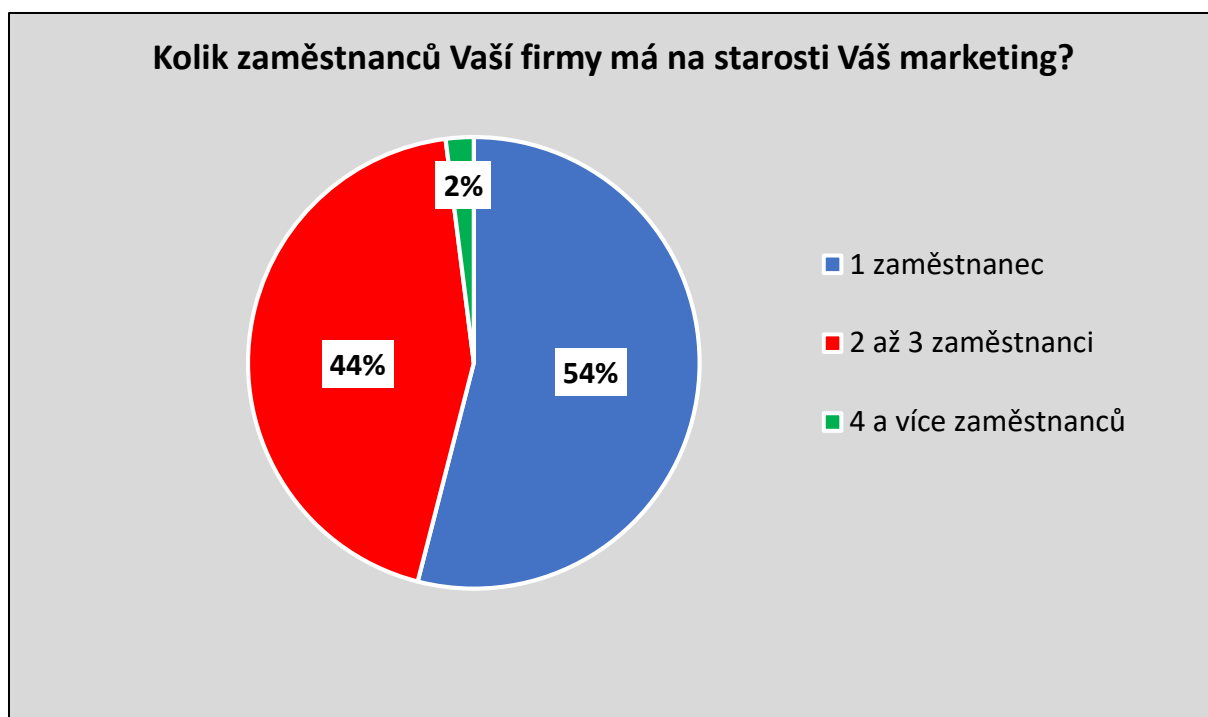
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka byla zaměřena na zjištění doby, po kterou dané firmy provádějí svoji podnikatelskou činnost ve stavebnictví. Z výsledků je patrné, že 29 % oslovených podniků vzniklo před méně než 10 lety a 19 % analyzovaných firem působí v daném tržním odvětví 10 až 20 let. Vznik více než poloviny dotázaných stavebních podniků byl datován již v minulém století.

Zjištěné údaje odpovídají analýze zabývající se počtem nově založených firem v České republice, daný rozbor je uveden na webové adrese www.feedit.cz. Článek udává, že největší nárůst počtu nově založených firem nastal mezi roky 1989 až 2000, poté následoval razantní útlum až do roku 2008. Následně se začal počet založených podniků lehce zvyšovat. Analýza také udává, že od roku 2009 narůstá počet zaniklých firem. Jednou z příčin by mohl být i nedokonalý marketing společností, který je velmi důležitý z hlediska povědomí dané firmy mezi svými zákazníky. Podniky, které používají vhodnou formu marketingové propagace, jsou existenčně méně ohroženy.

Otázka 3:

Obrázek 26: Výšečový graf k otázce 3



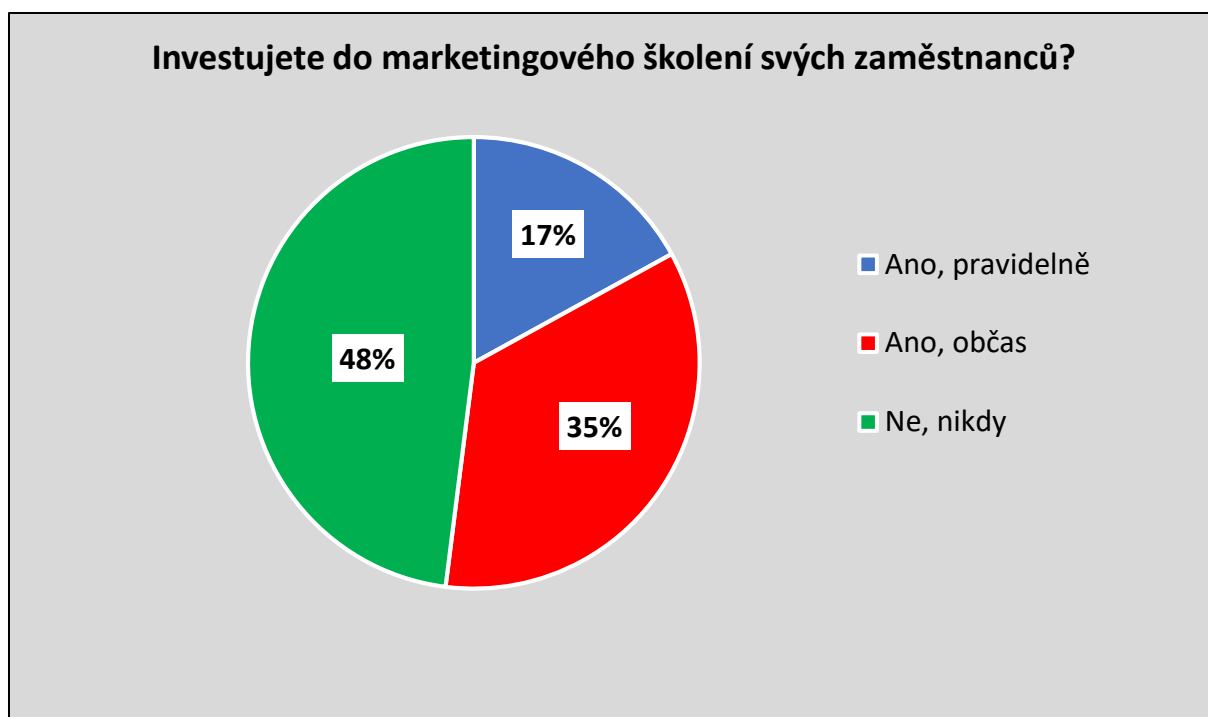
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka měla za cíl zjistit, kolik zaměstnanců dotázaných stavebních firem řeší jejich marketing. Úloha marketingových pracovníků je pro chod podniku velmi důležitá. Specialisté na marketing řeší obchodní i marketingovou strategii podniku a snaží se o úspěšný vstup výrobků či služeb na daný trh. Jejich náplní práce je především průzkum trhu, vyhledávání nových příležitostí, sestavení marketingových plánů a tvorba cen produktů. Dále se podílejí na firemním goodwillu, zajišťují public relations, reprezentují podnik na veletrzích nebo vytvářejí propagační materiály. V neposlední řadě jsou jejich činnostmi také tvorba marketingového mixu nebo sestavování a vyhodnocování marketingových analýz.

Necelá polovina oslovených firem si správně uvědomuje důležitost svého marketingu, proto se danou problematikou jejich společnosti zabývají 2 nebo 3 zaměstnanci. 2 % respondentů, což odpovídá pouze jednomu podniku, má ve svých řadách dokonce více než 3 marketingové pracovníky. Ovšem ve zbývajících 54 % dotázaných stavebních firmách řeší marketingovou situaci pouze jeden zaměstnanec.

