

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Strategie marketingového řízení firmy**

**Bc. Štěpán Pleyer**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Štěpán Pleyer

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Strategie marketingového řízení firmy**

Název anglicky

**Strategy of Company Marketing Management**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení zvolené firmy.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- zpracovat teoretická východiska ke zvolenému tématu (Literární rešerše)
- vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti
- provést situační analýzu
- zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu firmy na trhu

### Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést situační analýzu zkoumané firmy. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. V dalším kroku definovat relevantní marketingové strategie společnosti a navrhnout marketingová opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Strategické řízení firmy, strategie marketingového řízení, marketingová situační analýza, SWOT, cíle marketingového řízení, akční programy marketingového mixu

---

## Doporučené zdroje informací

- BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUC, V. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
- MACHEK, M., KELLER, K L., JUPPA, T., KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MEFFERT, H., VÁVROVÁ, V., TOMEK, G. *Marketing & management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.22-8.
- PŘIBOVÁ, M. *Strategické řízení značky = Brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VYKYPĚL, O., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie marketingového řízení firmy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3. 2022

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavu Kalovi CSc. za odborné vedení, podnětné rady a přínosné konzultace při vypracování mé diplomové práce. Také bych chtěl poděkovat své rodině a nejbližším za podporu a trpělivost. Dále bych rád poděkoval firmě Precisarchitecture, s.r.o., za umožnění přístupu k vnitřnímu fungování a zákazníkům firmy za cenné postřehy.

# Strategie marketingového řízení firmy

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá procesem marketingového řízení firmy.

Hlavním cílem je na základě situační analýzy vytvořit strategii marketingového řízení zvolené firmy. Dílčími cíli jsou: vyhodnocení dosavadní marketingové strategie, situační analýza a formulace doporučení ke splnění tržních cílů – zvýšení tržeb a podílu na trhu. Práce je zaměřena na projekční ateliér Precisarchitecture, s.r.o. V první části diplomové práce je provedena rešerše relevantních zdrojů v podobě současného stavu poznání. Pomocí formulací relevantních autorů včetně využití mé bakalářské práce jsou v první části popsány teoretické principy strategického a marketingového řízení, marketingové situační analýzy, marketingu a nástrojů marketingového mixu. V rámci praktické části práce je vytvořena situační analýza. Nejdříve je vytvořena analýza vnitřního prostředí v podobě finanční analýzy, auditu marketingového mixu a analýzy zdrojů a kompetencí. Z analýzy vnitřního prostředí vychází silné stránky v podobě kvalitních produktů za dobrou cenu, vysoké úrovně odbornosti vedoucích pracovníků a slabé stránky v podobě nízké úrovně webových stránek a propagace. Následně je vytvořena analýza vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy, Porterova modelu, analýzy regionu, odvětví a analýzy trhu. Trh stavebních projektových prací v České republice byl rozdělen na cílové skupiny. Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá příležitost v podobě rostoucí poptávky po návrzích potravinářských provozů a bytových domů včetně růstu poptávky po produktech šetrných k životnímu prostředí. Z výsledků situační analýzy je formulována matice SWOT. Z matice SWOT vychází marketingové strategie jako pokrytí rostoucí poptávky po návrzích bytových domů a potravinářských provozů včetně doporučení pro zkoumanou firmu, jak docílit vytyčených cílů – tedy zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu se zacílením na zvolený segment. Mezi hlavní doporučení lze zařadit tvorbu nových webových stránek a využití placené formy propagace.

**Klíčová slova:** strategické marketingové řízení, situační analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí, SWOT matice, nástroje marketingového mixu

# Strategy of Company Marketing Management

## Abstract

This diploma thesis deals with the process of marketing management of a company. The main goal is to create a marketing management strategy for the selected company based on a situation analysis. The partial goals are: evaluation of the current marketing strategy, situation analysis and formulation of recommendations to meet market goals - increase sales and market share. The work is focused on the architectural design studio Precisarchitecture, s.r.o. In the first part of the diploma thesis, a search of relevant sources in the form of the current state of knowledge is performed. The first principles of strategic and marketing management, marketing situation analysis, marketing and marketing mix tools are described in the first part with the help of formulations of relevant authors, including the use of my bachelor thesis. Within the practical part of the work, a situation analysis is created. First, an analysis of the internal environment is created in the form of financial analysis, audit of the marketing mix and analysis of resources and competencies. The analysis of the internal environment is based on strengths in the form of quality products at a good price, high levels of expertise of managers and weaknesses in the form of low levels of websites and promotion. Subsequently, an analysis of the external environment is created using PEST analysis, Porter's model, region analysis, industry analysis and market analysis. The construction project market in the Czech Republic was divided into target groups. The analysis of the external environment shows an opportunity in the form of growing demand for food and apartment buildings, including growing demand for environmentally friendly products. The SWOT matrix is formulated from the results of the situation analysis. The SWOT matrix is used as a marketing strategy to cover the growing demand for apartment buildings and food operations, including recommendations for the surveyed company on how to achieve the set goals – to increase competitiveness and increase market share with a focus on the selected segment. The main recommendations include the creation of new websites and the use of paid forms of promotion.

**Keywords:** strategic marketing management, situation analysis, external environment, internal environment, SWOT matrix, marketing mix tools





# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>16</b>
<b>2 Současný stav poznání .....</b>	<b>17</b>
2.1 Strategické řízení firmy .....	17
2.2 Nutnost strategie.....	18
2.3 Stanovení mise a vize firmy .....	19
2.4 Strategická situační analýza .....	20
2.4.1 Externí analýza.....	20
2.4.1.1 Analýza makroprostředí.....	21
2.4.1.2 Analýza mikroprostředí .....	21
2.4.2 Interní analýza.....	23
2.4.2.1 Hodnototvorný řetězec.....	23
2.4.2.2 Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách....	25
2.4.2.3 Analýza firemních faktorů.....	27
2.4.3 SWOT analýza .....	32
2.4.4 Určení strategie .....	33
2.4.5 Implementace strategie a hodnocení úspěšnosti .....	37
2.5 Marketing a jeho pojetí.....	38
2.6 Strategický marketing a strategické plánování.....	38
2.7 Marketingová situační analýza.....	39
2.7.1 Analýza vnějšího prostředí firmy.....	40
2.7.2 Analýza vnitřního prostředí firmy.....	42
2.7.3 SWOT analýza .....	43
2.8 Marketingové cíle.....	44
2.9 Marketingová strategie.....	46
2.9.1 Segmentace .....	46
2.9.2 Targeting .....	47
2.9.3 Positioning .....	47
2.10 Marketingový mix .....	48
2.10.1 Produkt.....	49
2.10.2 Cena .....	51
2.10.3 Distribuce.....	53
2.10.4 Komunikace .....	54
2.10.5 Lidé .....	56
2.10.6 Proces.....	56
2.10.7 Fyzické atributy.....	57

2.11	Implementace .....	57
2.12	Kontrola.....	58
2.13	Diskuse.....	58
<b>3</b>	<b>Cíle práce a metodika .....</b>	<b>59</b>
3.1	Cíle práce .....	59
3.2	Metodika .....	59
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>60</b>
4.1	Charakteristika zkoumaného podniku.....	60
4.1.1	Míse a vize firmy .....	61
4.2	Ekonomická charakteristika společnosti Precisarchitecture, s.r.o. ....	62
4.3	Audit marketingového mixu .....	65
4.3.1	Produkt.....	65
4.3.1.1	Produktové portfolio.....	66
4.3.1.2	Kvalita a vlastnosti produktů.....	69
4.3.1.3	Značka .....	69
4.3.1.4	Prodejní a poprodejní služby .....	69
4.3.1.5	Shrnutí .....	70
4.3.2	Cena .....	70
4.3.2.1	Shrnutí .....	70
4.3.3	Distribuce.....	70
4.3.3.1	Shrnutí .....	71
4.3.4	Komunikace (Propagace).....	72
4.3.4.1	Webové stránky .....	72
4.3.4.2	Shrnutí hodnocení webových stránek.....	73
4.3.4.3	Sociální média .....	73
4.3.4.4	Public relations .....	73
4.3.4.5	Shrnutí komunikace.....	74
4.3.5	Lidé.....	74
4.3.6	Výstupy z analýzy nástrojů marketingového mixu.....	74
4.4	Analýza zdrojů a kompetencí .....	75
4.4.1	Technologie a vědeckotechnický rozvoj.....	75
4.4.2	Technické vybavení .....	76
4.4.3	Informační systém.....	76
4.4.4	Personál.....	77
4.4.5	Motivace a odměňování zaměstnanců .....	78
4.4.6	Výsledky analýzy zdrojů a kompetencí .....	78

4.5	Výsledky analýzy vnitřního prostředí .....	78
4.6	Analýza zájmových skupin .....	80
4.7	Analýza vnějšího prostředí – makroprostředí .....	83
4.7.1	Politicko-právní faktory .....	83
4.7.2	Ekonomické faktory .....	86
4.7.3	Sociálně kulturní faktory .....	92
4.7.4	Technologické a technické faktory .....	95
4.7.5	Výstupy z PEST analýzy .....	96
4.8	Analýza vnějšího prostředí – mezo úroveň .....	97
4.8.1	Charakteristika odvětví .....	97
4.8.2	Výsledky analýzy odvětví .....	100
4.8.3	Porterův model pěti sil .....	100
4.8.4	Analýza regionu .....	105
4.8.5	Analýza trhu stavebních projektových prací v České republice .....	105
4.8.6	Tržní segmenty .....	107
4.8.7	Atraktivita trhu .....	109
4.9	Výstupy z analýzy vnějšího prostředí .....	110
4.10	SWOT matice .....	112
4.10.1	Formulace strategií .....	113
<b>5</b>	<b>Marketingová strategie .....</b>	<b>114</b>
5.1	Formulace cílů .....	114
5.2	Produktová strategie .....	114
5.2.1	Vývoj produktového portfolia .....	114
5.3	Cenová strategie .....	117
5.4	Komunikační strategie .....	117
5.4.1	Webové stránky .....	118
5.4.2	Správa sociálních sítí .....	118
5.4.3	PPC reklama .....	119
5.4.4	Návrhy designu propagačních předmětů .....	119
5.4.5	Propagační materiály .....	119
5.4.6	Spolupráce s médii .....	120
5.4.7	Časový rozhled .....	120
5.4.8	Shrnutí .....	120
5.5	Distribuční strategie .....	120
5.6	Personální strategie .....	121
5.7	Kontrola strategie .....	121
5.8	Analýza exponovanosti .....	121
<b>6</b>	<b>Výsledky a doporučení .....</b>	<b>125</b>

6.1	Cílové skupiny .....	125
6.2	Zadluženost .....	125
6.3	Produkt .....	125
6.4	Značka .....	126
6.5	Cena.....	126
6.6	Distribuce .....	126
6.7	Propagace .....	126
6.7.1	Webové stránky .....	126
6.7.2	Sociální média.....	127
6.7.3	PPC .....	127
6.7.4	Propagační materiály .....	127
6.8	Vedoucí personál.....	127
6.9	Zranitelnost .....	127
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>128</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>132</b>
9.1	Tištěné dokumenty .....	132
9.2	Elektronické dokumenty .....	133
<b>10</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>136</b>
10.1	Analýza přístupnosti.....	136
10.2	Analýza použitelnosti webových stránek.....	140

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Vize, mise a cíle společnosti Microsoft .....	20
Obrázek 2	Porterův model 5 sil .....	22
Obrázek 3	Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách .....	26
Obrázek 4	Ansoffova matice .....	34
Obrázek 5	Porterovy konkurenční strategie.....	34
Obrázek 6	Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny.....	35
Obrázek 7	Marketingové prostředí .....	40
Obrázek 8	SWOT analýza příklad .....	43
Obrázek 9	Matice TOWS .....	44
Obrázek 10	Marketingové cíle.....	45
Obrázek 11	Marketingový mix .....	48
Obrázek 12	Komplexní produkt a jeho tři úrovně .....	50
Obrázek 13	Základní a doplňkový produkt služby .....	51
Obrázek 14	Distribuční cesty.....	53
Obrázek 15	Logo firmy Precisararchitecture, s.r.o. ....	61
Obrázek 16	Rozdělení produktů dle základního účelu staveb .....	66
Obrázek 17	Rozdělení komerčních staveb dle účelu .....	67
Obrázek 18	Rozdělení soukromých staveb dle účelu a tržeb .....	68

Obrázek 19 Rozdělení veřejných staveb dle účelu .....	68
Obrázek 20 Celkový přehled rozdělení tržeb .....	69
Obrázek 21 Kontaktní formulář firmy Preciasrchitecture .....	71
Obrázek 22 Výstupy z analýzy zájmových skupin .....	81
Obrázek 23 HDP a jeho meziroční vývoj včetně prognózy .....	86
Obrázek 24 Vývoj úrokových sazeb České národní banky .....	87
Obrázek 25 Vývoj a prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR .....	88
Obrázek 26 Vývoj meziroční inflace v České republice včetně prognózy do druhé poloviny roku 2023 .....	88
Obrázek 27 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR včetně predikce .....	91
Obrázek 28 Průměrný věk obyvatel Ústeckého kraje a ČR .....	93
Obrázek 29 Průměrný věk v hlavním městě Praha v letech 2009–2019 .....	94
Obrázek 31 Hrubá přidaná hodnota v mil. Kč a její podíl na ekonomice ČR .....	98
Obrázek 32 Produkce stavebnictví v mil. Kč a její podíl na ekonomice ČR v běžných cenách .....	98
Obrázek 33 Počet zaměstnaných ve stavebnictví a jejich podíl na celé ekonomice .....	99
Obrázek 34 Vývoj množství zakázek na návrh rodinných domů .....	115
Obrázek 35 Vývoj množství zakázek na návrh bytových domů .....	115
Obrázek 36 Vývoj množství zakázek na potravinářské provozy .....	116
Obrázek 37 Vývoj množství zakázek na návrhy interiérů .....	116
Obrázek 38 Matice exponovanosti .....	123
Obrázek 39 Analýza WAVE - „Projekty“, „My“ .....	136
Obrázek 40 Analýza WAVE - „Kontakt“ .....	137
Obrázek 41 Analýza WAVE - „GDPR“ .....	139

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Strategické plánování .....	18
Tabulka 2 Charakteristika ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji .....	28
Tabulka 3 Příklad SWOT matice .....	33
Tabulka 4 Příklad Balanced Scoreboard .....	38
Tabulka 5 Marketingové cíle .....	46
Tabulka 6 Koncepce 4P a 4C .....	49
Tabulka 7 Ukazatele likvidity v letech 2019-2021 .....	62
Tabulka 8 Ukazatele ROA, ROE, ROS, ROI .....	63
Tabulka 9 Ukazatele aktivity .....	64
Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti .....	64
Tabulka 11 Výstupy z finanční analýzy .....	65
Tabulka 12 Výstupy z analýzy marketingového mixu .....	74
Tabulka 13 Přehled technického vybavení zkoumané firmy .....	76
Tabulka 14 Zaměstnanci zkoumané firmy .....	77
Tabulka 15 Výsledky analýzy zdrojů a kompetencí .....	78
Tabulka 16 Významné silné a slabé stránky .....	79
Tabulka 17 VRIO metoda pro silné stránky .....	79
Tabulka 18 Analýza zájmových skupin .....	80
Tabulka 19 Sazby DPH .....	85
Tabulka 20 Politicko-právní příležitosti a hrozby .....	86

Tabulka 21 Predikce vývoje průměrné mzdy .....	90
Tabulka 22 Predikce vývoje průměrné mzdy .....	90
Tabulka 23 Ekonomické příležitosti a hrozby .....	91
Tabulka 24 Počet obyvatel v Ústeckém kraji a v celé České republice včetně struktury pohlaví .....	92
Tabulka 25 Počet obyvatel v hlavním městě Praha včetně struktury pohlaví .....	93
Tabulka 26 Migrace v Ústeckém kraji .....	94
Tabulka 27 Migrace v hlavním městě Praha .....	95
Tabulka 28 Příležitosti a hrozby sociálně kulturního prostředí .....	95
Tabulka 29 Technologicko–technické příležitosti a hrozby .....	96
Tabulka 30 Výstupy PEST analýzy .....	96
Tabulka 31 Příležitosti a hrozby z odvětví .....	100
Tabulka 32 Analýza vlivu zákazníků .....	101
Tabulka 33 Analýza vlivu dodavatelů .....	101
Tabulka 34 Analýza substitutů .....	102
Tabulka 35 Analýza nové potenciální konkurence .....	103
Tabulka 36 Analýza vlivu konkurence .....	104
Tabulka 37 Výsledky Porterova modelu .....	104
Tabulka 38 Příležitosti trhu .....	106
Tabulka 39 Silné stránky vycházející z porovnání s konkurencí na trhu .....	106
Tabulka 40 Analýza atraktivity trhu .....	109
Tabulka 41 Analýza konkurenceschopnosti .....	110
Tabulka 42 Příležitosti vnějšího prostředí .....	111
Tabulka 43 Hrozby vnějšího prostředí .....	111
Tabulka 44 SWOT matice firmy Precisarchitecture, s.r.o. ....	112
Tabulka 45 Návrh komunikačního mixu .....	117
Tabulka 46 Téma publikovaných příspěvků na sociálních sítích .....	118
Tabulka 47 Časový rozhled .....	120
Tabulka 48 Analýza exponovanosti .....	122

## Seznam rovnic

Rovnice 1 Běžná likvidita .....	30
Rovnice 2 Pohotová likvidita .....	30
Rovnice 3 Hotovostní likvidita .....	31
Rovnice 4 Ukazatel síly .....	31
Rovnice 5 Obrat aktiv .....	31
Rovnice 6 Obrat zásob .....	31
Rovnice 7 Obrat krátkodobých pohledávek .....	32
Rovnice 8 Průměrná doba inkasa .....	32
Rovnice 9 Ziskovost .....	32
Rovnice 10 ROI (=return on investment) .....	32

# 1 Úvod

Mnoho lidí vnímá marketing z části negativně, a to jako činnost, jejíž výsledkem jsou vysoké tržby a tím i vysoké zisky. Princip marketingu však jde více do hloubky a jeho hlavní funkce je splnění potřeb a tužeb zákazníka. V tom případě je marketing pro každého „nezajímavého“ člověka důležitý, všichni přece chtějí mít splněné tužby a potřeby. Někdy se však dostáváme do situace, kdy jsme nevěděli, že daný produkt potřebujeme a marketingové nástroje nám to velmi dobře vysvětlí.

Působení marketingových nástrojů vnímáme často podvědomě každou chvíli našeho života. Když jdeme nakoupit, nebo vynést odpadky, když otevřeme noviny, sociální sítě, nebo zrovna v moment, kdy jedeme autem do práce. Na všech těchto místech na nás marketingové nástroje působí. Naše vnímání pak je velmi zaměstnané a vědomě nás osloví často jen výrazná či originální sdělení.

Stejně tak, jak nás obklopují marketingové nástroje v podobě bannerů, plakátů či rozhlasových reklam, obklopuje nás i architektura, která se nám sice nesnaží něco prodat, ale kromě přírody je to neméně důležitá věc, která utváří naše životní prostředí. I architektura originální či výrazná nás může zaujmout, ale také zároveň nám dává pocit bezpečí či místo, kde můžeme relaxovat po dlouhém dni v uspěchané době, v podobě našeho bydlení.

Firma Precisarchitecture, spol., již několik let působí v oblasti návrhu a projektování pozemních staveb. Svým působením vytvořila, vytváří, a ještě mnoho let bude vytvářet prostředí pro velké množství lidí. Navrhuje lidem domov, kde tráví nejen volný čas, malým podnikatelům pekárny, kam si lidé mohou zajít pro čerstvě upečený chléb, lékařům ordinace, kam lidé jdou zkontrolovat své zdraví anebo mimo jiné hasičskou zbrojnici, která zajišťuje lidem bezpečí. Plní tak lidem potřeby a tužby.

Daná firma však nebyla exaktně vedena pomocí sepsaných strategií, ale i přes to procházela úspěšnou cestou pomocí velmi schopného vedení. Pro další – efektivnější fungování bude vytvořena marketingová strategie. S přesně popsáním cílem, lze definovat nejvýhodnější cestu a pravděpodobnost úspěchu se zvýší.

Z výše zmíněného důvodu je téma této diplomové práce Strategie marketingového řízení firmy se zaměřením na firmu Precisarchitecture spol.



## 2 Současný stav poznání

### 2.1 Strategické řízení firmy

Pro vysvětlení pojmu strategické řízení firmy je potřeba nejdříve rozebrat pojem strategie. Existují dva hlavní pohledy na daný pojem. *Tradiční* pohled popisuje strategii jako dokument, ve kterém jsou vyřešeny firemní dlouhodobé cíle, zvoleny postupy operací a alokace nejdůležitějších zdrojů pro dosažení cíle. *Moderní* pohled popisuje strategii jako připravenost na budoucnost. Strategie zahrnuje firemní dlouhodobé cíle, postupy operací a alokaci nejdůležitějších zdrojů. Vše je zvoleno tak, aby strategie vyplývala z firemních potřeb, brala ohled na změnu stavu zdrojů, a také reagovala na změny ve vnějším prostředí firmy. Strategii si lze představit jako přesně vymezený proces, kterým charakterizujeme nynější situaci firmy v rozhodovacích oblastech a který zároveň definuje, jak za daných okolností dospět ke splnění cílů. Toho lze dosáhnout za použití strategických scénářů, které se dají vysvětlit jako koordinované postupy jednotlivých kroků a činností, probíhající ve všech částech firmy, které odhadujeme s částečnou neznalostí budoucích okolností. Jsou zahrnuty ve strategickém plánu. Po simplifikaci lze říct, že strategický plán udává, kde jsme a kam jdeme (Srpková, a další, 2011, str. 160).

Strategické řízení provádí povětšinou majitelé firmy či vysoký management. Je složeno z procesů zacílených na dlouhodobé udržení souhry mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli, možnými zdroji a mezi firmou a okolím. Hlavním úkolem strategického řízení je tvorba strategií a jejich následná realizace. I zde funguje komplex manažerských činností: plánování, organizování, vedení a kontrola (Hanzelková, a další, 2017, str. 4). V Tabulce 1 lze vidět kroky strategického plánování podniku (Bowman, 1995, str. 12).

Tabulka 1 Strategické plánování

<b>1. Stanovení cílů</b>	Vyjasnění podnikových cílů
	Stanovení hierarchie cílů
<b>2. Analýza rozdílů</b>	Předpověď budoucího výkonu na základě nynějších strategií
	Identifikace rozdílů mezi předpověďmi a cíli
<b>3. Strategické zhodnocení</b>	Zhodnocení vnějšího prostředí
	Zhodnocení vnitropodnikového prostředí
	Identifikace konkurenční výhody
	Nová definice cílů na základě informací z třetí ruky
<b>4. Formulace strategie</b>	Vytváření strategických alternativ
	Vyhodnocování strategických alternativ
	Strategické rozhodnutí
<b>5. Realizace strategie</b>	Vypracování akčních plánů a rozpočtů
	Monitorování a kontrola

Zdroj: Upraveno dle Bowman, 1996

Strategické řízení probíhá díky tvorbě a realizaci jednotlivých strategií. Lze vymezit strategický cyklus tvořený z fází: Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie; stanovení mise a vize firmy; strategická situační analýza, určení strategie; implementace strategie a hodnocení její úspěšnosti. Pro uskutečnění strategického řízení musí všechny výše zmíněné fáze proběhnout. Díky opakování cyklu, nelze brát strategické řízení jako proces s jasným koncem (Srpová, a další, 2011, str. 161).

## 2.2 Nutnost strategie

Prvotním krokem je, aby se majitel firmy rozhodl pro tvorbu strategie. V praxi i teorii občas dochází ke sporu, zdali je potřeba strategie. Zastánci názoru, že strategické řízení nefunguje, říkají, že se dnešní době s množstvím častých změn nedá nic naplánovat, a tudíž je plánování zbytečné. Je za potřebí uznat, že existují některé firmy, které nevyužívají strategického řízení a mají na trhu úspěch. Avšak strategie dává možnost se lépe vyznat v prostředí a vymezit vizi, která je shodná pro každého člověka ve firmě – od zaměstnanců po majitele (Srpová, a další, 2011, str. 162).

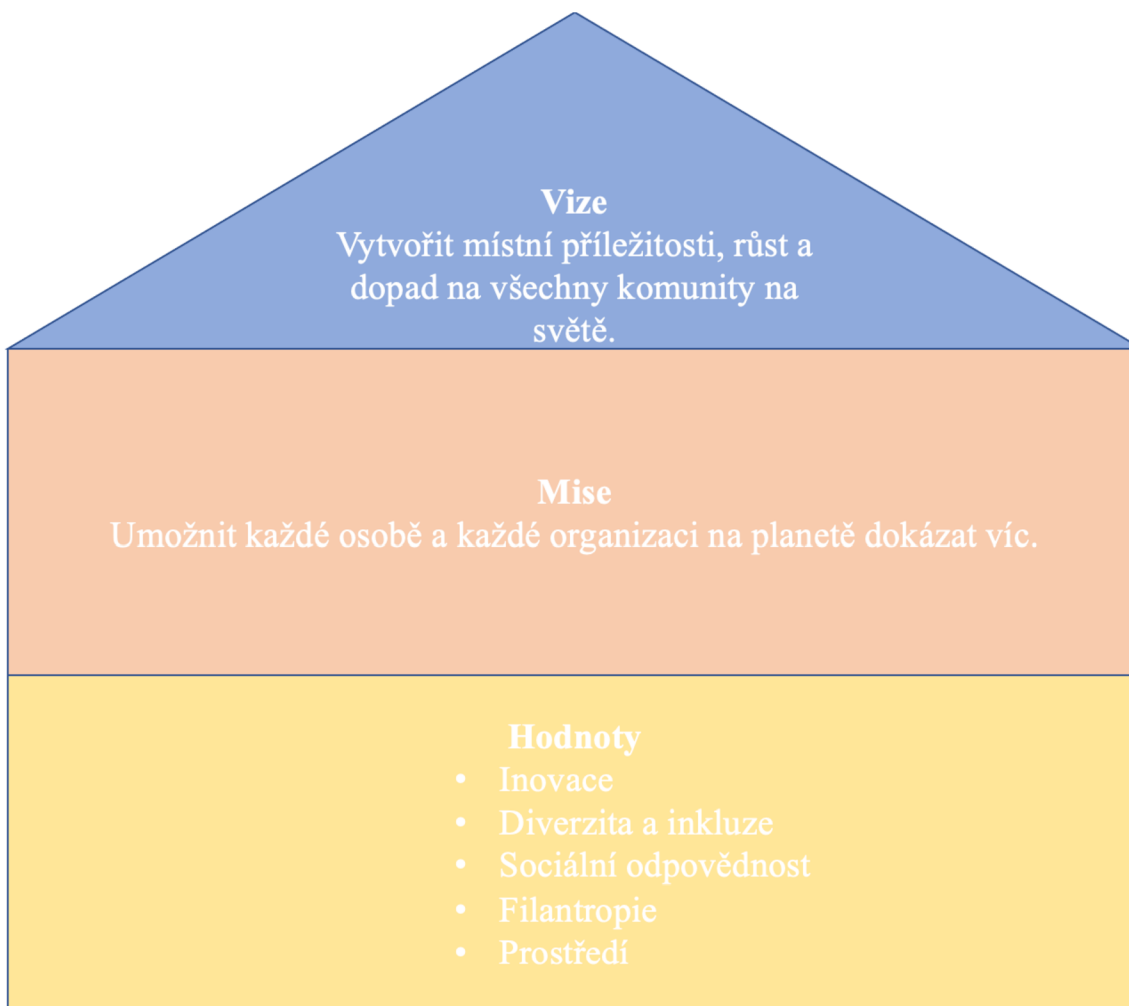
## 2.3 Stanovení mise a vize firmy

*Mise* firmy je její poslání. Pod misí si lze představit morální či společenské hodnoty. Mise občas bývá i filozofického charakteru, firma se pomocí jí snaží společnosti ukázat, že hodnotu nechce tvořit pouze materiální, ale i nehmotnou – kupříkladu duchovní. Sdělení mise by mělo být jednoduché, ale nemusí být detailně uchopitelné jako jednotlivé cíle. Formulací mise firma říká, proč vlastně existuje. Zdůrazňují se v ní orientace a postoje (Horáková, 2003, str. 23; Srpová, a další, 2011, str. 162). Poslání lze podle Horákové (2003, str. 23) vyjádřit pomocí:

1. Produktů, které firma vyrábí (např. Jsme výrobci přípravků na pleť)
2. Technologií využitých při výrobě (např. Jsme výrobci ekologických přípravků na pleť)
3. Vztahu k trhu – z hlediska plnění potřeb zákazníka (např. Nejde nám o výrobu a prodej přípravků na pleť, zkrášlujeme Vaši pleť)
4. Kombinace více různých faktorů:
  - a. 3 C (Customer = zákazník, Company = podnik, Competitors = konkurence)  
Obecně popisuje podnik: Kdo je náš zákazník, jaké má přání; Jaké výrobky podnik vytváří a jakou používá technologii; Vymezuje se vůči konkurenci.
  - b. Jiné kombinace (např. Potřeby, které chce podnik uspokojit. Segmenty, které chce uspokojovat. Technologie využité při plnění potřeb.

*Vizi* firmy lze jednoduše popsat jako určení směru, kam firma postupuje. Sdělení vize by mělo být opět srozumitelné a pochopitelné. Upřesňuje totiž to, čím chce firma být. (Srpová, a další, 2011, str. 162-163). Prohlášení o vizi popisuje, čeho chce podnik dosáhnout v dlouhodobém horizontu (obvykle 5-10 let). Vyobrazuje, jak bude společnost vypadat, a definuje povahu podnikových strategií. Na Obrázku 1 lze vidět vizi, misi a hodnoty společnosti Microsoft (CFI, 2021).

Obrázek 1 Vize, mise a cíle společnosti Microsoft



Zdroj: upraveno dle CFI (2021)

## 2.4 Strategická situační analýza

Pro každý nápad, který chce člověk zrealizovat, je vhodné vědět, kde se nachází a co se děje okolo něj, nejen jakým směrem či za jakým cílem chce vyrazit. Toto tvrzení lze aplikovat i na firmu. Strategická situační analýza slouží k vymezení a zhodnocení faktorů z vnitřku či okolí firmy a tím i definuje hlavní činitele. Neopomenutelné jsou také vzájemné vztahy mezi faktory jejich působení. Strategickou situační analýzu jde rozdělit na externí a interní (Srpová, a další, 2011, str. 163).

### 2.4.1 Externí analýza

Externí analýza se skládá z analýzy makroprostředí a mikroprostředí, přičemž jejím výsledkem bývá seznam příležitostí a hrozeb. V analýze musí být zahrnut čas a musí

sledovat proměnné, které jsou relevantní – tedy důležité pro strategické cíle (Fotr, 2020, str. 56)

#### 2.4.1.1 Analýza makroprostředí

V rámci analýzy makroprostředí se rozebírají činitelé z okolí národního a zahraničního. Při působení firmy na globálním trhu je potřeba brát v úvahu teritoriální rozdíly. Faktory ze zahraničí zvyšují svůj vliv díky globalizaci či různým ekonomickým integracím (EU, NAFTA apod. (Fotr, 2020, str. 57).

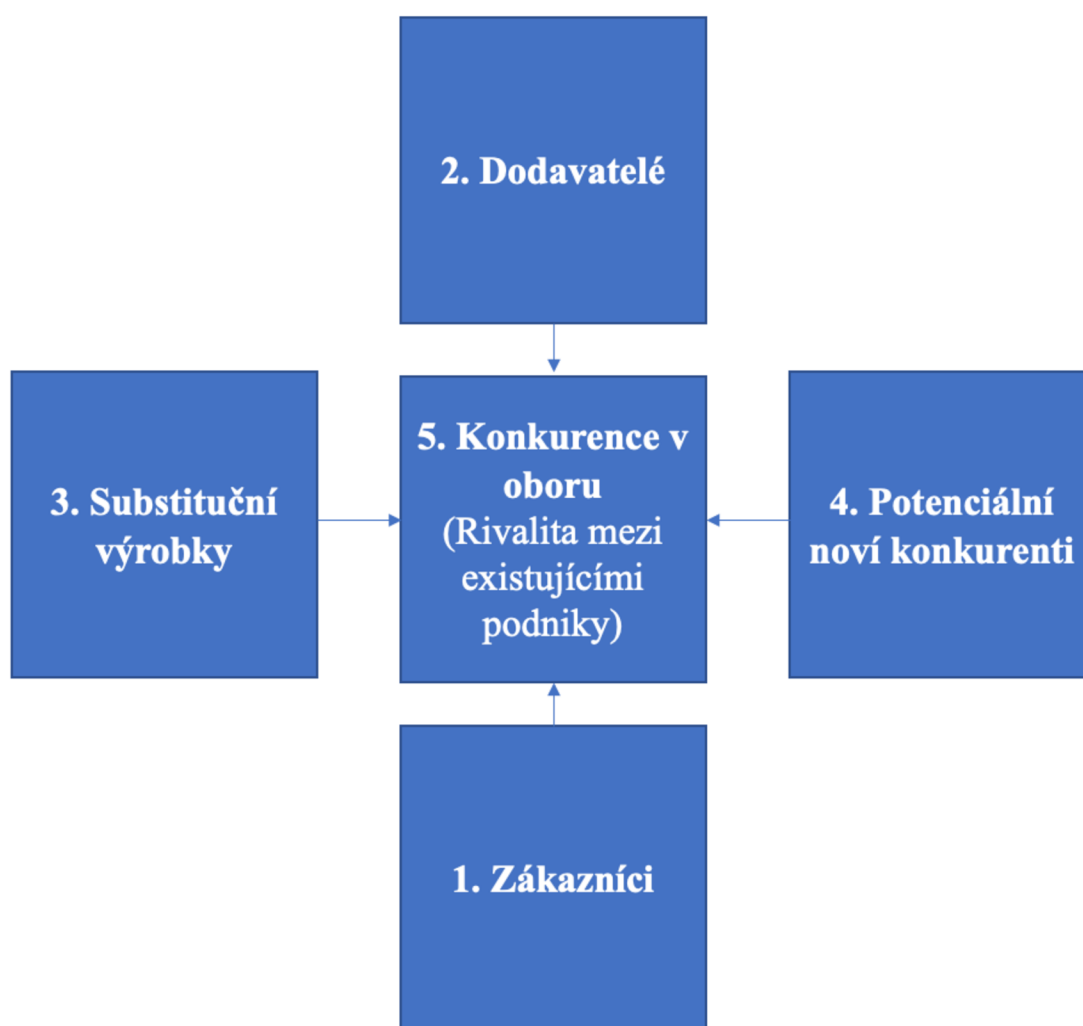
Oblasti, na které je vhodné se zaměřit, jsou: Makroekonomické prostředí, technologické okolí, sociální prostředí, demografické prostředí. *Makroekonomické prostředí* je analyzováno na základě makroekonomických indikátorů jako je například míra ekonomického růstu (pokles způsobuje snížení spotřeby, konkurenční tlak, možnost nižších zisků apod.), nebo úroková míra (vliv na kapitálové náklady), směnný kurz (ovlivňuje konkurenceschopnost vůči zahraničí), nebo míra inflace (špatně se predikuje rentabilita investic). V případě společnosti obchodující na více národních trzích je třeba udělat zvlášť analýzu pro každý stát. Neopominutelnou hrozbou, ale i výhodou, může být technologický vývoj. Jsou obory, ve kterých technologický vývoj není důležitý, ale velmi často je významnou součástí úspěchu. Technologie spadají pod faktory *technologického okolí*. *Sociální prostředí* může firmu ovlivnit kupříkladu prostřednictvím změn spotřebitelského chování. Nejčastěji to jsou změny v životním stylu či požadavku na volný čas. Do *demografického prostředí* patří struktura obyvatelstva, dosažené vzdělání, věkový medián populace, výkyvy porodnosti. „Starší“ populace má jiné nároky na volný čas a podobně. Politické a legislativní prostředí zahrnuje faktory, které mohou ovlivnit celý obor, lze zmínit změnu stavebního zákona či různé omezení o emisích u automobilů. Do politického prostředí se může zahrnout stabilita vlády a mezi legislativní regulace z Evropské unie. Světové okolí dostává na váze v poslední době díky zvyšující se globalizaci. Nelze opomenout terorismus či epidemii (Srpová, a další, 2011, stránky 164-165).

#### 2.4.1.2 Analýza mikroprostředí

V rámci analýzy mikroprostředí se zkoumá odvětví, ve kterém firmy vystupuje. Hlavními hledisky jsou: struktura odvětví (typ konkurence), trendy v odvětví, míra

ziskovosti odvětví, hlavní činitele akcelerující či tvořící změnu v odvětví (sezónnost, legislativa, citlivost na kupní síly, úroveň výše fixních nákladů, tempo změn a inovací apod.). Jeden z nejčastěji využívaných přístupů k analýze mikrookolí je Porterův model pěti sil (Srpková, a další, 2011, str. 165). Na Obrázku 2 lze vidět Porterův model pěti sil. Porter udává, že typ a velikost odvětvové konkurence jsou závislé na vyjednávací síle dodavatelů, odběratelů, hrozby z hlediska konkurence, hrozby vzniku substitutu a úroveň rivality.

Obrázek 2 Porterův model 5 sil



Zdroj: Upraveno dle Fotr (2020, str. 61)

Pod část *zákazníci* spadají činitele zvyšující intenzitu konkurence: méně zákazníků, nižší diferenciací výrobků, další substituty a vyšší cenová citlivost kupujícího. Část *dodavatelů* je navázána na zákazníky v odvětví. Rostoucí síla dodavatele je ovlivněna: vzdáleností, typem konkurence, úrovní produktů a požadavky technologie. Faktory, které

velmi ovlivňují intenzitu konkurence jsou počet dodavatelů a spektrum výběru substitutů pro materiály a subdodávky. *Substitut* je produkt, který může nahradit jiný při uspokojení potřeby spotřebitele. Míra snadnosti využívání substitutu je hlavním činitelem, proč by teoreticky zákazník chtěl využívat substitut. Intenzita konkurence se zvýší v případě zlepšení poměru kvality vůči ceně u substitutu, rozsahem nadstandardních služeb či dostupností produktu. Míra hrozby *nově přichozích konkurentů* je velké části ovlivněna bariérami pro vstup na tržní prostředí. Dosavadní podniky na trhu staví překážky pro nově přichozí. Překážky se dají dělit na strategické (zadržovaná technologie, uměle nižší cena či dobře vybudovaná značka) a na strukturální (kapitál pro vstup na trh, přístup ke zdrojům nebo politika státu). Poslední část je nazvaná *konkurence v oboru*, ve které představuje množství úsilí firem pro udržení tržního podílu silu rivality. Konkurence závisí mimo jiné na počtu subjektů na trhu, na změnách velikosti trhu, struktuře nákladů a kupříkladu na zvýšení intenzity výroby (Fotr, 2020, stránky 61-63).

#### **2.4.2 Interní analýza**

Hlavním úkolem interní analýzy je najít silné i slabé stránky a identifikovat firemní výhodu oproti konkurenci. Základem konkurenční výhody bývá majetek (nemovitost, stroj či licence) či schopnost (dovednosti, znalosti, zkušenosti, specializovaní pracovníci). Tzv. bariéry napodobení zamezují „kopírování“ majetku i schopností. Hmotný majetek lze snadno napodobit (Identický stroj se dá koupit). U nehmotného majetku už je to těžší (patenty, certifikáty apod.) a nejsložitější je napodobit schopnost. Schopnost je potom nejčastějším objektem konkurenční výhody (Srpková, a další, 2011, str. 167; Fotr, 2020, str. 65)

##### **2.4.2.1 Hodnototvorný řetězec**

Jedním ze způsobů, jak určit silné a slabé stránky podniku je pomocí hodnototvorného řetězce. Konkurenční výhoda je z velké části hodnotou, kterou podnik vytvoří z disponibilních zdrojů. Taková hodnota představuje míru možného uspokojení potřeby spotřebitele, který si případně výrobek koupí. Zmíněná hodnota se měří pomocí peněz, které jsou spotřebitelé ochotni zaplatit. Důležitým podnikovým úkolem je identifikovat procesy, které právě hodnotu pro zákazníka tvoří a představují důvod, proč si zákazník koupí daný výrobek, a ne výrobek konkurence. Kupříkladu při nákupu hodinek si člověk nekupuje pouze hodinky, ale například prestiž. Rozlišují se funkce hlavní, tvořené

výrobou a marketingem (od tvorby produktu po předání zákazníkovi) a funkce podpůrné, zajišťující vstupy či inovace (personalistika, technologické oddělení apod.). Podnik se snaží o specifickou výhodu oproti konkurenci, ale musí udržet náklady této výhody co nejnižší (Srpková, a další, 2011, str. 168).

### **Výrobní funkce**

Snaha o výrobu konkurenceschopných výrobků, které dávají přidanou hodnotu spotřebiteli a jsou vytvořeny s nízkými náklady. Faktory, podle kterých lze určit silné a slabé stránky výroby jsou: *Míra hospodárnosti* (kombinace nákladových výhod a podílu na trhu: s větším množstvím výrobků se rozpustí fixní náklady); *zkušenostní efekt* (tento princip předpokládá, že od určitého počtu vyrobených produktů vzniká zkušenost, která umožňuje vyrábět s nižšími náklady, zkušenostní efekt může být vytvořen ze specializace pracovníků, efektivnosti práce, standardizace produktů); *efekt životního cyklu výrobního procesu* (výrobní proces je ve vztahu s výrobkovou strukturou v souladu, např. u hromadné výroby jsou standardizované výrobky). V odvětvích, kde je velký důraz na výrobní funkci, je potřeba, aby podnik se soustředil na získání zkušeností a podílu na trhu (Srpková, a další, 2011, stránky 168-169).

### **Marketing**

U marketingu se využívá částí marketingového mixu. Důležité prvky představují výběr segmentu trhu a návrh marketingového mixu (Srpková, a další, 2011, str. 169).

### **Materiálové hospodářství**

Pod pojmem materiálové hospodářství si lze představit vnitropodnikovou logistiku. Ta má za cíl snižovat náklady a zvyšovat kvalitu produktů. Kvalitní vstup může tvořit konkurenční výhodu (z hroznového vína vyšší jakosti může být chutnější víno) (Srpková, a další, 2011, str. 169).

### **Vědecko-technický rozvoj**

Podle Srpkové a dalších (2020, str. 170) rozlišujeme hlavní tři strategie vědecko-technického rozvoje:

- Strategie výrobkové inovace (nový produkt)
- Strategie vývoje výrobku (zlepšení kvality)
- Strategie procesní inovace (produkt s vyšší kvalitou nebo nižšími náklady)

### **Řízení lidských zdrojů**



Oblastí, na kterou se velmi často zapomíná, je řízení lidských zdrojů. Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje například efektivita práce, nebo motivace jedince-pracovníka, který je v přímém kontaktu se zákazníkem. Dobrý pracovník může též představovat konkurenční výhodu (Srpková, a další, 2011, str. 170).

### **Informační systém**

Urychlení pracovních a komunikačních vnitropodnikových procesů může také patřit k tvorbě konkurenční výhody (Srpková, a další, 2011, str. 170).

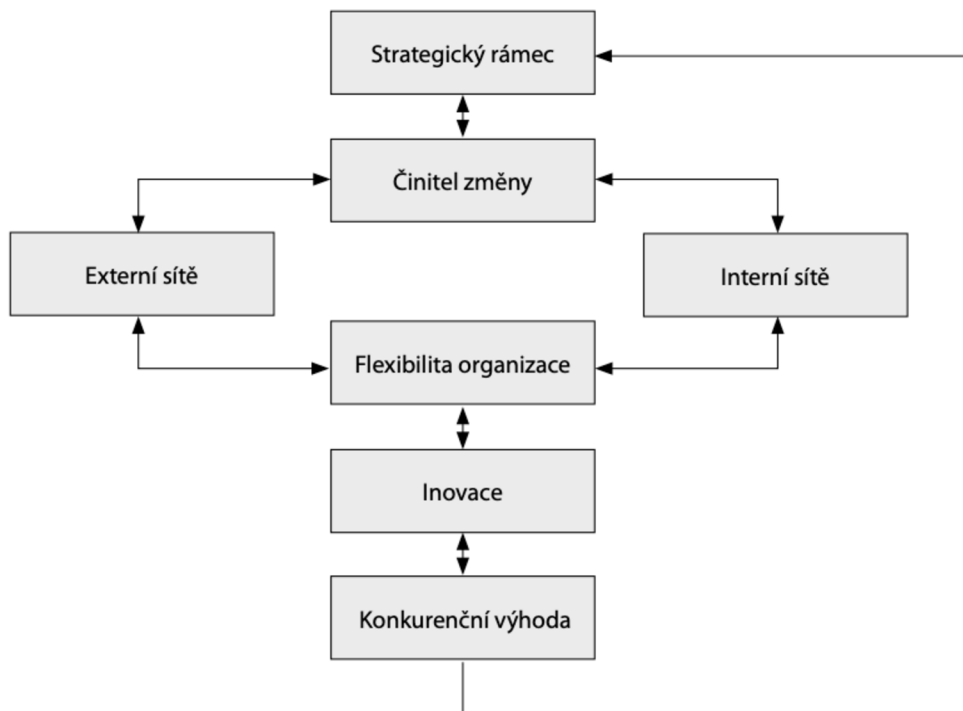
### **Firemní infrastruktura**

I ve firemní infrastruktuře se dají najít hodnototvorné procesy, které mohou tvořit konkurenční výhodu. Mezi ně patří firemní kultura, finance či právní záležitosti (Srpková, a další, 2011, str. 170).

#### 2.4.2.2 Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách

Jones sestavil model, který vysvětluje tvorbu konkurenční výhody v malých a středních firmách. Tento model bere v potaz charakteristiky firem daných velikostí a vymezuje, kde vzniká místo pro inovace. Má sedm bloků (viz obrázek 3): strategický rámec, činitel změny, externí a interní sítě, flexibilita organizace, inovace a konkurenční výhoda (Srpková, a další, 2011, stránky 170-171).

Obrázek 3 Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách



Zdroj: dle (Srpková, a další, 2011, str. 172)

### **Strategický rámec**

Základním krokem Jonesova modelu je vytyčení strategického rámce. Ten je vytvořen s ohledem na potenciální trhy a z analýzy konkurence. Definiuje nejdůležitější a nejperspektivnější zdroje. Rámec tedy určuje svým způsobem pozici firmy a je tvořen nejčastěji majitelem či zakladatelem firmy (Srpková, a další, 2011, str. 172).

### **Činitel změny**

Činitel neboli iniciátor změny už bývá nejen majitel, ale například někdo z managementu firmy, či řadový zaměstnanec. Kontrola změny pak probíhá managementem, nebo, a to pravděpodobně častěji, vlastníkem firmy. V menších firmách se totiž nestává, že by docházelo k delegaci rozhodovacích pravomocí (Srpková, a další, 2011, str. 173).

### **Externí síť**

Externí síť Jones definuje jako vazby na vnější prostředí firmy. Malé a střední firmy nebývají hybatelem trhu, proto přejímají informace o odvětví. Právě kvůli informacím o prostředí vznikají zmíněné vazby. Nedostatečné zdroje jsou druhým důvodem nutnosti

externích sítí, a to kvůli tomu, že musí firma spolupracovat s jinými firmami (Srpková, a další, 2011, str. 173).

### **Interní síť**

Interní síť jsou potřeba k udržení funkční a efektivní součinnosti jednotlivých prvků firmy. Čím lepší komunikace napříč firmou, tím flexibilnější firma (Srpková, a další, 2011, str. 173).

### **Flexibilita**

Pro malou firmu je flexibilita klíčová pro dlouhodobou udržitelnost. Díky flexibilitě může firma fungovat a trhu, kde jsou velké firmy a rychle se přizpůsobit (Srpková, a další, 2011, str. 173).

### **Inovace**

Díky provedení výše zmíněných požadavků firma může dojít až k inovacím. Pod pojmem inovace si lze představit nově vzniklé činnosti, organizace, produkty (výrobky či služby) a podobně. Inovace jsou radikální či lehce přírůstkové, u malých firem dochází k menším zdokonalením, ale mohou probíhat častěji, mají tak nakonec větší efekt než změny radikální (Srpková, a další, 2011, str. 173).

### **Konkurenční výhoda**

Výsledkem procesu je vznik konkurenční výhody. Ta nemusí být trvalá, a tak firma musí tento proces opakovat. Do opakování však už vstupuje s určitou konkurenční výhodou, tudíž se konkurenční výhoda svým způsobem „nabaluje“ (Srpková, a další, 2011, str. 173).

#### 2.4.2.3 Analýza firemních faktorů

Dalším způsobem, jak lze zanalyzovat vnitřní prostředí, je pomocí analýzy firemních faktorů. Obvykle se výrobní faktory definují jako práce, půda, kapitál. Nicméně v případě analýzy firemních faktorů je využito rozdělení výrobních faktorů na: faktory vědecko-technologického vývoje; marketingové a distribuční faktory; faktory výroby a řízení zboží; faktory podnikových a pracovních zdrojů; faktory finanční a rozpočtové (Hanzelková, a další, 2017, str. 112).

### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Faktory vědecko-technického rozvoje umožňují firmě využívat vědecko-technického pokroku v jejím fungování. Nejde tedy o to, aby firma měla svůj vlastní výzkum, ale aby byla schopná nové poznatky v oboru aplikovat na své působení – využití inovací při výrobě

produktu apod. (například při neschopnosti držet krok by nezvládala plnit normy). Vědecko-technický rozvoj umožňuje vytvářet konkurenční výhodu: Modernizací výrobků, nebo výrobou nových. Zdokonalením výrobního procesu, což vede k nižším nákladům výroby, k vyšší kvalitě nebo ke zlepšení životního prostředí. Rozlišujeme tři základní přístupy k vědeckému pokroku v Tabulce 2 lze pak vidět charakteristiku přístupů (Hanzelková, a další, 2017, str. 114):

1. Ofenzivní inovátoři = menší podniky často nově nastupující na trh
2. Defenzivní inovátoři = zpravidla největší podniky
3. Defenzivní imitátoři = firmy ve stabilních oborech s malým tempem technologického rozvoje

Tabulka 2 Charakteristika ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji

	Ofenzivní přístup	Defenzivní přístup
Charakter výrobků a výrobních procesů	stálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobků	flexibilní, rychlá reakce	nepružný, hospodárný
Rozsah výroby	menší důraz na jednotkové náklady	důraz na úspory z rozsahu
Implementace	budování nových procesů a provozů pro výrobu	využívání existujících kapacit
Okolí firmy	proaktivní	reaktivní

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 114)

Mezi nejvýznamnějšími faktory lze zahrnout (Hanzelková, a další, 2017, str. 115):

- Schopnost interního výzkumu
- Úroveň a zkušenost vědeckých a technických pracovníků
- Schopnosti výzkumu a vývoje produktů
- Schopnost sladění vývoje produktů s požadavky zákazníků
- Schopnost využití a inovací při používání materiálů
- Vybavenost laboratoří a zařízení
- Podmínky pracovního prostředí pro kreativitu a vývoj
- Úroveň procesu řízení u vědecko-technického procesu
- Schopnost provádět technologické předpovědi

### Marketingové a distribuční faktory

K marketingu každá firma přistupuje rozdílně, dokonce pro některé firmy využívat marketingových prostředků není potřeba. V rámci marketingových a distribuční faktorů se hodnotí následující (Hanzelková, a další, 2017, str. 116):

- Struktura trhu, podíl na trhu

- Efektivita výzkumu trhu
- Efektivita cenové strategie
- Efektivita prodejní síly
- Vztahy s hlavními zákazníky
- Fáze životního cyklu výrobků
- Kvalita produktů a služeb
- Efektivita reklamy
- Efektivita jiných marketingových aktivit než reklamy
- Efektivita servisu
- Efektivita distribučních kanálů
- Patentová ochrana
- Pocity zákazníků

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Základem je definovat výrobní proces firmy – určení výrobku a jeho množství; určení technologií a struktury organizace výroby; určení stability výroby a reaktivnosti. Druhým krokem pak je hodnocení nejdůležitějších aspektů výroby. Lze hodnotit faktory (Hanzelková, a další, 2017, str. 118):

- Výrobní faktory a jejich schopnost uspokojit poptávku
- Výše výrobních nákladů
- Pružnost výroby na požadavky zákazníka
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- Efektivita výrobních zařízení
- Efektivita pro využití energií, surovin a polotovarů
- Dostupnost energií, surovin, polotovarů a nářadí
- Efektivita řízení výroby a řízení kvality
- Bezpečnost při pracovním procesu
- Efektivita obsluhy výroby

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Do faktorů podnikových a pracovních zdrojů patří hlavně lidská práce. Největší důraz se dává na následující (Hanzelková, a další, 2017, str. 119):

- Image podniku z hlediska lidských zdrojů

- Efektivita organizační struktury, pracovní atmosféra a kultura podniku
- Hodnocení produktivity práce (porovnání s konkurencí)
- Zkušenosti a schopnost motivace vedoucích pracovníků
- Věková struktura a kvalifikace zaměstnanců
- Péče o pracovníky
- Efektivita sociální politiky

### Faktory finanční a rozpočtové

Strategické řízení finanční a rozpočtové části ve firmě je často opomíjené, přitom je důležité k realizaci strategických cílů. Je potřeba posoudit dva hlavní problémy: 1.) Finanční zdraví firmy a 2.) Zda je pro podnik realizovatelný určitý cíl z finančního hlediska (tato část je už spíše pro práci v souladu s vybranou strategií) (Hanzelková, a další, 2017, str. 119).

Pro analýzu podnikových finančních zdrojů a finančních výsledků se aplikují čtyři skupiny poměrových ukazatelů. Jsou jimi: ukazatele likvidity, ukazatele síly, ukazatele efektivnosti užití zdrojů a ukazatele ziskovosti (Hanzelková, a další, 2017, str. 120)

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají, jak je schopná firma platit své krátkodobě závazky (Hanzelková, a další, 2017, str. 120).

Ukazatel běžné likvidity se též označuje likvidita III. stupně a říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky viz Rovnice 1. Doporučená hladina je mezi 1,5 a 2,5 (Pavelková, a další, 2017, str. 399).

*Rovnice 1 Běžná likvidita*

<b>běžná likvidita</b>	=	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
------------------------	---	--

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pavelková, a další, 2017, str. 399)

Ukazatel pohotové likvidity, též likvidita II. stupně (Rovnice 2), by měl být v hladině mezi 1 a 1,5

*Rovnice 2 Pohotová likvidita*

<b>pohotová likvidita</b>	=	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$
---------------------------	---	---

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pavelková, a další, 2017, str. 400)

Ukazatel hotovostní likvidity, též likvidita I. Stupně (Rovnice 3), by měl být v hladině 0,2–0,5.

*Rovnice 3 Hotovostní likvidita*

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pavelková, a další, 2017, str. 400)

### Ukazatele síly

Ukazatele síly představují míru dluhů, které připadají na jednotku aktiv. Ukazatel síly lze vidět v Rovnici 4 (Hanzelková, a další, 2017, str. 121).

*Rovnice 4 Ukazatel síly*

$$\text{síla} = \frac{\text{celkové závazky (dluhy)}}{\text{celková aktiva (oběžná, stálá v zc., dlouhodobé pohledávky)}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 121)

V případě, že je hodnota vyšší než 0,5, představovalo by to signál nebezpečí, že je podnik předlužený (Hanzelková, a další, 2017, str. 121).

### Ukazatele užití zdrojů

Pro zhodnocení práce se zdroji se využívá následujících ukazatelů: obrat aktiv, obrat zásob, obrat krátkodobých pohledávek a průměrná doba inkasa. Na rovnici 5 lze vidět obrat aktiv, který udává, jak je využíváno celkových aktiv (Hanzelková, a další, 2017, str. 121).

*Rovnice 5 Obrat aktiv*

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 121)

Rovnice 6 ukazuje obrat zásob, ten informuje o době obratu zásob (Hanzelková, a další, 2017, stránky 121–122).

*Rovnice 6 Obrat zásob*

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 121–122)

Rovnice 7 ukazuje obrat krátkodobých pohledávek. Na ni navazující je Rovnice 8 průměrná doba inkasa (Hanzelková, a další, 2017, str. 122).

Rovnice 7 Obrat krátkodobých pohledávek

$$\text{obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 122)

Rovnice 8 Průměrná doba inkasa

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{360}{\text{obrat krátkodobých pohledávek}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 122)

### Ukazatele ziskovosti

Ukazatele ziskovosti udávají, jak je celkově podnik úspěšný. Využívá se ziskovosti – rovnice 9 a ukazatele ROI – rovnice 10 (Hanzelková, a další, 2017, str. 122).

Rovnice 9 Ziskovost

$$\text{ziskovost} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 122)

Rovnice 10 ROI (=return on investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hanzelková, a další, 2017, str. 122)

### 2.4.3 SWOT analýza

Často používaná je SWOT analýza. Název je odvozen od čtyř anglických slov: strengths, weaknesses, oportunities a threats, neboli v překladu silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza pracuje s výsledky externí i interní analýzy. Je žádoucí, aby seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byl krátký a výstižný. Měly by na něm být jen ty nejvýznamnější položky. Do všech oblastí se doporučuje maximálně pět položek. Vše se uspořádává do tabulky, ve sloupcích bývají příležitosti a hrozby a v řádcích jsou silné a slabé stránky. Následně se hledají vzájemné vazby a do buněk se zapisují. „+“ se píše, když silná stránka zvládne odvrátit hrozbu, či využít příležitosti, či slabou stránku pokryje změna okolí; „-“ když silnou stránku ovlivní změna prostředí, nebo v případě, že slabá stránka neumožní podniku se vyhnout ohrožení. „0“ případě žádného vztahu. Je možná i existence ambivalentního vztahu (pozitivní a negativní zároveň), taková situace se zapisuje např. „+/-“. Dále se sečtou řádky a sledují se extrémní hodnoty. Na části s extrémními hodnotami by se mělo soustředit v rámci strategií. V Tabulce 3 lze vidět příklad SWOT matice (Srpková, a další, 2011, str. 174).



Tabulka 3 Příklad SWOT matice

	výroba	marketing	inovace	infrastruktura	S. Bernard	„+“;„-“
alkoholismus	„-“	„-“	„+“	0	0/„+“	2;2
konkurence	„+“	„+“	„+“	„+“	„+“	5;2
„+“;„-“	1;1	1;1	2;0	1;0	2;0	

Zdroj: upraveno dle (Srpová, a další, 2011, str. 174).

#### 2.4.4 Určení strategie

Úspěch firmy z velké části určuje správná formulace a implementace nejvhodnější strategie. Oporou strategie by měly být nejlepší schopnosti firmy, měla by též zvyšovat konkurenční výhodu. Nynější strategie by měla pomoci odkrývat hrozby a potlačovat slabiny firmy. Počítá se s množstvím principů k přihlednutí: *„princip variantnosti; permanentnosti; vědomí práce s časem – životní cyklus produktu; princip koncentrace zdrojů – práce s omezenými zdroji princip tvůrčího přístupu; princip vědomí práce s rizikem; princip agregovaného myšlení; princip interdisciplinarity, princip celosvětového systémového přístupu, princip zpětnovazebního myšlení.* Nejčastějšími typy strategií jsou (Srpová, a další, 2011, str. 178):

- Konkurenční
- Investiční
- Růstu a rozvoje

#### Konkurenční strategie

Konkurenční strategie jsou vytvořeny na základě vymezení vůči konkurenci. Tento typ strategie působí na celé odvětví a v některých případech může měnit jeho atraktivitu či strukturu. Rozlišují se hlavní čtyři konkurenční strategie: Ansoffova matice čtyř strategií, Porterovy konkurenční strategie, Johnosonovy-Scholesovy strategické hodiny či Mintzbergovy strategie (Srpová, a další, 2011, str. 178).

#### *Ansoffova matice čtyř strategií*

Igor Ansoff rozlišuje čtyři typy strategií založených na souvislostech mezi produktem a trhem. Na Obrázku 4 lze vidět Ansoffovu matici. *Strategie rozvoje firmy* se využívá v situaci, kdy je příležitost ke zvýšení prodejů. *Strategie pronikání na trh* se uplatňuje, když se přichází a trh se současným výrobkem na nový trh, nový trh může být i zákaznický segment. *Strategie diverzifikace* se používá u nového výrobku na novém trhu, tento typ

strategie je velmi nákladný a rizikový. Při strategii vývoje nového výrobku podnik zavádí nový výrobek na stávající trh (Srpková, a další, 2011, str. 178).

Obrázek 4 Ansoffova matice

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Diverzifikační strategie
Současný trh	Strategie rozvoje firmy	Strategie vývoje nového produktu

Zdroj: upraveno dle (Srpková, a další, 2011)

#### Porterovy konkurenční strategie

Porter předpokládá, že nezáleží na silných a slabých stránkách podniku, ale na správném použití vůči konkurenci. Konkurenční výhoda je základem strategie. Rozlišuje tři konkurenční strategie: Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech, Diferenční strategie a Cílená strategie. Porterovy konkurenční strategie lze vidět na Obrázku 5. *Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech* funguje v rámci principu, že firma vyrábí co nejlevněji. Cílí na běžného zákazníka, výrobek příliš nediferencuje a vytváří co nejlepší podmínky v rámci materiálového hospodářství. Chrání firmy před mnoha hrozbami jako konkurenty, či substituty. Riziko nastává v případě, že konkurenti budou strategii napodobovat. *Diferenční strategie* znamená, že se firma snaží odlišit od konkurence. Diferenciace může být v podobě dokonalejšího výrobku s lepší technologií, či lepším servisem. Pro konkurenci vytváří bariéru, ale je finančně náročná. Je potřeba hlavně přesvědčit zákazníky o výjimečném produktu. *Cílená strategie* se požívá ve dvou typech – cílení na nízké náklady či na diferenciaci. Cesta je přes nízké náklady či diferenciaci pro jeden segment. Ke snížení nákladů dochází zkušeností a k diferenciaci pomocí znalostí spotřebitele v úzkém segmentu (Srpková, a další, 2011, str. 179).

Obrázek 5 Porterovy konkurenční strategie

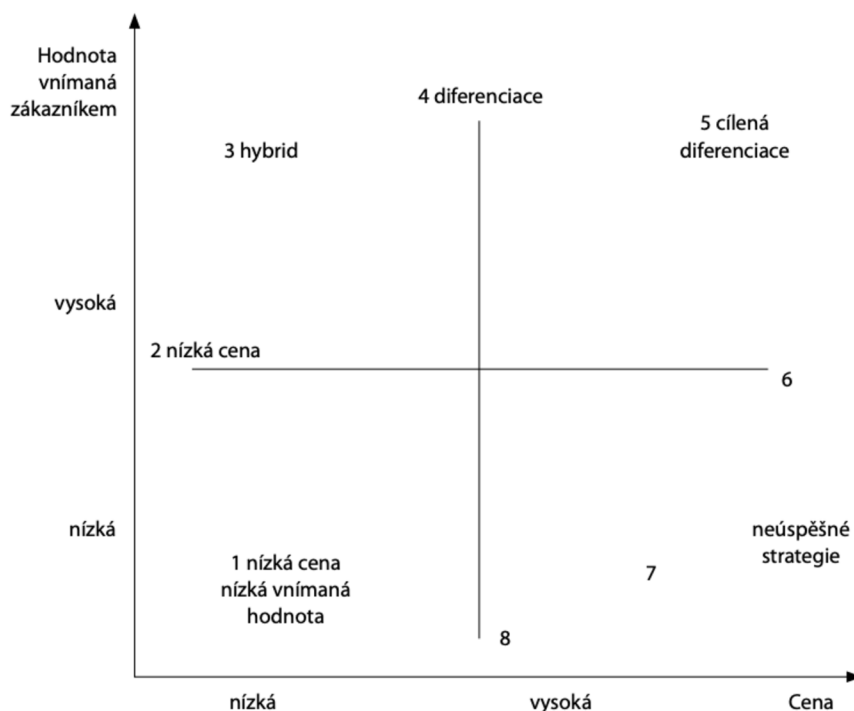
		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Míra schopnosti konkurovat	Nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenční strategie
	Vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment s diferenciací

Zdroj: Upraveno dle (Srpková, a další, 2011)

### Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny

Podle Johnsona je nejdůležitější pro zákazníka cena, kterou zaplatí a co mu výrobek oproti konkurenčním přinese. Záleží tedy na poměru mezi cenou a hodnotou pro spotřebitele. Johnson a Scholes popisují strategie pomocí strategických hodin (viz Obrázek 6). Strategie 1 a strategie 2 jsou strategie cenové. Strategie 1 má formu nízké hodnoty a ceny, moc často se nepoužívá, využije se u segmentu, který přijme nízkou kvalitu (využití u bazarů apod.). Strategie 2 má formu nízké ceny a vyšší kvality (diskonty). Strategie 3 je hybridní, u ní udržuje vysoká vnímaná kvalita za nízké ceny, ale je těžko použitelná (např. IKEA). Strategie 4 je diferenciací strategie, firma nabízí vyšší hodnotu vnímanou zákazníkem za vyšší cenu. Základem je budování značky. Strategie 5 se definuje jako cílená diferenciací, cílí na jeden vybraný segment, používá se často u prestižnějších – luxusních značek (vyšší vnímaná hodnota a vyšší cena). Poslední tři strategie jsou neúspěšné: Strategie 6 v základě má vysokou cenu s nízkou vnímanou kvalitou, lze ji použít pouze u monopolu. Strategie 7 snižující se hodnota a zvyšující se cena a Strategie 8 snižující se hodnota a stejná cena (Srpková, a další, 2011, str. 182).

Obrázek 6 Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny



Zdroj: převzato z (Srpková, a další, 2011, str. 182)

### *Mintzbergovy strategie*

Mintzberg rozvedl výše zmíněné strategie ještě rozšířil. Rozlišuje následující čtyři strategie: diferenciacní, nediferenciacní, strategie podle segmentace trhu a strategie rozšiřující podnikatelské aktivity. *Diferenciacní strategie* se zaměřují na: cenu, image, podporu prodeje, kvalita, či design. Firma se kupříkladu odliší od konkurence cenou, či kvalitou apod. *Nediferenciacní strategie* staví na základě, že se firma od okolí neodlišuje cíleně. Strategie podle segmentace trhu je zacílená na segmentovaný trh, na jeden segment či na zakázkovou výrobu (jeden spotřebitel jako jeden segment). Strategie rozšiřující podnikatelské aktivity rozděljuje Mintzberg na strategie vertikální integrace, horizontální integrace, strategie vstupu, integračně diverzifikační strategie (rozvoj do všech směrů) a strategie ústupu (Srpková, a další, 2011, stránky 182-183).

### **Investiční strategie**

Podle Srpkové a dalších (2011, str. 185) investiční strategie se zakládají na dvou hlavních zdrojích, a to lidských a finančních. Vychází z principu, že odvětví má určitou fázi životního cyklu a je potřeba na něj vhodně směřovat pomocí investic či marketingu apod. Rozdělení strategií je podle fází životního cyklu:

- Období vzniku odvětví: rozvíjení předností, vytvoření podílu na trhu (úspěch záleží na obdržení cizího kapitálu)
- Období růstu odvětví: stabilizace pozice vůči konkurenci, rozšiřování podílu na trhu; do odvětví přicházejí nové konkurenční subjekty; rozšiřování segmentů
- Období ustálení odvětví: stagnace poptávky, vyšší investice do rozšiřování tržního podílu
- Období dospívání odvětví: návrat investic, zhodnocení kapitálu, snaha o ochranu předností
- Období úpadku odvětví: poptávka klesá; snižování počtu zákazníků
- Období restrukturalizace: změny v majetku; změny ve vedení; změny podnikatelských aktivit apod.

### **Strategie růstu a rozvoje**

Ke strategiím růstu a rozvoje patří: vertikální integrace, globální expanze a diverzifikace. (Srpková, a další, 2011, str. 186). Vertikální integrace je převzetí jiného článku výrobního procesu v odvětví. Dochází pak k posílení dodavatelského řetězce, snižování nákladů výroby či zisk nových distribučních kanálů. Dosahuje se jí pomocí interní

expanze či fúze. Dochází mimo jiné k lepší efektivitě výrobního procesu a k efektivnější logistice (Tarver, 2021). Globální expanze představuje rozšíření firemních aktivit mimo tuzemsko do jiných zemí. Umožňuje získání nových finančních zdrojů pro inovace (velocityglobal, 2016). Diverzifikace je pak firemní rozvoj pomocí rozšíření aktivit mimo běžné pole působnosti firmy (Kotler, a další, 2004, str. 837).

#### **2.4.5 Implementace strategie a hodnocení úspěšnosti**

*„Implementace strategie je proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést formulovanou strategii firmy do života.“* (Fotr, 2020, str. 35). Je zapojena hlavně do taktického a operativního řízení. Vhodně implementovaná strategie má do sebe zapojené krátkodobé cíle, které umožňují rozdělení zdrojů. V procesu implementace se strategický plán zpracovává do formy podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je nadále rozdělen na určité části přímo pro dané organizační struktury. Proces implementace tedy velmi záleží na funkční komunikaci mezi výkonnými pracovníky a vedením v rámci nižších a středních úrovní. Marketingové oddělení při implementaci zpracovává umístění produktu na trhu a vývoj jeho tržeb (Fotr, 2020, str. 35).

Je nutné stále při implementaci stále strategii porovnávat s realitou. Pro implementaci a hodnocení úspěšnosti se používá metoda Balanced Scoreboard (BSC). Má za cíl synergii jednotlivých firemních aktivit pro tvorbu hodnoty podniku. Základem je strategická mapa, která je v podstatě grafický popis cílů. Metoda Balanced Scoreboard má čtyři principy, jakými se dívá na strategii: 1.) Finanční pohled (zisk, cashflow, tržby apod.); 2.) Zákaznický pohled (vybraní zákazníci, jejich pohled na podnik; 3.) Pohled interních podnikových procesů (vývoj nákladů, synergické efekty apod.); 4.) Pohled učení se se růstu (inovace, znalosti, zkušenosti). Typů pohledů (perspektiv) může být víc, záleží, jak si je podnik nadefinuje. V tabulce 4 lze vidět příklad Balanced Scoreboard. Cílové hodnoty musí být zvoleny realisticky, hodnoty a jejich trendy se pak pečlivě sledují (Srpková, a další, 2011, str. 188)

Tabulka 4 Příklad Balanced Scoreboard

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Opatření
Finanční	ziskovost	růst tržeb	10%	projeví se u ostatních
Zákaznická	konkurenceschopné ceny	cenový index	0,95	monitorování cen
Procesní	nákladově výhodné distribuční cesty	distribuční náklady	- 15 mil.	rabaty
Učení se růst	znalosti zaměstnanců	spokojenost	5%	školení

Zdroj: upraveno dle (Srpková, a další, 2011, str. 188)

## 2.5 Marketing a jeho pojetí

Americká marketingová asociace (AMA, 2017) definuje marketing jako činnost, skupinu institucí a aktivit pro vytváření, komunikaci, představení a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, dodavatele, odběratele a v důsledku pro společnost. K porovnání lze použít definici podle Kotlera (Kotler, a další, 2004): „*Marketing je společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“. Představu o marketingu lze zjednodušeně shrnout jako funkční kombinaci činností do sebe navzájem propojených, které míří na spotřebitele a trh (Hálek, 2016, str. 138)

## 2.6 Strategický marketing a strategické plánování

Dle některých autorů se marketing stává strategickým marketingem při kladení důrazu na identifikaci potenciálních zákazníků a při definování jejich potřeb včetně těch, které budou mít v budoucnosti. Pro pokrytí potřeb zákazníků využívá podnik svých silných stránek a podle nich analyzuje možné příležitosti (Jakubíková, 2013, str. 74).

Strategický marketing lze tedy popsat jako proces, ve kterém se bere ohled na množství činitelů ve vnějším i vnitřním prostředí firmy. Ve vnitřním prostředí jsou činitelé v podobě možností firem a ve vnějším jsou v podobě příležitostí a hrozeb včetně prognóz o budoucím vývoji. Výsledkem strategického marketingu pak je strategie, která mapuje, jak se v daných okolnostech chovat (Horáková, 2003, stránky 15-17).

Strategický marketing je složen z několika kroků: analýza, plánování, realizace a kontrola. Jako první krok je za potřebí vytvořit marketingovou analýzu (Jakubíková, 2013, str.41).

## 2.7 Marketingová situační analýza

Situační analýza zkoumá vnější a vnitřní prostředí firmy. Zaměřuje se na jednotlivé prvky a charakteristiky prostředí, ve kterém firma podniká (makroprostředí či mikroprostředí), a také na vnitřní prostředí firmy od vlastností pracovní síly přes finance nebo image. Díky provedení situační analýzy lze definovat ideální poměr mezi příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí a schopnostmi firmy jako takové. Součástí situační analýzy lze mimo jiné identifikovat pomocí označení 5C: company (firma), collaborators (spolupracující), customers (zákazníci), competitors (konkurenti), climate/context (makroekonomické faktory). Další způsob vysvětlení je podle 4C: customer (zákazník), country (charakteristika státu), cos (náklady), competitors (konkurenti). Díky globalizaci se výše zmíněnému 5C přidávají ještě 3 prvky a to country, cost a change (Jakubíková, 2013).

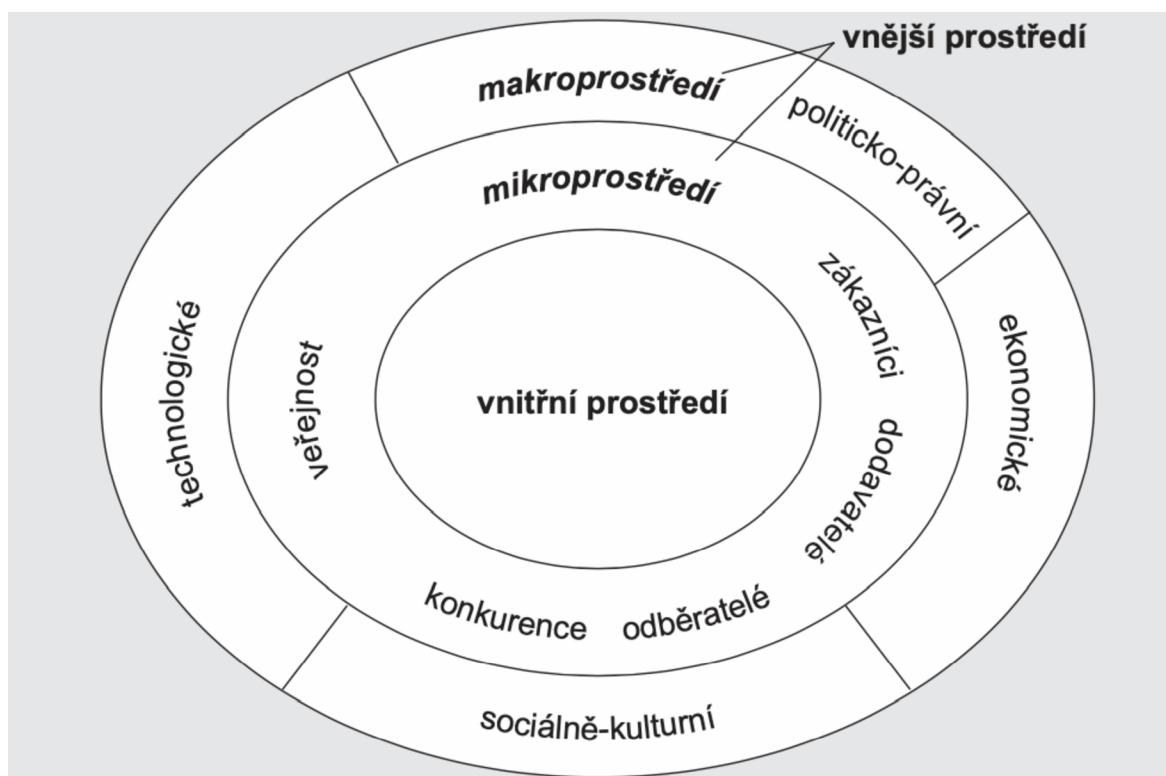
Cílem marketingové situační analýzy je najít cílový trh, realizovatelné marketingové cíle a strategii firmy včetně strategie přímo pro vybrané trhy a s tím spojená volba *marketingového mixu*. Marketingová situační analýza má tři části (Jakubíková, 2013, str. 94):

1. Informační část (sběr informací a jejich vyhodnocení). Dále se dělí na:
  - A) Hodnocení vnějších faktorů (makroprostředí i mikroprostředí)
  - B) Hodnocení vnitřních faktorů (vnitřní prostředí podniku)
  - C) Matice konkurenčního profilu
2. Porovnávací část (vytváří možné strategie). Využívá následující metody:
  - A) SWOT matice
  - B) SPACE matice (hodnocení dvou externích a interních dimenzí z pohledu vlivu na podnik)
  - C) Matice BCG (hodnocení pozice SBU – z pohledu tržního podílu a růstu trhu)
  - D) interní-externí matice (navazuje na informace z analýzy externích a interních faktorů)
3. Rozhodovací část (Hodnocení strategií a doporučení změn)

Projekt situační analýzy se skládá z: Definování problému; definování potřebných informací; volby typů informací a jejich zdrojů; volba metod sběru informací; definice způsobu nakládání s informacemi; přiřazení odpovědností; tvorba časového harmonogramu; vytvoření rozpočtu (Jakubíková, 2013).

Na začátku situační analýzy se zkoumá prostředí firmy. „Prostředí“ lze definovat jako souhrn všech činitelů, které působí na daný subjekt. Tyto činitele subjekt obklopuje a ovlivňuje ho kladně či záporně, rozhoduje tak o stavu nynějším i budoucím firmy. Díky velké dynamičnosti prostředí je potřeba všechny vlivy zanalyzovat, pojmenovat, změřit jejich působení a následně navrhnout, jak s nimi pracovat. Práce s podmínkami prostředí je nutná k přežití i rozvoji firmy. Využívá se členění prostředí podle Kotlera a Armstronga (viz Obrázek 7) (Jakubíková, 2013)

Obrázek 7 Marketingové prostředí



Zdroj: převzato dle (Jakubíková, 2013)

### 2.7.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Vnější prostředí podniku je možné rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí (Kotler, a další, 2004)

#### **Makroprostředí**

Makroprostředí lze rozložit na šest hlavních faktorů, které působí na podnik z vnějšku, a to přímo i nepřímo. Tyto faktory může jen velmi těžko firma ovlivnit a už jen velmi vzdáleně kontrolovat. Proto se tyto faktory někdy označují jako determinované. Jsou to následující (Hálek, a další, 2010, str. 134):

#### A. Demografické prostředí



- B. Ekonomické prostředí
- C. Přírodní prostředí
- D. Technologické prostředí
- E. Politické prostředí
- F. Kulturní prostředí

#### A. Demografické prostředí

Z demografického prostředí firmu ovlivňují ukazatele jako je počet obyvatel, vývoj počtu obyvatel, zalidnění, urbanizace, stárnutí populace, procento mužů a žen v obyvatelstvu či zaměstnanost nebo dosažené vzdělání (Kotler, a další, 2004, str. 180).