Otázka 4:

Obrázek 27: Výšečový graf k otázce 4



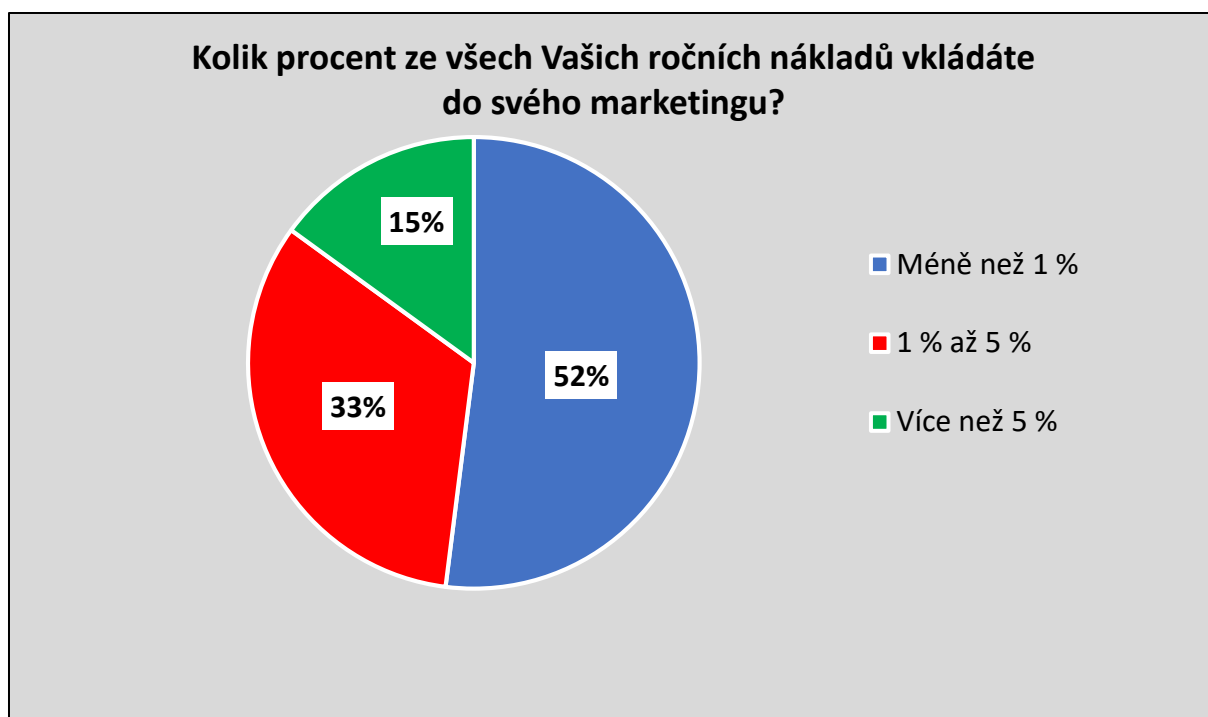
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující dotaz se týkal vkladu investic do marketingového školení pracovníků jednotlivých podniků. Zákazníci mají na trhu stále silnější pozici a pouze podnik, který se orientuje v jejich potřebách, může prosperovat. Z hlediska marketingu je důležité identifikovat správné strategie a cíle, konkrétní skupiny zákazníků a určit marketingový mix. Významnou součástí je i zjištění marketingových trendů, které jsou vhodné k aplikaci v konkrétním firemním prostředí.

Z grafu vyplývá, že 17 % oslovených firem není lhostejná marketingová situace jejich podniku, proto do daného vzdělání svých zaměstnanců pravidelně investují. Třetina analyzovaných společností dopřává svým zaměstnancům školení v oblasti marketingu jen občas. Celých 48 % firem, které odpověděly na danou otázku, se marketingovým školením svých pracovníků nezabývá vůbec. To je ovšem velká chyba, neboť i v oblasti marketingu probíhají značné trendy, které je třeba bedlivě sledovat. Může se jednat například o facebookový marketing, se kterým by měli oprávnění zaměstnanci umět správně manipulovat.

Otázka 5:

Obrázek 28: Výšečový graf k otázce 5



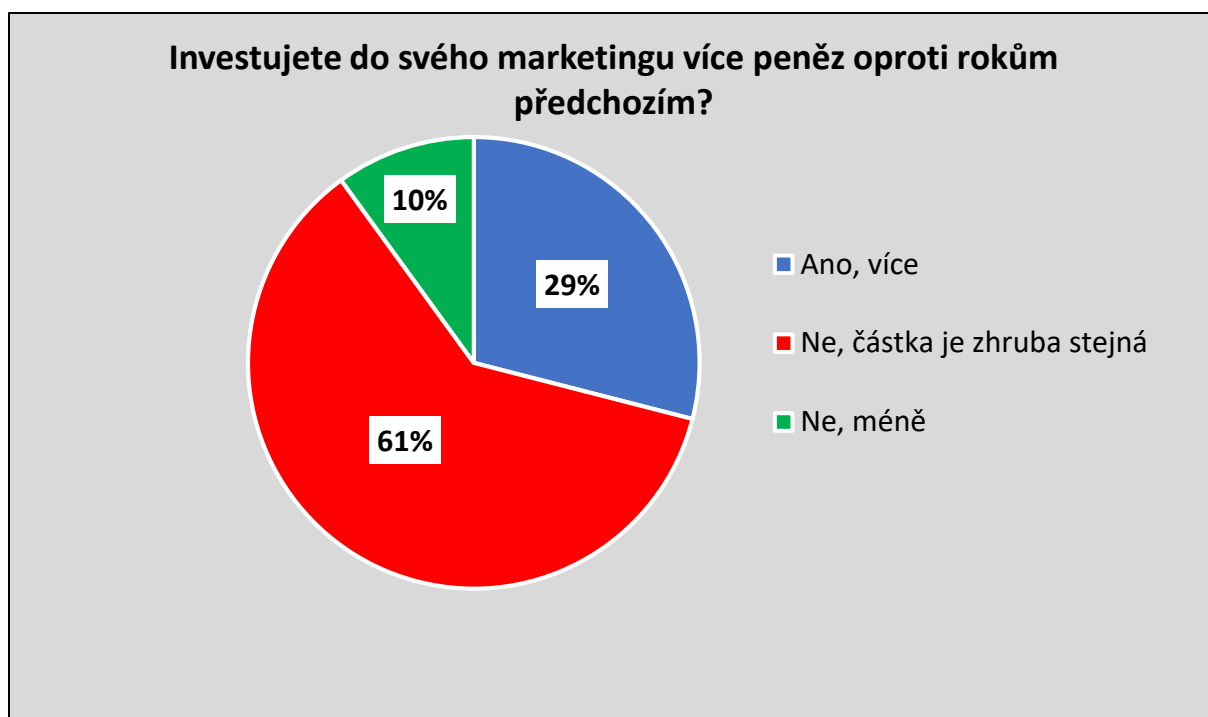
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo pět zkoumala vynakládané procentuální množství finančních prostředků do firemního marketingu v závislosti na celkové výši všech ročních nákladů daného podniku. Marketingový rozpočet je významnou součástí každé firmy. Určení jeho výše je pochopitelně velmi složité, neboť podnik musí jednak konat činnosti, které dopomohou k uskutečnění marketingových cílů společnosti, ale také je silně limitován vlastním rozpočtem. Podnikový plán a marketingová strategie by měly být zhotoveny tak, aby firmě zajistily, co největší úspěch. Nelze tak jednoduše určit obecná pravidla stanovující výši marketingového rozpočtu. Marketingový článek na webové adrese www.promarketing.cz ovšem uvádí, že by výše marketingového rozpočtu měla ideálně činit 2 až 5 % celkové obrátivosti firmy.

Z výsledků marketingového dotazníku vyplývá, že se ve zmíněné škále umístila třetina dotázaných podniků. 15 % firem si důležitost marketingu natolik uvědomuje a cení, že je jsou ochotny do oblasti investovat i více než pět procent. Veliký vykřičník visí nad polovinou respondentů, kteří se marketingem zabývají příliš málo, nebo vůbec.

Otázka 6:

Obrázek 29: Výšečový graf k otázce 6



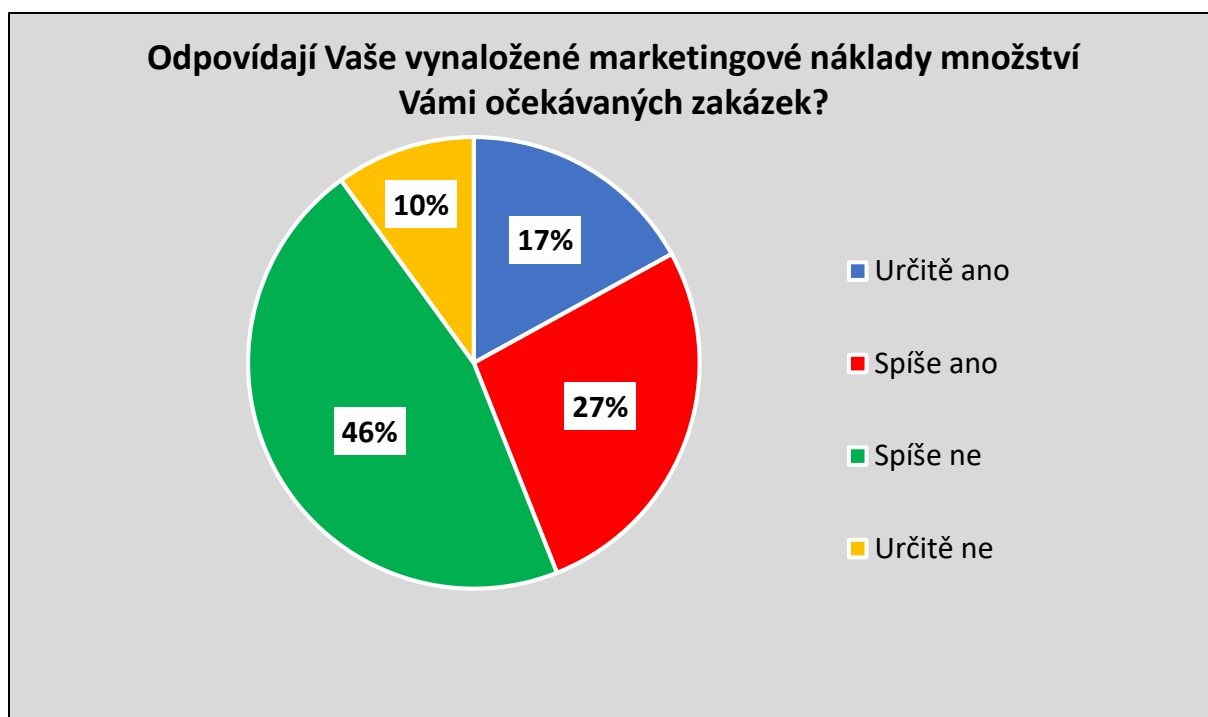
Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka si kladla za cíl odhalit, zda stavební podniky vkládají více finančních prostředků do svého marketingu oproti rokům předešlým. Investice do marketingu rozhodně nejsou vyhozené peníze. Podle webové stránky www.podnikatel.cz se roku 2016 vyjádřila většina dotázaných ředitelů různých společností, že za jejich zvýšení obratu mohly především tři faktory. Jednalo se o zvýšení produktivity, navýšování domácí poptávky a marketingovou aktivitu. Výdaje na marketing vnímají pozitivně především ředitelé malých firem. Ovšem je celá řada společností, které stále odmítají vkládat své úspory do marketingu a raději je použijí třeba na chod firmy.