#### B. Ekonomické prostředí

Pro prodej je nutné, aby lidé měli za co nakupovat. Ekonomické faktory jsou například kupní síla, struktura výdajů domácností či kurzy cizích měn (Kotler, a další, 2004, str. 180).

#### C. Přírodní prostředí

Mezi faktory v rámci přírodního prostředí jsou nejdůležitější surovinové zdroje, které jsou základními vstupy do výroby. V poslední době je s tím i spojený trend se zájmem o šetrnost k přírodě. Ekologie je tedy i často zapracována do marketingových aktivit firmy ,(Kotler, a další, 2004, str. 182)

#### D. Technologické prostředí

Podnik ovlivňuje technický rozvoj velkým způsobem – od kratší doby inovací po práci s materiály (Hálek, a další, 2010, str. 74).

#### E. Politické prostředí

Pod politické prostředí lze zahrnout legislativu, ochranu podnikatele či spotřebitele, nebo nevládní organizace či politické strany (Hálek, a další, 2010, str. 74)

#### F. Kulturní prostředí

Kulturní faktory jsou složené z hlavních lidských hodnot, preferencí a také jednání společnosti (Kotler, a další, 2004, str. 182)

Cílem analýzy makroprostředí je definovat nejdůležitější činitele a pojmenovat budoucí vývoj těchto činitelů (Jakubíková, 2013, str. 101)

### **Analýza makroprostředí**

Pro analýzu makroprostředí se využívá PEST analýza. PEST analýza je pojmenovaná podle počátečních slov anglických slov, které mají svůj český ekvivalent: political–politicko-

právní; economic–ekonomické; social–sociokulturní; technological–technologické. V literatuře lze narazit i na SLEPT analýzy nebo PESTEL analýzy (Horáková, 2014, str. 71). Mezi *politicko-právní faktory* se řadí politický stav v zemi, stabilita vlády, politické strany u moci, členství země v hospodářských uniích, fiskální politika, zákony, ochrana životního prostředí nebo například daňové sazby (Jakubíková, 2013, str. 101).

Mezi *ekonomické faktory* patří hrubý domácí produkt včetně vývoje, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, míra znehodnocení měny a podobné ekonomické ukazatele (Jakubíková, 2013, str. 101).

*Sociokulturní faktory* lze rozdělit na faktory sociální (sociální rozdělení společnosti, zázemí obyvatelstva, majetek či životní styl) a na faktory kulturní (spotřebitelské zvyky, image, kulturní zvyklosti apod (Jakubíková, 2013, str. 101).

K *technologickým faktorům* náleží pokrok ve vědě a výzkumu či rychlost technologických změn, která se promítá do oborů od logistiky přes komunikace a informační systémy (Jakubíková, 2013, str. 102)

### **Mikroprostředí**

Do mikroprostředí spadají faktory, které podnik může ovlivnit. Jsou to partneři (od dodavatelů po odběratele, zákazníci, konkurence a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je definovat nejsilnější subjekty, které ovlivňují odvětví a činnosti podniku. Využívá se Porterův model pěti sil (viz kapitola 3.1.1. externí analýza) (Jakubíková, 2013, str. 103).

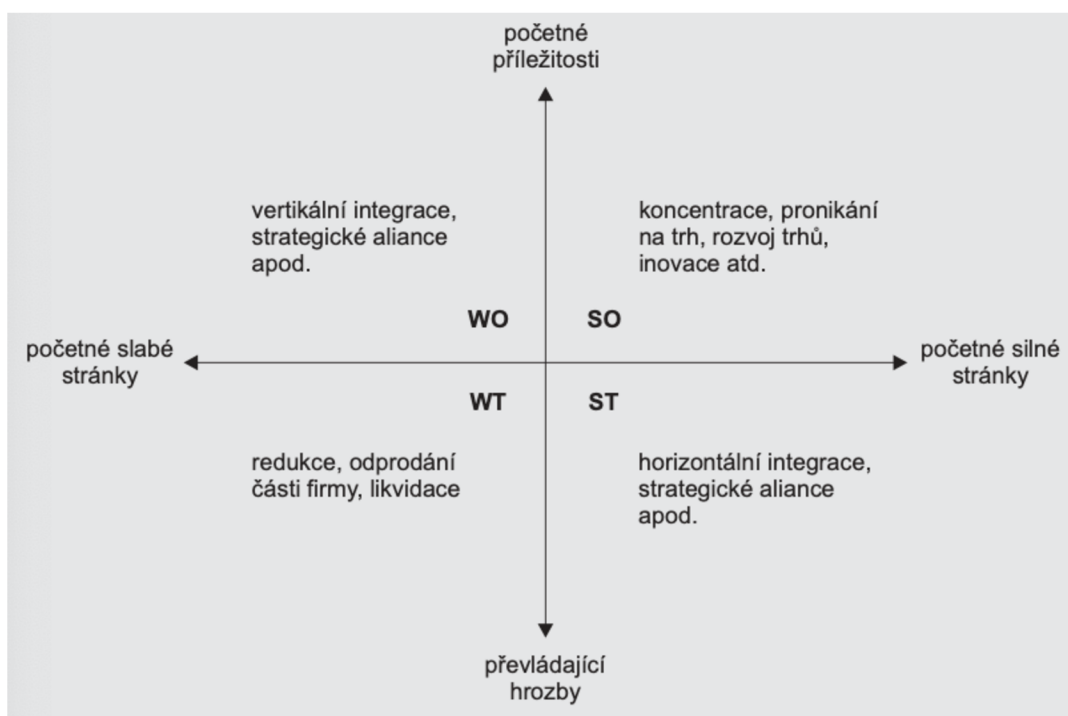
#### **2.7.2 Analýza vnitřního prostředí firmy**

K analýze vnitřního prostředí firmy se využívá například metoda VRIO. Ta se soustředí na zdroje firmy. Zdroje firmy dělí na fyzické (stroje), lidské (pracovní síla), finanční (likvidita apod.) a nehmotné (licence, patenty či pověst). Následně se hodnotí podle kritérií: hodnotnost (value), vzácnost (rareness), napodobitelnost (imitability) a schopnost organizace pracovat se zdroji (organization). Analýza vnitřního prostředí firmy cílí na pochopení schopností firmy. Díky tomu jsou pak definovány silné a slabé stránky firmy (Jakubíková, 2013, str. 104).

### 2.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza byla vysvětlena výše v kapitole 2.4.3 SWOT analýza. Dá se rozdělit na dvě části: SW a OT. Je vhodné začínat analýzou OT (příležitosti/hrozby), vychází totiž z vnějšího prostředí a poté pracovat na analýze SW. Lze pak lépe odpovídat na příležitosti/hrozby pomocí schopností podniku. Analýza SW se dá hodnotit pomocí marketingového mixu 4 P – produkt, cena, komunikace a distribuce. Kritériím se dává váha (1-5) a dále hodnocení pomocí škály, které je mezi -10 a +10, 0 představuje, že je neutrální. SWOT analýza se následně využívá pro práci se strategiemi viz Obrázek 8 (Jakubíková, 2013, str. 129).

Obrázek 8 SWOT analýza příklad



Zdroj: převzato (Jakubíková, 2013)

SWOT analýze je vyčítáno, že je statická, proto se využívají další – rozvíjející metody. Jedna z dovozených je matice TOWS, která je vidět na Obrázku 9. Výhodou je hlubší rozbor a volba strategií (Jakubíková, 2013, str. 131).

Obrázek 9 Matice TOWS

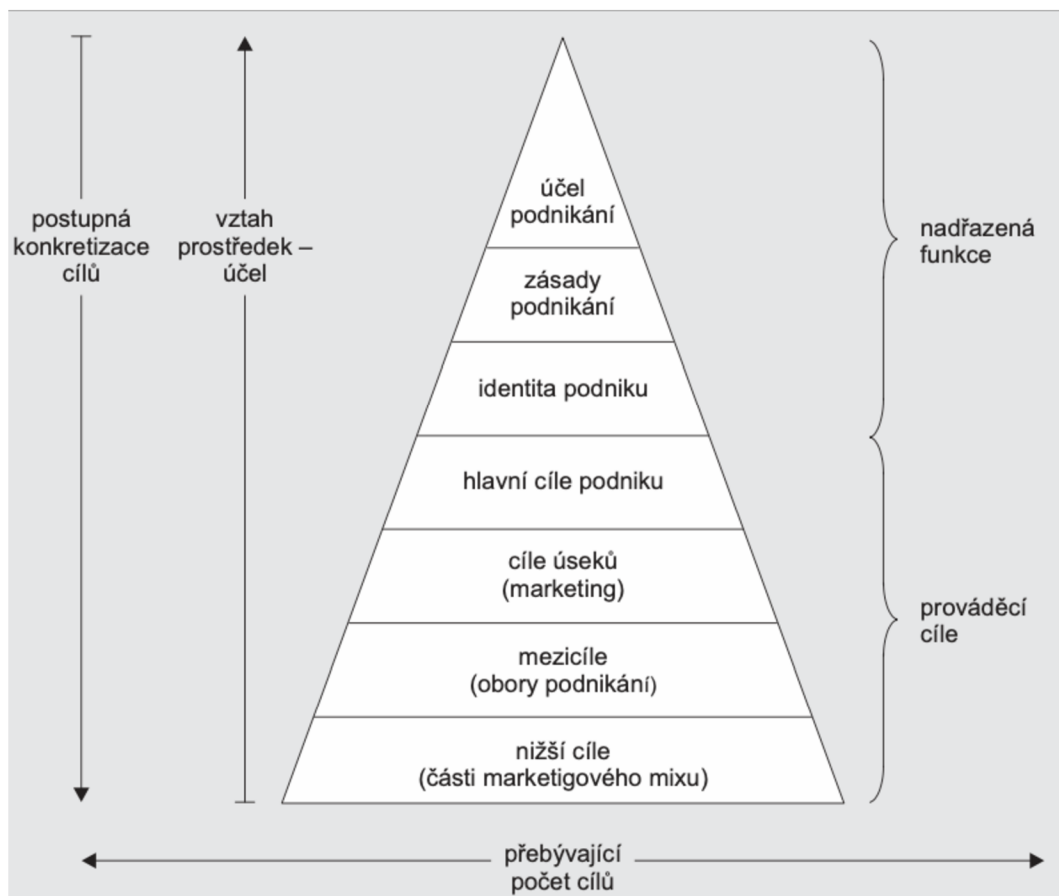
	<b>Silné stránky (S)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... – ..... 10 .....	<b>Slabé stránky (W)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... – ..... 10 .....
<b>Příležitosti (O)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... – ..... 10 .....	<b>Strategie (SO)</b> Ofenzivní přístup <b>maxi – maxi</b>  komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	<b>Strategie (WO)</b> Opatrný přístup <b>mini – maxi</b>  investice do produktů, sklizení, kooperace
<b>Hrozby (T)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... – ..... 10 .....	<b>Strategie (ST)</b>  <b>maxi – mini</b>  mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	<b>Strategie (WT)</b>  <b>mini – mini</b>  ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: dle (Jakubíková, 2013)

## 2.8 Marketingové cíle

Pro správné marketingové strategické plánování je potřeba vypracovat situační analýzu. Další následující položkou je pak definování marketingových cílů a způsobů, jak cílů dosáhnout. Marketingové cíle firmy představují budoucí podobu firmy, ta by zároveň měla udržet pro firmu růst. Marketingové cíle jsou spojeny vždy pouze s trhem a produkty. Nejdůležitější pro definici cílů firmy je využití informací získaných v analýzách jako je SWOT analýza či analýza základní stavby systému cílů. Základní stavba systémů je formulována jako pyramidový model (viz Obrázek 10), kdy se patra shora dolů konkretizují. Pro vytyčování marketingových cílů jsou základem podnikové strategické cíle či podniková filozofie (Jakubíková, 2013, str. 156).

Obrázek 10 Marketingové cíle



Zdroj: upraveno dle (Jakubíková, 2013)

Firma by měla zjistit potřeby zákazníka a pomocí specifického marketingového mixu je uspokojit. Všechny cíle včetně těch marketingových mohou mít hmotnou i nehmotnou složku. Hmotná složka může být například objem tržeb a nehmotná rozvoj zaměstnanců. Marketingové cíle jsou konkrétní, mají svůj finanční plán a zodpovědnou osobu). Marketingové cíle podle Jakubíkové (2013, str.151) lze stanovit jako: „*podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, zvýšení zákaznické základny nebo konkrétní jmenovité úkoly, například vstup na určitý trh, zavedení produktu na trh, zúžení distribuční sítě, snížení marketingových nákladů apod.*“. Marketingové cíle podle Jakubíkové (2013, str.151) mají následující funkce:

- Koordinační (marketingové procesy se soustředí na klíčové podnikové cíle a koordinují vztahy)
- Řídící (ovlivňují rozhodnutí, snaha o docílení potřebného stavu)
- Kontrolní (pravidelné vyhodnocování plnění činností, které by měli vést k dosažení cílů a jejich včasná korekce)

Dva typy marketingových cílů: normativní a specifické lze vidět v Tabulce 5 (Jakubíková, 2013, str. 158).

Tabulka 5 Marketingové cíle

Cíle normativní, společné subjektům trhu		Cíle specifické		
Optimalizace	zisku	strategie nákladová	vůči okolí	zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
		strategie inovační	podle času	dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
	tržeb	strategie konkurenční výhody	podle činností	výrobní technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl	získat	strategie diference	problémové	
	zvýšit			
	udržovat			
	sklízet			
	odcházet z trhu			

Zdroj: upraveno dle (Jakubíková, 2013)

Další rozdělení vymezuje marketingové cíle na psychografické a ekonomické. Psychografické marketingové jsou nepozorovatelné a odehrávají se v mysli zákazníků a ekonomické marketingové cíle lze číselně měřit (prodej apod.). Z psychografických lze zmínit: pověst značky/firmy; znalost produktu; názor či postoj; změna preference, změna spokojenosti apod. Marketingové cíle se hodnotí podle (Jakubíková, 2013, str. 158):

- Žádoucnosti (desirability): zdali je cíl žádoucí ve vztahu k podnikovým cílům
- Proveditelnosti (feasibility): zdali je cíl realizovatelný
- Operativnosti (operational): zdali má cíl také strategii k realizaci
- Podpory (support): zdali má cíl podporu pracovníků, důležité je udržení dobré podnikové kultury

## 2.9 Marketingová strategie

### 2.9.1 Segmentace

*Segmentace trhu představuje jeho rozdělení do stejnorodých částí tvořených ze spotřebitelů, kteří mají různé požadavky, vlastnosti a chování. Tržní segment v podstatě je skupinou zákazníků, kteří obdobně reagují na marketingové prostředky. Zákazníci na všech trzích mají v podstatě pokaždé odlišné požadavky. Proces segmentace nachází*

společné proměnné, které pak zákazníky mohou soustřeďovat do jednotlivých úseků čili segmentů. Díky segmentaci pak lze se přiblížit potřebám zákazníkům vytvořením marketingového mixu. Jako příklad nějakého tržního segmentu lze zmínit například prodej hodinek pro bohaté zákazníky, kteří se při koupi nedívají na cenu a chtějí jednoduše nejluxusnější hodinky. Tendence v dnešní době jsou stále více zaměřeny na osobité potřeby zákazníka. Proměnných v segmentaci existuje nepřeborné množství. Konečným výsledkem segmentace je segment. Má několik vlastností: 1.) Odlišnost, to znamená, že segmenty reagují na marketingový mix různě. 2.) Identita, to je možnost určení, kteří zákazníci patří do segmentu. 3.) Přiměřená velikost, která umožňuje vytvořit ekonomicky přijatelný marketingový plán (Pleyer, 2020).

### **2.9.2 Targeting**

Po uskutečnění segmentace trhu nastává proces, kdy se určuje hodnota atraktivity jednotlivých segmentů. Firma následně vybírá cílový segment či segmenty. Vždy vybírá segment, který je pro ni nejvýhodnější. Firmy někdy využívají například jenom jednoho segmentu, tím sice omezí svůj prodej, ale může to být pro firmu ziskové. Targeting je proces, na konci kterého firma určí, na jaký segment se vyplatí cílit. Může vybírat z několika strategií: nediferencovaný, diferencovaný, nebo koncentrovaný targeting. Nediferencovaná strategie využívá stejných marketingových prostředků pro všechny zákazníky. Může se zdát, že tato strategie popírá marketingové pojetí. Avšak tento přístup může být funkční, a to v případě, že díky tomu otevře firmě nabídku pro širší zákaznickou základnu. Kupříkladu ji lze využít u automobilek. Diferencovaná strategie se zaměřuje na více segmentů, ale pro každý má jiný marketingový proces (Pleyer, 2020).

### **2.9.3 Positioning**

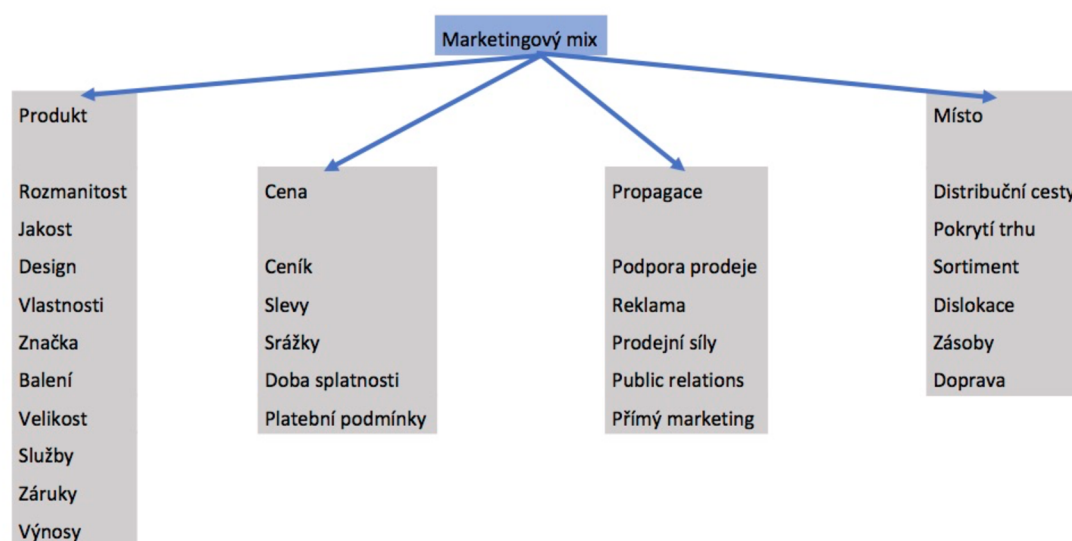
Firma se již rozhodla, na který segment se zaměří. Následuje volba pozice, které chce dosáhnout u klientů. Pozici rozumíme místo, které zaujímá v hlavě spotřebitelů vůči konkurenci. Musí být jednoduchá, zřejmá a musí se odlišovat od konkurence. Součástí positioningu je vytyčení jedinečné prodejní pozice. Pozice je důvodem, proč by měli spotřebitelé vybrat přímo daný produkt, a proto i důvodem, proč jednoduše firma existuje (Pleyer, 2020).

## 2.10 Marketingový mix

Podle Kotlera je Marketingový mix kombinací plánovaných marketingových nástrojů a distribučně komunikační politiky, pomocí které se může firma přizpůsobit přáním a touhám zákazníků na trhu. Skládá se ze všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšmu prostředí, tzn. klientům, dodavatelům, médiím, dopravě, distribuci a podobně (Pleyer, 2020).

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. McCarthy rozřídil tyto nástroje do čtyř skupin, nazývaných čtyři P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Specifické marketingové proměnné, představující jednotlivá P, jsou uvedeny na Obrázku 11. Marketingově-mixová rozhodnutí musejí být učiněna pro všechny distribuční cesty a pro všechny skupiny cílových zákazníků (Pleyer, 2020).

Obrázek 11 Marketingový mix



Zdroj: (Pleyer, 2020)

Ve vyspělých státech vzniká na trhu jiné prostředí. Jednou z vlastností těchto vyspělých trhů jsou nároční a informačně vzdělaní spotřebitelé, nebo stále se měnící situace a těžká předvídatost vývoje. Proto vznikají obdoby koncepce 4P, je jí například koncepce 4C (viz. Tabulka 6) vytvořená Robertem Lauterbornem. Tato koncepce bere v úvahu vzájemnou komunikaci a vyšší pohodlí zákazníků (Pleyer, 2020).



Tabulka 6 Koncepce 4P a 4C

Čtyři P	Čtyři C
produkt (product)	hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
cena (price)	náklady pro zákazníka (cost to customer)
místo (place)	pohodlí (convenience)
marketingová komunikace (promotion)	komunikace (communication)

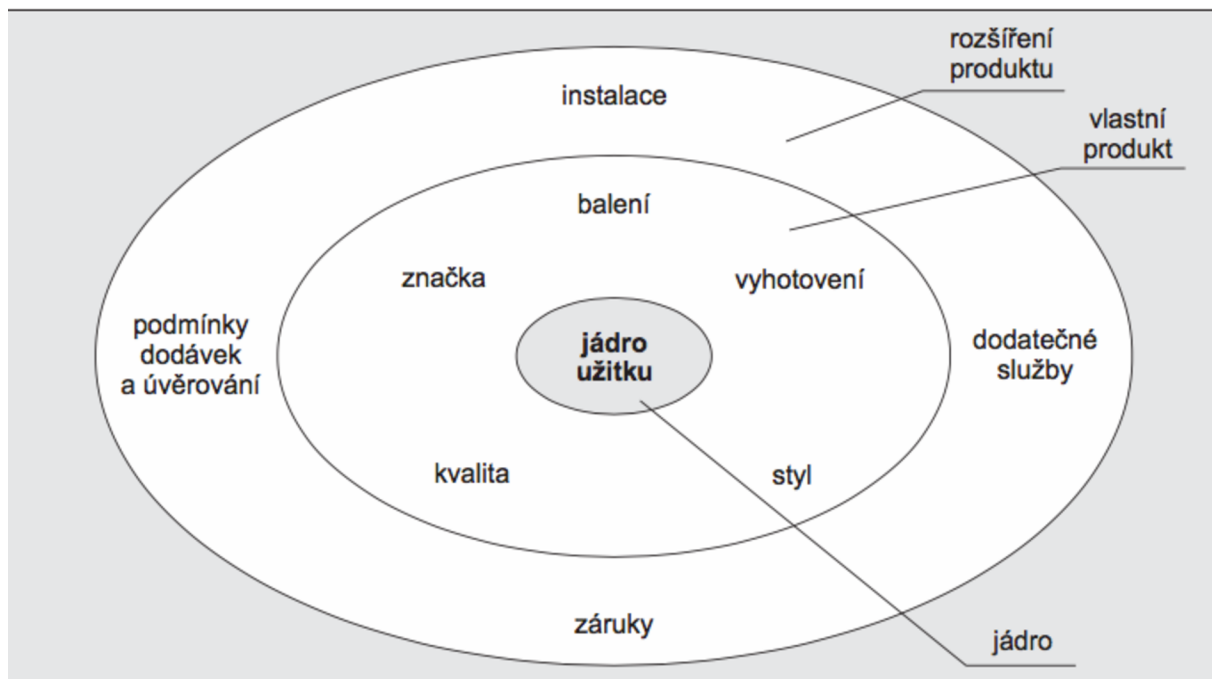
Zdroj: (Pleyer, 2020)

*U marketingových mixů služeb se přidávají ke klasickým 4P další tři. Koncepce 7P zahrnuje lidi ve službách, materiální prostředí a procesy ve službách (Pleyer, 2020).*

### 2.10.1 Produkt

*Produkt je vše, co můžeme dát trhu, co zaujme společnost, může být spotřebován a může uspokojit nějakou touhu či potřebu. Produkt má dvě funkce. První je funkce instrumentální, ta charakterizuje, k čemu produkt slouží. Druhá je funkce expresivní, kdy spotřebitel se může díky ní nějakým způsobem vyjádřit. Tedy například zdůraznit své osobnostní rysy, nebo k jaké společenské třídě patří. Produkt je základním kamenem marketingových činností. Rozlišuje se několik úrovní produktu viz Obrázek 12. Jádrem produktu uspokojuje potřebu spotřebitele. Vlastní (reálný) produkt spojuje několik vlastností, které definují právě produkt samotný, jako například u firmy Apple designové balení, kvalitní zpracování do detailu apod. Rozšířený produkt je charakterizován další přidanou hodnotou výrobku jako je například financování, opravy a představení klientovi, jak výrobek funguje a jak ho má používat (Pleyer, 2020).*

Obrázek 12 Komplexní produkt a jeho tři úrovně

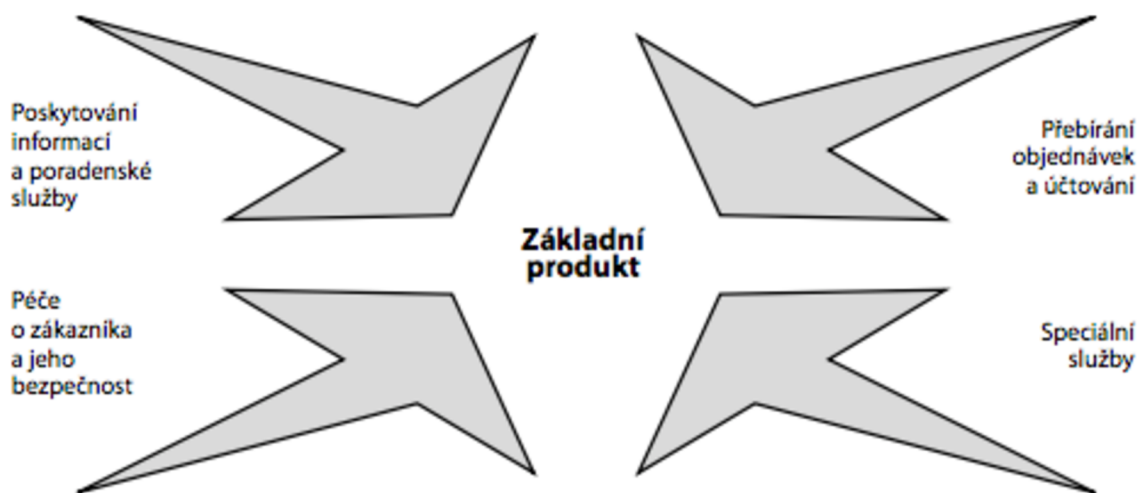


Zdroj: Upraveno dle Jakubíková, 2013, str. 203

*Specifickým produktem je služba. Tu lze rozdělit na tři části. Materiální prvky jsou hmotná část, bez které se služba neobejde. Jsou to věci, které přidávají službě přidanou hodnotu, nebo ji umožňují, např. vozidlo při přepravě osob fungující jako služba. Smyslové požitky jsou druhou charakteristikou služby. Jsou vnímány našimi smysly. Poslední částí jsou psychologické výhody nabídky, které jsou pro každého odlišné. I službu jako produkt lze rozdělit na produkt klíčový a doplňkový. Klíčový produkt je například skutečná přeprava, produkt doplňkový je například občerstvení po dobu cesty. V dnešní době už téměř všechny firmy nabízejí i doplňkovou službu. Doplňkové služby se dají rozdělit do čtyř druhů viz. Obrázek 13. První z nich je poskytování informací a poradenské služby. Každý zákazník potřebuje informace. Potřebuje informace o produktu, o tom, jaký přesně vybrat, kolik bude stát, kde ho může koupit apod. Informace lze podávat pomocí webových stránek, návodů nebo např. call centra. Poradenství představuje oboustranný přesun informací. Na jedné straně přichází zákazník s určitými požadavky a na druhé se poskytovatel/poradce snaží co nejvíce vyhovět. Často se dává důraz také na přebírání objednávek, kdy tímto způsobem lze vylepšit vztah se zákazníky a na delší dobu ho utužit. Systém objednávek může být použit i s vybíráním si zákazníků, funguje jako filtr např. u bankovních společností v podobě formulářů. Rezervace jsou speciálním typem objednávek, kdy má zákazník službu zaručenou. Placení služby může být také přidanou službou a to například díky koupi na splátky, placení*

kartou, či platbou mobilním telefonem. U některých služeb je běžné, že zákazník čeká v místě provozu, dokud není na řadě. S tím souvisí, že firma by se měla starat mezitím o zákazníka jako o hosta, během čekání může využít něčeho, co je nabízeno, například noviny, časopisy či občerstvení v čekárně. Při delším čekání by se mělo počítat i s dětským koutkem, sociálním zařízením apod. (Pleyer, 2020).

Obrázek 13 Základní a doplňkový produkt služby



Zdroj: (Pleyer, 2020)

### 2.10.2 Cena

*Cena (Price) představuje peníze, které musí klient zaplatit, aby výrobek byl jeho. Firma připraví cenu, za kterou by se produkt měl prodávat, ale následně využívá reakcí trhu a přímo reakcí jednotlivých zákazníků. To se může projevit v určitém kompromisu (slevě), tak aby byly splněny požadavky obou stran (Pleyer, 2020).*

*Výběr výše ceny při vytváření marketingové strategie je jeden z nejdůležitějších kroků. Je potřeba brát v potaz, jak spotřebitelé budou na hladiny cen odpovídat, jaké jsou náklady pro celkovou výrobu a prodej produktů a jaké je konkurenční prostředí. Na cenu působí externí a interní faktory (Pleyer, 2020).*

*Z externích faktorů je podstatné zmínit charakter trhu. Záleží na tom, jestli se firma pohybuje na trhu, kde probíhá nedokonalá či dokonalá konkurence. Například pokud na trhu je monopolistická konkurence, může si cenu utvořit podle sebe, naopak v dokonalé konkurenci musí více spolupracovat s trhem. Charakter poptávky patří mezi další externí faktory, záleží totiž na tom, co očekávají spotřebitelé a co jsou ochotni za výrobek zaplatit.*

*S tím souvisí i jak vysoká je cena v porovnání s ostatními produkty. Pokud je substitut levnější než prodávaný produkt, pak spotřebitelé budou raději volit jej. Dalším externím faktorem je vliv konkurence a to, jakým způsobem je vnímána oproti výše zmíněnému charakteru trhu. Konkurenci lze rozdělit do tří skupin: přímí konkurenti, kteří vytvářejí identické či téměř identické výrobky; nepřímí konkurenti, kteří vytvářejí výrobky, kterými lze nahradit výrobek podniku; totální konkurence, kdy záleží na vývoji prostředí. Konkurenci však lze dělit i na cenovou a necenovou, kdy cenová znamená to, že se výrobky na trhu ovlivňují cenami mezi sebou navzájem. Při necenové konkurenci se výrobek odlišuje díky například dostupnosti, či službami zákazníkům (Pleyer, 2020).*

*Interní faktory jsou marketingové cíle firmy, organizace cenové politiky a marketingový mix. Vytvoření hladiny ceny produktu je tvořeno ze strategických a marketingových vizí podniku. Rozlišuje se 5 typů vizí či cílů. Cíl přežití je základním cílem firmy, jedná se však pouze o krátkodobý postup. Maximalizace zisku znamená, že se zajišťuje co nejrychlejší návratnost investic, mezní náklady = mezní příjmy. Při maximalizaci tržního podílu se snaží firma dosáhnout dobrého postavení na trhu a tím také odpudit konkurenci. Vůdcovství v kvalitě vede k podtrhnutí originality výrobku. Výrobek je vyšší ceny, ale tou se pak platí kvalita. Lze zmínit i další cíle, a to například omezení vstupu do tržního prostředí ostatním firmám pomocí patentů. Dalším interním faktorem je organizace cenové politiky, která vychází z toho, kdo rozhoduje o cenách. U menších subjektů většinou cenu řeší vyšší management. Pokud stanovení ceny je hlavní část marketingového mixu, pak jej volí přímo specializované cenové oddělení ve spolupráci s výrobními, finančními a prodejními manažery. Cena musí také být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu. Důležitou okolností pro zvolení ceny produktu jsou náklady, kdy firma potřebuje dosáhnout ceny, která zaplatí všechny náklady včetně technologického vývoje či zisku za riziko. Náklady však nejsou závislé na tom, jak kupující vnímají hodnotu produktu (Pleyer, 2020).*

*Díky specifitě služeb vznikají ještě další faktory ovlivňující tvorbu cen. Jedním z nich je nehmotnost. Tento faktor právě nejvíce odlišuje služby od zboží. O výhodnosti nehmotnosti lze polemizovat, na jednu stranu kupující má pocit, že po nákupu „nic nedrží v ruce“, ale na druhou stranu nehmotnost přidává na zvědavosti. Služby se nepřechovávají, vzniká tedy absence skladování. Služba se spotřebovává současně s její koupí. Lze si ji objednat dopředu, ale neexistuje záruka kvality provedení. Služba se reklamuje těžce a někdy je nenávratná, proto ji stát většinou kontroluje v podobě živnostenského listu, akreditace,*

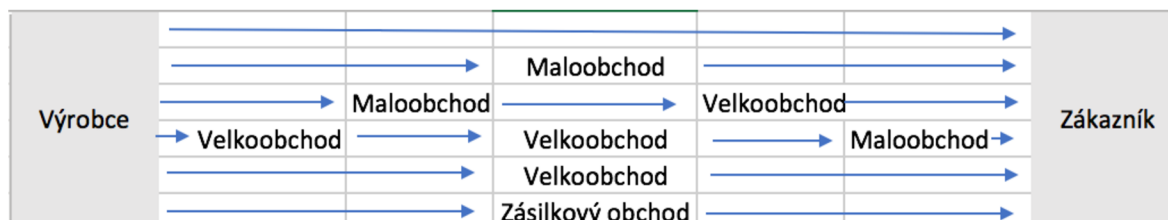
nebo některé služby (např. policie) provádí sám. Většina služeb je neoddělitelná s místem působení, nebo je cesta zahrnována v ceně (doprava řemeslníka). U některých služeb se využívají webové stránky či přesun informací pomocí internetu. Často je nutný osobní kontakt, proto může nastat situace, kdy se firma chová jako v monopolistické konkurenci, protože v blízkosti nejsou konkurenti. Na druhou stranu u služeb je nízká potřeba kapitálu, která umožňuje snadný vstup ostatní subjektům na trh. V poslední řadě je důležité zmínit, že služby si mohou zákazníci zařídit sami, jako například u oprav. Stává se tomu tak při snížení kupní síly (Pleyer, 2020).

### 2.10.3 Distribuce

*Distribuci (Place) lze shrnout jako veškeré procesy k tomu, aby se výrobek dostal ke kupujícím (Pleyer, 2020).*

*Proud výrobků ke kupujícím je uskutečňován pomocí distribučních cest. Na těchto cestách vedoucích od výrobce ke spotřebitelům se nachází nespočet konfliktů. Tyto konflikty jsou v podobě rozdílného času, umístění, množství a také v tom, kdo v tu dobu výrobek vlastní. „Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi.“ Distribuční cesty mohou být přímo napojené výrobce – spotřebitel, nebo mohou obsahovat mezičlánky. Mezičlánky lze rozdělit do tří skupin. Obchodní prostředníci, kteří zboží koupí a pak prodají. Obchodní zprostředkovatele, kteří prodej zprostředkují. Podpůrné distribuční mezičlánky, které nabízejí distribuční služby jako například transport či sklad. Proto lze také dělit cesty na přímé a nepřímé viz. Obrázek 14 (Pleyer, 2020).*

Obrázek 14 Distribuční cesty



Zdroj: upraveno dle Jakubíková, 2013

*Neoddělitelnost služby od poskytovatele způsobuje, že většina distribučních cest u služeb je přímá. V některých případech lze tuto situaci vyřešit pomocí prodejních automatů, nebo tzv. M-commerce. U přepravy osob lze tímto způsobem koupit jízdenku. Podobně jsou vyřešené i bankovní služby (bankomaty), či prodej občerstvení. M-commerce*

je nakupování přes telefon nebo jiné mobilní zařízení (QR kódy). U nepřímých distribučních cest služeb mezičláanky nazýváme zprostředkovatelé. U služeb není možné vlastnictví, takže nemůže být ani přenositelné. Neoddělitelnost služeb způsobuje, že zprostředkovatel je často i poskytovatelem. Zprostředkovatele lze rozdělit na spoluproducenty služeb a subjekty pouze službu prodávající. Trafika může prodávat jízdenky na hromadnou dopravu, ale neúčastní se tvorby služby. Spoluproducenti umožňují zákazníkovi uskutečnit službu na pro něj vhodném místě a čase. Spoluproducent tak i přebírá jisté riziko z umožnění služby. Zprostředkovatelé zvyšují prodej, protože se dostávají do osobního kontaktu se zákazníky a zároveň jim mohou poskytnout poradenskou činnost. Často nabízí i konkurenční společnosti, aby měl zákazník na výběr. Dále také mohou službu přizpůsobit spotřebiteli, nebo jim přidat doplňkovou službu, získávají tím rovněž důležité informace pro poskytovatele služeb. Firmy na základě svých potřeb rozhodují, zda zapojí do distribučních cest zprostředkovatele, nebo budou využívat vlastní sítě prodejen. Mohou také kombinovat výše zmíněné (Pleyer, 2020).

#### **2.10.4 Komunikace**

*Komunikace (promotion) představuje aktivity vedené k tomu, aby se celá klientela seznámila s produktem a nakonec, aby si ho pořídila (Pleyer, 2020).*

*Marketingovou komunikaci lze vysvětlit na komunikaci běžného dne. V procesu komunikace máme odesílatele, který své sdělení zpracovává tak, aby mu příjemce rozuměl. Určitá zpráva pak jde cestami komunikace a vystupuje směrem k příjemci ve tvaru, kterému by měl příjemce svými smysly porozumět. Komunikace končí v momentu, kdy odesílatel přijme zpětnou vazbu. V marketingu se používá v podstatě to samé. Subjekty zakódují zprávu, vyšlou ji možnou cestou. Poté analyzují, zda byla zpráva příjemcem správně dekodována. Je však několik nutných vlastností procesu. Odesílatel musí vědět, co chce poslat za zprávu a taky to, aby zprávu správně zpracoval pro příjemce. Příjemce musí zprávu dostat, tedy být například poblíž a musí být ochotný sdělení přijmout. Velmi důležitá je zpětná vazba, kdy se odesílatel dozví, jestli byla zpráva přijata srozumitelně, nezkráceně a byla pochopena. Rozlišujeme následující komunikační nástroje (Pleyer, 2020):*

#### **Reklama**

*„Reklama může být definována jako placená neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení*

*a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií“. Reklama je klasický způsob komunikační politiky. Obsazují se reklamní subjekty za určitou úhradu. Využívají se rozptylová média (tiskoviny, televize, internet rádio apod.). Reklama je v podobě: inzerátů, TV a rádio spotů, odkazů na internetových stránkách. Reklama u služeb není moc rozdílná od reklam na zboží. Marketéři se však díky ní snaží produkt služby „zhmotnit“ (Pleyer, 2020).*

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je nejčastěji v podobě změny ceny za cílem vyššího prodeje, nebo obratu zboží. Je několik způsobů: sleva na určitou dobu, množstevní sleva systémy různých soutěží a vzorků zdarma (Pomocí podpory prodeje lze krátkodobě zvýšit odbyt zboží. Podpora prodeje je charakteristická časovým omezením a rychlým podnícením nákupů (Pleyer, 2020).

### **Osobní prodej**

*Osobní prodej lze vysvětlit jako přímý kontakt firmy a zákazníka, kdy se firma snaží uskutečnit prodej na místě. Výhodou je kupříkladu možnost diskuze či rychlá zpětná vazba. Další podstatnou výhodou je tvorba vztahu se zákazníkem, prodejce se na něj může připravit a dojde k jasnému porozumění. Nevýhodou je vysoká finanční nákladnost a psychologická situace, kdy se zákazník může cítit pod přímým „útokem“ prodávajícího. U služeb je osobní prodej důležitý, protože služba je neoddělitelná (viz. Marketingový mix). Největší důraz se používá u služeb, kdy dochází k přímému kontaktu se zákazníkem (Pleyer, 2020).*

### **Product placement**

*Product placement znamená cílené umístění výrobku ve filmu, videoklipu, či pořadu za určitou úplatu. Výhodou je široký dosah a reprodukovatelnost. Značkový produkt může hlavnímu hrdinovi přidat na jeho image (Pleyer, 2020).*

### **Sponzorství**

*Sponzorství znamená spolupráci, při které dostává sponzorovaný finanční prostředky, produkty či služby, za které pak na oplátku dělá protislužbu. Výsledkem je růst povědomí o značce a vylepšení představy o značce (Pleyer, 2020).*

### **Přímá komunikace (direkt marketing)**

*Přímý marketing je velmi různý, ale má několik společných vlastností: neveřejnost, bezprostřednost, přizpůsobení a sdělení je určeno přímo na dotyčného zákazníka. Je výhodný pro konstrukci vztahu se zákazníkem. Přímý marketing je například telefonický marketing,*

či online marketing. Výhodná je také z důvodu toho, že lze přesně přizpůsobit sdělení reakci spotřebitele (Pleyer, 2020).

### **Public relations**

*Firmami často opomíjeným je vztah s veřejností. V podobě příběhů, článků a událostí osloví tato forma komunikační politiky mnoho zákazníků, které by normálně oslovila jen obtížně. Výhoda je v tom, že tato forma je mnohem věrohodnější pro. Public relations je složen z postupů, které ovlivňují představu spotřebitelů o firmě. Je úzce spojen s kulturními aktivitami jako jsou knihy, články, filmy a s určitou psychologickou propagací. Svoboda shrnuje definice: „Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ (Pleyer, 2020).*

### **2.10.5 Lidé**

*Jak bylo výše poznamenáno, ke klasickému marketingovému mixu 4P se přidávají u služeb další 3P. Jedním z nich jsou lidé (people). Lidé mají důležitou úlohu při poskytování služeb, protože většinou jsou v úzkém kontaktu se zákazníky. V některých případech, kdy jsou služby napojeny na osobní vztahy, osoba provozující službu je v podstatě službou samotnou. Zaměstnance jde rozdělit do 4 skupin. Kontaktní pracovníci jsou zaměstnanci, kteří jsou v úzkém kontaktu a uskutečňují velký rozsah marketingových procesů. Tito zaměstnanci musí být velmi schopní, nejenom dělat svou práci dobře, ale zároveň u toho být příjemní. Koncepční pracovníci bývají lidé, kteří připravují marketingové nástroje, nejdou však do kontaktu se zákazníky často. Obsluhující pracovníci jsou v kontaktu se zákazníky, ale neúčastní se marketingových procesů. Podpůrní pracovníci pomáhají správnému fungování firmy (Pleyer, 2020).*

### **2.10.6 Proces**

*Procesy jsou soubor aktivit, metod a nutností k výrobě a poskytování služeb. Na procesech většinou závisí kvalita služeb. Procesy se mohou individualizovat na přání a největší pohodlí zákazníka. Pomáhají tedy k tvorbě pozice firmy. Procesy lze rozdělit do tří skupin. Masové služby bývají s minimálním osobním kontaktem, často jsou standardizované. Příkladem mohou být obory jako bankovníctví, nebo služby dopravy. Zakázkové služby mají vysokou míru individualizace požadavků zákazníků a kontakt zde je průměrný. Lze k nim*



*počítat opravy a montáže. Potřeba kvalifikovaného specialisty je charakteristická pro profesionální služby. Další charakteristikou je velká intenzita práce, jsou to zdravotnické nebo třeba právníkové služby (Pleyer, 2020).*

### **2.10.7 Fyzické atributy**

*Díky nehmotnosti produktu musejí poskytovatelé služby doplnit o fyzické atributy. Jedním z nich je provozovna. Ta utváří zákazníkovi atmosféru a pocit z nákupu služby. Prostředí provozovny je většinou navrženo designérem a mělo by korespondovat s marketingovými cíli firmy. Pokud prostředí způsobí zákazníkovi dobrý pocit, rád se tam bude vracet. Prostředí v podstatě funguje jako jakýsi obal služby, přesvědčuje zákazníka a vytváří image firmy (Pleyer, 2020)*

## **2.11 Implementace**

*Proces, kdy realizujeme marketingové plány, lze nazvat marketingovou implementací. Při marketingovém plánování bylo vytyčeno, co a proč se bude dělat. Při realizaci se rozděluje kdo, kde, kdy a jak plán splní. Realizace stojí na využití zdrojů firmy (Pleyer, 2020).*

*Realizace marketingových plánů představuje realizaci strategických procesů umožňujících splnění marketingových cílů. Strategie se tedy transformuje do jednotlivých akcí. To znamená, že se musí blíže specifikovat, kdy a jaké přesné úkoly se budou realizovat a podle jakých měřítek je lze ohodnotit. Dlouhodobé cíle se tedy přeměňují do cílů krátkodobých, aby je bylo možné plnit (Pleyer, 2020).*

*Ke správnému dosažení realizace marketingových plánů je důležité neopomenout marketingovou organizaci. Marketing může být prováděn přímo marketingovým útvarem, ale také nemusí. Pro správné fungování marketingu je nutné, aby pronikl do celé struktury společnosti. Záleží tedy i na tom, jak na něj nahlíží všichni zaměstnanci. Firma nemusí mít samostatný marketingový prvek, když pracovníci marketingový přístup budou uznávat. Je však důležité, aby marketingové aktivity byly v souladu s celkovým záměrem firmy a byly propojené s ostatními aktivitami ve firmě (Pleyer, 2020).*

## 2.12 Kontrola

*Při marketingové implementaci se často objeví různé překážky. Marketéři proto musí neustále kontrolovat marketingový proces. Díky kontrole se může upravovat marketingová strategie, která nakonec zajistí splnění cílů. Při kontrole se tedy hodnotí, zdali je aktuální marketingová strategie účinná a případně se opravuje podle nastalých situací. V této fázi se monitorují výsledky a porovnávají se s dříve vytyčeným standardem. Pokud se nedosahuje souladu, lze upravit marketingový plán, a např. kombinaci využívaných marketingových nástrojů, tedy marketingový mix (Pleyer, 2020).*

## 2.13 Diskuse

V rámci kapitoly současný stav poznání byla vytvořena literární rešerše. Lze shrnout, že proces strategického řízení a marketingového řízení je mezi sebou úzce prolnut. Na oba tyto procesy je důležité brát ohled ve všech aktivitách firmy.

V rámci marketingového i strategického řízení je potřeba vhodně a přesně zformulovat silné a slabé stránky podniku. Silné a slabé stránky podniku se identifikují v rámci finanční analýzy, kde lze sledovat likviditu, rentabilitu, aktivitu a ziskovost. Další silné a slabé stránky vychází z auditu marketingového mixu, který popíše produkt, cenu, distribuci, propagaci (komunikaci) a personál, který se do marketingového procesu zapojuje. Následně v analýze firemních zdrojů zhodnotit oblasti jako je technické vybavení, personál, informační systém či způsob motivace zaměstnanců.

Jako další krok je potřeba identifikovat příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí lze vytvořit analýzu STEP, která se zabývá makroprostředím firmy, Porterův model 5 sil, která zkoumá mikroprostředí včetně vztahu se zákazníky, dodavateli, případnými novými konkurenty či dostupnými substituty. Neméně důležité je pak zkoumání trhu včetně vhodné segmentace trhu.

Spojením silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí lze vytvořit SWOT analýzu, která identifikuje možné strategie pro firmu. Firma si také musí zvolit své strategické a marketingové cíle. Po zvolení strategie a cílů je potřeba přizpůsobit marketingový mix vybranému segmentu či způsobu strategie. Následně je na firmě vhodná implementace strategie a velmi důležitá je její přesná kontrola.

Strategický marketingový proces je velmi komplexní a pro úspěch firmy nezbytný.

## **3 Cíle práce a metodika**

### **3.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení zvolené firmy. Postupovým cílem je vyhodnotit dosavadní marketingovou strategii společnosti, dále provést situační analýzu. V rámci situační analýzy jako dílčí cíle definovat silné/slabe stránky podniku a příležitosti či hrozby v rámci konkurenčního prostředí firmy. Následně navrhnout strategii marketingového řízení firmy a zpracovat doporučení pro upevnění pozice a zvýšení podílu firmy na trhu.

Dílčí cíle jsou:

- vyhodnocení dosavadní marketingové strategie
- situační analýza
- formulace doporučení ke splnění tržních cílů – zvýšení tržeb a podílu na trhu

### **3.2 Metodika**

V první části diplomové práce je provedena rešerše relevantních zdrojů v podobě současného stavu poznání. Pomocí formulací relevantních autorů včetně využití mé bakalářské práce jsou v první části popsány teoretické principy strategického řízení a strategické situační analýzy. V další části je pak popsán marketing, jeho pojetí a základní východiska včetně strategického marketingu, marketingové situační analýzy, marketingových cílů, strategií, jak jich dosáhnout. Dále vysvětlen marketingový mix a fáze marketingového řízení. Na rešerši navazuje diskuse s cílem shrnout vlastní pohled na danou problematiku a zformulovat výchozí body pro vlastní práci.

V rámci části vlastní práce je vytvořena situační analýza. Nejdříve je charakterizován zkoumaný podnik, zformulována vize a mise firmy a provedena jeho ekonomická charakteristika v podobě finanční analýzy, auditu marketingového mixu a analýzy zdrojů a kompetencí. Následně je vytvořena analýza vnějšího prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí bylo charakterizováno makroprostředí pomocí PEST analýzy, mezo úrovně pomocí Porterova modelu, analýzy regionu, odvětví a analýzy trhu. Trh stavebních projektových prací v České republice byl rozdělen na cílové skupiny. Z výsledků situační analýzy je formulována matice SWOT. Z matice SWOT vychází marketingová strategie

včetně doporučení pro zkoumanou firmu, jak docílit vytyčených cílů – tedy zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu se zacílením na zvolený segment.

Pro účely práce je využito dostupných relevantních dokumentů, zkušeností z prostředí firmy a rozhovorů s hlavními osobami firmy či zákazníky.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika zkoumaného podniku**

Základní údaje zkoumaného subjektu dle výpisu z obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2022):

Název podniku: Precisarchitecture, s.r.o.

Datum zápisu: 3. březen 2014

Sídlo: Zahradnická 387/11, Předměstí, 412 01 Litoměřice

Identifikační číslo: 027 23 361

Právní forma: Společnost s.r.o.

Základní kapitál: 50 000 Kč

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Jednatelé: Ing. Karel Pleyer

Ing. Arch. Jakub Pleyer

Společnost Precisarchitecture, s.r.o. se utvářela mnoho let. Zakládající firmy jsou otec Ing. Karel Pleyer a syn Ing. arch. Jakub Pleyer. Firmě předcházelo podnikání Ing. Karla Pleyera, který od revoluce podnikal ve stavebnictví, a nakonec založil vlastní projekční kancelář. Firma má své sídlo v Litoměřicích v Zahradnické ulici. Na trhu působí velmi dlouhou dobu a v průběhu let se mnoho spokojených zákazníků k ní vrací. Momentálně firma nabízí: architektonické studie, projektové dokumentace, inženýrskou činnost spočívající ve vyřízení potřebných povolení pro realizaci stavby, dozorování staveb, návrh interiérů a znalecké posudky – vše pro pozemní stavby. Přičemž ve většině případů po architektonické studii u stejného zákazníka následuje tvorba projektové dokumentace a dozorování staveb. Firma si zakládá na co největší personalizaci staveb pro její zákazníky,

aby jejich bydlení, podnikání či rekreační objekty reflektovaly osobnost. Díky dlouholetým zkušenostem v oboru stavebnictví má vedení firmy vysokou odbornost a tu kombinuje s uměním. Momentálně má firma 9 stálých zaměstnanců a 3 pravidelně pracující brigádníky. Stará se také o vedení a vzdělávání mladých lidí či kultivaci prostředí. V souladu s tím pořádala několik ročníků architektonických dílen pro studenty architektury na témata dotýkající se Litoměřic. Na Obrázku 15 lze vidět logo firmy.

*Obrázek 15 Logo firmy Precisarchitecture, s.r.o.*

## PRECISARCHITECTURE ●

Zdroj: Precisarchitecture

### **4.1.1 Mise a vize firmy**

Firma Precisarchitecture, s.r.o. neměla přesně zformulovanou a sepsanou misi a vizi firmy.

Jelikož mise a vize firmy pomáhá strategickému řízení a je tedy důležitá pro další rozvoj firmy, s vedením firmy jsme ji společně zformulovali.

#### **Mise**

*„Přeměňujeme tužby lidí do skutečného prostoru, který odráží jejich osobní jedinečnost.“*

#### **Vize**

*„Díky firmě Precisarchitecture, s.r.o. se přestanou lidé přizpůsobovat prostoru a nechají prostor se přizpůsobit jim dle jejich jedinečné osobnosti a vnitřních tužeb.“*

## 4.2 Ekonomická charakteristika společnosti Precisarchitecture, s.r.o.

V rámci ekonomické charakteristiky zkoumané společnosti byly sledovány roky 2019 – 2021. Z Rozvah a Výkazu zisku a ztrát vychází výpočty poměrových ukazatelů: likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Firma dosahovala kladného výsledku hospodaření pouze v roce 2021, tento fakt se projeví na ukazatelích rentability. Vlastní kapitál společnosti naopak v roce 2021 byl nejnižší. U tržeb v průběhu let dochází k rostoucí tendenci, stejně tak i u dlouhodobého majetku a celkových aktiv.

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost podniku hradit své závazky. Rozlišují se tři typy: běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Dané ukazatele v období 2019 – 2021 lze vidět v Tabulce 7.

*Běžná likvidita* se vypočítá jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Udává kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Během sledovaného období doporučenou hodnotu zkoumaná firma udržela pouze v roce 2020.

*Pohotová likvidita* se vypočítá jako poměr součtu zásob s finanční majetkem a krátkodobými závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 1 – 1,5. Doporučenou normu firma splnila v roce 2021 a předešlé roky měla hodnotu zbytečně vysokou. Pohotová a běžná likvidita dosahuje stejných hodnot z důvodu zaměření firmy na prodej služeb a tedy absenci zásob.

*Okamžitá likvidita* se vypočítá jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5. Z důvodu velkého množství krátkodobých pohledávek byla v roce 2021 a 2019 firma v záporných hodnotách. V Roce 2020 byla naopak hodnot už zbytečně vysoká.

Tabulka 7 Ukazatele likvidity v letech 2019-2021

	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2021	1,02	1,02	-0,44
2020	2,31	2,31	0,75
2019	3,35	3,35	-0,46

Zdroj: vlastní zpracování

## Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí schopnost podniku zhodnocovat investovaný kapitál a tvořit zisk. V Tabulce 8 jsou vypočítány ukazatele ROE, ROA, ROS a ROI pro roky 2019–2021.

*Ukazatel ROE* (rentabilita vlastního kapitálu) vyjadřuje kolik zisku připadá na investovaný kapitál. V rámci sledovaného období byl ukazatel záporný v letech 2020 a 2019, firma totiž nedosahovala zisku. V roce 2021 dosahoval ukazatel příznivé hodnoty 202 %, v roce 2021 totiž byl nízký vlastní kapitál.

*Ukazatel ROA* (rentabilita aktiv) vyjadřuje kolik zisku připadá na celková aktiva. V letech 2019 a 2020 byl tento ukazatel záporný z výše uvedeného důvodu – firma dosahovala ztráty. V roce 2021 to pak bylo 16 %.

*Ukazatel ROS* (rentabilita tržeb) vyjadřuje vztah výsledku hospodaření a tržeb. Průběh je podobný jako u předchozích ukazatelů. V roce 2021 ukazatel dosahuje 6 %.

*Ukazatel ROI* (rentabilita investic) představuje návratnost investic. Jelikož je ukazatel opět ovlivňován výší zisku i u ROI jsou ukazatele za roky 2019 a 2020 záporné. V roce 2021 ukazatel dosáhl 14 %.

Tabulka 8 Ukazatele ROA, ROE, ROS, ROI

	ROE	ROA	ROS	ROI
2021	202%	16%	6%	14%
2020	-69%	-124%	-27%	-107%
2019	-56%	-50%	-14%	-42%

Zdroj: vlastní zpracování

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak pracuje firma s majetkem. V Tabulce 9 jsou vypočítány ukazatele: obrat aktiv, obrat krátkodobých pohledávek a obrat dlouhodobého majetku v letech 2019-2021. Obrat zásob nebyl počítán, protože zkoumaná firma se zabývá prodejem služeb.

*Obrat aktiv* ukazuje kolikrát za rok se obrátí celková aktiva. Je potřeba, aby obrat aktiv dosahoval alespoň hodnoty 1 a čím vyšší je, tím lépe. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2020 a nejnižší v roce 2021, kdy stejně přesahoval s hodnotou 2,82 potřebnou hladinou.

*Obrat krátkodobých pohledávek* stejným způsobem ukazuje kolikrát za rok se obrátí krátkodobé pohledávky. Nejvyšší hodnoty dosáhl podnik v roce 7,96. Nejnižší hodnota (2021) byla způsobena růstem hodnoty krátkodobých pohledávek.

*Obrat dlouhodobého majetku* udává kolikrát se obrátí dlouhodobý majetek za rok. Pokles hodnoty v roce 2021 byl způsoben nárůstem dlouhodobého majetku.

Tabulka 9 Ukazatele aktivity

	Obrat aktiv	Obrat krátkodobých pohledávek	Obrat dlouhodobého majetku
2021	2,82	3,61	6,25
2020	4,64	7,03	11,71
2019	3,60	7,96	11,98

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají, jak hodně je podnik zadlužen a v jakém riziku v tomto případě je. Byly vypočítány ukazatele: zadluženost, míra zadluženosti a koeficient samofinancování. V Tabulce 10 lze vidět tyto ukazatele.

*Zadluženost* udává, v jaké výši jsou celková aktiva kryta cizími zdroji. Doporučená hodnota je mezi 30 – 60 %. Doporučenou hodnotu podnik splňoval v roce 2019. V letech 2020-2021 je hodnota v podstatě na stejné výši.

*Míra zadluženosti* vychází z poměru cizích zdrojů s vlastním kapitálem. V roce 2021 je vysoká hodnota dána nízkou úrovní vlastního kapitálu. Doporučená hodnota je kolem 0,5. Tzn. firma ji v letech 2019 a 2020 splňuje, 2021 nesplňuje kvůli velmi nízké hodnotě kapitálu.

*Koeficient samofinancování* ukazuje míru toho, jak se podnik zvládá financovat z vlastních zdrojů. Do roku 2020 ukazatel rostl a v roce 2021 poklesl, tato skutečnost je opět dána nízkým vlastním kapitálem.

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti

	Zadluženost	Míra zadluženosti	Koeficient samofinancování
2021	76%	9,54	0,08
2020	77%	0,43	1,80
2019	41%	0,46	0,89

Zdroj: vlastní zpracování



## Shrnutí

Z hlediska likvidity je problémem vysoký podíl krátkodobých pohledávek, z toho pramení nepříznivý výsledek okamžité likvidity. Rentability v roce 2021 dosahovaly slušných výsledků. Ukazatele aktivity vzhledem k zaměření na prodej služeb nejsou v tomto případně příliš relevantní pro vyvozování důsledků pro firmu. Bylo by však vhodné, aby se firma zaměřila na svoji zadluženost. Bylo by třeba zvýšit vlastní kapitál. Vlastní kapitál byl nízký v roce 2021 v předchozích letech však ne.

Zkoumaná firma splňuje prvotní požadavek, a to finanční zdraví k pokračování v činnosti. V Tabulce 11 jsou vloženy významné finanční ukazatele.

Tabulka 11 Výstupy z finanční analýzy

FINANČNÍ ANALÝZA	Váha faktoru	Posouzení stavu						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Běžná likvidita	0,05			X				-0,05
Okamžitá likvidita	0,15		X					-0,15
Rentabilita tržeb	0,15				X			0,15
Rentabilita vlastního kapitálu	0,15					X		0,3
Rentabilita investic	0,2					X		0,4
Zadluženost	0,16			X				-0,16
Míra zadluženosti	0,14	X						-0,42
	$\sum 1$							

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Audit marketingového mixu

### 4.3.1 Produkt

Produktem firmy jsou služby a s tím souvisí některá specifika.

Produkty/služby, které firma nabízí jsou následující:

- Architektonický návrh pozemních staveb
- Projektová dokumentace pozemních staveb
- Zaměření stávajícího stavu (pasportizace)
- Stavební dozor (autorský či technický)
- Návrh interiéru (ale zatím administrativně se nerozděluje od ostatních)
- Konzultace
- Znalecké posudky v oboru

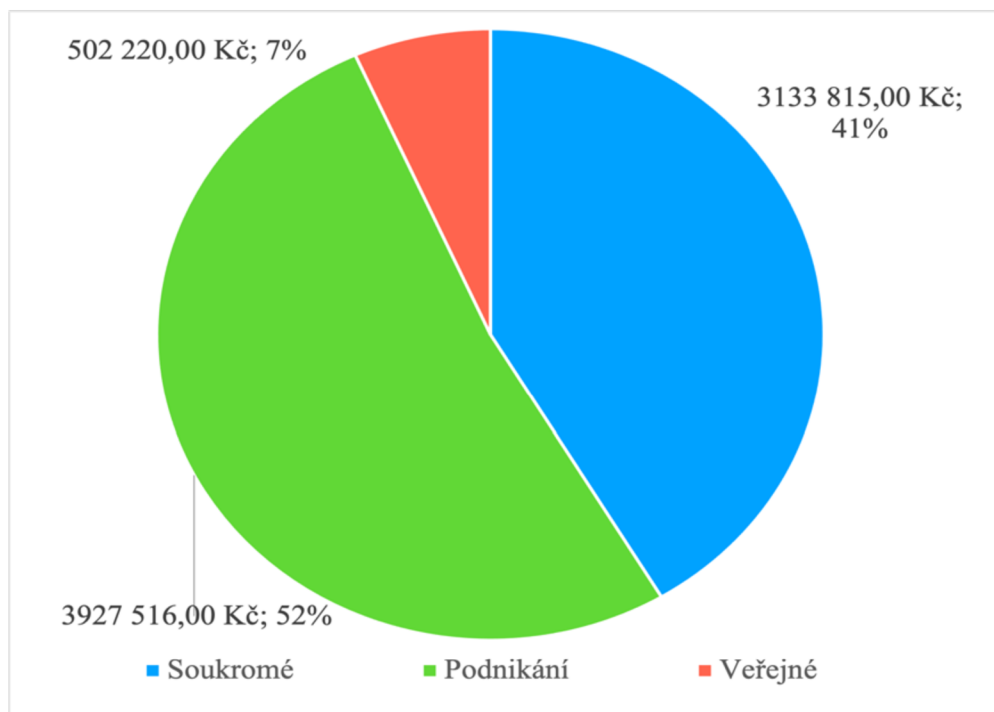
Produkty firmy jsou co nejvíce přizpůsobené zákazníkovi. Produkt je ve většině případů neopakovatelný a čistě individuální – zakázkový.

#### 4.3.1.1 Produktové portfolio

Pro analýzu produktového portfolia je potřeba rozdělit produkty do více skupin. Sledovaná firma nabízí služby, které na sebe navazují. Zakázky se pak tedy nerozdělují dle využití služby, ale spíše podle výsledného účelu stavby. Na obrázku XX lze vidět graf rozdělení produktů podle objemu tržeb za sledované období podle účelu staveb na soukromé (vlastní účely jako: bydlení, rekreace, úprava terénu apod.), podnikání (bytové domy, prodejny, výrobní provozy) a veřejné (státní zakázky jako školy, věznice apod.). Sledovaná firma nabízí služby, které na sebe navazují.

Na obrázku 16 lze vidět graf rozdělení produktů (služeb) dle finálního účelu stavby na stavby soukromé, stavby určené na podnikání a stavby veřejné. Hlavní část tržeb (52 %) je z návrhů a projektových dokumentací staveb určených k podnikání, další podstatnou částí jsou soukromé určené především k bydlení (41 %) a nejmenší počtem i tržbami jsou stavby veřejné (7 %).

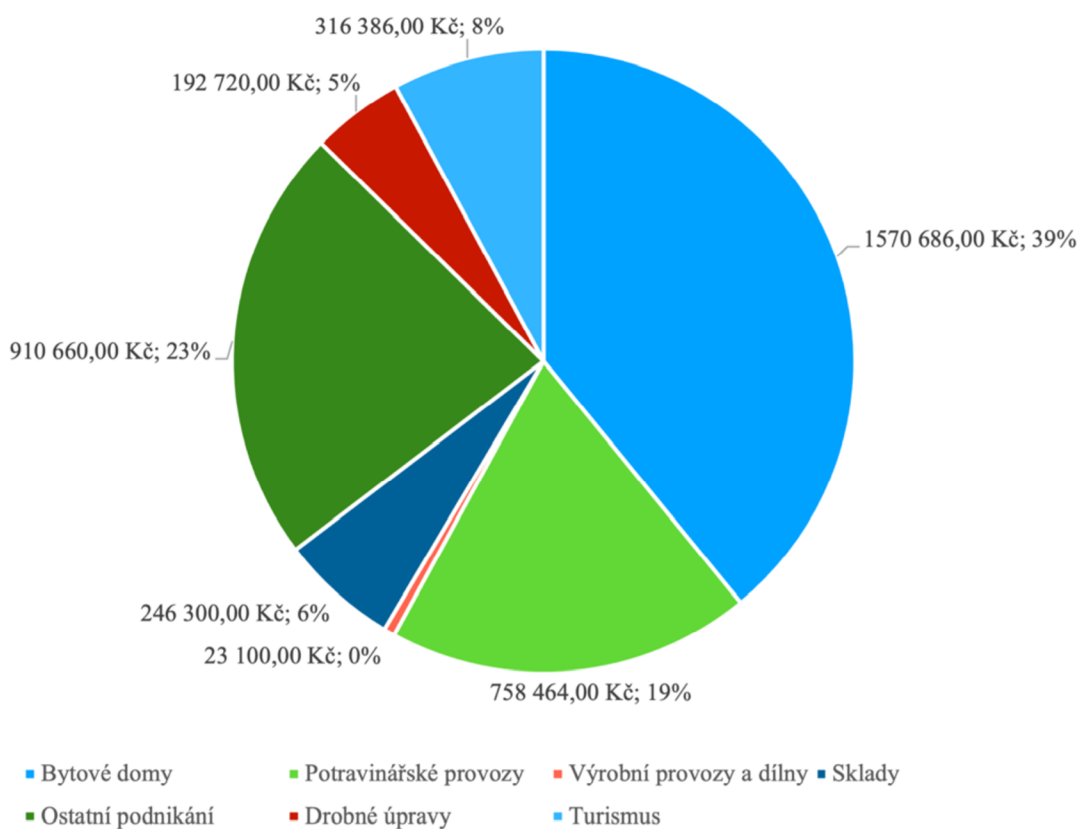
Obrázek 16 Rozdělení produktů dle základního účelu staveb



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 17 je dále více rozčleněna část „soukromých“ staveb. Jedná se o bytové domy (39 %), které představují největší objem tržeb ze staveb za účelem podnikání a přibližně pětinu z celkového podílu tržeb. Další jsou ostatní podnikání (23 %): jedná se o soukromá školící střediska, prodejny či soukromá zdravotnické zařízení. 19 % tržeb představují potravinářské provozy, ve zkoumané firmě se jedná o cukrárny a pekárny. Dále jsou tržby rozděleny na část skladů (6 %), drobných úprav (5 %) a zanedbatelnou část představují výrobní provozy a dílny.

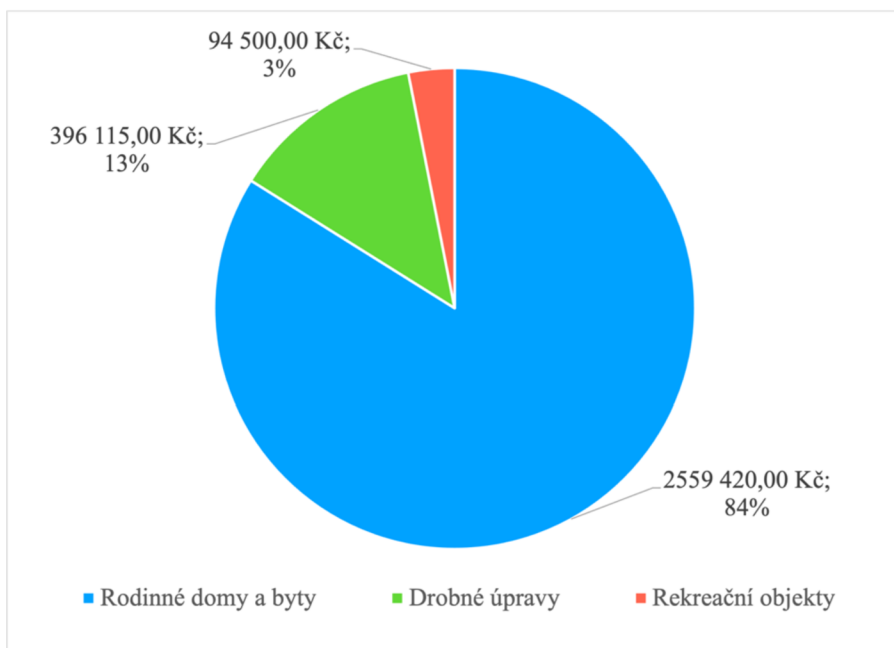
Obrázek 17 Rozdělení komerčních staveb dle účelu



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 18 lze vidět další rozdělení objektů soukromého účelu na rodinné domy a byty, drobné úpravy a rekreační objekty. Rodinné domy a byty jsou největším zlomkem s 84 %, představují tedy asi třetinu všech tržeb. Následují drobné úpravy s 13 %. Do drobných úprav spadají například menší úpravy terénu, napojení na kanalizaci apod. Třemi procenty jsou zastoupeny rekreační objekty.

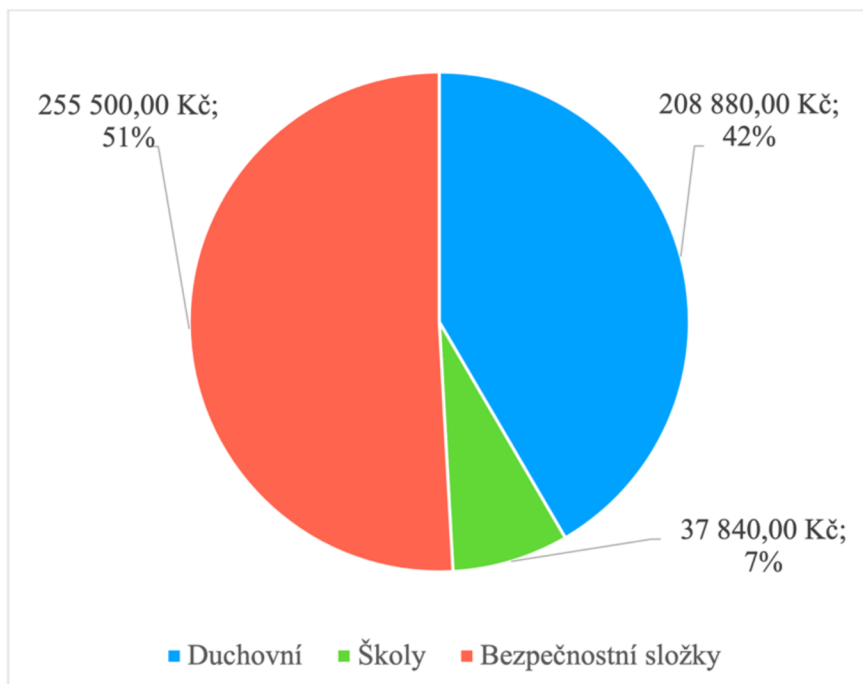
Obrázek 18 Rozdělení soukromých staveb dle účelu a tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

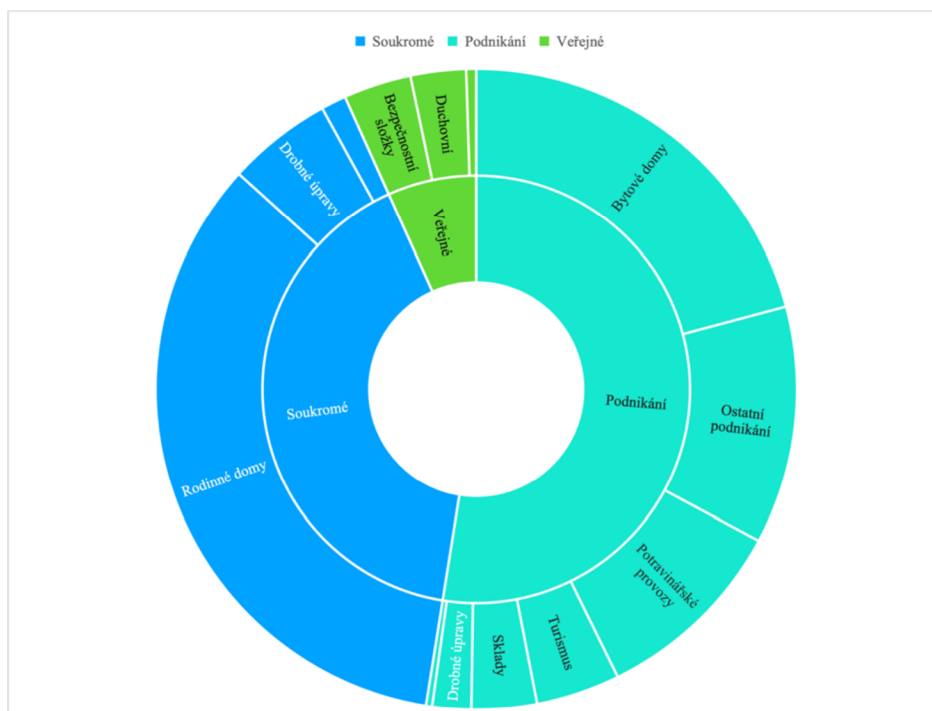
Veřejná část (viz obrázek 19) je pak rozdělena dle účelu na stavby pro bezpečnostní složky (51 %), duchovní (42 %) a školy (7 %). Na obrázku 20 je celková přehled struktury tržeb.

Obrázek 19 Rozdělení veřejných staveb dle účelu



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20 Celkový přehled rozdělení tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.2 Kvalita a vlastnosti produktů

S několika zákazníky byly provedeny rozhovory na téma zkoumané firmy a jejich spokojenosti s ní. Z rozhovorů lze usuzovat, že zákazníci oceňují vysokou originalitu návrhů a také jejich kvalitu. Neměli žádný problém s tím, že by v projektu něco chybělo ani z hlediska odborného ani z hlediska jejich přání. Velmi oceňovali schopnost udělat návrhy na míru.

#### 4.3.1.3 Značka

Ze zmíněných rozhovorů také vyplynulo, že firmu vnímají spíše jako rodinu architektů – „Pleyerů“ než jako Preciasrchitecture. Přičemž jsou vnímány vlastnosti jako originalita a lidský přístup s důrazem na lidskou identitu.

#### 4.3.1.4 Prodejní a poprodejní služby

Firma Preciasrchitecture, s.r.o., nabízí prodejní a poprodejní služby hlavně ve formě poradenství v oblasti toho, jak vlastně funguje stavební řízení, stavba, či kde pořídit nejlépe dveře.

#### 4.3.1.5 Shrnutí

Lze vyvodit, že produkty jsou kvalitní, odborně zpracované a originální. Produkty jsou díky značce vnímány podobně. Avšak lidé vidí za firmou spíše otce a syna Pleyerovi. Stojí za úvahu, jestli by nebylo lepší změnit značku například jako „Pleyer architecture“ či „Pleyer architects“. I princip rodinné firmy by mohl dodávat lidem větší důvěru.

#### 4.3.2 Cena

Projekty a návrhy jsou velmi individuální, tudíž i jejich cena je tvořena individuálně. Cena vzniká rozpočtovou kalkulací nákladů s tím, že se počítá s limitem času práce, který by měl projektant na projektu strávit.

Vůči regionální konkurenci je firma na srovnatelné cenové hladině. Oproti projekčním ateliérům ve velkých městech však dosahuje okolo 60 % jejich ceny za nabízené služby, tato skutečnost dává firmě konkurenční výhodu. V tabulce 41 dochází k potvrzení nákladové výhody.

Pro stále se vracející zákazníky se používá drobné slevy kupříkladu 10 % za jejich loajalitu.

Z rozhovorů se zákazníky vyplývá, že cenu za zakázky berou jako adekvátní. Několik jich oceňovalo práci jako „nadstandardní přístup se standardní cenou“.

##### 4.3.2.1 Shrnutí

Cenová hladina je nastavena vhodně. Zákazníci akceptují cenu bez problémů. Firma má konkurenční výhodu v podobě nižších cen. Slev využívá jen v případě vracejících se zákazníků. V oblasti cen není potřeba něco měnit.

#### 4.3.3 Distribuce

Firma využívá přímé distribuce. Zákazníci poptávají služby online či přes telefon a následuje schůzka, buď v provozovně v Litoměřicích nebo ke schůzce dojde po domluvě na jiném místě, nebo je také možnost video hovoru. Konzultace v průběhu procesu navrhování a projektování lze také dělat variabilně po domluvě s jednateli.

Sídlo v Litoměřicích je na adrese Zahradnická 387/11 Litoměřice-Předměstí. Zde nebo na telefonu jsou pracovníci firmy k dispozici v pracovní době 8:00-16.00 každý všední den. Další způsob, jak mohou zákazníci firmu kontaktovat je pomocí emailu

na [info@pleyer.cz](mailto:info@pleyer.cz) nebo pomocí kontaktního formuláře (viz obrázek 21) na webových stránkách. Na webových stránkách je také k nalezení číslo na mobilní telefon Ing. Karla Pleyera a Ing. arch. Jakuba Pleyera. Zároveň tam je číslo na pevnou linku, které však nefunguje.

Tímto bezkontaktním způsobem je penetrován trh v celé České republice.

Obrázek 21 Kontaktní formulář firmy Preciasrchtecture

Vaše jméno:

Váš e.mail:

Předmět:

Zpráva:

Znovu Odeslat

Zdroj: (precisarchitecture, 2017)

#### 4.3.3.1 Shrnutí

Další silná stránka tkví ve flexibilní distribuci. Zákazník může kontaktovat firmu online a následně schůzka může proběhnout na předem domluveném místě či formou video hovoru. Formou flexibilní distribuce je pokryt trh v celé České republice. Firma by měla smazat nefunkční telefonní číslo na webových stránkách.