Marketingový dotazník potvrdil výše uvedené, neboť 29 % stavebních podniků zvýšilo své výdaje na marketingovou propagaci. Většina firem však problematiku marketingu neřeší, neboť každoročně vykazuje stejnou výši nákladů. K odpovědi se vyslovilo až 61 % respondentů. 10 % firem se dokonce marketingem zabývá méně než v minulých letech, což rozhodně není správná cesta k úspěšnému podnikání.

Otázka 7:

Obrázek 30: Výšečový graf k otázce 7



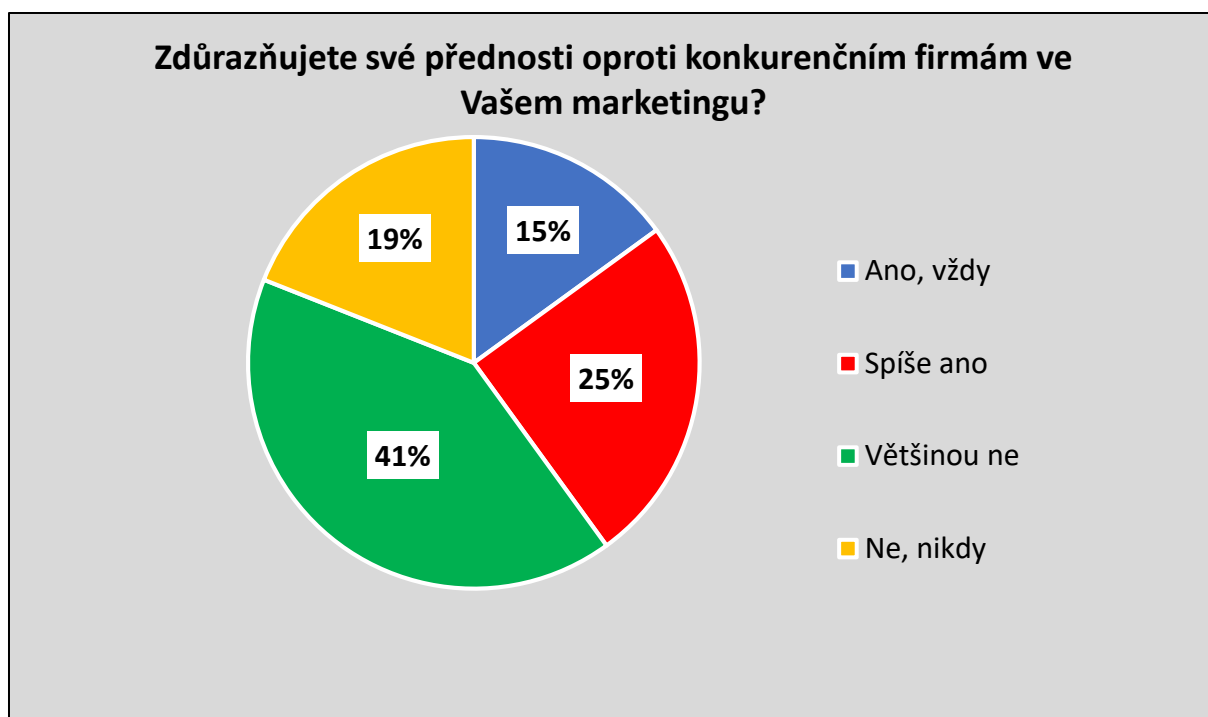
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zjišťovala spokojenost oslovených podniků s jejich způsobem marketingu podle toho, zda získaly takové zakázky, jaké si představovaly. Mezi velkými a malými firmami jsou z hlediska vkladu do marketingu značné finanční rozdíly. V malých podnicích není finančních prostředků nazbyt, a tak je každá investice velmi zvažována. Proto je velmi důležité, aby podnikům jejich marketing přinášel užitek.

Výsledky dané otázky se dají rozdělit na dvě skupiny. Polovina firem má za to, že je jejich marketing úspěšný. Výše vynaložených nákladů se firmám vracejí v podobě dostatečného počtu získaných zakázek u 17 % oslovených podniků. Dalších 27 % firem souhlasí, že se jim jejich marketing spíše vyplácí. Uvedené firmy mají na trhu velkou konkurenční výhodu. Naopak druhá polovina stavebních společností se vyslovila pro opačný názor. Až 46 % podniků se jejich způsobem marketingu spíše nevyplácí a zbylých 10 % se dokonce nevyplácí vůbec. Daná skupina firem musí rychle změnit a zlepšit svoji propagaci na trhu nejen kvůli zbytečně vynaloženým nákladům na nefunkční marketing, ale také z důvodu reálně hrozícího zániku.

Otázka 8:

Obrázek 31: Výšečový graf k otázce 8



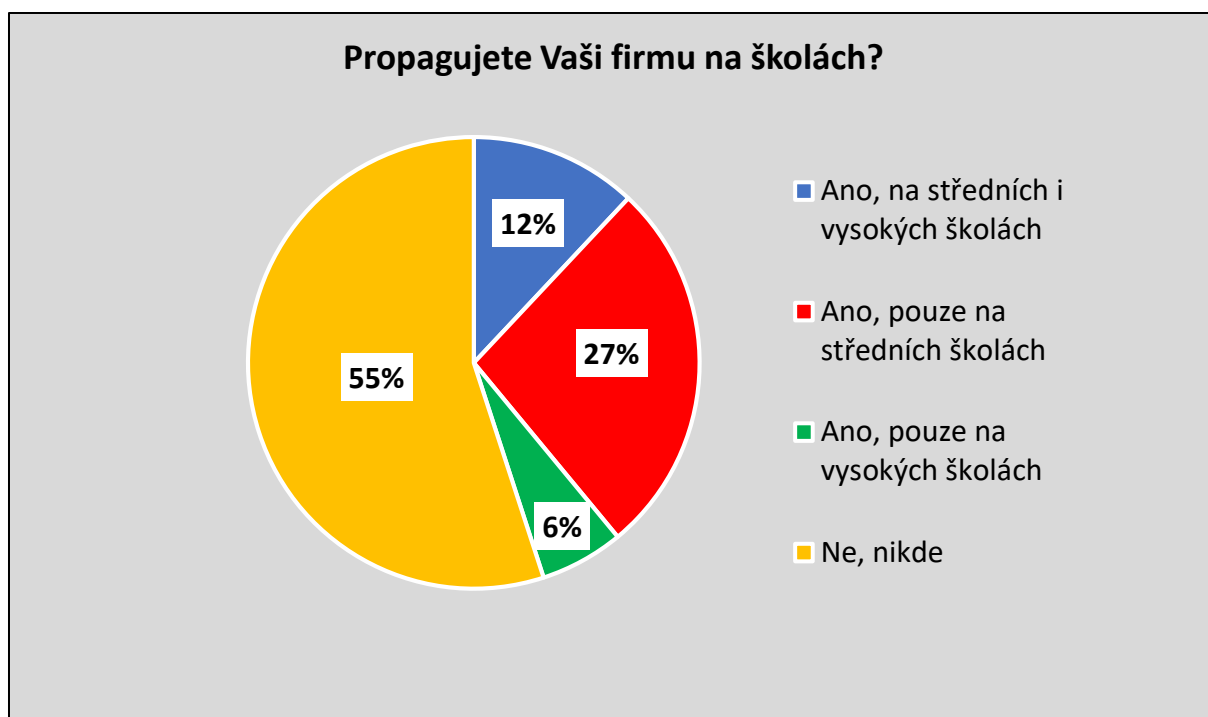
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz číslo osm se týkal způsobu propagace každé z firem. Zda se snaží poukazovat na výhody svých produktů vůči své konkurenci, či nikoliv. Za konkurenční výhodu se považuje vše, co dává podniku náskok před konkurenčními společnostmi. Jedná se o něco, co nenabízí žádná jiná firma na uvažovaném trhu. Výhodou může být například kvalitnější výrobek nebo služba, rychlejší odezva na požadavky objednatelů, lepší technologie nebo efektivnější způsob distribuce produktu k potenciálnímu zákazníkovi. Častou konkurenční výhodou je samozřejmě i cenově výhodnější produkt.

Odpovědi na danou otázku překvapily, neboť jen 40 % firem dává na odiv své konkurenční přednosti. Dalších 41 % firem se svými klady většinou nechlubí a 19 % dotázaných nikdy nedává svým zákazníkům důvod, proč by si měli vybrat právě je. Aby dané firmy zvýšily množství svých zakázek, měly by více propagovat výhody své podnikatelské činnosti. Konkurenční výhody by tak mohly vytyčit například na vlastních webových stránkách.