#### 4.3.4 Komunikace (Propagace)

Ve firmě Precisarchitecture, s.r.o., není využito mnoho prvků komunikačního mixu. Jediná forma komunikace, kterou firma využívá je, že má vlastní webové stránky a stránky na sociálních sítích Facebook a Instagram. Nicméně webové stránky jsou ve špatném stavu a sociální sítě jsou dlouho dobu neaktualizované. Na sociálních sítích jsou prezentovány realizované stavby a fotky z běžného fungování projekční a architektonické kanceláře. Na sociální síti Instagram jsou příspěvky přidávány s citem.

Nejčastějším způsobem, jak na firmu Precisarchitecture, s.r.o., zákazníci narazí, je pomocí doporučení známých (Word of Mouth) nebo přímým hledáním pomocí internetového vyhledavače. Nejen z tohoto důvodu lze usuzovat, že firma má dobré renomé. Renomé se projevuje hlavně u dvou směrů, a to u poptávek místních (tzn. na Litomeřicku) a poptávek ohledně potravinářských provozů jako jsou pekárny.

##### 4.3.4.1 Webové stránky

Webové stránky jsou u firmy Precisarchitecture, s.r.o., nejdůležitější částí komunikačního mixu. To, že jsou nejdůležitějším prvkem potvrdilo i velmi mnoho zákazníků, kteří ve zpětné vazbě zmiňovali, že rozhodnutí oslovit zkoumanou firmu vycházelo z prohlédnutí webových stránek. Na stránkách [www.pleyer.cz](http://www.pleyer.cz) lze najít údaje o projekčním ateliéru, představení pracovníků, projekty, realizované stavby s odkazem na stránky na sociální síť Instagram, kontaktní údaje a povinnou část o GDPR.

Při otevření webových stránek se otevře úvodní část *projekty*, kde na začátku je popsána firma, jaké má zkušenosti, čím se zabývá a co nabízí. Následuje velké množství studií či projektů, nebo například fotografie z architektonických workshopů pro studenty. V části *my* jsou představeni hlavní pracovníci firmy, jejich vzdělání či úspěchy. Při otevření oddílu *stavby* se návštěvník přesune na odkazovanou stránku Precisarchitecture, s.r.o., a sociální síti Instagram. V další části webových stránek kontakty je kontaktní formulář a kontaktní údaje, následuje ještě povinná část o GDPR.

K ohodnocení webových stránek byla vytvořena analýza přístupnosti a použitelnosti. Analýzu přístupnosti lze vidět v příloze č.1 (Analýza přístupnosti) a analýzu použitelnosti v příloze č.2 (9.2 Analýzy použitelnosti).



#### 4.3.4.2 Shrnutí hodnocení webových stránek

Potenciál stránek není plně využitý. Je použito bílého písma na světlém podkladu a velká část textů ani nelze přečíst. Stránky nejsou aktualizované. Bylo by třeba více prezentovat realizované stavby než studie. Webové stránky jsou nedostačující a bylo by je potřeba minimálně aktualizovat, upravit či přestavit. Vzhledem k nutnosti dobrých webových stránek v nynější době, doporučil bych udělat nové.

Při vyhledávání hesla „Pleyer“ je webová stránka na prvním místě. Při vyhledávání hesla „architekt Litoměřice“ na místě čtvrtém (první vůči konkurenci). Není využito žádné placené internetové reklamy.

#### 4.3.4.3 Sociální média

Zkoumaná firma má účty na sociálních sítích Instagram, Facebook a LinkedIn.

##### *Instagram*

Účet na sociální síti Instagram zároveň funguje jako prezentace realizovaných staveb i s přiblížením náplně práce zkoumané firmy. V současné době není příliš aktualizovaný. Příspěvky jsou přidávány s citem.

Průměrný měsíční dosah: 100

Průměrné měsíční návštěvy: 40

Sledující: 184

##### *Facebook*

Účet na sociální síti Facebook není v poslední době příliš aktualizovaný a jsou přidávány podobné nebo stejné příspěvky jako na sociální síti Instagram.

Průměrný měsíční dosah: 70

Průměrné měsíční návštěvy: 24

To se mi líbí stránky: 135

Hodnocení: 5 z 5

##### *LinkedIn*

Účet na sociální síti LinkedIn je založen a dále naprosto nevyužíván.

#### 4.3.4.4 Public relations

Zkoumaná firma dříve komunikovala a spolupracovala s různými magazíny, momentálně tohoto kanálu nevyužívá, protože ho vyhodnotila jako neefektivní.

#### 4.3.4.5 Shrnutí komunikace

Silnou stránkou zkoumané společnosti je jistě způsob předávání dobré zkušenosti mezi zákazníky. Slabou stránkou však je nevyužívání placené propagace, neaktualizování sociálních sítí a také zastaralé špatně použitelné a přístupné webové stránky.

Doporučuji zvážit změnit značku na „Pleyerarchitects“ či něco podobného obsahující rodinné jméno hlavních zástupců z důvodu ohlasu zákazníků a také tvorbu nových webových stránek, které budou vzhledem a způsobem komunikace provázány se sociálními sítěmi a budou mít i optimalizaci na SEO. Sociální sítě je třeba více aktualizovat, stránku na LinkedIn uvést do provozu. Po daných úpravách lze využít PPC kampaně či jiné internetové reklamy.

#### 4.3.5 Lidé

Vzhledem k tomu, že se jedná o službu, je potřeba připojit do marketingového mixu i část „lidé“, kteří dotváří vjem ze služby. Obchodní zástupci jsou také vedoucí firmy vzhledem k její velikosti. Jsou jimi tedy Ing. Karel Pleyer a Ing. Arch. Jakub Pleyer.

Zde lze opět vycházet z rozhovorů se zákazníky, kteří byli velice spokojeni s komunikací se zástupci firmy a v podstatě kromě občasných pozdních příchodů si na nic nestěžovali. Zdůrazňovali ochotu a vstřícnost.

Personál z pohledů zdrojů a kompetencí je dále popsán v kapitole 4.3.7.4 Personál.

#### 4.3.6 Výstupy z analýzy nástrojů marketingového mixu

Výstupy z analýzy nástrojů marketingového mixu byly zformulovány do tabulky 12.

Tabulka 12 Výstupy z analýzy marketingového mixu

MARKETING MIX	Váha faktoru	Posouzení stavu						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Kvalita produktu – služeb	0,2					X		0,4
Originalita produktu	0,1					X		0,2
Šíře nabídky služeb	0,1					X		0,2
Flexibilita distribuce	0,1					X		0,2
Cena	0,2					X		0,4
Webové stránky	0,15		X					-0,3
Propagace	0,15		X					-0,3
	$\Sigma$ 1							

Zdroj: vlastní zpracování

## **Shrnutí**

Zkoumaná firma nabízí poměrně široké služby. Z rozhovorů se zákazníky vyplývá, že její služby jsou kvalitní a originální. Produkt firmy je zakázkový a neopakovatelný. Je využito penetrace po celé České republice a vstřícnost vedoucích pracovníků i díky novým technologiím umožňuje se scházet se zákazníky na libovolném místě po domluvě. Cenová hladina je nastavena vhodně, ceny se kalkulují z množství hodin práce projektantů a ostatních přidružených nákladů. Firma vlastní konkurenční výhodu v podobě nižší ceny oproti konkurenci v určitých regionech.

Není využito žádné placené propagace: reklamy, podpory prodeje, direct mailingu ani placených internetových nástrojů jako jsou PPC kampaně a jiné.

Webové stránky nejsou aktualizované a vzhledem k tomu, že architektura je velmi estetický obor, tak i po stránce vzhledu nedostačující. Využití bílého fontu je ještě více matoucí a pro uživatele nekomfortní. Je vhodné vytvořit nové webové stránky.

Účty na sociálních sítích nejsou pravidelně aktualizované, což je u sociálních sítí celkem problém. Jinak obsahem jsou dobré. Na propagaci dosavadně směřovaly pouze nepodstatné částky z rozpočtu firmy, tudíž se nedá ani předpokládat větší či menší forma propagace.

Zástupci firmy dle rozhovorů zákazníků vystupují ochotně a vstřícně.

## **4.4 Analýza zdrojů a kompetencí**

### **4.4.1 Technologie a vědeckotechnický rozvoj**

Z hlediska technologií je firma Precisarchitecture, s.r.o., spíše příjemcem vývoje. Vzhledem k tomu, že je malou firmou, daří se jí reagovat rychle, flexibilně a aktivně. Na poli návrhů budov a interiérů jde spíše o trendy umělecké a ty si firma může utvářet sama. S následným projektováním se pak již musí držet předepsaných norem a takový požadavek může být limitující.

Přínosem pro firmu je zapojení hlavního architekta do Technické univerzity v Liberci, kde vyučuje a studuje doktorské studium. Takové zapojení dává přístup k novým trendům a výzkumům, které se v akademickém sektoru nachází. Jako příklad lze uvést jeho vlastní výzkum, který byl zaměřený na vliv prostředí na člověka. V tomto směru nové poznatky architekt a následně firma může implementovat do svých spolehlivých postupů.

Z hlediska inovací nemá firma problém rychle na ně reagovat. Inovace však v rámci technologií nemá zdroje vytvářet.

#### 4.4.2 Technické vybavení

Zkoumaná firma vlastní pro účel projektování počítač pro každého zaměstnance, který má dostatečné parametry po fungování v programu Archicad 21. Dále tiskárny pro tisk projektových dokumentací včetně plotru pro tisk výkresů. Dále také vlastní 3D tiskárnu pro tisk architektonických modelů. Pro měření má měřicí zařízení a nivelační přístroj. Pro jednodušší manipulaci také dva iPady Pro. V tabulce 13 lze vidět přehled technického vybavení včetně zhodnocení technické úrovně.

Tabulka 13 Přehled technického vybavení zkoumané firmy

Technické vybavení	Počet	Technická úroveň (0 – 10)
Pevné počítače na projektování na zakázku	8 ks	8
Apple iMac	1 ks	8
Apple MacBook Pro	2 ks	9
Apple MacBook	1 ks	9
Plotter Canon IPF 770	1 ks	9
Síťová tiskárna XEROX A3	1 ks	8
Skener MPF Scener L36ei	1 ks	7
Kancelářské tiskárny	4 ks	6
3D Tiskárna PRUSA i3	2 ks	7
Měřicí laserové zařízení Hilti	2 ks	6
Měřicí laserové zařízení Bosch	1 ks	5
iPad Pro	2 ks	9
Nivelační přístroj	1 ks	6

Zdroj: vlastní zpracování

Technické vybavení má firma na dobré úrovni a ve všech směrech dostačující.

#### 4.4.3 Informační systém

Je využito společného úložiště pro všechny počítače, což velmi zjednodušuje komunikaci a přenos souborů v rámci firmy. V rámci informačního systému by však bylo potřeba zapracovat na využití aplikací, které by mohly zjednodušit chod firmy, například pro rozdělování úkolů v rámci firmy a kontrolu jejich splnění. Pro projektování se využívá software Archicad21.

#### 4.4.4 Personál

V tabulce 14 lze vidět soupis zaměstnanců firmy Precisarchitecture, s.r.o., s jejich zařazením, vzděláním a rokem narození. Ve firmě je velké množství mladých zaměstnanců.

Řídící firmy Ing. Karel Pleyer je autorizovaným inženýrem ČKAIT, zároveň má uznávaný diplom ve Spolkové republice Německo a je soudním znalcem v oboru projektování, oceňování stavebních prací a stavebnictví.

Dalším páteřním člověkem ve firmě je Ing. Arch. Jakub Pleyer, student doktorského studia se zaměřením na organismickou architekturu a člen Komise územního rozvoje a regenerace městských památek města Litoměřice.

Velmi důležitým bodem personálu jsou znalosti a odbornost vedoucích pracovníků, kteří mají hluboké znalosti v rámci potravinářských provozů jako jsou pekárny či cukrárny. Tuto skutečnost lze ohodnotit jako velmi silnou konkurenční výhodu, protože podobných znalostí nemá příliš firem v celém oboru.

Tabulka 14 Zaměstnanci zkoumané firmy

Plný úvazek	Titul	Ročník	Zařazení	Vzdělání
		2000	Projektant pozemních staveb	Střední - stavební
		1986	Projektant pozemních staveb	Střední - stavební
		1997	Koordinátorka financí a subdodávek	Střední - ekonomické
		1992	Projektant pozemních staveb	Střední - stavební
		1986	Projektant pozemních staveb	Střední - stavební
	Ing. Arch.	1990	Architekt	Vysokoškolské - Architektura
	Ing. Arch.	1995	Architekt	Vysokoškolské - Architektura
		1971	Projektant pozemních staveb	Střední - stavební
		1997	Inženýrská činnost	Střední
Dohoda o provedení práce				
		1998	Projektant	Střední - elektro
	Bc.	1998	Projektová příprava	VŠ - ekonomické - student
	Bca.	1997	Projektant (student architektury)	VŠ - architektura - student
Vedoucí	Ing.		Autorizovaný stavební inženýr	VŠ - pozemní stavitelství

#### 4.4.5 Motivace a odměňování zaměstnanců

Většina zaměstnanců je v mladším věku, pro ty je častěji účinnější finanční motivace, tudíž i lépe funguje politika „více pracuješ, více máš“. Ta je zároveň dobrá pro firmu, protože zaměstnanci odvedou více práce a není je potřeba hlídat a pobízet. Měsíční bonus je tedy navázán na množství odvedené práce. Dříve bylo využíváno stravenek, které nebyly u zaměstnanců v oblibě, takže od tohoto pokus bylo upuštěno.

Nicméně stále má firma problémy s motivací některých zaměstnanců. Je otázka, jestli je to způsobeno vlastnostmi daných zaměstnanců anebo špatnou volbou typu motivace.

Bylo by vhodné zvážit například aplikaci příspěvků na penzijní pojištění či zvýhodněného volání přes firmu. Nebo je možné doporučit workshopy v rámci dalšího vzdělávání v oboru.

#### 4.4.6 Výsledky analýzy zdrojů a kompetencí

Tabulka 15 znázorňuje hlavní výsledky analýzy zdrojů a kompetencí.

Tabulka 15 Výsledky analýzy zdrojů a kompetencí

ZDROJE A KOMPETENCE	Váha faktoru	Posouzení stavu						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Technické vybavení	0,15				X			0,15
Schopnost reagovat na změny	0,15				X			0,15
Schopnost vytvářet inovace	0,1			X				-0,1
Informační systém	0,1			X				-0,1
Personál - vedení	0,2					X		0,4
Personál - ostatní zaměstnanci	0,15				X			0,15
Motivace a odměňování	0,15			X				-0,15
	$\Sigma$ 1							

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5 Výsledky analýzy vnitřního prostředí

Z finanční analýzy, z analýzy nástrojů marketingového mixu a z analýzy zdrojů a kompetencí byly vyhodnoceny jako silné podniku oblasti s hodnocením 0,3 a lepší a jako slabé stránky oblasti s hodnocením -0,3 a horší. Významné silné a slabé stránky lze vidět v tabulce 16. Pro další krok byla využita metoda VRIO (tabulka 17), pomocí které budou identifikovány silné stránky pro vstup do SWOT matice.

Tabulka 16 Významné silné a slabé stránky

Silné stránky	Hodnocení
Rentabilita vlastního kapitálu	0,3
Rentabilita investic	0,4
Kvalita produktu – služeb	0,4
Cena	0,4
Personál - vedení	0,4
Slabé stránky	Hodnocení
Míra zadluženosti	-0,42
Úroveň webových stránek	-0,3
Úroveň propagace	-0,3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 VRIO metoda pro silné stránky

Silná stránka	Tvoří hodnotu?	Ojedinelý?	Napodobitelný?	Dobře využitý?	Ekonomický přínos	Výsledek
Rentabilita vlastního kapitálu	Ne	Ne	Relativně	Relativně	Relativně	Ignorovat
Rentabilita investic	Ne	Ne	Relativně	Relativně	Relativně	Ignorovat
Kvalita produktu – služeb	Ano	Ano	Relativně	Ano	Ano	Výhoda
Cena	Ano	Ano	Relativně	Relativně	Ano	Výhoda
Personál - vedení	Ano	Ano	Ne	Relativně	Ano	Výhoda

Zdroj: vlastní zpracování

### Shrnutí

Pro vstup do SWOT matice byly zvoleny silné stránky: „kvalita produktu – služeb“, cena jako „přitažlivá cena“ a personál – vedení jako vysoká úroveň vedoucího personálu. Jako slabé stránky byly zvoleny: míra zadluženosti, „úroveň webových stránek“ a „úroveň propagace“.

## 4.6 Analýza zájmových skupin

V tabulce 18 byla vytvořena analýza zájmových skupin. Bylo definováno 9 zájmových skupin, které ovlivňují zkoumaný podnik, a to přímo či nepřímo. Z analýzy byla vytvořena matice, kterou lze vidět na obrázku 22. Následuje popis skupin včetně reakce na ně.

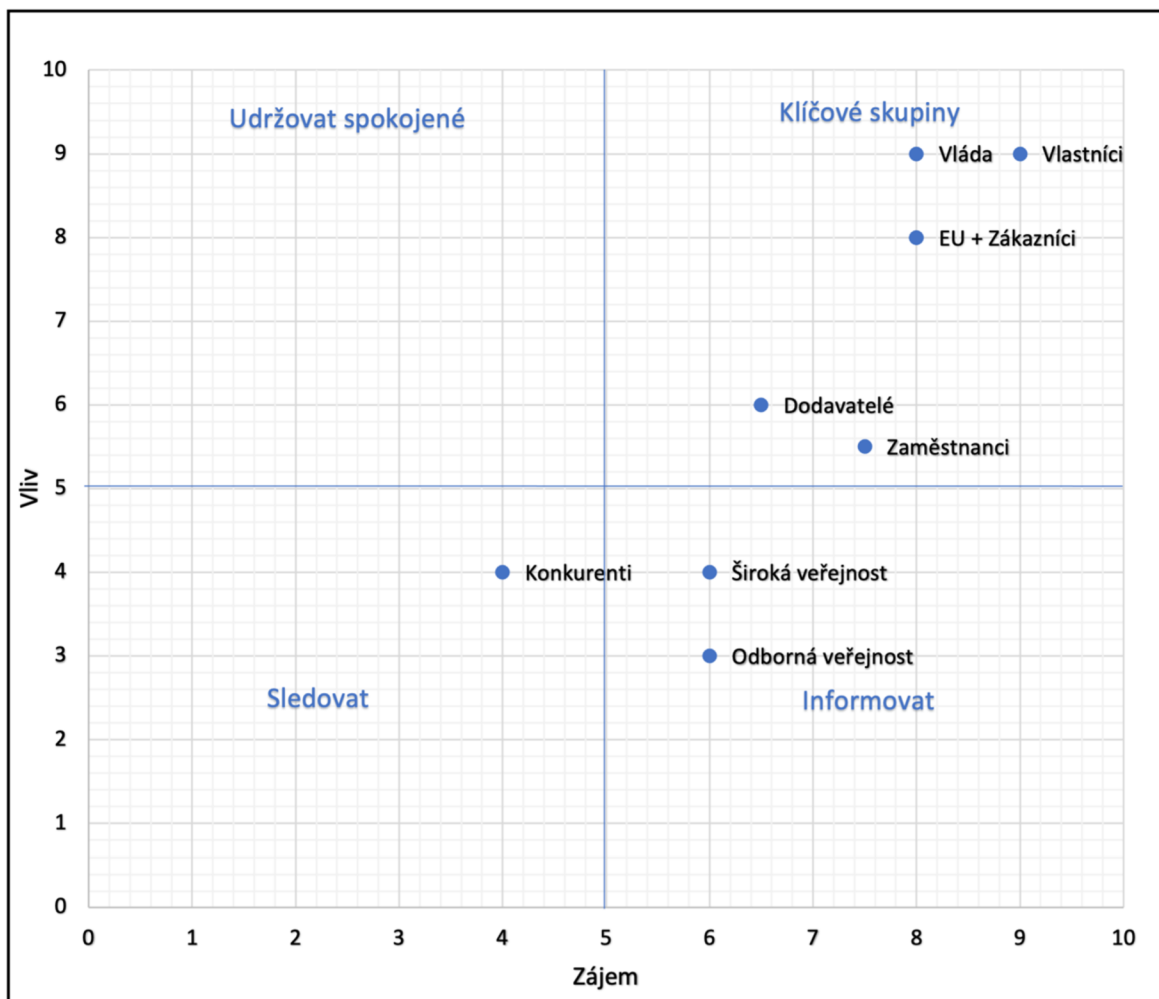
Tabulka 18 Analýza zájmových skupin

Stakeholders	Požadavky	Projev	Zájem	Vliv
Vlastníci	Vysoké tržby a rostoucí zisk	Zajímají je výsledky	9	9
Zákazníci	Vysoká kvalita	Zájem o kvalitu produktu	8	8
	Originalita zpracování	Zájem o originalitu produktu	7	8
	Nízké ceny	Tlak na slevu	9	8
Zaměstnanci	Jistota zaměstnání	Zájem o udržení pracovního místa	8	6
	Růst platů	Zájem o vyšší plat	7	5
Dodavatelé	Dodržování domluvených podmínek	Ocenění spolehlivosti	8	6
	Stabilita vztahu	Ocenění za pravidelný odběr	7	6
Konkurenti	Snížení konkurenceschopnosti	Průmyslová špionáž	8	4
Vláda	Výběr daní	Kontrola správcem daně	8	9
EU	Udržitelný rozvoj	Legislativa	8	8
Široká veřejnost	Zájem o životní prostředí	Výběr produktů šetrných k přírodě	6	4
Odborná veřejnost	Přínos pro odvětví	Komunikace	6	3

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22 Výstupy z analýzy zájmových skupin



Zdroj: vlastní zpracování

Skupiny lze podle míry zájmu a vlivu rozdělit do čtyř kvadrantů:

- *klíčové skupiny* se silným vlivem a velkým zájmem
- *informovat* se slabším vlivem a velkým zájmem
- *udržovat spokojené* se silným vlivem a malým zájmem
- *sledovat* se slabým vlivem a malým zájmem

#### **Kvadrant „Klíčové skupiny“**

Do kvadrantu klíčové skupiny se zařadilo nejvíce subjektů: vlastníci, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, vláda a EU.

##### *Vlastníci*

Vlastníci mají největší vliv a největší zájem o strategii firmy. Jejich požadavky jsou vysoké tržby a rostoucí zisk, přičemž se projevují zájmem o hospodářské výsledky firmy. Je potřeba s vlastníky pravidelně komunikovat a informovat je.

### *Zákazníci*

Zákazníci mají velký vliv a zájem, protože díky nim může firma fungovat. Mají zájem o vysokou kvalitu a originalitu zpracování produktů. Je potřeba hlídat kvalitu výrobků a snažit se o originální řešení.

### *Zaměstnanci*

Tato zájmová skupina ovlivňuje firemní strategii výsledky své práce. Má zájem o udržení pracovního místa a rostoucí mzdu. Jistotu pracovního místa lze zajistit oceněním jejich práce, případně lepší pracovní smlouvou. Růst mezd je závislý na hospodářském fungování firmy. Důležitá je oboustranná komunikace.

### *Dodavatelé*

Zájmová skupina dodavatelů vyžaduje dodržování domluvených podmínek a stabilitu vztahu. Danou skutečnost lze zajistit dodavatelskou smlouvou a spolehlivým chováním. Je nutné dodržovat dobré vztahy a pravidelně se informovat.

### *Vláda*

Vláda má zájem v podobě výběrů daní. Řešením je jednoduché, mít v pořádku účetnictví a odvádět daně.

### *EU*

Evropská unie vydává legislativu ohledně udržitelného rozvoje a tu je za potřeby dodržovat.

### **Kvadrant „Informovat“**

Do kvadrantu „informovat“ spadají skupiny široká a odborná veřejnost.

#### *Široká veřejnost*

Široká veřejnost má podobně jako EU zájem o šetrnost k životnímu prostředí. Lze dávat důraz na šetrnost a komunikovat ji směrem ven.

#### *Odborná veřejnost*

Odborná veřejnost má požadavek přínosu pro odvětví. Přínos pro odvětví může firma produkovat již svým fungováním, které bude svědomité.

### **Kvadrant „sledovat“**

Ve kvadrantu „sledovat“ se umístila skupina konkurentů.

#### *Konkurenti*

Konkurenti mají za cíl snížit firmě konkurenceschopnost, z tohoto důvodu je za potřeby je sledovat.

## **Shrnutí**

Nejvýznamnějšími skupinami jsou vlastníci, vláda, EU, zákazníci, dodavatelé a zaměstnanci. Všechny tyto skupiny je důležité sledovat a snažit se plnit jejich požadavky. Brát ohled je také nutné na širokou či odbornou veřejnost. Konkurenty je vhodné sledovat.

## **4.7 Analýza vnějšího prostředí – makroprostředí**

### **4.7.1 Politicko-právní faktory**

Pro firmu zabývající návrhem a prováděním staveb jsou nejzásadnější nový stavební zákon, sazby daní, evropské předpisy a státní bytová politika.

#### **Energetické štítky a evropské předpisy**

Energetické štítky jsou dle zákona povinni předkládat všichni při prodeji bytu (od roku 2013) a při pronájmu bytu (od roku 2016), nebo také při výstavbě nového domu. Zajištění energetického štítku má na starost: vlastník budovy, vlastník bytové jednotky při prodeji či pronájmu, vlastník, nebo stavebník při výstavbě budov nebo při velkých změnách budov. Energetický štítek vydávají autorizovaní energetičtí specialisté a platí 10 let (Hejná, 2021). V souvislosti s trendem udržitelnosti dojde brzy i k větší náročnosti požadavků na využití udržitelných zdrojů budov. Evropská komise momentálně připravuje směrnici, která bude s nejvyšší pravděpodobností omezovat prodej a pronájem nemovitostí, které nemají energetický štítek na úrovni E a to již od roku 2027, tato skutečnost bude velmi ovlivňovat trh s nemovitostmi nejen v České republice (Drbohlav, 2021). Od roku 2022 u nových budov pak musí nové rodinné domy dosahovat energetické náročnosti kategorie B a lepší, jedná se tedy o velmi úsporné budovy. Kategorie B znamená, že s energetickou náročností se již musí pracovat během stavebního konceptu budovy, dále při využití vhodných technologií a také je potřeba využít dostupné obnovitelné zdroje (Finance.cz, 2022).

#### **Stavební zákon**

Nový stavební zákon mělo na starost ministerstvo pro místní rozvoj, kde byla ministryně Klára Dostálová za hnutí ANO. Dlouhodobě probíhaly debaty o tom, že proces stavebního povolení je zbytečně komplikovaný a trvá příliš dlouho. 14. července byl nový stavební zákon schválen a měl by být účinný od 1. července 2023 (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021).

Nový zákon by měl přinést státní stavební úřady a měl by také být vytvořen Nejvyšší stavební úřad. Tímto krokem si zákonodárci slibují omezení subjektivity rozhodování

a častou podjatost lokálních samospráv. Centralizací úřadů lze dosáhnout jednotného výkladu předpisů. K tomu, aby vše fungovalo, jak má, je potřeba mít velké množství kvalifikovaných úředníků. Další změnou by mělo být zjednodušení řízení a jeho realizace za kratší čas. Různé samostatné povolení by měly být zapojeny přímo do rozhodnutí o povolení stavby. Nebude například územní řízení. Odvolání bude moci fungovat pouze jednou a tím daná věc už bude definitivní. Územní rozvojový plán pro stát, územní rozvoj kraje, územní a regulační plány obce budou vytvářeny v jednotném souladu. Další novinkou bude povinnost elektronické verze ve formátu, který bude jednotným standardem a čitelným pro stroje (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021; Černý, 2021).

Stavební zákon je příležitostí, která by mohla změnit fungování zkomplikovaných stavebních řízení u samospráv a umožnit výstavbu bez zásahu ovlivněných lokálních úředníků, kteří často nemají dostatečné znalosti či vzdělání k podání relevantního stanoviska a jsou speciálně na malých městech v úzkém kontaktu s jinými zájmovými skupinami, které si mohou přát jiný výsledek stavebního řízení. Nicméně některé subjekty z nynější vládní koalice nechtějí přenesení funkcí na stát a nový stavební zákon je tedy v ohrožení.

Další ulehčení stavebního řízení může představovat digitalizace státní správy, kdy i stavební řízení by se mohlo přesunout do digitálního prostředí. Digitalizace by mohla slibovat rychlejší zpracování a méně „papírování“.

### **Daňová soustava**

V soustavě daní České republiky je několik daní, které ovlivňují fungování firmy, která působí v oboru pozemního stavitelství. Do takových daní lze zařadit: daň z příjmu, silniční daň, daň z nemovitosti a daň z přidané hodnoty (Finanční správa, 2013).

Počínaje rokem 2008 je v České republice určena sazba pro daň z příjmu pro fyzické osoby ve výši 15 %. Pro právnické osoby činí tato daň 19 % od roku 2010. Další přímou daní je daň z nemovitosti. Daň z nemovitosti vychází z vlastnictví pozemků a staveb. Základem daně pro pozemky bývá výměra nebo ocenění pozemku, sazba pak závisí na kvalitě, účelu a umístění. Pro stavby je základem daně zastavěná plocha a sazba záleží na účelu a typu stavby. Silniční daň je další z řad přímých daní a souvisí s využíváním vozidel k podnikání. Nepřímou daní ovlivňující podnik je daň z přidané hodnoty (=DPH). DPH je v souladu s evropskými předpisy. Majorita zdanitelného plnění v České republice, nebo i dovoz zboží, je zatížena DPH. Jsou zvoleny tři sazby daně viz tabulka 19. Osoby, které mají roční obrát přes 1 mil Kč, jsou povinny se přihlásit k platbě daně. DPH je pak

placeno čtvrtletně nebo měsíčně (Finanční správa, 2013). Dalším tématem s DPH souvisejícím je systém reverse charge, kdy se daňová povinnost přesune z dodavatele na odběratele. Tento systém mimochodem funguje právě u pořízení nemovitosti či u stavebních a montážních prací. Nicméně návrhu a projektování se tak významně nedotýká.

S hospodářskou politikou nynější vlády se s růstem sazeb do budoucna nepočítá a bylo by nepravděpodobné, že by se sazby změnily.

Tabulka 19 Sazby DPH

Základní sazba	21%	Všechno zboží, které nepatří pod sníženou sazbu.	Např. elektronika, móda, navrhování budov apod.
Snížená sazba	15%	Zboží podle přílohy 2 a 3 zákona o DPH	Potraviny, ubytování, stravování, fitness, komunální odpad apod.
Snížená sazba	10%	Zboží a služby podle přílohy 3a a 2a zákona od DPH	Knihy, oprava obuvi, sociální péče, kadeřnice, léky apod.

Zdroj: (ČSOB, 2021)

### Státní bytová politika

Bytová politika z hlediska státu spočívá ve vytvoření přesného právního a ekonomického rámce pro všechny subjekty na trhu. Stát se snaží o nenarušování volného trhu s bydlením, ale zároveň chce podpořit domácnosti, které na vlastní bydlení nemají. Cíle státní bytové politiky jsou následující: právní zakotvení spravedlivého fungování trhu; finančně dostupné bydlení pro rodiny – včetně sociálních dávek; rozšiřování nabídky bytů – včetně podpory výstavby; zlepšení kvality bydlení – pomocí podpory vlastníků v modernizaci staveb; monitoring trhu; aplikace společných pravidel Evropské unie (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021).

Zvýšená podpora pro výstavbu sociálního bydlení by mohla podpořit novou výstavbu bytových domů jak ze strany soukromníků, tak ze strany měst.

### Shrnutí

Z politicko-právních faktorů lze ohodnotit, že legislativa ohledně energetických štítků a předpisy ohledně využívání obnovitelných zdrojů mohou být střední hrozbou. Nový stavební zákon může pak zajistit jednodušší stavební řízení, méně překážek a umožnit tak více výstavby. Další příležitostí může být státní podpora výstavby sociálního bydlení. V tabulce 20 je přehled významných politicko-právních faktorů, které představují příležitosti či hrozby.

Tabulka 20 Politicko-právní příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby politicko-právního prostředí	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Nový stavební zákon (P)		X		3–5
Podpora výstavby sociálního bydlení (P)		X		3–5
Předpisy ohledně využívání obnovitelných zdrojů (H)		X		1–3

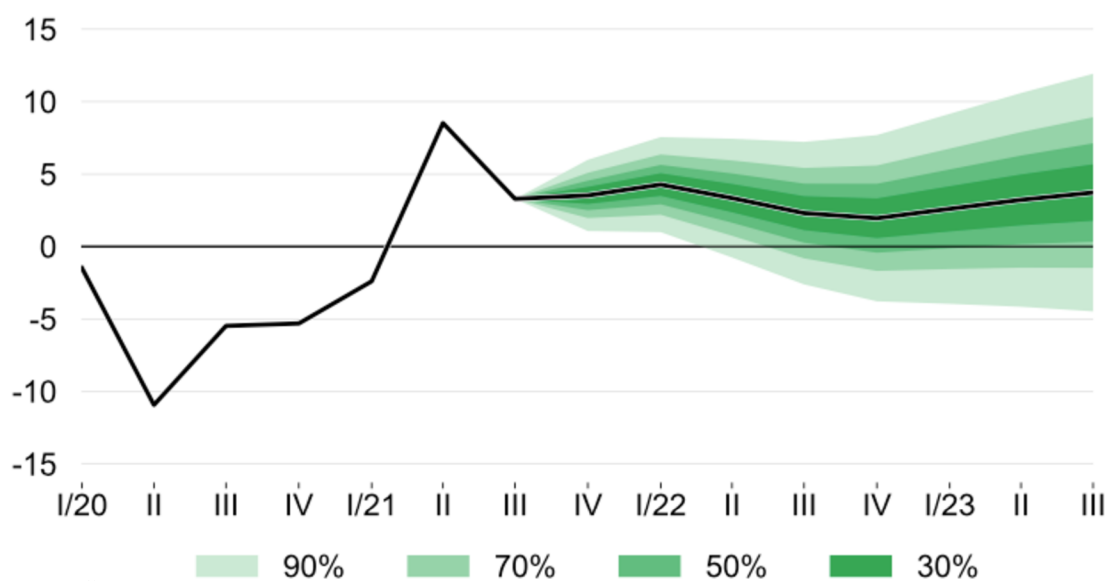
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.2 Ekonomické faktory

##### Predikce vývoje HDP

Po následcích restrikcí spojených s Covid19 došlo k propadu vývoje HDP v roce 2020. V odhadech na další období se počítá opět s růstem vývoje HDP. Jednotlivé skupiny v rámci HDP se budou vyvíjet nerovnoměrně. S růstem se počítá u osobní spotřeby (podobná úroveň jako růst HDP), u investic a u exportu. V roce 2022 by pak měl pokračovat růst ve zmíněných složkách a investice by měly být nejprogresivnější složkou (ČBA, 2021). HDP se v roce 2022 zvýší přibližně o 3 %, následující rok by podle prognóz ještě měl růst zrychlit, bude pokračovat trend růstu ekonomiky pomocí spotřeby domácností a investic (soukromých i vládních. Na obrázku 23 lze vidět graf meziroční změny HDP v % včetně pravděpodobného vývoje (ČNB, 2022).

Obrázek 23 HDP a jeho meziroční vývoj včetně prognózy



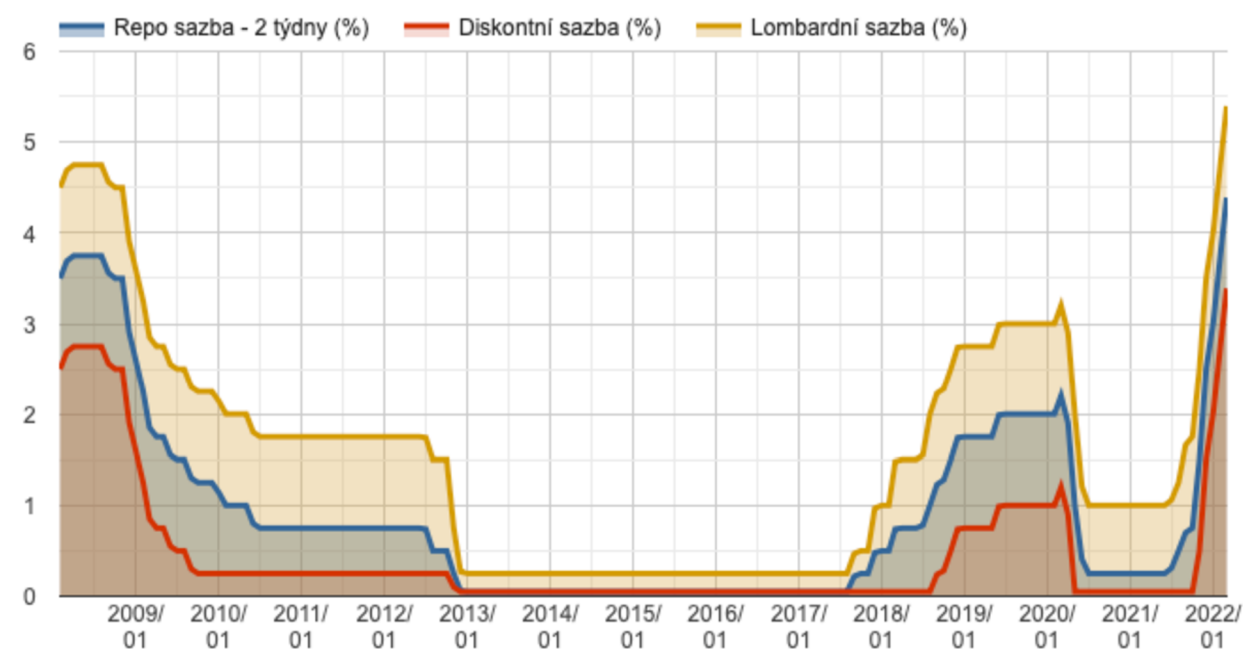
Zdroj: (ČNB, 2022)

Lze tedy očekávat, že nedojde k nějaké větší krizi a domácnosti, firmy, a i vlády budou peníze určitou formou spotřebovávat či investovat.

## Úrokové míry

Česká národní banka vyhláší v České republice základní úrokové sazby. Tyto základní úrokové sazby pak ovlivňují úroky úvěrů a hypoték. Lombardní sazbou se rozumí sazbě v procentech pro komerční banky. Diskontní sazbou se rozumí úrok, za který si komerční banky ukládají u České národní banky a repo sazba ovlivňuje kvantitu peněz v oběhu. K růstu sazeb došlo v důsledku inflace v poslední době, vývoj sazeb lze vidět na obrázku 27. K 28.2.2022 je repo sazba na úrovni 4,39 %, lombardní sazba na úrovni 5,39 % a diskontní sazba na úrovni 3,39 %. Během jednoho roku tak došlo k růstu o více než 3 % (kurzy.cz, 2022). Na obrázku 24 lze vidět vývoj úrokových sazeb v ČR v letech 2009 – 2022.