Otázka 9:

Obrázek 32: Výšečový graf k otázce 9



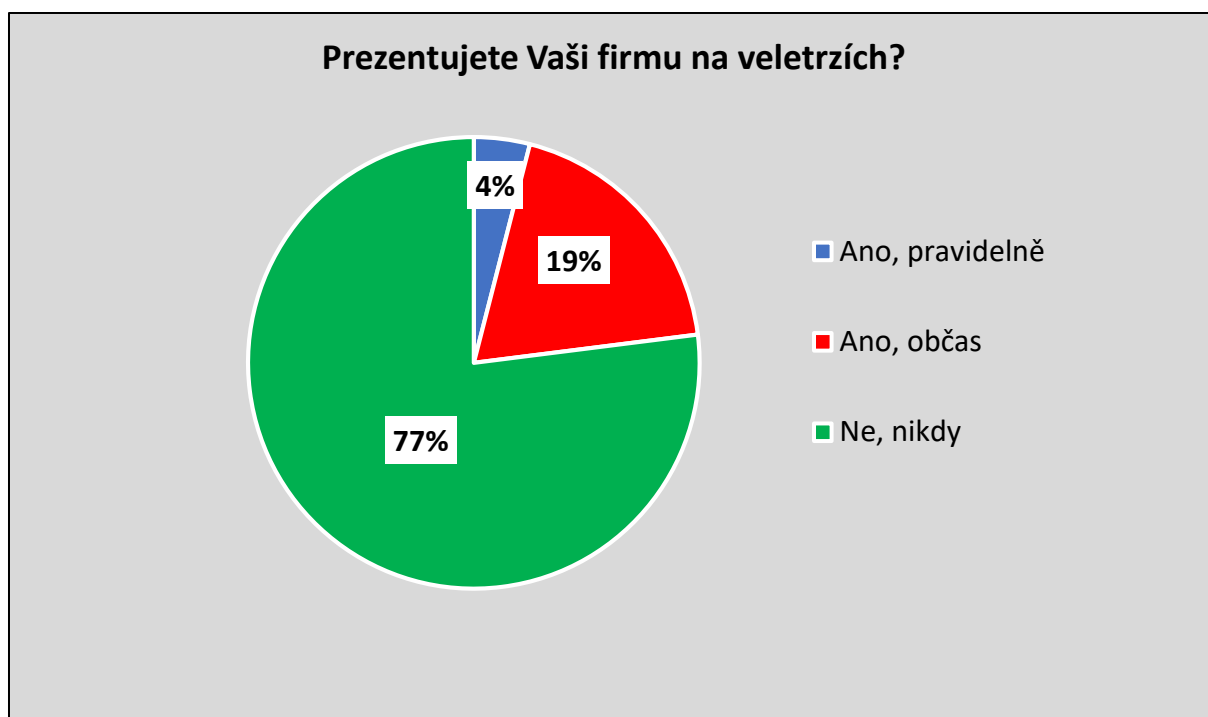
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka sledovala, jakou měrou se stavební podniky zapojují do vlastní propagace na středních či vysokých školách. Spolupráce zaměstnavatelů se školami je oboustranně výhodná. Díky spolupráci může vzniknout jak dlouhodobě udržitelný vztah umožňující intenzivnější kontakt studenta se skutečným pracovním prostředím, tak lepší kontakt firmy se školou a jejích vzdělávacím systémem. Mezi nejčastější formy spolupráce škol a stavebních firem patří přednášky z řad odborníků na školních institucích, umožnění exkurzí na pracoviště nebo poskytnutí praxe studentům v rámci výuky. Průmyslové podniky také často inzerují přímo na školách veškerá volná místa v jejich firmách.

Až 12 % respondentů v dotazníku uvedlo, že se zabývá propagací své firmy na středních i vysokých školách. Firmy by tak v budoucnu nemusely mít o nové zaměstnance nouzi. Dalších 27 % firem se prezentuje pouze na středních školách a jen 6 % dotázaných si dělá reklamu jen na školách vysokých. Ovšem 55 % společností nešíří povědomí o své činnosti na školách vůbec. Proto dané firmy přichází jak o své možné kolegy, tak o potenciální zákazníky.

Otázka 10:

Obrázek 33: Výšečový graf k otázce 10



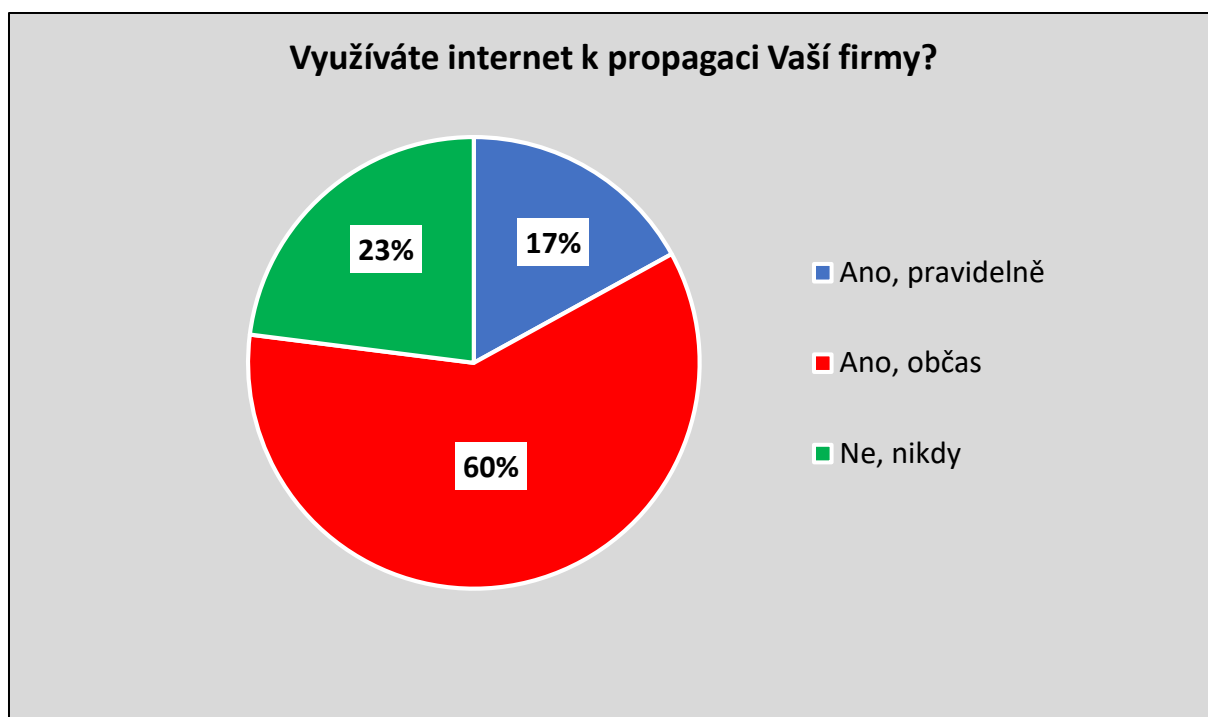
Zdroj: Vlastní zpracování

Desátá otázka spočívala v analýze oslovených společností, zda se účastní stavebních veletrhů. Na veletrzích firmy prezentují své produkty a jednají s potencionálními zákazníky. Pro většinu podniků je účast na veletrzích důležitou součástí marketingu, jak oslovit širokou veřejnost. Významným rysem veletrhů je vysoká koncentrace odborníků a manažerů v místě konání. To bývá jedním z největších kladů akce, neboť připravený harmonogram zásadně šetří čas všech zúčastněných. Na druhou stranu jsou veletrhy pro firmy většinou finančně a organizačně náročné. Řada hlavních tuzemských veletrhů probíhá na výstavištích v Praze a Brně.

Pravidelně svoji firmu na veletrzích prezentují 4 % dotázaných společností, což odpovídá pouze dvěma podnikům. Alespoň občas se veletrhů účastní 19 % respondentů. Jenže výraznou převahu mají firmy, které se akcí neúčastní vůbec. Jde o 77 % analyzovaných firem. Hlavním důvodem je nejspíše málo finančních prostředků či nevědomost o nadcházejících akcích. Nejnavštěvovanější veletrh v Západních Čechách na téma stavebnictví, bydlení a vytápění bude probíhat v Hale TJ Lokomotiva v Plzni od 1. 11. 2019 do 3. 11. 2019.