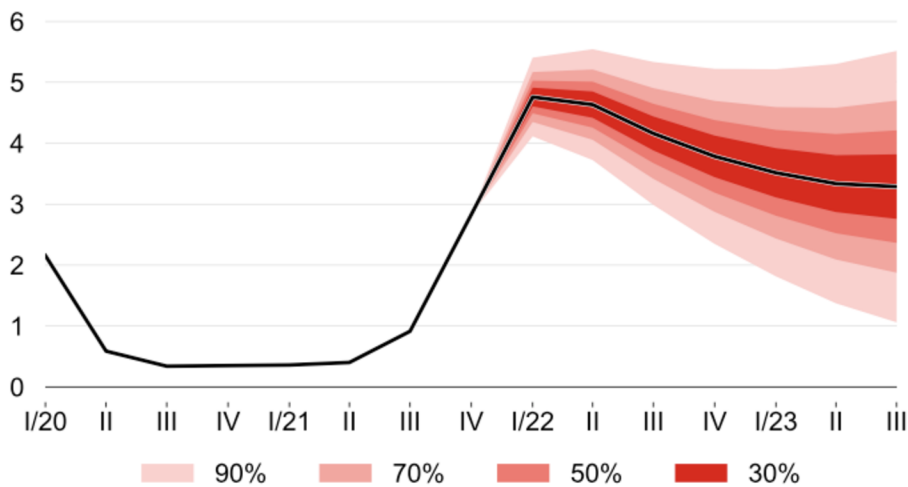
Obrázek 24 Vývoj úrokových sazeb České národní banky



Zdroj: (kurzy.cz, 2022)

S úrokovými sazbami ČNB souvisí úroveň tržních úrokových sazeb. Díky růstu úrokových sazeb ČNB vzrostly i tržní úrokové sazby, výhledově by však zase měly klesat v druhé polovině roku 2022 podle prognóz ČNB. Na obrázku 25 lze vidět vývoj úrokové sazby 3M PRIBOR v %. (ČNB, 2022).

Obrázek 25 Vývoj a prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR



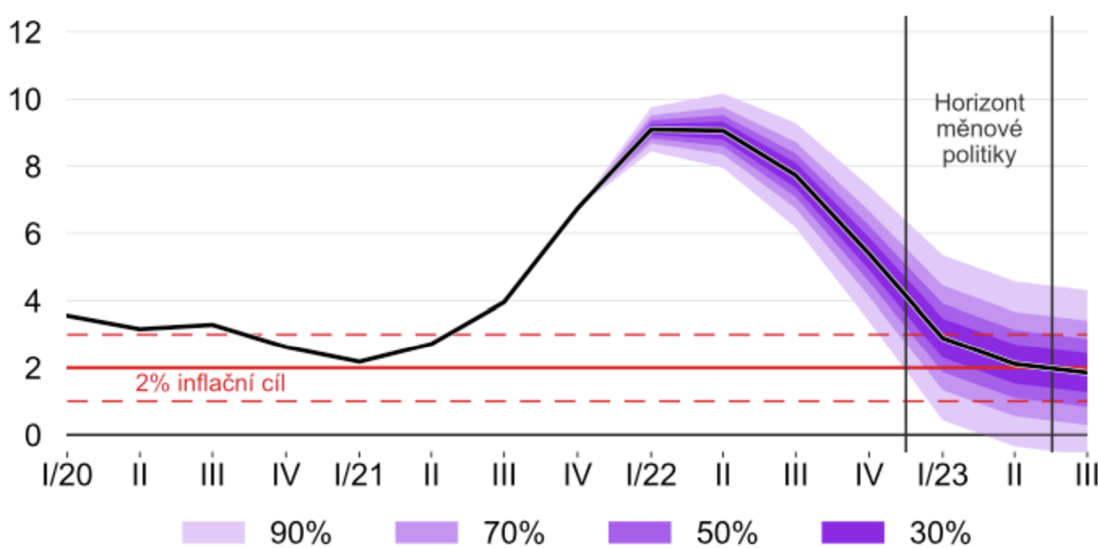
Zdroj: (ČNB, 2022)

Další růst tržních úrokových sazeb by zcela jistě omezil poptávku po úvěrech, a tedy i po hypotékách. Již nynější výše úrokových sazeb je nepříznivá a lze očekávat ještě další zvyšování.

### Predikce vývoje inflace

S koncem roku 2021 pokračovalo zvyšování inflace v dalších obdobích. Česká národní banka očekává, že inflace po hodnotách okolo 9 % v prvním kvartálu roku 2022 zase začne klesat a postupně směřovat k inflačnímu cíli 2 %. Na obrázku 26 lze vidět prognózu vývoje inflace (ČNB, 2022).

Obrázek 26 Vývoj meziroční inflace v České republice včetně prognózy do druhé poloviny roku 2023



Zdroj: (ČNB, 2022)



Návrat k inflačnímu cíli by znamenal stabilnější poptávku po statcích. Pravděpodobně ale lze spíše očekávat stále vyšší inflaci. Vyšší inflace může povzbudit jedince, kteří by chtěli investovat do nemovitostí jako stabilnějšího statku.

### **Ceny stavebního materiálu a energií**

Složky v rámci inflace se mění různě. Stavební materiál však oproti některým jiným položkám zaznamenal vysoký nárůst cen – často i o 100 %. Například za rok 2021 ceny poskočily o 80 % u betonových výztuží, OSB desky o 70 % a cihly o 30 % (Šustr, 2022). Zvýšení ceny stavebního materiálu se velmi promítne do cen realizace staveb a pravděpodobně odradí množství zájemců o výstavbu.

Další růst ceny je všeobecně znám u energií. Od roku 2021 výrazně začala stoupat cena elektřiny i zemního plynu. Tato skutečnost je z jedné strany dána rostoucí cenou uhlí či zemního plynu a z druhé strany jako důsledek politiky Evropské unie včetně emisních povolenek. Nicméně růst energií nebude dále pokračovat nějakým vysokým tempem a lidé si brzy jednoduše zvyknou.

Neméně důležitým zdražením je zvýšení ceny pohonných hmot, které se jistě promítne do cen dovážených stavebnin nebo do provozu stavebních strojů. Po prudkém zvýšení ceny z hladiny koncových spotřebitelů okolo 35 Kč na ceny okolo 50 Kč lze očekávat pozvolný pokles.

Lze tedy očekávat další růst cen stavebních materiálů.

### **Nezaměstnanost**

Odvětví stavebnictví se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovníků. Opatření proti šíření onemocnění Covid-19 ovlivnilo i množství pracovní síly, která byla ze zahraničí. To v důsledku zvyšuje cenu práce ve stavebnictví.

Dalším aktuálním faktorem jsou válečné nepokoje na Ukrajině, ze které pochází velké množství legálních i nelegálních pracovníků ve stavebnictví. V případě, že odejdou bránit svou zemi, stavebnictví přijde o další pracovní sílu. V další, budoucí, době by pak mohli zavést po skončení válečného konfliktu nucené práce.

Zároveň však vojenský konflikt může znamenat přesun rodin Ukrajinců do ČR, kteří by zde poté pracovali.

## Predikce vývoje průměrné mzdy

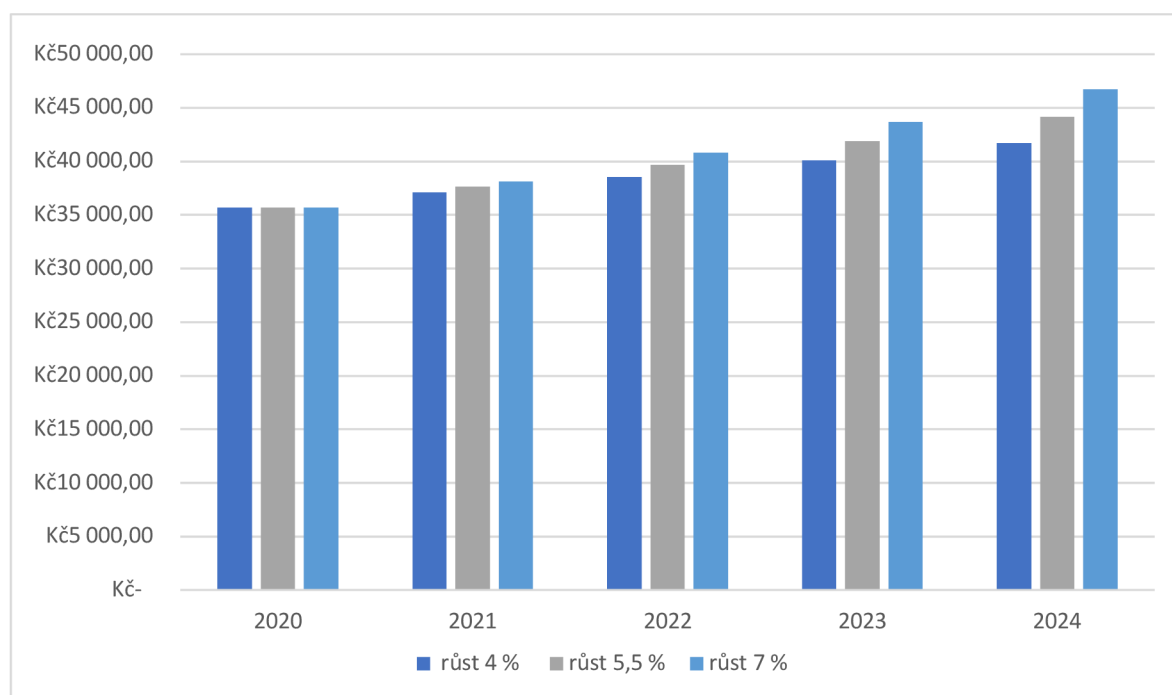
Dle (Ministerstvo financí ČR, 2021) by mělo docházet k růstu mezd a platů v rozmezí 5–6 %. V tabulce 21 byla vytvořena prognóza růstu průměrné mzdy o 4 %, 5,5 %, 7 % do roku 2024 v tabulce 22 lze vidět z ní vycházející graf pro ilustraci.

Tabulka 21 Predikce vývoje průměrné mzdy

	růst 4 %	růst 5,5 %	růst 7 %
2020	35 662,00 Kč	35 662,00 Kč	35 662,00 Kč
2021	37 088,48 Kč	37 623,41 Kč	38 158,34 Kč
2022	38 572,02 Kč	39 692,70 Kč	40 829,42 Kč
2023	40 114,90 Kč	41 875,80 Kč	43 687,48 Kč
2024	41 719,50 Kč	44 178,96 Kč	46 745,61 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Predikce vývoje průměrné mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

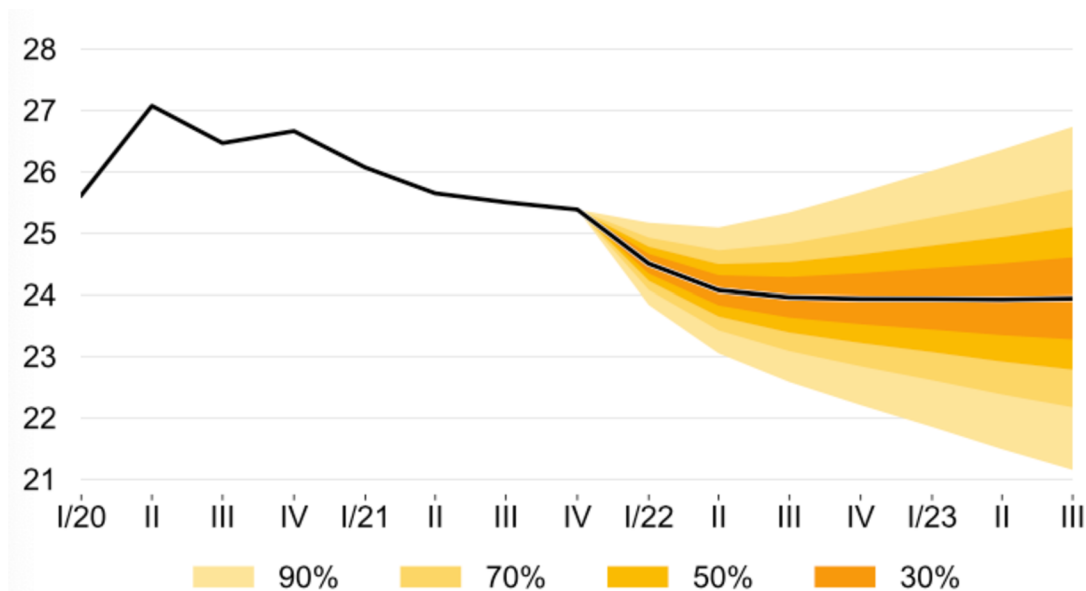
Růst průměrné mzdy v souladu s inflací lze očekávat, nemělo by to však představovat překážku,

## Měnový kurz (CZK/EUR)

Měnový kurz koruny k euru zaznamenal zesílení koruny oproti euru na začátku roku 2022. S menšími pohyby se měl nakonec podle prognózy ČNB ustálit na hladině 24 CZK/EUR (ČNB, 2022). Po zesílení koruny následovalo opět její oslabení a nyní lze

sledovat návrat k hladině se v rámci predikce ČNB. Změna kurzu koruny se dává do souvislosti s vojenským konfliktem na Ukrajině. Predikci ČNB lze vidět na obrázku 27.

Obrázek 27 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR včetně predikce



Zdroj: (ČNB, 2022).

Takový vývoj bude odrazovat zahraniční investory, ale byl by levnější dovoz stavebního materiálu ze zahraničí. Pravděpodobně však bude cena kurzu na hladině 24,5 – 25 Kč v rámci roku 2022.

## Shrnutí

Z ekonomických faktorů lze identifikovat jako krátkodobou příležitost investici lidí do nemovitostí z důvodu vysoké inflace, aby se jim neznehodnocovali ušetřené peníze. Naopak do budoucna inflace bude snižovat poptávku po výstavbě zvláště s nárůstem cen stavebních materiálů potažmo energie a pohonných hmot. Další hrozbou je zvyšování úrokových sazeb. Otázkou zůstává přesun Ukrajinců do Čech, velký příliv ani odliv pracovní síly ve stavebnictví nelze očekávat. Shrnutí významných příležitostí a hrozeb ekonomické prostředí lze vidět v tabulce 23.

Tabulka 23 Ekonomické příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby ekonomického prostředí	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Lidé investující do nemovitostí z důvodu inflace (P)		X		1–2
Rostoucí ceny stavebního materiálu (H)	X			3–5
Zvýšení úrokových sazeb (H)		X		3–5

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.7.3 Sociálně kulturní faktory

#### Tradice vlastního bydlení

V České republice je z hlediska zvyklostí či tradic poměrně zažitě, že lidé chtějí vlastní bydlení. To se v poslední době začalo měnit vzhledem k výši cen nemovitostí, ale z určité části tato zvyklost bude v lidech přetrvávat a pokud budou mít finance pro pořízení vlastního bydlení, tak si ho pravděpodobně pořídí. Avšak vzhledem k ekonomické situaci lze očekávat, že lidé přestanou mít v dlouhodobém horizontu peníze na vlastní bydlení.

#### Trend návratu k přírodě

Jedním z neutuchajících celosvětových trendů, který se promítá i do tuzemského regionu, je určitý návrat k přírodě. Lidé se snaží více starat o životní prostředí, využívají recyklovatelných přírodních materiálů. V architektuře se promítá do volby materiálů a přístupu lidí ke svému vlastnímu bydlení.

#### Chytré domácnosti

Další z faktorů jistě představuje trend chytrých domácností, kdy pomocí chytrého telefonu lze nastavit pokojovou teplotu, roztáhnout rolety, nebo otevřít garáž.

#### Vývoj počtu obyvatel

V rámci celé České republiky dochází k růstu počtu obyvatel. V České republice bylo v roce 2020 10 701 777 obyvatel, což je o 122 957 více než v roce 2016. V Ústeckém kraji však nedochází k přírůstku, naopak obyvatel od roku 2016 ubylo o 4 373 na 817 004. Žen je v kraji více než mužů v roce 2020 bylo žen o 6 450 více než mužů, v roce 2016 byl rozdíl 6 633. V tabulce 24 lze vidět vývoj počtu obyvatel v Ústeckém kraji a v rámci celé ČR, dále také strukturu obyvatel dle pohlaví (ČSÚ, 2021c). Stagnace a pokles počtu obyvatel může vést k tomu, že se velké množství nových nemovitostí stavět nebude.

Tabulka 24 Počet obyvatel v Ústeckém kraji a v celé České republice včetně struktury pohlaví

Ústecký kraj	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obyvatel	821 377	821 080	820 789	820 965	817 004
Muži	407 372	407 324	407 395	407 763	405 277
Ženy	414 005	413 756	413 394	413 202	411 727
Počet obyvatel ČR	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939	10 701 777

Zdroj: (ČSÚ, 2021c)

Tabulka 25 vyobrazuje výše zmíněné ukazatele ještě v rámci hlavního města Prahy. V Praze dochází k pravidelnému nárůstu obyvatel. V roce 2020 žilo v Praze 1 335 084 lidí,

to znamená nárůst o 54 576 obyvatel, to jsou přibližně 4 % z počtu obyvatel v roce 2020 (ČSÚ, 2022b). V rámci Prahy se počet lidí mění rozdílně než v Ústeckém kraji, růst počtu obyvatel vede k dalšímu rozšiřování ubytovacích kapacit.

Tabulka 25 Počet obyvatel v hlavním městě Praha včetně struktury pohlaví

Hlavní město Praha	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obyvatel celkem (31.12.)	1 280 508	1 294 513	1 308 632	1 324 277	1 335 084
Muži	621 565	629 550	638 009	647 286	653 654
Ženy	658 943	664 963	670 623	676 991	681 430

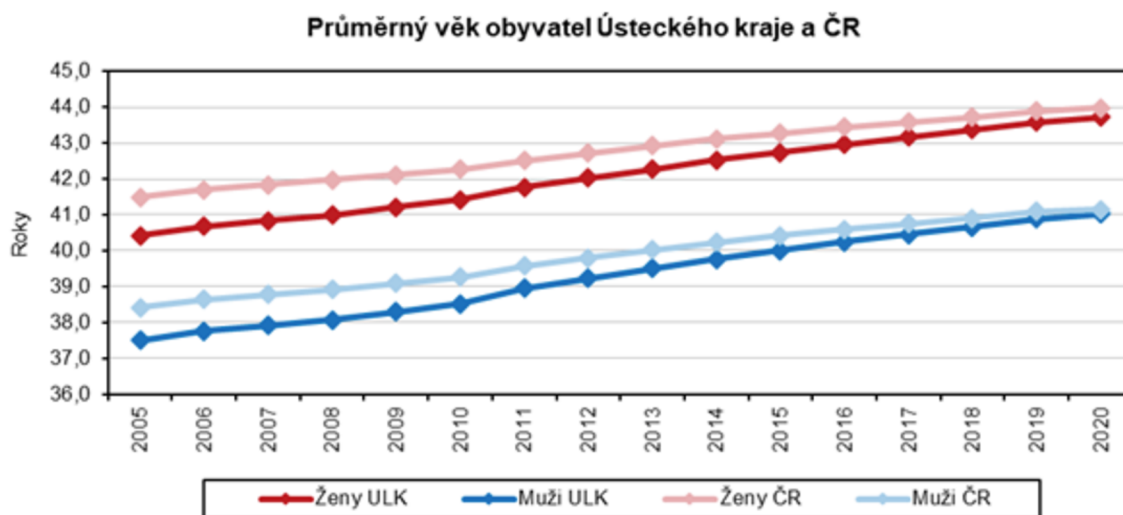
Zdroj: (ČSÚ, 2022b)

### Průměrný věk

Průměrný věk může ovlivňovat množství zakázek, protože většinou lidé v produktivním věku staví nové nemovitosti.

Průměrný věk roste již dlouhou dobu v celé České republice, v Ústeckém kraji tomu není jinak. Průměrný věk obyvatel Ústeckého a ČR je vyobrazen na obrázku 28. Od roku 2005 vzrostl průměrný věk o 6,9 let, v celé České republice vzrostl o 6,1 roku. Od roku 2005 do 2020 se snížil rozdíl u průměrného věku žen i mužů v celé České republice v porovnání s muži a ženami v Ústeckém kraji. Průměrný věk žen v Ústeckém kraji je v roce 2020 43,8 let, průměrný věk mužů je 41 let (ČSÚ, 2021c).

Obrázek 28 Průměrný věk obyvatel Ústeckého kraje a ČR

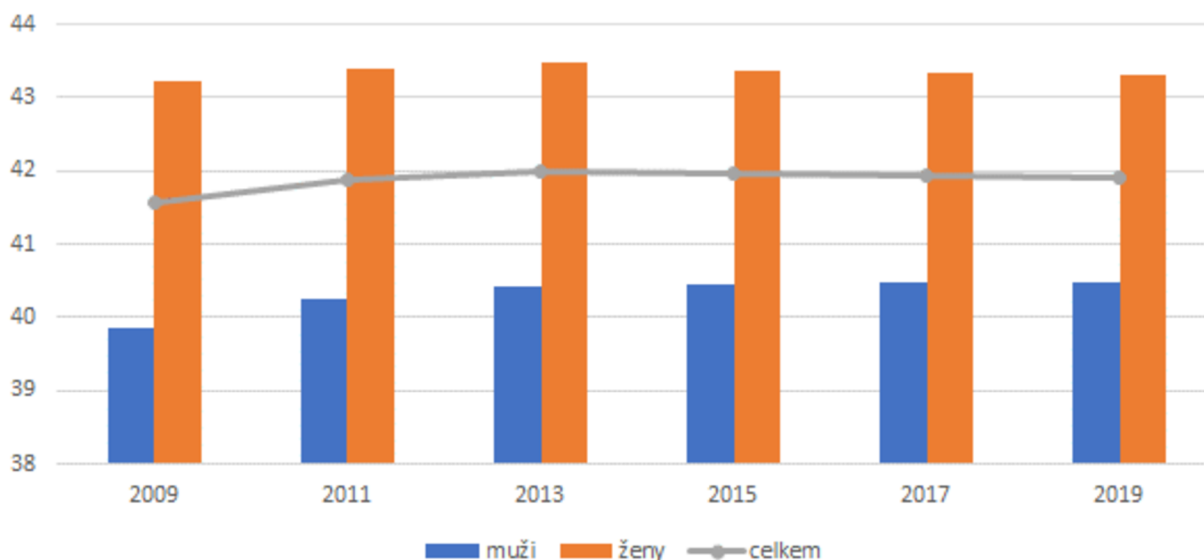


Zdroj: (ČSÚ, 2021c)

Průměrný věk v hlavním městě Praha zůstává poslední roky stejný. Je to z důvodu množství přistěhovaných lidí mladšího věku z ostatních regionů České republiky nebo

z jiných států a dále také s větším počtem narozených dětí. Průměrný věk v letech 2009, 2013, 2015, 2017 a 2019 lze vidět na obrázku 29 (ČSÚ, 2020).

Obrázek 29 Průměrný věk v hlavním městě Praha v letech 2009–2019



Zdroj: (ČSÚ, 2020)

### Migrace obyvatel

V Ústeckém kraji v letech 2017-2019 docházelo ke kladnému saldu migrace, kdy počtu přistěhovalých bylo více než vystěhovalých. V roce 2020 však došlo k zápornému saldu -1115 obyvatel. Celkový počet obyvatel v Ústeckém kraji se snižuje i díky migraci, dalším důvodem je úmrtnost, vývoj je vyobrazen v tabulce 26 (ČSÚ, 2021c).

Tabulka 26 Migrace v Ústeckém kraji

Migrace	2016	2017	2018	2019	2020
Přistěhovalí	7324	7691	8373	8696	7255
Vystěhovalí	8002	7258	7425	7406	8370
Saldo (změna stěhováním)	-678	433	948	1290	-1115

Zdroj: (ČSÚ, 2021c)

V hlavním městě Praha (viz tabulka 27) dochází k velkému množství přistěhování lidí v ekonomicky produktivním věku. Saldo stěhováním je tedy kladné (ČSÚ, 2021b; ČSÚ, 2019). Velký nárůst lidí v produktivním věku může slibovat množství nových bydlení pro mladé rodiny.

Tabulka 27 Migrace v hlavním městě Praha

Migrace	2016	2017	2018	2019	2020
Přistěhovalí	36 901	37 976	40 503	42 328	40 582
Vystěhovalí	26 630	27 096	29 427	29 438	30 867
Saldo (změna stěhováním)	10 271	10 880	11 076	12 890	9 715

Zdroj: (ČSÚ, 2021b; ČSÚ, 2019).

### Shrnutí

V rámci sociálních faktorů lze identifikovat dvě významnější příležitosti, a to tradici vlastního bydlení, která je však limitována ekonomickými požadavky a potom trend návratu k přírodě, který je citelný na společnosti. Jako další trend lze identifikovat chytré domácnosti. V tabulce 28 je pak shrnutí těchto příležitostí.

Tabulka 28 Příležitosti a hrozby sociálně kulturního prostředí

Příležitosti a hrozby sociálně kulturního prostředí	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Tradice vlastního bydlení (P)		X		1–3
Trend návratu k přírodě (P)	X			3–5
Trend chytrých domácností (P)		X		3–5

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.4 Technologické a technické faktory

##### Inovace technologií v oblasti projektování

Napříč obory prochází trend digitalizace a postupně vyššího vývoje elektronických zařízení a softwarů. Pro navrhování staveb tomu není jinak. V poslední době došlo u výstupů pro zákazníka k posunu od klasických projektů po projekty i s 3D modely či 3D grafikou. Dá se odhadovat, že tento posun k 3D verzím bude následovat i u řemesel jako je vzduchotechnika, elektřina, či požární ochrana. Proto jedním z faktorů jsou dostupné softwary pro návrhy, pro rýsování projektů a jejich budoucí vývoj.

##### Inovace technologií v oblasti obnovitelných zdrojů

Dalším technologickým faktorem budou jistě technologie spojené s udržitelnými energetickými zdroji podle předpisů evropské unie. Velkým omezením pro navrhování budov jsou předpisy na energetické štítky. Momentálně už je velkým problémem často splňovat potřeby obnovitelných zdrojů. I v tomto směru je tedy velmi důležitým faktorem vývoj technologií spojených s využíváním obnovitelných zdrojů, jde tedy například

o fotovoltaické články či tepelná čerpadla. Vzhledem ke koncentraci zdrojů pro rozvoj těchto technologií lze očekávat jejich rychlý vývoj.

### Ekonomické a znalostní požadavky nových technologií

Pro každou technologii je potřeba, aby s ní někdo uměl pracovat. Proto znalostní požadavky mohou být hrozbou pro další rozvoj. Další hrozbou může být cena nových technologií.

### Shrnutí

V rámci technologických a technických faktorů lze identifikovat příležitost v rozvoji technologií v oblasti projektování a obnovitelných zdrojů. Finanční a znalostní náročnost těchto technologií je pak hrozbou. Shrnutí lze vidět v tabulce 29.

Tabulka 29 Technologicko-technické příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby technologicko-technického prostředí	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Inovace technologií v oblasti projektování (P)		X		3–5
Inovace technologií v oblasti obnovitelných zdrojů (P)	X			3–5
Znalostní a ekonomické požadavky nových technologií (H)		X		3–5

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.5 Výstupy z PEST analýzy

V tabulce 30 lze vidět hlavní výstupy z PEST analýzy včetně největších příležitostí a hrozeb. V následujících tabulkách pak hodnocení příležitostí a hrozeb vycházejících z výsledků PEST analýzy.

Tabulka 30 Výstupy PEST analýzy

Oblast	Příležitosti	Hrozby
Politicko-právní faktory	Nový stavební zákon, podpora výstavby sociálního bydlení	Předpisy ohledně využívání obnovitelných zdrojů
Ekonomické faktory	Lidé investující do nemovitostí z důvodu inflace	Vysoké ceny stavebního materiálu, zvýšení úrokových sazeb
Sociálně kulturní faktory	Tradice vlastního bydlení, trend návratu k přírodě, trend chytrých domácností	
Technologické a technické faktory	Inovace technologií v oblastech od projektování až po využívání obnovitelných zdrojů	Znalostní a ekonomické požadavky nových technologií

Zdroj: vlastní zpracování



## 4.8 Analýza vnějšího prostředí – mezzo úroveň

### 4.8.1 Charakteristika odvětví

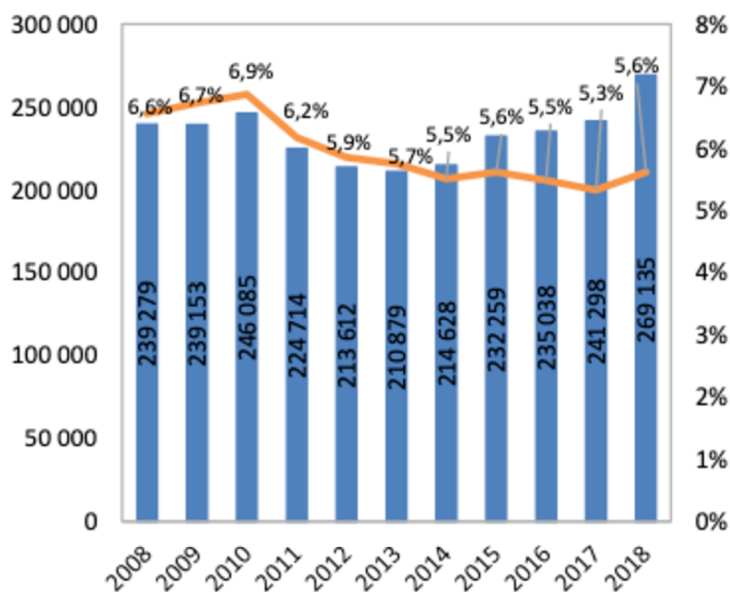
Stavebnictví lze definovat jako průmyslové odvětví, do kterého lze zahrnout opravy či výstavbu budov nebo jiných nepohyblivých staveb a jim souvisejících doplňkových objektů (komunikací apod.). V širších souvislostech zahrnuje stavebnictví procesy, které s výstavbou staveb souvisí: dodávka stavebního materiálu, nástrojů a zařízení pro výstavbu; návrhy a projektování staveb; provádění staveb atd. (TechnoFunc, 2012).

Stavebnictví lze zařadit do páteřních částí ekonomiky. Z odvětví stavebnictví je mnoho firem, která odebírají průmyslové výrobky a také v konečném důsledku stavebnictví ovlivňuje prostředí, ve kterém lidé žijí – od vzhledu města po ráz krajiny. Stavebnictví spolu se strojírenstvím představují většinový podíl na všech investicích. Pro ohodnocení postavení stavebnictví lze přihlížet k podílu na hrubé přidané hodnotě (=HPH) (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019). Hrubá přidaná hodnota představuje výkonnost odvětví a označuje se jako „čistý“ ukazatel výkonnosti ekonomiky. HPH je souhrnem přidaných hodnot, tedy HDP bez čistých daní na produkty (ČSÚd, 2021).

Podíl na hrubé přidané hodnotě za stavebnictví na celé ekonomice v běžných cenách se pohybuje dlouhodobě mezi 5 % – 7 %. Od roku 2010, kdy dosáhl podíl na HPH nejvyššího bodu 6,9 %, začal klesat a k malému růstu došlo až v roce 2018 (viz obrázek 31). Na grafu lze vidět HPH v milionech Kč a podíl na celé ekonomice v běžných cenách (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Vzhledem k vysoké ceně stavebního materiálu lze těžko očekávat nějaký větší nárůst produkce.

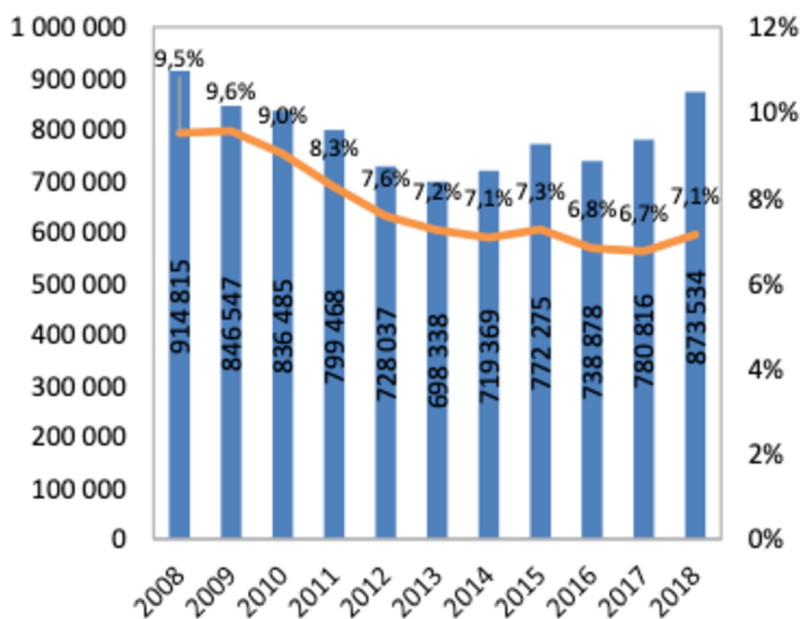
Obrázek 30 Hrubá přidaná hodnota v mil. Kč a její podíl na ekonomice ČR



Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Jako dalším ukazatel výkonnosti odvětví lze zmínit produkci a podíl produkce na ekonomice ČR v běžných cenách viz obrázek 32. Nejvyšší produkce byla v roce 2008 a poté postupně klesala v podstatě až do roku 2018, kdy se alespoň přiblížila hodnotě v roce 2008. Podíl produkce stavebnictví na ekonomice ČR také klesal v podstatě do roku 2018, kdy byl zaznamenán růst (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

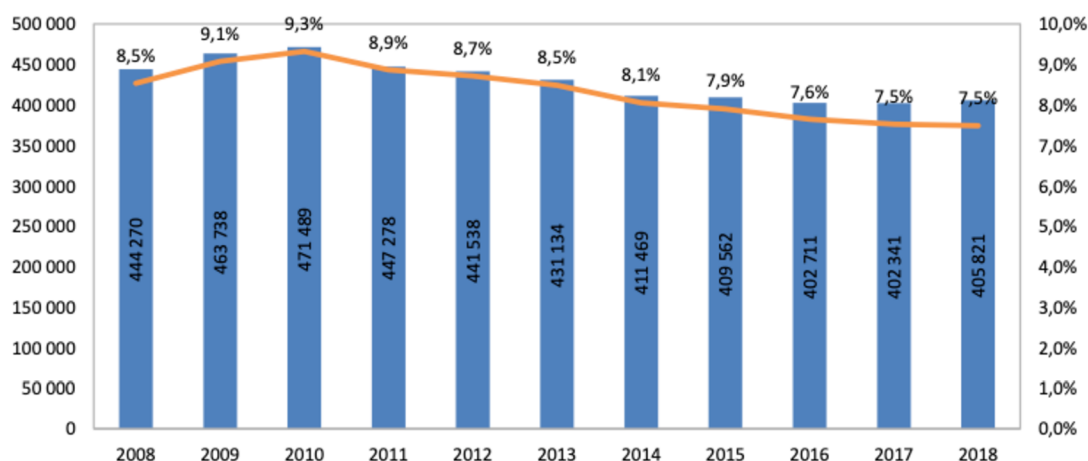
Obrázek 31 Produkce stavebnictví v mil. Kč a její podíl na ekonomice ČR v běžných cenách



Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Dalším ukazatelem může být počet zaměstnaných osob ve stavebnictví a podíl zaměstnaných osob na celé ekonomice ČR. Na obrázku 33 tyto ukazatele lze vidět. Od roku 2010 docházelo k úbytku pracovní síly a v roce 2018 došlo k ustálení podílů na zaměstnaných osobách v ČR 7,5 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019). Jako v mnoha jiných odvětvích stavebnictví poznamenal dopad opatření proti šíření Covid-19.

Obrázek 32 Počet zaměstnaných ve stavebnictví a jejich podíl na celé ekonomice



Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

### Nedostatek pracovní síly

Velkým problémem v odvětví je nedostatek kvalifikovaných pracovníků i pracovníků, u kterých není potřeba kvalifikace (pomocní dělníci apod.). Tento nedostatek pracovní síly možná bude vyřešen přílivem uprchlíků z Ukrajiny. Momentálně (v březnu 2022) přišlo již do České republiky okolo 200 tisíc běženců, přičemž okolo 85 % jsou děti a ženy. Zbývající část je mužů, kteří pak mohou ve stavebnictví pracovat. Ale je vhodné uvažovat, že pokud někdo přijde o množství infrastruktury, vlastní dům a nemovitosti, možná bude chtít zůstat už v zemi, kam odešel.

S nízkou nabídkou pracovní síly souvisí pak i její vyšší cena, která bude další potenciální hrozbou.

### Míra růstu odvětví

Stavební produkce se dlouhodobě drží v rostoucí tendenci. Mimo propadu v rámci roku 2020 lze očekávat, že stavební produkce pozvolna poroste dále. Jasným problémem pro růst v odvětví je množství pracovní síly, která je nedostatečná v mnoha profesích. Chybí pracovníci na pozicích od řemeslníků po projektanty. Do budoucna lze očekávat také nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oborech s využitím nových technologií – například v energetice či práci s technickými stroji.

## Legislativní změny

Pro odvětví je velkou hybnou silou nový stavební zákoník. Ovlivňuje budoucí délku stavebních řízení a s tím souvisejících procesů. Další legislativní změny, které je za potřeby pozorovat, jsou změny v rámci energetické náročnosti budov.

## Technologické změny

Technologické změny velmi souvisí s legislativními změnami. S nižší energetickou náročností je zapotřebí také nových technologií, které tuto nižší náročnost umožní. Jedná se o fotovoltaické technologie, tepelná čerpadla, či efektivnější izolační materiály.

## Shrnutí

Pravděpodobně stavebnictví nečeká velký růst, příležitostí může být doplnění pracovníků z řad uprchlíků z Ukrajiny, kteří by doplnili nedostatek pracovní síly, který způsobuje i vyšší cenu stavebních prací.

### 4.8.2 Výsledky analýzy odvětví

V tabulce 31 je vytvořen souhrn analýzy odvětví. Do tabulky jsou vloženy pouze nové příležitosti.

Tabulka 31 Příležitosti a hrozby z odvětví

Hrozba	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Rostoucí cena pracovní síly (H)		X		3–5
Příliv nové nekvalifikované pracovní síly (P)		X		3–5

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.8.3 Porterův model pěti sil

#### 1. Zákazníci

Z rozhovorů se zákazníky lze vyvodit, že jsou citliví na cenu, kvalitu a rozsah služeb. Přičemž lze očekávat že do budoucna budou zákazníci ještě více citlivější na všechny tři zmíněné parametry. Firma musí svou nabídku vždy přizpůsobovat poptávce zákazníků, a tak mají silnou vyjednávací schopnost. Má také určitou část stálých zákazníků, kteří se k firmě stále vrací. Daná skutečnost je způsobena spokojeností se službami. V případě, že zákazníci nejsou spokojeni se službou, není lehké odejít ke konkurenci.

V tabulce 32 je provedena analýza vlivu zákazníků. Lze vidět, že do budoucna zákazníci mohou být hrozbou.

Tabulka 32 Analýza vlivu zákazníků

<b>Faktor</b>	<b>2022</b>	<b>2027</b>
Počet stálých zákazníků (velmi málo = 1; velmi mnoho = 9)	4	5
Citlivost zákazníků na cenu (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	6	7
Citlivost zákazníků na kvalitu (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	6	7
Citlivost zákazníků na rozsah služeb (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	5	6
Odchod zákazníků ke konkurenci (velmi složitý = 1; velmi jednoduchý = 9)	3	4
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>29</b>
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>4,80</b>	<b>5,80</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 2. Dodavatelé

Dodavatelská činnost se dá rozdělit na dvě části dodavatele a subdodavatele. Do dodavatelů lze zařadit firmy dodávající kancelářské potřeby, papír do ploterů a výpočetní techniku. Papír do ploterů dodává pro firmu Papír partner s.r.o., s touto společností firma spolupracuje dlouhodobě. Pro dodání dalších kancelářských potřeb od kancelářského papírů přes propisky je využíváno firem Office depot nebo Alza. Výpočetní technika je dodávána firmou Alza či iStyle. Trh s dodavateli je veliký, konkurence také. Firma nemá v plánu dodavatele měnit, jsou spolehliví. V případě, že by s nimi byl problém, lze je nahradit jinými dodavateli.