Otázka 11:

Obrázek 34: Výšečový graf k otázce 11



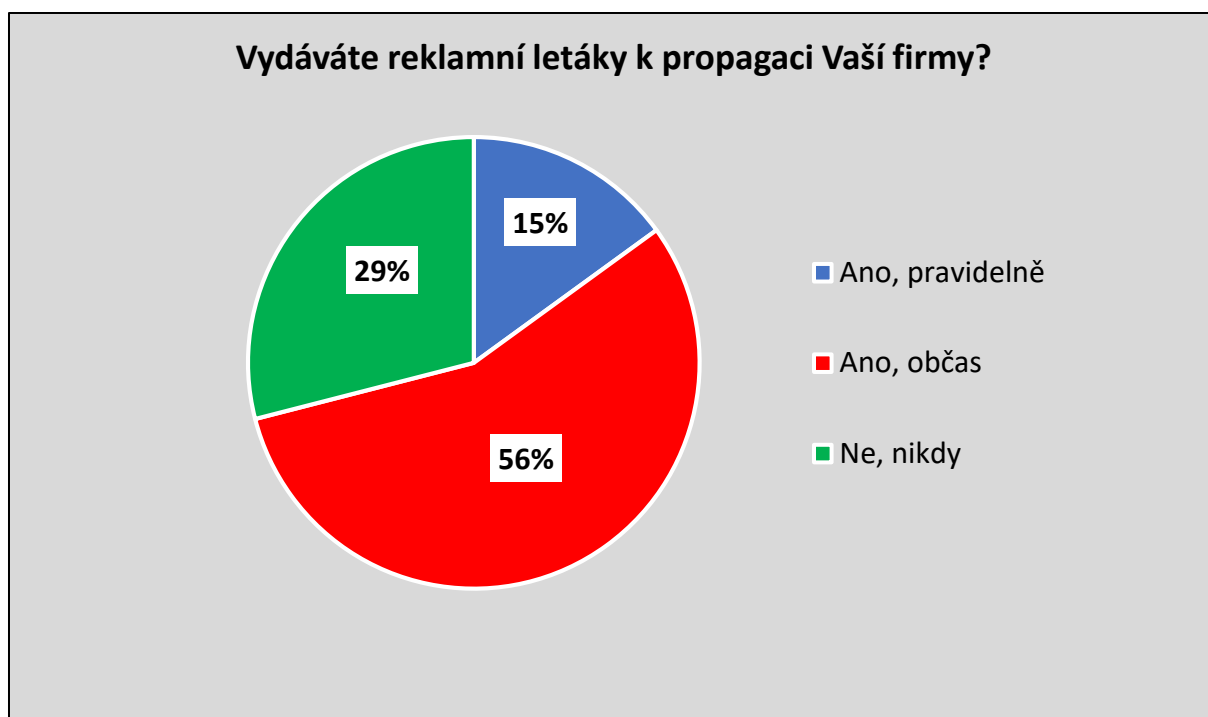
Zdroj: Vlastní zpracování

Daný dotaz měl za úkol analyzovat, jak často stavební firmy používají internet ke svému zviditelnění. V současné době jde o jednu z nejdůležitějších forem propagace vlastního podniku a jeho produktů. Hlavními klady online marketingu jsou rychlost přenosu informací a jeho změn, nízké provozní náklady a oslovení potřebné skupiny zákazníků. Firma může na svých webových stránkách propagovat vlastní firmu včetně výrobků, jejich kvalitu, používanou technologii, způsob distribuce a další. Pomocí internetu se také dají získávat zakázky. Důležitou složkou uvedené propagace je B2B marketing (Business to business). V Českém jazyce to znamená obchodník k obchodníkovi. Jedná se o zajištění obchodních vztahů a vzájemnou komunikaci mezi dvěma podniky fungující na principu elektronické výměny dat.

Celkem 77 % oslovených stavebních firem chápe internet jako významnou složku jejich marketingu. Skoro čtvrtina dotázaných podniků však online marketing nevyužívá. Mohou sice vlastnit webové stránky firmy, ty však používají pouze k poskytnutí kontaktů, nikoliv k propagaci svých produktů či průběžné aktualizaci dat.

Otázka 12:

Obrázek 35: Výšečový graf k otázce 12



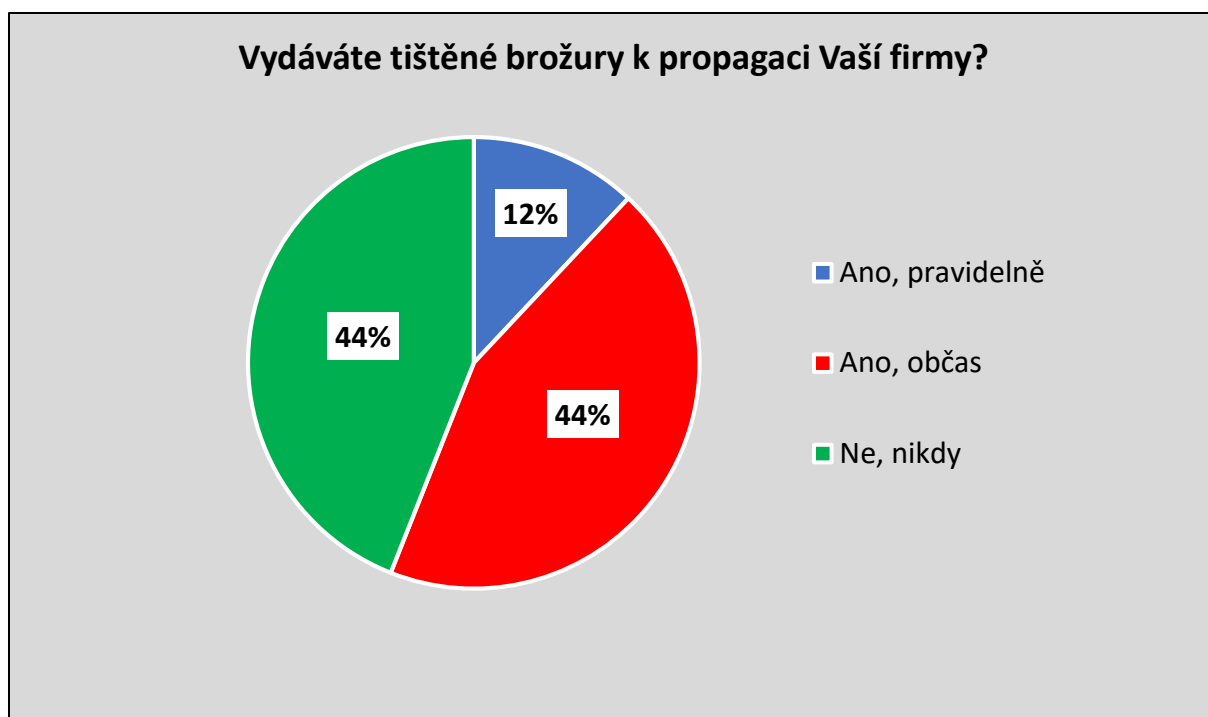
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky číslo dvanáct a třináct sledují, zda dotazované stavební společnosti vydávají nějaké propagační materiály. První z daných otázek řešila propagaci firmy pomocí reklamních letáků. Značná část malých firem sice šíří povědomí o své firmě především pomocí internetu, ale v současnosti dobře fungují také tradiční prostředky. Leták je jednoduchá forma marketingu sloužící k prezentaci podniku či jeho produktů. Úkol letáku tkví ve vzbuzení pozornosti z řad potencionálních zákazníků. Důležité je náležité grafické zpracování s vhodně zvolenými obrázky včetně klíčových informací o nabízených produktech. Reklamní sdělení by mělo být stručné a jasné. V reklamním letáku by dále nemělo chybět výrazné logo stavební společnosti či kontaktní adresa.

Odpovědi na danou otázku odhalují, že 15 % malých stavebních firem se sídlem v Plzni vydává své reklamní letáky pravidelně. Více než polovina dotázaných společností se vyslovila pro alespoň občasnou marketingovou propagaci uvedenou formou. Naopak 29 % podniků se nikdy dané příležitosti nechopilo.

Otázka 13:

Obrázek 36: Výšečový graf k otázce 13



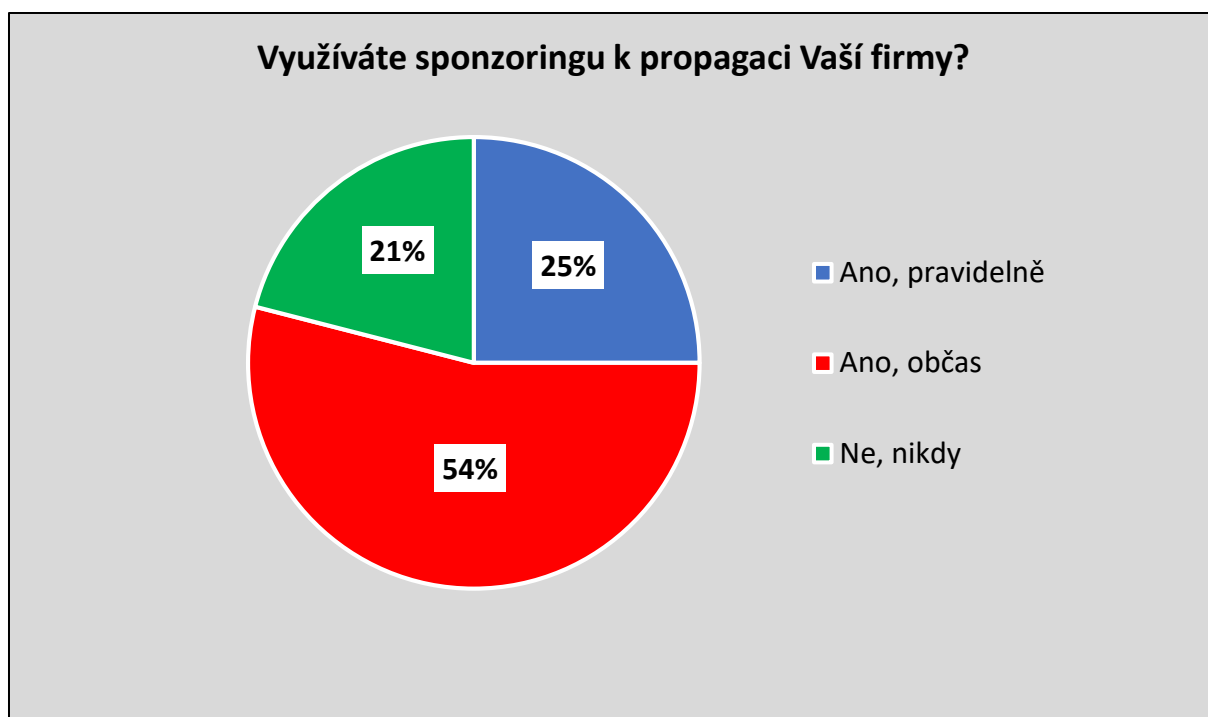
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz z marketingového dotazníku opět pojednával o materiální propagaci firmy. Otázka zjišťovala, do jaké míry se podniky zabývají vydáváním vlastních brožur. Firemní katalogy jednotlivých produktů patří mezi významné marketingové nástroje. V brožurách dokáže obchodník shrnout nejdůležitější body svého podnikání. Brožury jsou nákladnější propagační materiály s ucelenými informacemi, které by měly být vždy aktualizovány. Výhodou brožur oproti reklamním letákům je jejich vyšší marketingová úspěšnost, neboť příliš strohé letáky často končí v odpadkovém koši. U brožur je velmi důležitá jejich grafika. Měla by být jednoduchá a přehledná. Obrázky tvořící vizuální vzhled katalogu jsou právě tím aspektem, který dané produkty prodává.