Druhou část lze nazvat jako subdodavatelé. Jsou to projektanti řemesel jako: topení, zdravotní technika, statika, elektroinstalace, požární bezpečnost, či vzduchotechnika. Jedná se o specialisty v oboru, které je problém sehnat. Pro firmu pracují externisté, se kterými mají dlouhodobou spolupráci. Na pracovním trhu s těmito subdodavateli nevystupuje moc subjektů a je tedy nízká konkurence. Bariéry jsou pro subjekty vysoké, je důležitá široká zkušenost. Projektanti řemesel mají vysokou vyjednávací sílu. V tabulce 33 je provedena analýza vlivu dodavatelů.

Tabulka 33 Analýza vlivu dodavatelů

<b>Faktor</b>	<b>2022</b>	<b>2027</b>
Počet stálých dodavatelů (velmi malý = 1, velmi velký = 9)	4	5
Závislost na dodavatelích (velmi malá = 1, velmi velká = 9)	8	7
Spolehlivost dodavatelů (velmi velká = 1, velmi malá = 9)	3	3
Množství alternativních dodavatelů (velmi velké = 1, velmi malé = 9)	7	8
Odchod k jiným dodavatelům (velmi jednoduchý = 1, velmi složitý = 9)	7	7
Vyjednávací prostor s dodavateli (velmi velký = 1, velmi malý = 9)	4	4
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>34</b>
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>5,50</b>	<b>5,67</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Substituční výrobky

Blízkých substitutů pro služby architektonické či projekční kanceláře příliš není. Pro zákazníka, který chce vlastní bydlení, přichází v úvahu nákup již funkční nemovitosti, katalogového domu, nebo typové projektu. Typový projekt je levnější variantou, avšak není přizpůsobený požadavky a přáním zákazníka. Vzhledem k stavu trhu s nemovitostmi, kdy poptávka převyšuje nabídku, vyjde nákup již funkční nemovitosti na vyšší peníze, pokud se nejedná o výjimku a často nemovitost potřebuje další úpravy. U katalogového domu je situace podobná jako u typového projektu.

Pro zákazníka, který má zájem o průmyslovou budovu, existují také typové projekty: například na výstavbu průmyslových hal. Až na výjimky to v podstatě ve všech ostatních případech je třeba vypracování projektu dle přesných parametrů a požadavků. Speciálně tomu tak je pro provozy potravinářské a v gastronomii. V těchto případech už je tedy jen jako vzdálený substitut možnost koupit budovu, která bude mít vhodné parametry.

Povědomí o zmíněných substitutech není příliš velké. V tabulce 34 lze vidět analýzu substitutů.

Tabulka 34 Analýza substitutů

<b>Faktor</b>	<b>2022</b>	<b>2027</b>
Množství substitutů (velmi málo = 1; velmi mnoho = 9)	3	4
Atraktivita substitutů (velmi malá = 1, velmi velká = 9)	4	5
Trend substitutů (velmi malý = 1, velmi velký = 9)	5	5
Zastupitelnost substituty (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	4	5
Cena substitutů (velmi vysoká = 1; velmi nízká = 9)	7	7
Povědomí o substitutech (velmi nízké = 1; velmi vysoké = 9)	4	5
Funkčnost substitutů (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	4	4
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>35</b>
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>4,43</b>	<b>5,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 4. Potenciální noví konkurenti

Navrhování budov a tvorbu projektové dokumentace smí provádět autorizovaný inženýr. Na statut autorizovaného inženýra je potřeba vysokoškolské vzdělání v oboru

pozemního stavitelství, 3 roky praxe v oboru a autorizační zkoušky. Tyto zmíněné podmínky jsou již bariérou pro vstup do konkurenčního prostředí. Další bariérou by byly pro případného konkurenta peněžní prostředky pro začátek podnikání. Je potřeba nakoupit software, ploter a výpočetní techniku. Odhad pro zahájení podnikatelské činnosti je cca 500 tisíc Kč. Firma Precisarchitecture, s.r.o., je také specialistou na objekty pro gastronomii a potravinářství jako jsou pekárny či cukrárny, v této specializaci je už zapotřebí opravdu velká a úzká zkušenost. Celkově tedy bariéry pro vstup na trh jsou poměrně vysoké, pro segment trhu navrhování pozemních staveb nejsou tak velké jako pro navrhování pozemních staveb pro potravinářské účely. Pro firmy, aby se na trhu uchytily, je potřeba, aby byli dostatečně zkušené a originální

Na základě rozhovorů lze usuzovat, že loajalita zákazníků je poměrně vysoká. V tabulce 35 lze vidět analýzu vlivu pro novou potenciální konkurenci.

Tabulka 35 Analýza nové potenciální konkurence

<b>Faktor</b>	<b>2022</b>	<b>2027</b>
Bariéry vstupu do odvětví (nejvyšší = 1; nejnižší = 9)	4	3
Potřeba odbornosti (určitě ano = 1; určitě ne = 9)	5	5
Potřeba know how personálu (určitě ano = 1; určitě ne = 9)	4	4
Loajalita zákazníků (nejvyšší = 1; nejnižší = 9)	3	4
Originalita firem (nejvyšší = 1; nejnižší = 9)	6	5
Potřeba know how pro potravinářství (určitě ano = 1; určitě ne = 9)	3	3
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>4,17</b>	<b>4,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5. Konkurence v oboru

V rámci oboru je velké množství konkurentů, avšak každý konkurent se zaměřuje na jinou nabídku služeb nebo na jiný region. V tabulce 36 lze vidět analýzu vlivu konkurence, kde jsou faktory dotýkající se nynější konkurence. Sortiment konkurence není příliš velký, ale je nutno počítat s jeho rozšířením.

S velkým tržním růstem se nepočítá. Ohledně konkurence byla zpracovaná krátká analýza finanční stability, ze které vyplývá, že konkurence je poměrně finančně stabilní. Lze očekávat její větší stabilitu z hlediska trendu. Nákladovou výhodou neoplyvá.

Tabulka 36 Analýza vlivu konkurence

Faktor	2022	2027
Počet stejně silných konkurentů (velmi malý = 1; velmi velký = 9)	5	5
Konkurenční sortiment služeb (velmi malý = 1; velmi velký = 9)	4	5
Konkurenční pozice (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	6	5
Tržní růst (velmi velký = 1; velmi malý = 9)	4	4
Nákladová výhoda konkurence (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	4	4
Finanční stabilita konkurence (velmi malá = 1; velmi velká = 9)	4	5
<b>Celkem</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>4,50</b>	<b>4,67</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky Porterova modelu

V tabulce 37 jsou výsledky Porterova modelu. Z výsledku vyplývá, že největší hrozbou jsou zákazníci a dodavatelé. Menší hrozbu představují substituty a konkurence. Hrozbou nejsou noví potenciální konkurenti.

Vysoká je a také bude citlivost zákazníků na cenu a na kvalitu. Další hrozbou je vysoká závislost na nynějších dodavatelích a praktická nemožnost přejít ke konkurenci. Je potřeba vztahy udržovat na co nejlepší úrovni a zvážit smlouvy o spolupráci. Výrazná je levnější cena substitutů.

Tabulka 37 Výsledky Porterova modelu

Faktor	2022	2027	Stav
Analýza vlivu zákazníků	4,80	5,80	Větší hrozba
Analýza vlivu dodavatelů	5,50	5,67	Větší hrozba
Analýza substitutů	4,43	4,86	Hrozba
Analýza nové potenciální konkurence	4,17	3,83	Neutrální
Analýza konkurence	4,50	4,67	Hrozba

Zdroj: vlastní zpracování



#### **4.8.4 Analýza regionu**

Pro firmu Precisarchitecture, s.r.o., není problém obsáhnout regionálně i vzdálenější oblasti. Zakázky má dle tržeb od nejvyšších z kraje hlavního města Prahy, Středočeského kraje, Ústeckého kraje, Jihomoravského kraje a kraje Libereckého.

Zmíněné kraje jsou od sebe odlišné v mnoha charakteristikách. Pro porovnání byly zvoleny Dokončené byty na tisíc obyvatel a HDP na jednoho obyvatele.

Dle ČSÚ (ČSÚ, 2022c) nejvíce dokončených bytů bylo v kraji Středočeském (4,9/tis. obyvatel), dále v Hlavním městě Praha (4,1/tis. obyvatel), v Jihomoravském kraji (3,7 tis. obyvatel), Libereckém kraji (1,8/tis. Obyvatel) a nejhůře na tom byl Ústecký kraj (1,4 tis. obyvatel).

HDP na jednoho obyvatele bylo 1,16 mil. v hlavním městě Praha, v Jihomoravském kraji 514,07 tis., ve Středočeském kraji 475,91 tis., v Libereckém 405,45 tis. a v Ústeckém kraji 371,4 tis. (ČSÚ, 2022a).

Region byl definován jako průnik krajů České republiky a nelze shrnout určitou společnou charakteristiku, která by byla odlišná od předchozích analýz.

#### **4.8.5 Analýza trhu stavebních projektových prací v České republice**

Trh s návrhem staveb tak, jak mnoho jiných trhů, prošel za poslední léta proměnou. Na trhu je stále poměrně velké množství subjektů. Změna na trhu proběhla hlavně u vývoje podoby produktů – služeb. Některé z firem začaly chápat, že mnoho lidí nechce pouze katalogové domy, ale i bydlení, které bude odrážet jejich osobitost. Další věc, kterou s sebou přinesl Covid-19 byl ještě větší zájem o bydlení ze stran zákazníků. Lidé si uvědomili, že jejich domov pro ně může být ten nejdůležitější prostor. Mnoho firem se naučilo využívat „homeoffice“ a tak lidé tráví více času doma.

V rámci celé České republiky je mnoho subjektů na trhu, přičemž firma má podíl na trhu přibližně 1,1 %. Existují značné rozdíly mezi regiony. Například firmy z Prahy, nabízejí své produkty (projekty apod.) cca o 60 % dražší než většina firem v Ústeckém kraji. Ve Středočeském kraji a kraji Jihomoravském je to asi o 30 %.

Ve zmíněné Praze je také větší množství subjektů firem působících na trhu. To způsobuje, že nemají takové množství zakázek a musí se rozšiřovat do ostatních regionů. Pro projektování staveb není tak důležité, kde má firma sídlo, a tak není překážkou rozšíření

na další území. V ostatních krajích však jsou zákazníci zvyklí na nižší cenu za služby v podobné výši.

### Potravinářské provozy

Lze pozorovat vyšší poptávku po potravinářských provozech jakou jsou cukrárny a pekárny. Tento segment není dostatečně pokryt nabídkou z důvodu nedostatečné odbornosti.

### Možný budoucí vývoj trhu

Lze očekávat v dlouhodobém horizontu snížení poptávky důsledkem v nedostatečných financí zákazníků po bydlení. U movitějších klientely, ale lze očekávat stále stejně vysokou poptávku po projektování komerčních objektů. Pokud běžní zákazníci nebudou mít peníze na vlastní bydlení, pak přichází příležitost pro pronajímatele, kteří budou mít zájem vybudovat více bytových domů, které by mohli pronajímat.

### Shrnutí

Lze identifikovat příležitost v podobě poptávky po budování bytových domů a poptávce po potravinářských provozech. Také lze identifikovat další silnou stránku a tou je nižší cena než u konkurence v Praze o 60 % a nižší cena o 30 % ve Středočeském kraji a kraji Jihomoravském. V tabulce 38 lze vidět shrnutí příležitostí vyplývajících z tržního prostředí a v tabulce 39 další silné stránky. Firma má podíl na trhu 1,1 %.

Tabulka 38 Příležitosti trhu

Příležitosti	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Rostoucí poptávka po potravinářských provozech	X			2–5
Rostoucí poptávka po budování bytových domů	X			3–5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 Silné stránky vycházející z porovnání s konkurencí na trhu

<b>Silná stránka</b>
Levnější než konkurence v Jihomoravském a Středočeském kraji o 30 %
Levnější než konkurence v Praze o 60 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.6 Tržní segmenty

Více rozvinuté regiony jsou regiony s vyšším HDP na jednoho obyvatele a mají také větší množství dokončených bytů na obyvatele. Je tedy možné, že v některých aspektech se dané části mohou lehce lišit. Segmenty byly rozděleny podle poptávky.

Hlavní členění je na: osoby které chtějí objekty pro soukromé užití, osoby či subjekty s poptávkou po objektech k výdělečnému užití (komerční) a na veřejné. Dále je využito person.

##### **Soukromé**

Ze soukromých účelů staveb byly definovány typy cílových skupin: Mladá rodina, Zajištěná rodina a Rekreatanti.

*„Mladá rodina“*

Mladá rodina je cílová skupina, do které zapadají páry ve věku 25–40 let, které si plánují, či si již pořídili rodinu. Mají nasbírané nějaké peníze a minimálně muž má práci, která rodinu uživí. Jejich potřebou je vlastní bydlení, ve kterém společně s rozrůstající rodinou budou moci bydlet. Většinou mají střední či vysokoškolské vzdělání.

*„Zajištěná rodina“*

Zajištěná rodiny jsou povětšinou páry, které mají už odrostlejší děti a chtějí si postavit dům. Mají střední či vysokoškolské vzdělání, jsou finančně zajištěni a jsou ve věku 35–60 let.

*„Rekreatanti“*

Cílová skupina lidí žijící ve městě většinou v bytě, kteří chtějí mít vlastní rekreační objekt, do kterého mohou „utéct“ z rušného města. Skupina finančně zajištěná se středním či vysokoškolským vzděláním.

##### **Komerční**

Skupina komerčních účelů byla rozdělena na skupiny: Průmyslníci, Gastropodnikatelé, Developeři a Malopodnikatelé.

*„Průmyslníci“*

Skupina podnikatelů či právnických osob, kteří potřebují pro další rozvoj podnikání nějakou formu průmyslových budov. Jedná se o výrobní provozy či sklady.

*„Gastropodnikatelé“*

Skupina podnikatelů či právnických osob, kteří podnikají nebo chtějí podnikat v potravinářství. Jedná se o pekaře, cukráře, restaurátéry či se může jednat i o podnikatele pracující v cestovním ruchu.

„Developeři“

Skupina podnikatelů či právnických osob, kteří si zabývají výstavbou či rekonstrukcí bytů za účelem dalšího pronajímání či prodeje. Jedná se o osoby většinou s vyšším vzděláním s velkým finančním zázemím.

„Malopodnikatelé“

Skupina drobných podnikatelů, kteří potřebují ke svému podnikání určité působiště. Jedná se například o lékaře s vlastní praxí, maloobchodníky či kadeřnice.

### **Veřejné**

„Školská zařízení“

Školy, které mají zájem vybudovat nové prostory. Kupříkladu novou tělocvičnu, zrekonstruovat půdní prostory a podobně.

„Státní správa“

Orgány státní správy, které mají potřebu vybudovat nové prostory, případně stávající prostory upravovat

„Bezpečnostní složky“

Hasičské či policejní sbory, které potřebují pro svoji činnost novou stanici či „hasičárnu“

„Církev“

Církev vlastní velké množství majetku a potřebují objekty například zrekonstruovat či upravit pro určitý způsob užívání.

#### 4.8.7 Atraktivita trhu

V tabulce 40 je vytvořena analýza atraktivity trhu. Trh je hlavně díky velké fragmentaci trhu poměrně atraktivní.

Tabulka 40 Analýza atraktivity trhu

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení atraktivity</b> (1 - nejnižší, 5 -nejvyšší)	<b>Hodnota</b> (váha x hodnocení)
Velikost trhu	0,15	3	0,45
Fragmentace trhu - počet segmentů	0,11	4	0,44
Růstový potenciál – roční tempo růstu trhu *	0,15	3	0,45
Bariéry vstupu na trh	0,1	3	0,3
Solventnost zákazníků	0,14	3	0,42
Konkurenční intenzita	0,12	2	0,24
Legislativní podmínky	0,08	2	0,16
Inflační zranitelnost trhu	0,15	2	0,3
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>0,345 (69 %)</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Analýza konkurenceschopnosti

V rámci oboru je velké množství konkurentů, byly definovány tři nejvýznamnější konkurenti firmy Precisarchitecture, s.r.o. Firma 3+1 architekti, s.r.o., je firma se sídlem v Ústí nad Labem působící hlavně v Ústeckém kraji, zaměřující se v podstatě na to samé jako zkoumaná firma mimo působení v potravinářských provozech. Další, menší, firmou je Inveko4U, s.r.o., se sídlem v Litoměřicích působící v Ústeckém kraji a je vzdálenostně nejbližším konkurentem firmy Precisarchitecture, s.r.o. Studio Reaktor, s.r.o., je firma sídlící v Praze se širší působností. V tabulce 41 je vytvořena analýza konkurenceschopnosti se zmíněnými firmami.

Tabulka 41 Analýza konkurenceschopnosti

Klíčové faktory úspěchu	Váha	Precisarchitecture		3+1 architekti		Inveko4U		Studio Reaktor	
		Body (1=nejhorší; 5=nejlepší)	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota
Podíl na trhu	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Dostupnost a vztahy k subdodavatelům	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Kvalita produktu a služeb	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Technické vybavení	0,08	5	0,4	4	0,32	4	0,32	5	0,4
Ceny a marže (nákladová výhoda)	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Úroveň vedoucích pracovníků	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Úroveň běžného personálu	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Finanční situace VH	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Běžná likvidita	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35	3	0,21
Ziskovost	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16
<b>Vážené skóre konkurenční síly</b>	1		3,82		4,07		3,41		3,65

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.9 Výstupy z analýzy vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby. V tabulkách 42 a 43 jsou výstupy ohodnoceny dle významnosti a doby trvání v letech. Do SWOT matice vystupují příležitosti: trend návratu k přírodě jako „rostoucí poptávka po produktech šetrných k přírodě“, inovace technologií v oblasti obnovitelných zdrojů a rostoucí poptávky po budování bytových domů nebo také po potravinářských produktech.

Tabulka 42 Příležitosti vnějšího prostředí

Příležitosti	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Nový stavební zákon		X		3–5
Podpora výstavby sociálního bydlení		X		3–5
Lidé investující do nemovitostí z důvodu inflace		X		1–2
Tradice vlastního bydlení		X		3–4
Trend návratu k přírodě = Rostoucí poptávka po produktech šetrných k přírodě	X			3–5
Trend chytrých domácností		X		3–5
Inovace technologií v oblasti projektování		X		3–5
Inovace technologií v oblasti obnovitelných zdrojů	X			3–5
Příliv nové nekvalifikované pracovní síly		X		3–5
Rostoucí poptávka po budování bytových domů	X			3–5
Rostoucí poptávka po potravinářských provozech	X			3–5

Zdroj: vlastní zpracování

Do SWOT matice vstupují rostoucí ceny stavebního materiálu, citlivost zákazníků na cenu a na kvalitu a malé množství alternativních dodavatelů.

Tabulka 43 Hrozby vnějšího prostředí

Hrozby	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Předpisy ohledně využívání obnovitelných zdrojů		X		1–3
Rostoucí ceny stavebního materiálu	X			3–5
Zvýšení úrokových sazeb		X		3–5
Rostoucí cena pracovní síly		X		3–5
Citlivost zákazníků na cenu	X			3–5
Citlivost zákazníků na kvalitu	X			3–5
Malé množství alternativních dodavatelů	X			3–5
Bariéry přechodu k jiným dodavatelům		X		3–5
Nízká cena substitutů		X		3–5

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.10 SWOT matice

Byla vytvořena SWOT matice na základě výstupů z analýz (Tabulka 44).

Tabulka 44 SWOT matice firmy Precisarchitecture, s.r.o.

		Silné stránky					Slabé stránky		
		Kvalita produktu – služeb	Přitažlivá cena produktů	Vysoká úroveň personálu - vedení	Levnější než konkurence v Jihomoravském a Středočeském kraji o 30 %	Levnější než konkurence v Praze o 60 %	Míra zadluženosti	Úroveň webových stránek	Úroveň propagace
Příležitosti	Rostoucí poptávka po produktech šetrných k přírodě							D	D
	Inovace technologií v oblasti obnovitelných zdrojů							D	D
	Rostoucí poptávka po budování bytových domů	A	A	A					
	Rostoucí poptávka po potravinářských provozech	B	B	B					
Hrozby	Rostoucí ceny stavebního materiálu								
	Citlivost zákazníků na cenu a kvalitu	C	C						
	Malé množství alternativních dodavatelů								

Zdroj: vlastní zpracování



#### **4.10.1 Formulace strategií**

Pomocí SWOT matice byly identifikovány strategie na základě kombinace silných, slabých stránek a příležitostí či hrozeb.

##### **S–O strategie**

###### **Strategie A – Penetrace trhu s návrhem bytových domů**

Firma Precisarchitecture, s.r.o., má silné stránky v podobě vysoké kvality a příznivou cenu, která je speciálně v některých zmíněných regionech podstatně nižší než u konkurence. Dále také má velmi vysokou úroveň vedoucího personálu, který vlastní důležité odborné znalosti. Rostoucí poptávku po výstavbě bytových domů lze jistě očekávat v budoucím horizontu, protože mnoho běžných lidí již brzy nedosáhne finančně na vlastní bydlení a budou si ho muset pronajímat. Kdo jistě finance bude mít, jsou investoři, kteří mohou vidět příležitost ve výstavbě bytových domů, ze kterých pak mohou těžit v podobě nájmu.

###### **Strategie B – Penetrace trhu s návrhem potravinářských provozů**

Ze stejných silných stránek jako ve strategii A lze vycházet i ve strategii B, přičemž ještě více je potřeba odbornosti a znalostí personálu. Potravinářské provozy jsou charakteristické vysokými hygienickými standardy a požadavky, které jsou potřeba pro proces nebo prostředí výroby – kupříkladu kynutí, pečení, skladování surovin a podobně.

##### **S–T strategie**

###### **Strategie C – Využití kvalitních produktů s dobrou cenou na citlivé zákazníky**

Zkoumaná firma je velmi schopná v rámci vysoké kvality za velmi dobrou cenu a tímto může reagovat na zákazníky, kteří jsou citliví na kvalitu a cenu.

##### **W–O strategie**

###### **Strategie D – Nové webové stránky s kvalitnější propagací s důrazem na šetrnost k přírodě.**

Zkoumaná firma má slabé stránky: úroveň webových stránek a úroveň propagace. V rámci této strategie by bylo vhodné vytvořit nové webové stránky včetně propagace s důrazem na šetrnost k přírodě, přírodní materiály na stavbách či využití obnovitelných zdrojů. Lze tím pak využít příležitosti vyšší poptávky po produktech šetrných k přírodě a k prezentaci inovací u technologií v oblasti obnovitelných zdrojů.

##### **Shrnutí**

Z identifikovaných strategií byla po domluvě s vedením firmy vybrána strategie A – pokrytí poptávky po výstavbě bytových domů.

## 5 Marketingová strategie

Po konzultaci výsledků s vedením firmy byla zvolena strategie pro pokrytí poptávky po bytových domech. Cílovou skupinou jsou nejčastěji lidé s vyšším vzděláním s velkým finančním zázemím. Jsou to lidé, kteří v době krize budou mít peníze a budou je ctít násobit.

### 5.1 Formulace cílů

Byly zformulovány hlavní tržní a kvalitativní cíle společnosti Preciasrchitecture, s.r.o., do roku 2026:

- Růst tržeb o 10 % (cca o 700 000 Kč)
- Růst tržního podílu 1,1 % na 1,2 %
- Každoročně rostoucí zisk o 5 %
- Zvýšení povědomí o značce

Vzhledem k cílům a zjištěným skutečnostem bude největší změna u strategie komunikační.

### 5.2 Produktová strategie

Zvolená strategie má za cíl pokrytí poptávky po bytových domech. Na základě analýz a komunikací se zákazníky lze shrnout, že produkty firmy Preciasrchitecture jsou vždy kvalitní. Daná cílová skupina vyžaduje kvalitní a spolehlivé služby. Tuto skutečnost musí firma vzít v úvahu a dále pokračovat v udržení a zlepšování kvality. Dále je potřeba zdůraznit rozdíly oproti konkurenci a uměleckou originalitu staveb.

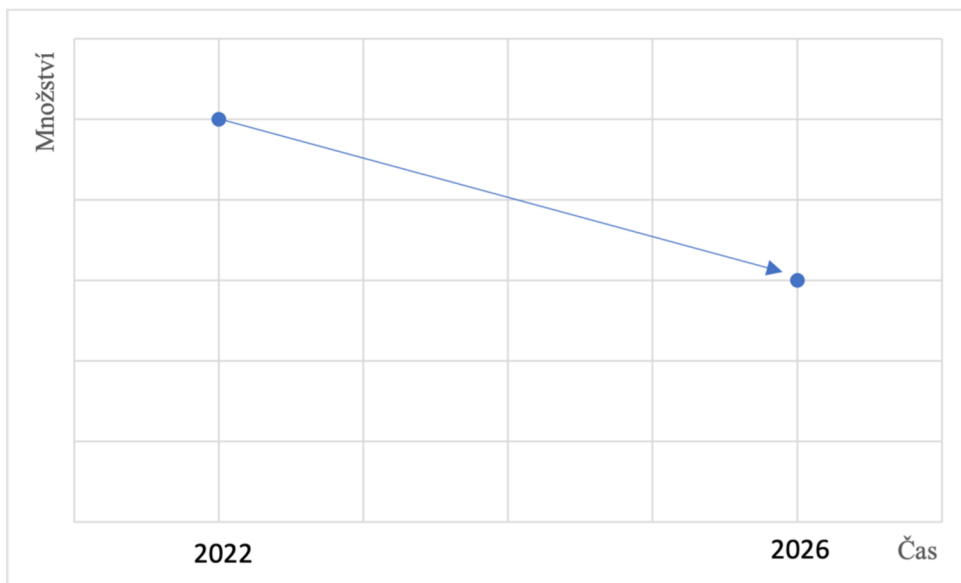
#### 5.2.1 Vývoj produktového portfolia

Ve výhledu do roku 2026 lze čekat změnu rozložení produktového portfolia.

##### *Návrh rodinných domů*

Na obrázku 34 lze vidět vývoj množství zakázek po rodinných domech. Zde lze očekávat velký pokles v průběhu let z důvodu poklesu poptávky.

Obrázek 33 Vývoj množství zakázek na návrh rodinných domů

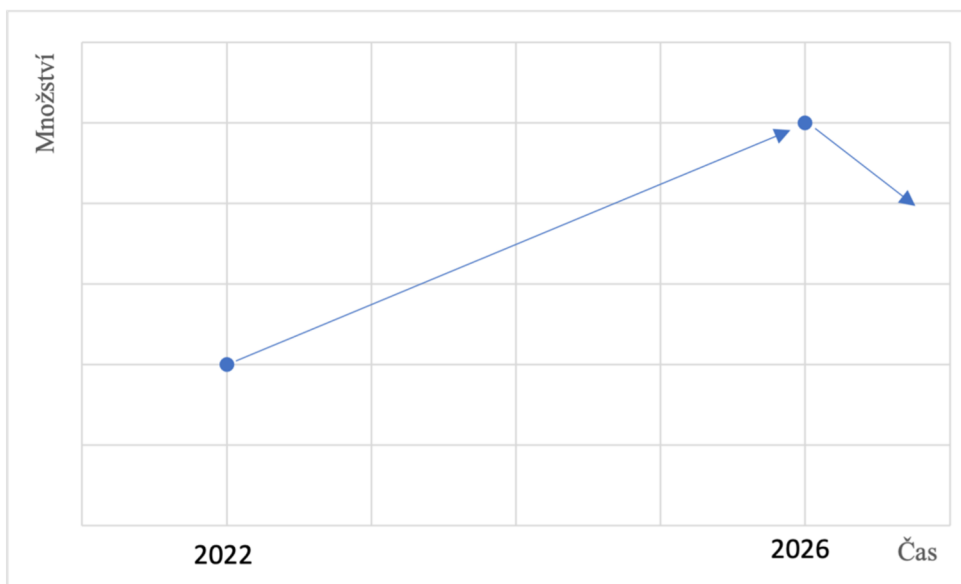


Zdroj: vlastní zpracování

#### Návrh bytových domů

U návrhu bytových domů lze očekávat zvýšení množství poptávek, následně jejich nasycení a pokles. Vývoj množství zakázek na návrh bytových domů lze vidět na obrázku 35.

Obrázek 34 Vývoj množství zakázek na návrh bytových domů

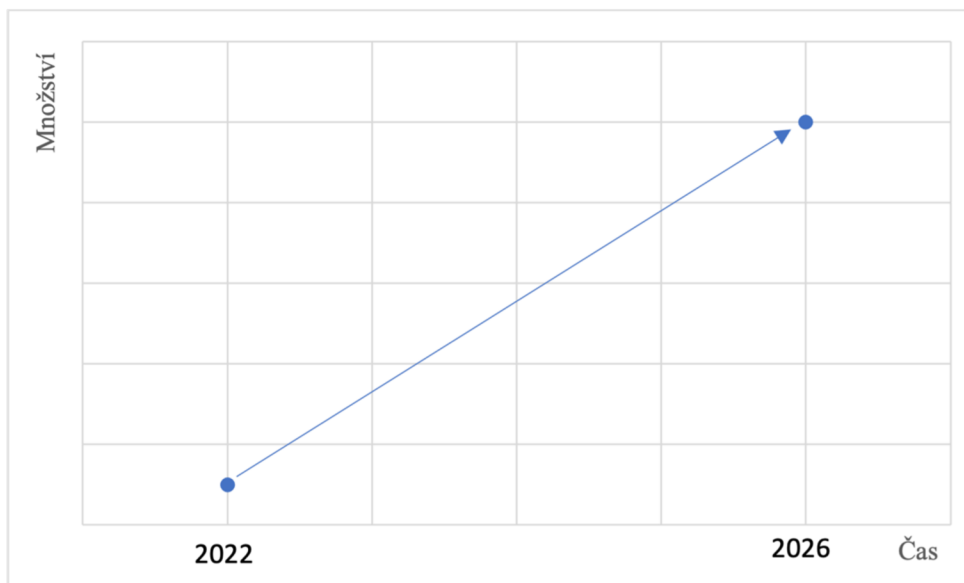


Zdroj: vlastní zpracování

#### Návrh potravinářských provozů

Poptávky po potravinářských provozech jsou prozatím celkem nízké, dá se očekávat jejich růst a tedy následně zvýšení počtu zakázek na potravinářské provozy viz Obrázek 36.

Obrázek 35 Vývoj množství zakázek na potravinářské provozy

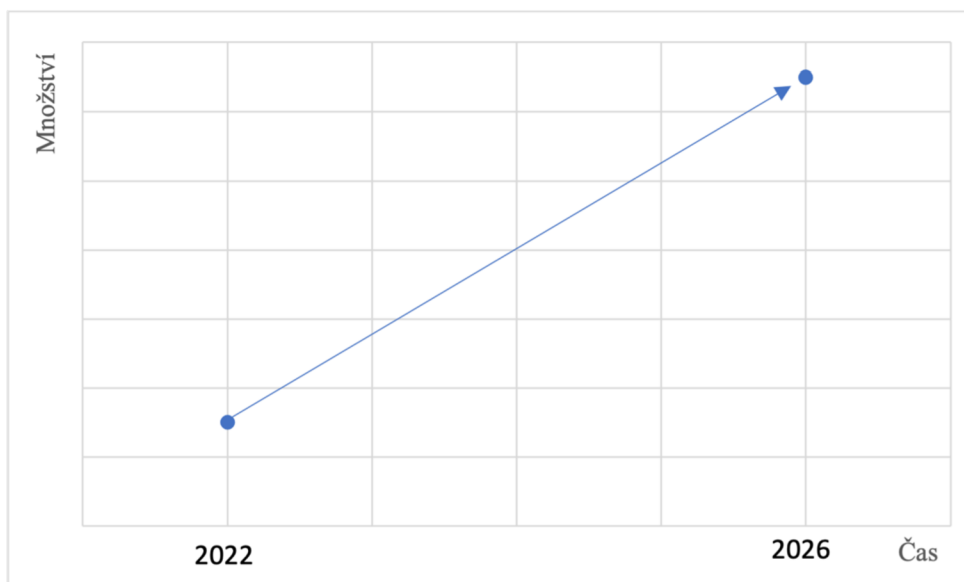


Zdroj: vlastní zpracování

### Návrh potravinářských provozů

Zkoumaná firma doposud příliš nenabízela návrh interiérů. Lze očekávat stálý růst poptávky po návrhu interiérů, protože interiéry lze navrhovat do objektů s různorodým účelem viz obrázek 37.

Obrázek 36 Vývoj množství zakázek na návrhy interiérů



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Cenová strategie

Ve firmě funguje princip zakázkové ceny, který vychází z nákladů na projekt. V tomto směru nelze příliš věci měnit. Vzhledem k rostoucím cenám práce a materiálu je potřeba, aby cena absorbovala narůstající náklady. Firma má nyní výhodu levnější ceny oproti konkurenci například z Prahy či Středočeského kraje. Danou výhodu by si měla firma snažit udržet.

### 5.4 Komunikační strategie

Pro penetraci trhu se zaměřením na cílovou skupinu developerů pro pokrytí poptávky po výstavbě bytových domů bylo využito tvorby nových webových stránek a poté nástrojů z komunikačního mixu: internetové reklamy včetně pravidelné správy sociálních sítí, podpory prodeje v podobě propagačních materiálů a navázání spolupráce s médii pomocí článků. Důležité je dodržení konzistence napříč komunikačními kanály ve vzhledu a způsobu provedení včetně návaznosti mezi jednotlivými prvky. Komunikační mix s cenou lze vidět v tabulce 45. Dále jsou vysvětleny prvky samostatně.

Tabulka 45 Návrh komunikačního mixu

Komunikační mix	Nástroj	Předmět	Cena
Reklama	Internetová reklama	Webové stránky	50 000 Kč
		Správa sociálních sítí	5 000 Kč
		PPC reklama	5 000 Kč
Podpora prodeje	Tisk a propagační předměty	Návrhy	20 000 Kč
		Vizitky (300 ks)	600 Kč
		Propisky (100 ks)	2 600 Kč
		Tužky (150 ks)	1 500 Kč
		Tesařské tužky (30 ks)	900 Kč
		Plátěné tašky (50 ks)	5 500 Kč
		Stavební leporelo (100 ks)	1 500 Kč
		Stavební deník (50 ks)	6 000 Kč
		Papírové desky (50 ks)	700 Kč
		Desky na projektové dokumentace (50 ks)	1 000 Kč
Samolepky (200 Kč)	500 Kč		
Public relations	Média	Články	3 000 Kč
Celkem			103 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.1 Webové stránky

Webové stránky se ukázaly v rámci analýz jako velmi nedostačující, je proto tedy nutné, aby byly vytvořeny nové, které budou vynikající po estetické i technické stránce. Po estetické stránce je potřeba, aby stránky podtrhovaly celkovou podstatu firmy a způsob, jakým chce být firma vnímána. Realizované stavby by měly být prezentovány přehledně s vyzdvihnutím jejích silných stránek a originality. Po technické stránce je důležité, aby byly webové stránky vynikajícím způsobem použitelné, přístupné a zároveň měly i velmi rychlou odezvu. Pro webové stránky bylo proto vyhrazeno 50 000 Kč. Pro tvorbu stránek bude poptána dodavatelská firma.

Dalším důležitým krokem je, aby webové stránky byly přizpůsobeny pro SEO (search engine optimization). Vhodné by bylo provázány s jinými weby, které by měly zpětné odkazy.

#### 5.4.2 Správa sociálních sítí

Pro úspěšnou komunikaci je potřebná dobrá práce se sociálními sítěmi. V komunikaci budou použity sociální sítě Facebook, Instagram a LinkedIn. Témata příspěvků jsou zobrazena v tabulce 46. Pro správu sociálních sítí bylo vyhrazeno 5 000 Kč, o správu se bude starat zaměstnanec firmy.

Tabulka 46 Témata publikovaných příspěvků na sociálních sítích

Kanál	Témata
Facebook	Realizované stavby
	Architektonické studie
	Přiblížení společnosti a obsahu práce
	Návrhy interiérů
Instagram	Realizované stavby
	Architektonické studie
	Přiblížení společnosti a obsahu práce
	Návrhy interiérů
	Detailní fotky materiálů
LinkedIn	Realizované stavby
	Architektonické studie
	Pracovní nabídka
	Detailní fotky materiálů
	Využití technologie

Zdroj: vlastní zpracování

### *Facebook*

Na sociální síti Facebook budou dle návrhu publikovány 4 hlavní příspěvky a 8 stories měsíčně.

### *Instagram*

Na sociální síti Instagram budou stejně jako na sociální síti Facebook dle návrhu publikovány 4 hlavní příspěvky a 8 stories měsíčně.

### *Linkedin*

Sociální síť LinkedIn je více profesní a zasahuje jiné uživatele než výše zmíněné, proto i ta bude pravidelně aktualizována se 4 hlavními příspěvky měsíčně.

## **5.4.3 PPC reklama**

Pro internetovou placenou propagaci je vyhrazeno 5 000 Kč. Využito bude principů „pay-per click“ (PPC) se zaměřením na cílovou skupinu „developerů“.

## **5.4.4 Návrhy designu propagačních předmětů**

Pro návrhy propagačních předmětů bylo vyhrazeno 20 000 Kč. Design může případně navrhnout některý z pracovníků. Je velmi důležité udržet estetickou konzistenci. Firma působí v oboru, kde je umělecká – estetická část podstatná.

## **5.4.5 Propagační materiály**

Bude využito celkem 20 800 Kč na pořízení: vizitek, propisek, obyčejných tužek, tesařských tužek, plátěných tašek, stavebních leporel, stavebních deníků, papírových desek na dokumenty, desek na projektové dokumentace a samolepek.

Zákazník obdrží projektovou dokumentaci v deskách v několika paré (kopií) v plátěné tašce, všechny tyto materiály budou s logem a designem v souladu s projevem firmy.

Stavební leporelo bude fungovat pro zákazníky v prvním kontaktu pro edukaci o procesu od návrhu po realizaci.

Psací potřeby pak budou již doplňkem pro každodenní fungování včetně kontaktů se zákazníky a samolepky pro označení dalších dokumentů, které již na sobě logo firmy mít nebudou.

#### 5.4.6 Spolupráce s médii

Pro další rozvoj a pokrytí v rámci public relations bude využito spolupráce s magazíny od bydlení a architektury. Na tvorbu článků je vyhrazeno 3 000 Kč.

#### 5.4.7 Časový rozhled

Firma na zprovoznění komunikační strategie spěchá, proto je zásadní začít včas a vše vhodně naplánovat, termíny lze ještě dodatečně pozměnit. Rozhledově je projekt rozdělen na tři části – 1. fáze (úvodní) pro tvorbu návrhů propagačních předmětů a webových stránek, následně uvedení do provozu a rozpořádání aktivity. 2. fáze aktualizací, do které lze zároveň dle potřeby zahrnout placenou komunikaci. 3. fáze je fáze, u které se počítá s vyladěním parametrů a případnou změnou přístupu. V tabulce 47 lze vidět rozhled.