Z pohledu na výše vyobrazený graf je zjevné, že se oslovené stavební firmy ve svých odpovědích rozcházejí. Shodně 44 % oslovených podniků své brožury buď vydává jen občas, nebo se jimi vůbec nezabývá. Jen 12 % společností je vydává pravidelně. Brožury tedy využívá ke svému zviditelnění méně dotázaných firem než reklamních letáků.

Otázka 14:

Obrázek 37: Výšečový graf k otázce 14



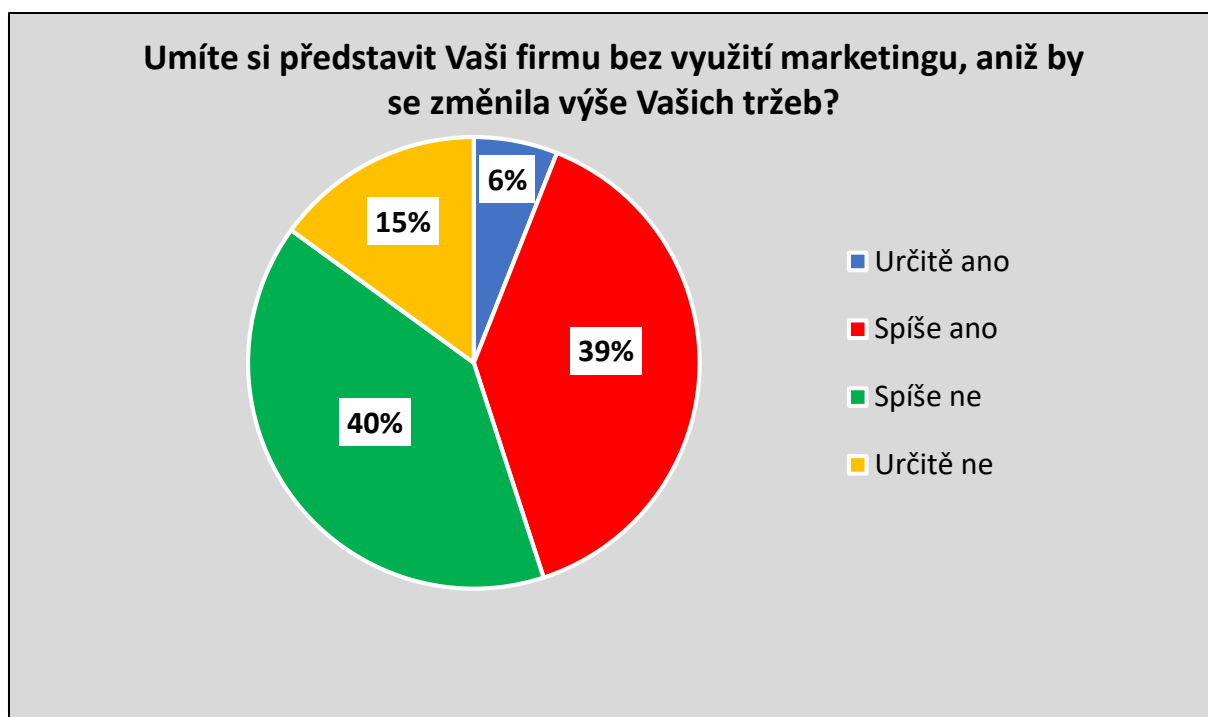
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka poukazovala na důležitost sponzoringu u analyzovaných firem. Sponzorování lze zařadit mezi druh marketingové komunikace. Nejčastěji se jedná o investování peněžních prostředků do aktivit, které je možno komerčně využít ve prospěch podniku. Stavební společnosti tak mohou spojit své podnikatelské činnosti s konkrétními událostmi. Sponzorující podnik umožňuje sponzorovanému realizovat jeho úmysl, následně pak podporovaný pomáhá sponzorovi plnit jeho cíle. Na rozdíl od charity se sponzoring vyznačuje oboustranným obchodním vztahem, kdy dochází ke vzájemnému užítku. Pro firmu je však nejdůležitější budování povědomí o podniku jak mezi svými potencionálními zákazníky, tak i širokou veřejností, která může firmu dále doporučit.

Většina dotázaných stavebních firem se sponzorování opravdu věnuje. Čtvrtina analyzovaných podniků využívá sponzoring pravidelně a dalších 54 % společností se jím alespoň občas zabývá. Sponzorskou činnost však nevyužívá 21 % podniků. Důvodem může být fakt, že přínos firemního sponzoringu se často ukáže až po delší době.

Otázka 15:

Obrázek 38: Výšečový graf k otázce 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dotaz do jisté míry shrnoval předchozí dotazy a zjišťoval, zda by si oslovené podniky dokázaly představit svou podnikatelskou činnost bez užití marketingových nástrojů. Firmy malé velikosti se často zbytečně bojí více marketingově angažovat a spoléhají tak na osud a zájem zákazníků. Danou pozornost si však musí nejprve získat a poté udržet. Hodně lidí si může myslet, že marketingová aktivita je pro malé firmy až moc velký luxus. Ovšem právě malé podniky jsou na jejím základě schopny si vytvořit užší vztah se svými klienty. Propagace malých firem je významným faktorem už jen z důvodu jejich velikosti. Účinný marketing tak musí být dobře čitelný a vhodně cílený na konkrétní segment zákazníků.

Oslovené malé stavební firmy se sídlem v Plzni měly na danou otázku odlišné názory. Zhruba polovina analyzovaných společností považuje marketing za stěžejní prvek jejich podnikání. Nicméně zbylí respondenti v marketingu základ úspěchu svého podnikání nevidí, proto je dané firmy spíše nevyužívají. Důvodem může být nedostatek financí, času, lidských zdrojů či neznalost uvedené problematiky.

10.1. Souhrnný výstup z marketingového dotazníku

Druhý ze dvou oddílů praktické části diplomové práce by zaměřen na analýzu a následné vyhodnocení marketingového dotazníku. Dotazník byl vyplněn celkem 52 malými stavebními společnostmi se sídlem v Plzni. Z Nejčastějších odpovědí byly zjištěny následující skutečnosti:

Nejvíce se marketingové analýzy zúčastnily stavební společnosti zabývající se pozemními stavbami. Až polovina ze všech dotázaných firem byla založena před rokem 2000. Jednalo se tedy o podniky, které na trhu působí déle než dvacet let. U nadpoloviční většiny všech oslovených firem má marketingovou problematiku na starosti pouze 1 zaměstnanec. Ovšem 44 % firem má ve svých řadách 2 nebo 3 zaměstnance řešící uvedenou situaci. Z třetí odpovědi vyplynulo, že většina respondentů vůbec neinvestuje do marketingového školení svých pracovníků. K odpovědi se vyslovilo 48 % podniků. Na otázku, kolik procent všech ročních výdajů vkládají firmy do svého marketingu, podniky odpověděly, že celková suma většinou není vyšší než 1 %. S tím souvisela i následující otázka. Zjišťovala, zda firmy investují více či méně finančních prostředků do marketingu oproti rokům minulým. Z výsledků vyplynulo, že 61 % podniků vkládá do své marketingové činnosti stále stejnou sumu. Skoro polovina analyzovaných firem je toho názoru, že jejich vynaložené marketingové náklady spíše neodpovídají výši jimi očekávaných zakázek. Stavební podniky se dále vyjádřily, že většinou nezdůrazňují přednosti svého podnikání oproti své konkurenci.

Z hlediska vlastní propagace firmy nejčastěji uvedly, že se na školách takřka nezviditelňují, dokonce ani svůj podnik neprezentují na veletrzích. V daných ohledech by však bylo vhodné na uvedené problematice do budoucna zapracovat. Ke svému zviditelnění oslovené firmy alespoň občas využívají internet, danou odpověď zaškrtno 60 % podniků. Dotázané firmy také občas vydávají reklamní letáky, neboť je příležitostně tiskne 56 % analyzovaných podniků. Shodně 44 % stavebních společností vydává tištěné brožury buď jen občas, nebo se jimi nezabývá vůbec. Z dosažených výsledků je dále patrné, že sponzorskou činnost občas využívá ke zlepšení svého marketingového stavu více než polovina oslovených firem. Poslední otázka zjišťovala, zda by se firmy dokázaly obejít bez svého marketingu. Na uvedený dotaz nebyla sdělena jednoznačná odpověď. Polovina firem si myslí, že marketing zcela jistě potřebují, druhá půlka oslovených však tvrdí opak.

11. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo využití marketingových nástrojů ve stavebnictví včetně aplikací marketingových analýz na konkrétní stavební firmě. Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabírala základní charakteristikou marketingu, stanovila marketingové cíle a jejich strategie, popsala marketingový mix, marketingové prostředí, analýzu portfolia, a nakonec uvedla marketingové inovace. První polovina praktické části pojednávala o stavební společnosti SILBA s. r. o., na které bylo dále aplikováno pět marketingových analýz. Jednalo se o SLEPT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, SWOT analýzu, BCG matici a GE matici. Zjištěné údaje mohou firmě pomoci lépe pochopit důležitost svého marketingu a z dosažených výsledků se do budoucna poučit. Druhá polovina praktické části se zabývala vyhodnocením patnácti otázek marketingového dotazníku, který byl vyplněn celkem 52 malými zhotovitelskými stavebními podniky se sídlem v Plzni. Z vyhodnoceného dotazníkového šetření bylo možno vyvodit současnou marketingovou situaci firem a poukázat na možné rezervy v jejich marketingových činnostech.

SLEPT analýza byla první metodou, která se na vybrané stavební firmě aplikovala. Rozbor ukázal množství faktorů tržního makroprostředí, které by podnik měl bedlivě sledovat. Jednalo se především o legislativní prostředí, vývoj ekonomiky a sociální oblasti daného kraje, politickou angažovanost či technologický pokrok. Firmě bych doporučil průběžně kontrolovat její tržní prostředí, dohlížet na změny v zákonech a normách, sledovat vývoj HDP i daně z příjmů, a v neposlední řadě se zabývat inovacemi na obhospodařovaném trhu.

Porterova analýza pěti sil řešila mikroprostředí firmy především z hlediska její konkurence na trhu. Co se síly zákazníků týče, danému podniku bych poradil více se zaměřit na soukromý sektor zákazníků, kde má firma značné rezervy. Pro posílení pozice podniku z hlediska síly dodavatele by bylo vhodné nadále udržovat dobré vztahy partnerskými společnostmi a zajišťovat vzájemnou výhodnost spolupráce. Z hlediska hrozby vstupu nových konkurentů je důležitá pružná a efektivní reakce na požadavky zákazníků. Na možné substituty a komplementy by firma mohla být obezřetnější u eventuální vyšší popularity železničních staveb. Z hlediska konkurenčního prostředí by daná stavební firma mohla v budoucnu nabízet ještě kvalitativně či časově výhodnější nabídky, než je tomu u stávající konkurence.

SWOT analýza pomohla podniku definovat jeho silné a slabé stránky i příležitosti či hrozby. Daná metoda je kombinací předchozích dvou analýz. Stavební společnosti bych tak kromě výše uvedených příkladů doporučil rozšířit svou podnikatelskou činnost do dalších krajů České republiky a zaměřit svoji pozornost na možnost spolupodílet se na připravované rekonstrukci dálnice D5. Podnik by měl dbát na viditelnost svého sídla například umístěním firemního poutače. Ke zlepšení tržní pozice by mohla přispět i obměna již zastaralých strojů za nové.

BCG matice analyzovala firmu z hlediska tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Po aplikaci Bostonské matice bych podniku v úspěšném odvětví realizace pozemních komunikací dále radil větší obezřetnost a nadále si udržovat své vedoucí tržní postavení. Velký potenciál má také odvětví zabývající se prováděním dopravního značení, na jehož činnost se nyní může společnost komplexněji zaměřit. Z hlediska realizace kanalizací i budování sportovišť by se firma mohla větší měrou marketingově angažovat a specializovat, neboť má v uvedených sektorech slibný výhled do budoucna. Výstavba propustků firmě příliš velký zisk nepřináší, proto by bylo vhodnější od uvedeného zaměření upustit a věnovat se oborům výše uvedeným.

GE matice hodnotila dvě nejvýznamnější podnikatelské činnosti firmy dle atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení. Firemnímu odvětví, které se zabývá realizacemi pozemních komunikací, bych v daných ohledech mimo výše uvedené dále doporučil zlepšit svoji propagaci. Povědomí o tomto sektoru by podnik mohl vytvářet již na školách. Firma zde může využít formu prezentací, zajistit exkurze na pracoviště či umožnit studentům praxi v průběhu jejich studia. Účast na veletrzích by podniku mohla přinést zvýšení zájmu po jeho produktech. V odvětví provádění dopravního značení by firma měla zapracovat na svém goodwillu. Zlepšení by mohlo nastat například vytvářením a následným rozesíláním propagačních materiálů.

Je samozřejmé, že veškerá výše uvedená zjištění musí být zvážena i ekonomicky, neboť například účast na veletrhu je sice prestižní, avšak finančně nákladná aktivita, která nemusí mít vždy adekvátní přínos. Rozhodně je možno závěrem konstatovat, že lze analyzované firmě doporučit zvýšení tlaku na potencionální investory na bázi osobních jednání a také zvýšení podílu subdodávek u velkých stavebních společnostech. Zejména kvalitní práci a dodržováním všech termínů se SILBA s. r. o. stane partnerem, na který se budou velké zhotovitelství firmy s důvěrou obracet.

Marketingový dotazník poskytl široký pohled na současnou firemní propagaci řešeného vzorku firem. Společnostem bych proto doporučil spravovat vlastní webové stránky. Dále je důležité vydávat propagační materiály, kterými by mohly být například reklamní letáky či brožury. Firmy by určitě neměly zapomínat na marketingové školení svých zaměstnanců. Vhodné by bylo také zdůrazňovat své přednosti vůči konkurenci, propagovat firmu na školách, účastnit se veletrhů a v neposlední řadě nezapomenout na sponzorskou činnost.

Kvalitní marketing je důležitým předpokladem vedoucím jak k udržení stávajících zákazníků, tak k získání nových objednatelů. Z obrázku 1 je patrné, že v současné době již dochází k mírnému zvyšování objemu stavební produkce, proto je potřeba se i nadále věnovat marketingovým činnostem a společenské odpovědnosti firem. Stavební podniky si tak mohou vytvořit potřebnou konkurenceschopnost na jimi zastoupených trzích a zvýšit objem svých zakázek včetně tolik potřebného firemního zisku. Marketing ve stavebnictví je proto významným nástrojem, který by neměl být opomíjený.

12. SEZNAM LITERATURY

- [1] KADEŘÁBKOVÁ, Božena. *Úvod do makroekonomie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 368 s, ISBN 80-7179-788-X
- [2] PORTÁL ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ. *Měsíční údaje za rok 2018*. [online] 2018 [cit. 10. 04. 2018]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=287>
- [3] KADEŘÁBKOVÁ, Božena. *Základy marketingu (prezentace)*. Praha: ČVUT Fakulta stavební, 2013, 25 s
- [4] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 788 s, ISBN 978-80-247-1545-2
- [5] PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2001, 224 s, ISBN 80-247-0052-2
- [6] MANAGEMENTMANIA. *Výrobky (Products)*. [online] 2016 [cit. 10. 11. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyroby>
- [7] DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: VUT Fakulta stavební, 2006, 200 s
- [8] MANAGEMENTMANIA. *Výzkum trhu (Market research)*. [online] 2016 [cit. 10. 13. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyzkum-trhu-market-research>
- [9] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s, ISBN 80-247-0447-1
- [10] MANAGEMENTMANIA. *Konkurence (Competition)*. [online] 2016 [cit. 10. 18. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- [11] MĚŠŤANOVÁ, Dana. *Základy marketingu (prezentace)*. Praha: ČVUT Fakulta stavební, 2016, 33 s
- [12] MANAGEMENTMANIA. *Propagace (Promotion)*. [online] 2017 [cit. 10. 22. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/propagace>
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2013, 362 s, ISBN 978-80-247-4670-8
- [14] MANAGEMENTMANIA. *Cílový trh (Target market)*. [online] 2017 [cit. 10. 24. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cilovy-trh-target-market>
- [15] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s, ISBN 978-80-87197-17-2

- [16] BENETT, Alf. *Introduction to travel and tourism marketing*. 1. edit. Cape Town: Juta Academic, 2001, 264 p, ISBN 978-0702156366
- [17] MARKETING. *Trh a cílený marketing*. [online] 2016 [cit. 11. 03. 2018]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing
- [18] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 192 s, ISBN 978-80-7400-120-8
- [19] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s, ISBN 978-80-247-1535-3
- [20] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997, 47 s, ISBN 80-7168-504-6
- [21] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 518 s, ISBN 80-722-6252-1
- [22] MANAGEMENTMANIA. *Společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility)*. [online] 2015 [cit. 11. 19. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/csr>
- [23] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s, ISBN 978-80-247-2049-4
- [24] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 518 s, ISBN 978/80-266-0006-0
- [25] MARKETING V REGIONÁLNÍM ROZVOJI. *Analýza portfolia*. [online] 2013 [cit. 11. 29. 2018]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=53367>
- [26] PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006, 359 s, ISBN 80-01-03449-6
- [27] BUSINESSINFO. *Specifické metody marketingové situační analýzy*. [online] 2018 [cit. 12. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>
- [28] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s, ISBN 978-80-247-1911-5
- [29] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní, 2009, 192 s, ISBN 978-80-7395-205-1
- [30] MARKETINGOVÝ INSTITUT. *Marketing v digitální podobě*. [online] 2018 [cit. 12. 14. 2018]. Dostupné z: <https://www.mkti.cz/marketing-digitalni-podobe>

- [31] FRKOVÁ, Jana. *Intuitivní marketing (prezentace)*. Praha: ČVUT Fakulta stavební, 2018, 31 s
- [32] SUN MARKETING. *9 důvodů, proč být aktivní v sociálních sítích*. [online] 2018 [cit. 12. 15. 2018]. Dostupné z: <https://www.sunmarketing.cz/marketing-v-socialnich-sitich/9-duvodu-proc-byt-aktivni-v-socialnich-sitich>
- [33] FACEBOOK. *Metrostav a.s.* [online] 2018 [cit. 12. 09. 2018]. Dostupné z: https://www.facebook.com/pg/Metrostav/ads/?ref=page_internal
- [34] HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s, ISBN 978-80-245-1520-5
- [35] FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 204 s, ISBN 978-80-7261-160-7
- [36] GUERRILLA MARKETING AND SERVICES. *Guerrilla Marketing Rubbish Bags*. [online] 2018 [cit. 12. 12. 2018]. Dostupné z: <http://inagorillacostume.com/2011/guerrilla-marketing-rubbish-bags/guerrilla-marketing-rubbish-bags/>
- [37] MANAGEMENTMANIA. *Word of Mouth Marketing (WOMM)*. [online] 2018 [cit. 12. 15. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/word-of-mouth-marketing>
- [38] CHINA DIGITAL MARKETING AGENCY. *What is Word of Mouth marketing (WOM)*. [online] 2018 [cit. 12. 15. 2018]. Dostupné z: <https://www.marketingchina.agency/word-of-mouth-marketing-wom/>
- [39] KM BETA. *Střechy Praha 2018*. [online] 2018 [cit. 12. 16. 2018]. Dostupné z: <http://www.kmbeta.cz/aktuality/cojenoveho/veletrh-2018-strechy-praha.html>
- [40] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Plzni*. [online] 2018 [cit. 12. 17. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp>
- [41] BUSINESS CENTER. *Zákony a právní normy*. [online] 2018 [cit. 12. 18. 2018]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [42] MĚŠŤANOVÁ, Dana. *Úvod do legislativního rámce (prezentace)*. Praha: ČVUT Fakulta stavební, 2018, 33 s
- [43] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Právo a legislativa*. [online] 2018 [cit. 12. 18. 2018]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Stavebni-pravo/Pravo-a-legislativa-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Stavebni-pravo/Pravo-a-legislativa-(1))
- [44] VÝPOČET. *Výpočet čisté mzdy v roce 2018*. [online] 2018 [cit. 12. 19. 2018]. Dostupné z: <https://www.vypocet.cz/cista-mzda>

[45] BUSINESSINFO. *Změny pro podnikatele od roku 2018*. [online] 2018 [cit. 12. 19. 2018]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/special-zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2018-98708.html#dane>

[46] MANAGEMENTMANIA. *Inovace (Innovation)*. [online] 2017 [cit. 12. 19 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>

13. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj základní stavební výroby v České republice v průběhu let vždy za leden až duben, Zdroj: Převezato z [2], vlastní zpracování	12
Obrázek 2: Druhy stavebních firem, Zdroj: Vlastní zpracování	13
Obrázek 3: Směna jako základ marketingu, Zdroj: Převezato z [4], vlastní zpracování	17
Obrázek 4: Přístup k trhu, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	22
Obrázek 5: Hromadný marketing, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	23
Obrázek 6: Výrobově diferencovaný marketing, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	24
Obrázek 7: Koncentrovaný marketing, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	25
Obrázek 8: Diferencovaný marketing, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	26
Obrázek 9: Ansoffova matice, Zdroj: Převezato z [13], vlastní zpracování	30
Obrázek 10: Komerční marketingový mix 4P, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	31
Obrázek 11: Zakázkový marketingový mix 4P, Zdroj: Převezato z [5], vlastní zpracování	32
Obrázek 12: SLEPT analýza, Zdroj: Převezato z [13], vlastní zpracování	37
Obrázek 13: Porterova analýza pěti sil, Zdroj: Převezato z [13], vlastní zpracování	38
Obrázek 14: SWOT analýza, Zdroj: Převezato z [13], vlastní zpracování	39
Obrázek 15: BCG matice, Zdroj: Převezato z [13], vlastní zpracování	41
Obrázek 16: GE matice, Zdroj: Převezato z [13], vlastní zpracování	42
Obrázek 17: Facebookový profil firmy Metrostav a. s., Zdroj: [33]	44
Obrázek 18: Pytle na odpadky jako okrasná zeleň, Zdroj: [33]	45
Obrázek 19: Průběh spontánního marketingu o společnosti EUROVIA CS a. s., Zdroj: Převezato z [38], vlastní zpracování	46
Obrázek 20: Stavební veletrh v Praze roku 2018, Zdroj: [39]	47
Obrázek 21: SWOT analýza stavební společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování	58
Obrázek 22: Analýza portfolia pomocí BCG matice, Zdroj: Vlastní zpracování	61
Obrázek 23: Umístění segmentů do GE matice, Zdroj: Vlastní zpracování	74
Obrázek 24: Výšečový graf k otázce 1, Zdroj: Vlastní zpracování	77
Obrázek 25: Výšečový graf k otázce 2, Zdroj: Vlastní zpracování	78

Obrázek 26: Výsečový graf k otázce 3, Zdroj: Vlastní zpracování	79
Obrázek 27: Výsečový graf k otázce 4, Zdroj: Vlastní zpracování	80
Obrázek 28: Výsečový graf k otázce 5, Zdroj: Vlastní zpracování	81
Obrázek 29: Výsečový graf k otázce 6, Zdroj: Vlastní zpracování	82
Obrázek 30: Výsečový graf k otázce 7, Zdroj: Vlastní zpracování	83
Obrázek 31: Výsečový graf k otázce 8, Zdroj: Vlastní zpracování	84
Obrázek 32: Výsečový graf k otázce 9, Zdroj: Vlastní zpracování	85
Obrázek 33: Výsečový graf k otázce 10, Zdroj: Vlastní zpracování	86
Obrázek 34: Výsečový graf k otázce 11, Zdroj: Vlastní zpracování	87
Obrázek 35: Výsečový graf k otázce 12, Zdroj: Vlastní zpracování	88
Obrázek 36: Výsečový graf k otázce 13, Zdroj: Vlastní zpracování	89
Obrázek 37: Výsečový graf k otázce 14, Zdroj: Vlastní zpracování	90
Obrázek 38: Výsečový graf k otázce 15, Zdroj: Vlastní zpracování	91

14. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Atraktivnost trhu podle 1. zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování	63
Tabulka 2: Atraktivnost trhu podle 2. zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování	63
Tabulka 3: Atraktivnost trhu podle 3. zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování	63
Tabulka 4: Konkurenční postavení podle 1. zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování	64
Tabulka 5: Konkurenční postavení podle 2. zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování	64
Tabulka 6: Konkurenční postavení podle 3. zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování	64
Tabulka 7: Atraktivnost trhu, Zdroj: Vlastní zpracování	65
Tabulka 8: Konkurenční postavení, Zdroj: Vlastní zpracování	65
Tabulka 9: Velikost trhu, Zdroj: Vlastní zpracování	66
Tabulka 10: Růst trhu, Zdroj: Vlastní zpracování	66
Tabulka 11: Konkurenční boj, Zdroj: Vlastní zpracování	67
Tabulka 12: Technologická náročnost, Zdroj: Vlastní zpracování	67
Tabulka 13: Substituční tendence, Zdroj: Vlastní zpracování	67
Tabulka 14: Podíl veřejných zakázek, Zdroj: Vlastní zpracování	68
Tabulka 15: Bariéry vstupu nových tržních segmentů, Zdroj: Vlastní zpracování	68
Tabulka 16: Budoucnost, Zdroj: Vlastní zpracování	68
Tabulka 17: Tržní podíl, Zdroj: Vlastní zpracování	69
Tabulka 18: Růst podílu, Zdroj: Vlastní zpracování	69
Tabulka 19: Goodwill, Zdroj: Vlastní zpracování	70
Tabulka 20: Propagace, Zdroj: Vlastní zpracování	70
Tabulka 21: Poskytování služeb, Zdroj: Vlastní zpracování	70
Tabulka 22: Finanční síla, Zdroj: Vlastní zpracování	71
Tabulka 23: Podíl veřejných zakázek, Zdroj: Vlastní zpracování	71
Tabulka 24: Geografické zastoupení, Zdroj: Vlastní zpracování	71
Tabulka 25: Souřadnice realizací pozemních komunikací, Zdroj: Vlastní zpracování	72
Tabulka 26: Souřadnice provádění dopravního značení, Zdroj: Vlastní zpracování	73