Tabulka 47 Časový rozhled

<b>První fáze</b>	Tvorba webových stránek	1. 5. – 21. 5. 2022
	Tvorba designu propagačních předmětů	1. 5. – 10. 5. 2022
	Kampaň na sociálních sítích	22. 5. – 22. 6. 2022
	Komunikace s médii	23. 5. – 10. 6. 2022
<b>Druhá fáze</b>	Pravidelná aktualizace webových stránek	24. 6. – 1. 1. 2023
	Pravidelná aktualizace sociálních sítí	25. 6. – 1. 1. 2023
<b>Třetí fáze</b>	Pravidelná aktualizace webových stránek	2. 1. 2023 – ??
	Kampaň na sociálních sítích	3. 1. 2023 – ??
	Komunikace s médii	4. 1. 2023 – ??

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.8 Shrnutí

Celkově nástroje komunikačního by měly vyjít dle návrhu na celkových 103 800 Kč. Vzhledem prakticky k nevyužívání propagace je to veliký nárůst nákladů, ale jsou to náklady důležité pro další rozvoj firmy a splnění strategických cílů.

### 5.5 Distribuční strategie

V rámci distribučních cest se lze více zaměřit na online cestu, kdy by bylo potřeba v nových webových stránkách vytvořit formulář, který by pomohl zákazníkům se dostat rychleji do kontaktu s firmou. Firma mimo to má funkční flexibilní distribuci.



## **5.6 Personální strategie**

Pro strategii lze vyčlenit některého ze zaměstnanců na řízení strategie včetně správy sociálních sítí. Firma má k dispozici zaměstnance s vhodným vzděláním a kompetencemi. Pro kontakt se zákazníky lze udržet dosavadní strategii s vedoucími firmy.

Do budoucna by bylo vhodné přijmout další zaměstnance na pozici projektantů.

## **5.7 Kontrola strategie**

Poslední neméně důležitou částí strategie je její kontrola, která musí probíhat po celou dobu trvání procesu a musí mít jasně danou zodpovědnou osobu. Krátkodobě lze kontrolovat zvyšující se dosah a interakce u sociálních sítí, lze sledovat růst návštěvnosti webových stránek. Mimo to bude zapotřebí kontrolovat rentabilitu tržeb a investic minimálně jednou za rok.

## **5.8 Analýza exponovanosti**

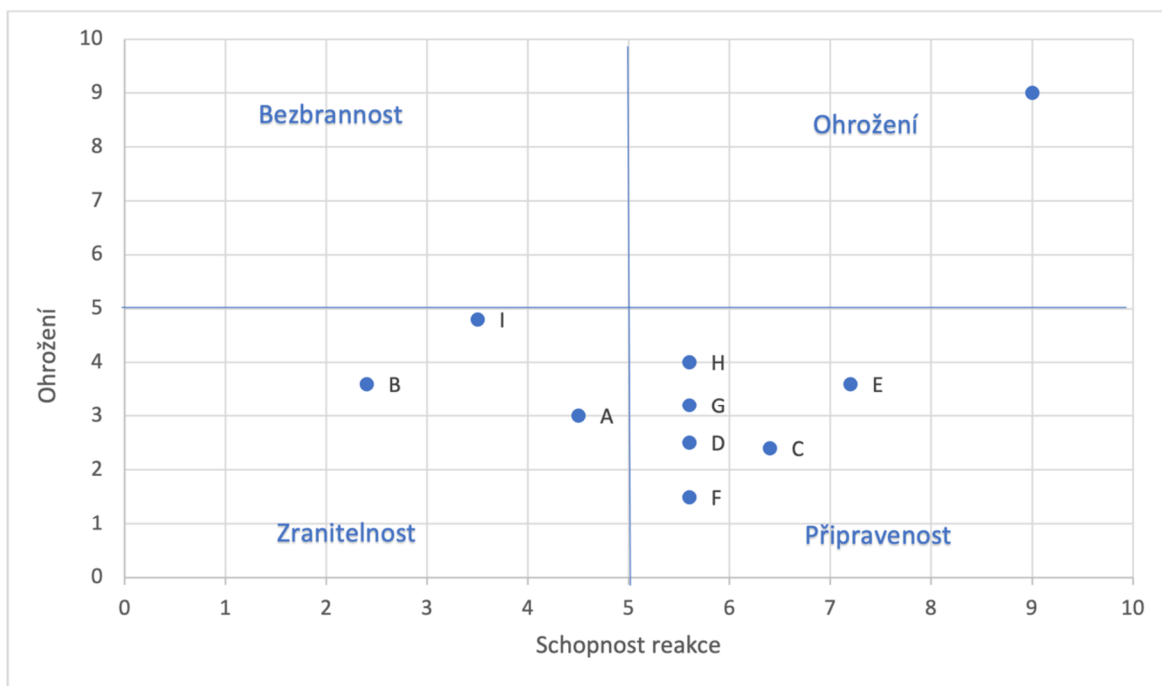
V tabulce 48 byla vytvořena analýza exponovanosti pro zkoumanou firmu, na obrázku 38 je pak matice exponovanosti. Analýza hodnotí zranitelnost firmy vnějšími i vnitřními vlivy. Bylo vybráno 9 hlavních faktorů: potřeby zákazníků, zdroj, cenová konkurenceschopnost, know-how, identita podniku, legislativní překážky, konkurenční prostředí a společenské prostředí. Následuje popis faktorů.

Tabulka 48 Analýza exponovanosti

Faktor	Současnost	Následky ztráty	Vliv	P(v)	VxP(v)	MR	P(r)	MRxP(r)
			1-10	0-1	Ohrožení	1-10	0-1	Reakce
A/Potřeby zákazníků	Kvalitní originální produkty	Pokles poptávky	10	0,3	3	9	0,5	4,5
B/Zdroje	Střední úroveň	Růst nákladů	9	0,4	3,6	6	0,4	2,4
C/Cenová konkurence-schopnost	Nákladová výhoda	Nížší konkurenceschopnost	8	0,3	2,4	8	0,8	6,4
D/Velikost trhu	Velký počet segmentů	Pokles poptávky	5	0,5	2,5	8	0,7	5,6
E/Know-how	Jedinečnost	Ztráta konkurenční výhody	9	0,4	3,6	9	0,8	7,2
F/Identita podniku	Dobrá reputace	Pokles poptávky	5	0,3	1,5	8	0,7	5,6
G/Legislativní překážky	Nejsou	Omezení	8	0,4	3,2	8	0,7	5,6
H/Konkurenční prostředí	Dobrá pozice	Ztráta konkurenceschopnosti	8	0,5	4	7	0,8	5,6
I/Společenské prostředí	Neutrální, lze čekat nepříznivou situaci	Ekonomická krize	8	0,6	4,8	7	0,5	3,5

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 37 Matice exponovanosti



Zdroj: vlastní zpracování

#### A/Potřeby zákazníků

Potřeby zákazníků jsou významným faktorem. Zákazníci požadují kvalitní originální produkty za dobrou cenu. V případě, že by firma takové produkty nenabízela, lze očekávat snížení poptávky. Firma může reagovat větším důrazem na kvalitu.

#### B/Zdroje

Pro tvorbu produktu, služby, je potřeba hlavně pracovních zdrojů. V případě ztráty pracovních zdrojů je potřeba nabrat nové pracovníky a zvýšilo by to náklady firmy.

#### C/Cenová konkurenceschopnost

Firma má nákladovou výhodu. Při její ztrátě nákladové výhody nebude v takové míře konkurenceschopná. Reagovat může optimalizací nákladů.

#### C/Velikost trhu

V případě snížení množství segmentů lze očekávat pokles poptávky, v tomto případě by se firma měla zaměřit i na jiné dosud nevyužívané segmenty, nebo může více obsadit ty stávající.

#### E/Know-how

Know-how je pro firmu velmi důležitý faktor, díky němu může obsluhovat určité segment, které jsou více náročné na odbornost (potravinářství). Daná situace může nastat odchodem vedoucího pracovníka. Je potřeba vzdělávat případného nástupce.

#### *F/Identita podniku*

Zkoumaná firma má dobrou reputaci, pravděpodobnost ztráty je však malá.

#### *G/Legislativní překážky*

Legislativní překážky nejsou, při jejich vzniku by to znamenalo omezení.

U legislativní překážek se lze poradit s odborníkem a reagovat na ně,

#### *H/Konkurenční prostředí*

Při ztrátě konkurenční pozice by firma neměla konkurenční výhodu, musela by ji nalézt nebo vytvořit.

#### *I/Společenské prostředí*

Ze společenského prostředí může přijít ekonomická krize, která by firmu jistě ovlivnila. Lze se zaměřit na segmenty, které nejsou tak zranitelné na ekonomické výkyvy.

#### **Shrnutí**

V matici exponovanosti se objevily jako zranitelné skupiny: A, B, I. Jsou to skupiny potřeby zákazníků, zdroje a společenské prostředí. Je proto důležité se na tyto oblasti zaměřit a firma na ně musí být více připravena. Pro potřeby zákazníků dbát na kvalitu, u zdrojů sledovat pracovní sílu a případně nabrat nové zaměstnance. U společenského prostředí lze očekávat příchod ekonomické krize.

V ostatních oblastech je firma připravená, ale je důležité je stále sledovat.

## **6 Výsledky a doporučení**

Na základě provedené situační analýzy byly zformulovány hlavní výsledky, návrhy a doporučení.

### **6.1 Cílové skupiny**

Je velmi pravděpodobné, že běžní lidé brzy nebudou mít finanční prostředky na výstavbu rodinných domů nebo na koupi vlastního bydlení. Z toho vyplývá, že budou více využívat pronájmů. Na vysokou poptávku po pronájmu či nákupu bytů odpoví „developeři“, kteří ji budou chtít pokrýt. Již nyní lze vidět rostoucí trend poptávky po návrhu bytových domů a lze očekávat její další růst. Proto je vhodné zaměřit se na cílovou skupinu „developeřů“.

Další skupinou, na kterou by bylo vhodné se zaměřit, jsou podnikatelé, kteří mají zájem nechat si navrhnout potravinářský provoz jako je pekařství, cukrárna a podobně. Firma má díky svým vedoucím pracovníkům znalosti pro jejich návrh. Potravinářské provozy jsou totiž charakteristické vysokými hygienickými standardy a požadavky, které jsou potřeba pro proces nebo prostředí výroby – kupříkladu kynutí, pečení, skladování surovin a podobně.

### **6.2 Zadluženost**

Pomocí finanční analýzy byly identifikovány slabé stránky v podobě poměrně vysoké zadluženosti a vysoké míry zadluženosti. Pro budoucí finanční zdraví firmy je vhodné snížit zadluženost z nynějších 77 % alespoň na 60 % a koeficient zadluženosti z nynějšího 9,54 na hodnotu okolo 0,5. Dané doporučení lze splnit pomocí zvýšení vlastního kapitálu.

### **6.3 Produkt**

Z analýz vyplývá, že zákazníci jsou citliví na kvalitu a originalitu produktu. Zkoumaná firma má své produkty (služby) kvalitní. Je důležité, aby tuto skutečnost udržela a je tedy vhodné důsledně kontrolovat kvalitu svých služeb. Cílové skupiny „developeřů“ a „gastropodnikatelů“ (tzn. zájemci o návrh potravinářských provozů) jsou ještě více citlivější na spolehlivost a kvalitu.

## **6.4 Značka**

Za značkou Precisarchitecture zákazníci spíše vidí vedoucí pracovníky a to otce Ing. Karla Pleyera a syna Ing. arch. Jakuba Pleyera. Bylo by vhodné zvážit změnu značky například na „Pleyer architects“, která by více prezentovala rodinnou firmu a více by využila již vnímané vlastnosti osobní značky.

## **6.5 Cena**

Cenová hladina je zvolena vhodně. Zákazníci ji akceptují. Zároveň má firma nižší cenu, než nabízí projekční kanceláře v regionech: hlavní město Praha, Jihomoravský kraj a Středočeský kraj. Má tedy nákladovou výhodu. Do budoucího období je za potřebí, aby cena absorbovala narůstající náklady.

## **6.6 Distribuce**

Firma penetruje trh po celé České republice. Místa setkání se zákazníky lze upravit dle návrhu, nebo je možné se sejít v online prostředí. Je vhodné, aby webové stránky obsahovaly kontaktní formulář.

## **6.7 Propagace**

Při propagaci je za potřebí zdůrazňovat kvalitu a originalitu produktů. Lze využít i zájmu lidí o produkty šetrné k přírodě a komunikovat využívání obnovitelných zdrojů u navrhnutých staveb.

### **6.7.1 Webové stránky**

Z analýzy vyplývá, že by bylo účelné vytvořit nové webové stránky. Stávající jsou nepřehledné a v mnoha směrech nedostačující. Některé části dokonce nelze přečíst. Na webových stránkách je také nefunkční telefonní číslo.

Po estetické stránce je potřeba, aby nové webové stránky podtrhovaly celkovou podstatu firmy a způsob, jakým chce být firma vnímána. Realizované stavby by měly být prezentovány přehledně s vyzdvihnutím jejích silných stránek a originality. Po technické stránce je důležité, aby byly webové stránky vynikajícím způsobem použitelné, přístupné a zároveň měly velmi rychlou odezvu. Nové webové stránky by bylo vhodné optimalizovat pro SEO.

### **6.7.2 Sociální média**

Sociální média je nutné pravidelně aktualizovat a více s nimi pracovat. Je za potřebí většího využívání sociální sítě LinkedIn, která by měla zasáhnout cílové skupiny „developerů a „gastropodnikatelů“. Témata a způsob komunikace by měly být konzistentní napříč platformami a integrovány po estetické stránce do celkové marketingové komunikace. Výše byl vytvořen návrh komunikace na sociálních sítích.

### **6.7.3 PPC**

Pro internetovou placenou propagaci by bylo vhodné využít principů „pay-per click“ (PPC) se zaměřením na cílovou skupinu „developerů“.

### **6.7.4 Propagační materiály**

Výše byly navrhnuty propagační materiály, které podtrhují komunikaci značky. Logickým krokem by bylo, aby u všech projektových dokumentací či tiskovin bylo okamžitě jasné, že jsou vydány firmou Precisarchitecture, spol. Mimo jiné je dobrým nápadem vytvoření stavebního leporela, které provede zákazníka od návrhu po realizaci. Drobné propagační materiály dohromady mohou udělat velký dojem.

## **6.8 Vedoucí personál**

Vedoucí personál představuje konkurenční výhodu pomocí svých odborných znalostí. Tuto konkurenční výhodu je nutné si udržet. Vhodné by bylo nalézt a zaučít případného nástupce v případě odchodu z firmy.

## **6.9 Zranitelnost**

Z analýzy exponovanosti vyplývá, že jsou zranitelné tyto oblasti: zákazníci, zdroje a společenské prostředí. Zákazníci jsou citliví na kvalitu, a proto je na ni nutné dbát. Bylo by vhodné přijmout další pracovníky a připravit se na případnou ekonomickou krizi. Na ekonomickou krizi se lze připravit zaměřením na segmenty, které nejsou v takové míře zranitelné vůči ekonomické krizi (například developeri).

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení zvolené firmy Precisarchitecture, s.r.o., Firma vědomou marketingovou strategii prozatím nevedla, ale i přes to dosahovala úctyhodných výsledků. Avšak pro další působení včetně rozvoje je sestavení strategie žádoucí.

V první části diplomové práce byla vytvořena literární rešerše, která zformulovala přehled současného poznání problematiky strategického a marketingového strategické řízení pomocí relevantních zdrojů včetně využití mé bakalářské práce. Byly popsány analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Na situační analýzu pak navazuje proces vytváření marketingové strategie, která využívá dostupných marketingových nástrojů pro dosažení vytyčených cílů. Po literární rešerši následuje formulace cílů a metodiky diplomové práce.

Vlastní práce je rozdělena na několik částí. V první části je charakterizována firma Precisarchitecture, s.r.o., která se již mnoho let zabývá především návrhem a projektováním pozemních staveb. Firmě následně byla zformulována mise a vize.

Na charakteristiku zkoumané firmy navazuje charakteristika ekonomická, která za pomoci ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti zkoumá ekonomický stav v průběhu let 2019 – 2021. Dosahuje slušných výsledků v oblasti rentabilit, naopak poměrně špatně vychází míra zadluženosti. Při shrnutí výsledků finanční analýzy vyplývá, že firma splňuje prvotní požadavek, a to finanční zdraví k pokračování v činnosti.

Následně je vytvořen audit marketingového mixu. Bylo zjištěno, že služby, které firma nabízí, jsou kvalitní, odborně zpracované a originální. Cenová hladina je nastavena dobře, protože zákazníci ji akceptují bez problémů. Dokonce oceňují příznivější cenu oproti konkurenci. Podniková distribuce je na dobré úrovni a velmi flexibilní. V oblasti marketingové komunikace má však firma co dohánět. Webové stránky jsou na špatné úrovni, sociální sítě neaktualizované a není využito mnoho forem propagace.

Po finanční analýze a marketingovém mixu byla vytvořena analýza zdrojů a kompetencí, ze které vyplývá, že firma sice nemá technologie pro vytváření inovací, ale je schopná inovace dobře implementovat. Konkurenční výhodu pak představuje odbornost a know-how vedoucích pracovníků, kteří mají hluboké znalosti v oboru.

Výstupem analýzy vnitřního prostředí složené z finanční analýzy, auditu marketingového mixu a analýzy zdrojů a konkurencí je identifikace hlavních silných a slabých stránek podniku. Pro další zpracování byla využita metoda VRIO, která



identifikovala hlavní silné stránky: vysoká kvalita produktu (služeb), jejich přitažlivá cena a vysoká úroveň vedoucích pracovníků. Mezi slabé stránky se řadí míra zadluženosti, úroveň webových stránek a propagace.

Na analýzu vnitřního prostředí navazuje analýza zájmových skupin, která identifikuje klíčové skupiny s jejich zájmy: vlastníci, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, vláda a evropská unie. Na tyto skupiny je nutné brát velký ohled a plnit jejich požadavky v únosné míře. Konkurenty je pak za potřebí sledovat.

Po analýze zájmových skupin se diplomová práce zaměřuje na vnější prostředí. Na začátku je sestavena analýza makroprostředí v podobě PEST analýzy. Pomocí PEST analýzy byly identifikovány jako hlavní politicko-právní faktory nový stavební zákon, podpora výstavby sociálního bydlení a předpisy ohledně využívání obnovitelných zdrojů. Mezi ekonomické faktory patří vyšší inflace, potažmo růst cen stavebních materiálů a zvýšení úrokových sazeb. Mezi sociálně kulturní faktory lze zahrnout tradici vlastního bydlení, trend návratu k přírodě a rovněž trend chytrých domácností. Technologické a technické faktory zahrnují inovaci technologií v oblastech od projektování až po využívání obnovitelných zdrojů či znalostní a ekonomické požadavky nových technologií. Z faktorů lze vyvodit příležitosti a hrozby makroprostředí, které budou rozebrány níže.

Do analýzy mezo úrovně byla zahrnuta analýza odvětví, která identifikuje hrozbu v podobě rostoucí ceny pracovní síly a příležitost v podobě nové nekvalifikované pracovní síly. Po analýze odvětví je vytvořen Porterův model pěti sil, který zkoumá oblasti: zákazníci, dodavatelé, substituty, potenciální noví konkurenti a konkurence v oboru. Identifikuje větší hrozby v podobě dodavatelů a zákazníků, hrozby substitutů a konkurence. Jako neutrální hodnotí novou potenciální konkurenci.

Dále je vytvořena analýza regionu a trhu stavebních projektových prací v České republice, přičemž lze pozorovat příležitosti v podobě rostoucí poptávky po potravinářských provozech a také silné stránky v podobě levnějších cen oproti konkurenci v regionech: Hlavní město Praha, Jihomoravský kraj a Středočeský kraj. Trh je poté pro účel rozdělen na skupiny *soukromé, komerční a veřejné*. Soukromé složené z person: „mladá rodina“, „zajištěná rodina“, „rekreanti“. Komerční na „Průmyslníky“, „Gastropodnikatele“, „Developery“ a „Malopodnikatele“. Veřejné na „Školská zařízení“, „Státní správu“ a „Církev“. V další části je ohodnocena atraktivita trhu jako poměrně atraktivní. Na závěr

této části je vytvořena analýza konkurenceschopnosti se třemi blízkými konkurenty, ze které vyplývá, že firma je druhém místě.

Po celkové analýze vnějšího prostředí jsou ohodnoceny příležitosti a hrozby, které z ní vyplývají. Jako nejvýznamnější byly identifikovány tyto příležitosti: rostoucí poptávka po produktech šetrných k přírodě, inovace technologií v oblasti obnovitelných zdrojů, rostoucí poptávka po budování bytových domů a rostoucí poptávka po potravinářských provozech. Jako hrozby byly identifikovány rostoucí ceny stavebního materiálu, citlivost zákazníků na cenu a kvalitu a malé množství alternativních dodavatelů.

Z výstupů analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je vytvořena SWOT matice, která identifikuje možné strategie: A – Pokrytí poptávky po výstavbě bytových domů; B – Pokrytí poptávky po výstavbě potravinářských provozů; C – Využití kvalitních produktů s dobrou cenou na citlivé zákazníky; D – Nové webové stránky s kvalitnější propagací s důrazem na šetrnost k přírodě.

Následně byly zformulovány strategické cíle do roku 2026: růst tržeb o 10 %, růst tržního podílu o 0,1 %, každoročně rostoucí zisk o 5 % a zvýšení povědomí o značce. Na základě vytyčených cílů byly vytvořeny produktová, cenová, propagační, distribuční a personální strategie.

Je nutné, aby se v rámci své produktové strategie firma zaměřovala na udržení, a ještě další vylepšení kvality svých produktů. Lze očekávat, že množství zakázek poroste v oblastech návrhů bytových domů, potravinářských provozů a interiérů. Firma zde může využít svých silných stránek, které má. Od návrhů rodinných domů se do budoucna bude upouštět, protože lidé na ně nebudou mít finanční prostředky. Naopak u návrhu bytových domů lze očekávat vyšší poptávku.

V rámci cenové strategie firma drží konkurenční výhodu oproti některým jiným subjektům, je tedy potřeba ji využívat a udržet si ji. V rámci cenové strategie je také nutné kalkulovat s navýšením nákladů a umožnit, aby je výše ceny absorbovala. Distribuční strategie je u firmy v pořádku, nicméně lze doladit pár drobností například v podobě kontaktních formulářů.

Firma má velké mezery ve své propagační strategii. Nejdříve je za potřebí tvorba nových webových stránek, které budou na špičkové úrovni technické i estetické. Po tvorbě nových webových stránek je za potřebí aktualizovat a následně využívat sociální sítě.

Pro komunikační strategii byl vytvořen návrh propagace. U personální strategie se neočekává velké množství změn, pouze nabírání nových projektantů.

Dále je vytvořena analýza exponovanosti, která identifikuje zranitelnost u potřeb zákazníků, kde je za potřebí dávat dbát na kvalitu. Dále u zdrojů, kde je nutné sledovat a případně reagovat na změnu pracovních sil a také se připravit na případnou ekonomickou krizi například zaměřením na segment, který není příliš zranitelný ekonomickými výkyvy. Závěrem kapitoly, která pojednává o výsledcích a doporučeních, jsou zformulovány hlavní návrhy a doporučení.

Firma působí v nelehké době, a tak je důležité, aby zapracovala na svých slabých stránkách, udržela své silné stránky a využila maximálně potenciál trhu v podobě příležitostí jako jsou rostoucí poptávka po návrhu bytových domů nebo rostoucí poptávka po potravinářských provozech.

## 9 Seznam použitých zdrojů

### 9.1 Tištěné dokumenty

**Bowman, Cliff. 1996.** *Strategický management*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1.

**Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek. 2020.** *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

**Hanzelková, Alena, Miloslav, Keřkovský a Oldřich Vykypěl. 2017.** *Strategické řízení Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2017. ISBN 978-807400-637-1.

**Horáková, Helena. 2014.** *Marketingové strategie*. Praha : Idea Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

—. **2003.** *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

**Hálek, Vítězslav. 2016.** *Management a marketing*. Hradec Králové : Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.

—. **2018.** *Marketing, reklama, cena obvyklá*. Hradec Králové : Vítězslav Hálek, 2018. ISBN 978-80-270-3926-5.

**Hálek, Vítězslav, a další. 2010.** *MARKETING XXL*. Bratislava : DonauMedia, 2010. ISBN 978-80-89364-34-3.

**Jakubíková, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8706-0.

—. **2013.** *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

—. **2008.** *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690.

**Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2004.** *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

**Pavelková, Drahomíra, a další. 2017.** *Finanční analýza*. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

**Srpková, Jitka, a další. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

## 9.2 Elektronické dokumenty

**CFI. 2021.** Vision statement. *Corporate Finance Institute*. [Online] CFI, 1. 1 2021. [Citace: 13. 6 2021.] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/vision-statement/>.

**ČBA. 2021.** Makroekonomická prognóza ČBA únor 2021. *čbaonline.cz*. [Online] ČBA, 11. 2 2021. [Citace: 18. 10 2021.] <https://cbaonline.cz/makroekonomicka-prognoza-cba-unor-2021>.

**Černý, Pavel. 2021.** 5 zásadních změn, které přinese nový stavební zákon. *Frank Bold Advokáti*. [Online] 14. 7 2021. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/8144-5-zasadnich-zmen-ktere-prinese-novy-stavebni-zakon>.

**Český statistický úřad. 2022.** Krátkodobá statistika stavebnictví – Metodika. *Český statistický úřad*. [Online] ČSÚ, 7. 1 2022. [Citace: 20. 1 2020.] [https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi\\_metodika](https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi_metodika).

**ČNB. 2022.** Prognóza ČNB – zima 2022. *ČNB*. [Online] ČNB, 2. 3 2022. [Citace: 2. 3 2022.] <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.

**ČSOB. 2021.** Vše, co potřebujete vědět o DPH v roce 2021. *ČSOB Průvodce podnikáním*. [Online] 2. 3 2021. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/dph-v-roce-2021/>.

**ČSÚ. 2019.** Demografická ročenka měst - 2009 až 2018. *ČSÚ*. [Online] ČSÚ, 6. 9 2019. [Citace: 23. 2 2022.] <https://www.czso.cz/documents/10180/91917724/13006619391.pdf/f3f5d47d-ec4e-43e1-b2d3-558e80bbdd0b?version=1.0>.

— **2022a.** Porovnání krajů - pořadí krajů HDP na obyvatele. *ČSÚ*. [Online] ČSÚ, 20. 1 2022. [Citace: 15. 3 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/porovnani-kraju-poradi-kraju>.

— **2022b.** Obyvatelstvo. *ČSÚ*. [Online] ČSÚ, 27. 1 2022. [Citace: 23. 2 2022.] <https://www.czso.cz/csu/xa/obyvatelstvo-xa>.

— **2022c.** Porovnání krajů - pořadí krajů. *ČSÚ*. [Online] ČSÚ, 20. 1 2022. [Citace: 15. 3 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/porovnani-kraju-poradi-kraju>.

— **2021a.** Počet obyvatel a věkové složení. *Český statistický úřad*. [Online] 6. 4 2021. [Citace: 32. 1 2022.] <https://www.czso.cz/documents/10180/142755460/1301572101.pdf/b0a547fd-0aac-4322-8945-9166a2f4655b?version=1.1>.

— **2021b.** Statistická ročenka Hl. m. Prahy - 2021. *ČSÚ*. [Online] ČSÚ, 20. 12 2021. [Citace: 23. 2 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-jjhg6acgu>.

— **2021c.** Věková struktura obyvatel Ústeckého kraje v roce 2020. *Český statistický úřad*. [Online] 31. 5 2021. [Citace: 24. 1 2022.] <https://www.czso.cz/csu/xu/vekova-struktura-obyvatel-usteckeho-kraje-v-roce-2020>.

— **2020.** Věková struktura obyvatelstva hl. m. Prahy v letech 2009–2019. *ČSÚ*. [Online] ČSÚ, 30. 7 2020. [Citace: 23. 2 2022.] <https://www.czso.cz/csu/xa/vekova-struktura-obyvatelstva-hl-m-prahy-v-letech-20092019>.

— **2021d.** Základní ukazatele národních účtů. *Český statistický úřad*. [Online] 30. 06 2021. [Citace: 20. 01 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-ukazatele-narodnich-uctu>.

**AMA. 2017.** Definitons of Marketing. *ama.org*. [Online] American Marketing Association, 2017. [Citace: 15. 8 2021.] <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

- Šustr, Ladislav. 2022.** Stavebnictví čekají těžké časy. Materiály zdražují i o 80 procent. *Echo24.cz*. [Online] 9. 3 2022. [Citace: 15. 3 2022.] <https://echo24.cz/a/SGhHM/stavebnictvi-cekaji-tezke-casy-materialy-zdrazuj-i-o-80-procent>.
- Drbohlav, Vojtěch. 2021.** EU chystá zákaz prodeje neúsporných budov. Rozhodne energetický štítek. *Echo24.cz*. [Online] 14. 12 2021. [Citace: 27. 1 2022.] <https://echo24.cz/a/SVxxu/eu-chysta-zakaz-prodeje-neuspornych-budov-rozhodne-energeticky-stitek>.
- Finance.cz. 2022.** Požadavky energetických štítků se v roce 2022 změnily. Kde bude problém? *FINANCE.CZ*. [Online] 24. 1 2022. [Citace: 27. 1 2022.] <https://www.finance.cz/540327-nova-energeticka-narocnost-budov/>.
- Finanční správa. 2013.** Popis systému. *Finanční správa*. [Online] 1. 1 2013. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/danovy-system-cr/popis-systemu>.
- Hejná, Veonika. 2021.** Prodáváte či pronajímáte byt? Nezapomeňte obstarat PENB. *HYPINDEX*. [Online] 19. 2 2021. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.hypindex.cz/clanky/prukaz-energeticke-narocnosti-budovy-co-to-je-a-kde-ho-ziskat/>.
- kurzy.cz. 2021.** HDP 2021, vývoj hdp v ČR. *kurzy.cz*. [Online] kurzy.cz, 27. 1 2021. [Citace: 18. 10 2021.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- **2022a.** Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR. *kurzy.cz*. [Online] 26. 1 2022. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
- **2022b.** Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022. *kurzy.cz*. [Online] 26. 1 2022. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=3>.
- **2022c.** Úrokové sazby ČNB. *kurzy.cz*. [Online] 2. 3 2022. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.kurzy.cz/ekonomika/sazby-cnb/>.
- Ministerstvo financí ČR. 2021.** Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR. *mfcz.cz*. [Online] 15. 11 2021. [Citace: 14. 3 2022.] [https://www.mfcz.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy\\_2021-12\\_52-Kolokvium-setreni-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2021-2024.pdf](https://www.mfcz.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_2021-12_52-Kolokvium-setreni-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2021-2024.pdf).
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2021a.** Bytová politika. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. [Online] 17. 1 2021. [Citace: 27. 1 2022.] <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/bytova-politika>.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2021b.** Nový stavební zákon. *Ministerstvo pro místní rozvoj*. [Online] 20. 6 2021. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.mmr.cz/cs/microsites/nsz/uvod>.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2019.** STAVEBNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY 2019. *MPO.cz*. [Online] 7. 11 2019. [Citace: 20. 1 2022.] <https://mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>.
- Ministerstvo spravedlnosti ČR. 2022.** Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejná rejstřík a Sbirka listin*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti ČR, 20. 1 2022. [Citace: 20. 1 2022.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=860746&typ=PLATNY>.
- Pleyer, Štěpán. 2020.** Vliv značky na chování spotřebitele. *ČZU*. [Online] 23. 3 2020. [Citace: 15. 3 2022.] [https://is.czu.cz/auth/zp/zp\\_portal.pl?download\\_prace=1;;zp=260612;obdobi=942;studium=220281;zp=260612](https://is.czu.cz/auth/zp/zp_portal.pl?download_prace=1;;zp=260612;obdobi=942;studium=220281;zp=260612).
- precisarchitecture. 2017.** Precisarchitecture. *pleyer.cz*. [Online] precisarchitecture, 2017. [Citace: 15. 3 2022.] <http://www.pleyer.cz/form/index.php>.

- Tarver, Evan. 2021.** Horizontal vs. Vertical Integration: What's the Difference? *Investopedia*. [Online] Dotdash, 18. 1 2021. [Citace: 28. 8 2021.] <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp>.
- TechnoFunc. 2012.** TechnoFunc. *Overview of Construction Industry*. [Online] TechnoFunc, 21. 6 2012. [Citace: 20. 1 2022.] <https://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge/engineering-construction/item/overview-of-construction-industry>.
- TECHNOR. 2020.** Technické normy ČSN. *TECHNOR technické normy ČSN*. [Online] 30. 1 2020. [Citace: 26. 1 2022.] <https://www.technicke-normy-csn.cz/technicke-normy-csn/#>.
- velocityglobal. 2016.** Global Expansion Definition and Best Practices. *Velocity Global*. [Online] Velocity Global, 31. 11 2016. [Citace: 28. 8 2021.] <https://velocityglobal.com/blog/global-expansion-definition-best-practices/>.
- WebAIM. 2022a.** WAVE. *WAVE*. [Online] WebAIM, 15. 3 2022. [Citace: 15. 3 2022.] <https://wave.webaim.org/report#/http://www.pleyer.cz/>.
- . **2022b.** WAVE Web Accessibility Evaluation Tool. *WAVE*. [Online] WebAIM, 15. 3 2022. [Citace: 15. 3 2022.] <https://wave.webaim.org>.

## 10 Přílohy

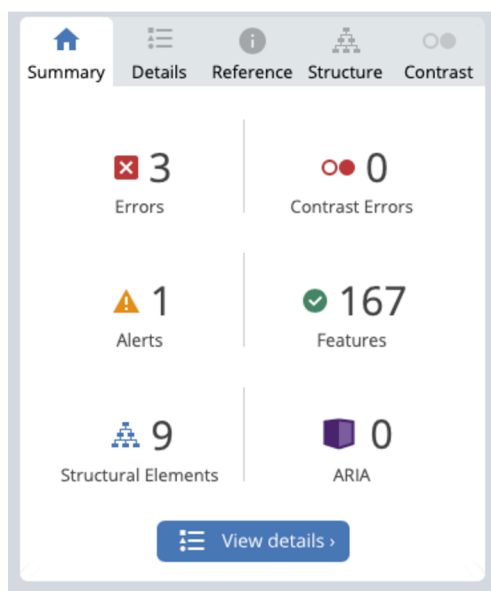
### 10.1 Analýza přístupnosti

Byla vytvořena analýza přístupnosti a použitelnosti stránek. Analýzu přístupnosti lze vidět v příloze č.1 a použitelnost v příloze č.2

K analýze přístupnosti současných webových stránek byl použit WAVE od společnosti WebAIM (WebAIM, 2022)a.

V rámci analýzy webových stránek (WebAIM, 2022b) byly výsledky analýzy totožné u kategorie „My“ a „Projekty“ viz Obrázek 39:

Obrázek 38 Analýza WAVE - „Projekty“, „My“



Zdroj: (WebAIM, 2022)

#### 3 chyby (errors)

- 2x Empty heading (Prázdný nadpis): Nachází se zde prázdný nadpis. Část bez nadpisu může být pro uživatele zmatečná, je proto dobré ho využít.
- 1x Empty link (Prázdný odkaz): V tomto smyslu je myšlen prázdný odkaz jako odkaz bez označení, tudíž někdo na něj může kliknout a vlastně nevědět, že/kam bude přesměrován.

#### 1 upozornění (alert)

- 1x Redundant link (přebytečný odkaz): Přebytečný odkaz uživatele vrátí na tu samou stránku.



## 167 features

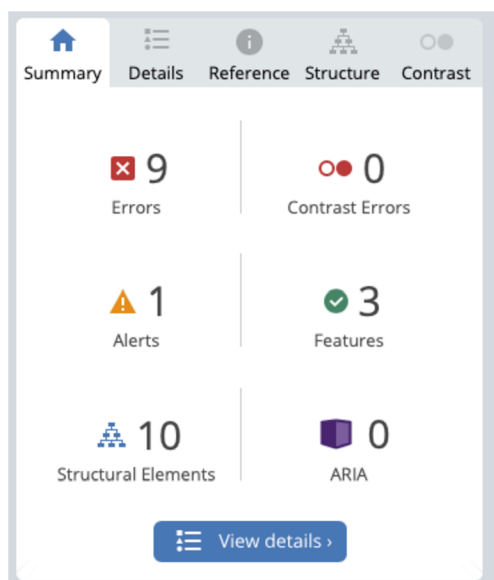
- 165x Alternative text: Alternativní text je přítomen a je vhodný. Alternativní texty jsou důležité z důvodu SEO, lze je totiž najít vyhledávačem.
- 1x Linked image with alternative text: Alternativní text na odkazovaný soubor je přítomný.
- 1x Language: Jazyk je správně identifikovaný.

## 9 strukturálních prvků (structural elements)

- 1x Heading level 1: Nadpis 1 je přítomen.
- 1x Heading level 2: Nadpis 2 je přítomen.
- 2x Unordered list: Neuspořádaný seznam je přítomen.
- 1x Header: Záhloví je přítomno.
- 2x Navigation: Přítomen navigační orientační bod.
- 1x Footer: Přítomný contentinfo bod.
- 1x Aside: Přítomný doplňkový orientační bod.

V rámci analýzy webových stránek (WebAIM, 2022) bylo zanalyzováno u kategorie Kontakt viz Obrázek 40:

Obrázek 39 Analýza WAVE - „Kontakt“



Zdroj: (WebAIM, 2022)

## 9 chyb (errors)

- 5x Missing form label (chybějící popisec formuláře): Není určeno k čemu jsou formuláře.
- 3x Empty heading (prázdný nadpis): Nachází se zde prázdný nadpis. Část bez nadpisu může být pro uživatele zmatečná, je proto dobré ho využít.
- 1x Empty link (Prázdný odkaz): V tomto smyslu je myšlen prázdný odkaz jako odkaz bez označení, tudíž někdo na něj může kliknout a vlastně nevědět, že/kam bude přesměrován.

### **1 upozornění (alert)**

- 1x Redundant link (přebytečný link): Odkazuje na tu samou stránku.

### **3 features**

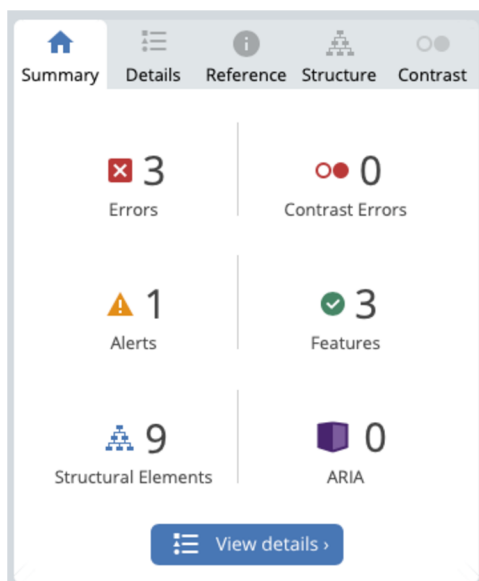
- 1x Alternative text: Alternativní text je přítomen.
- 1x Linked image with alternative text: Odkazovaný obrázek s alternativním textem je přítomen.
- 1x Language: Jazyk je správně identifikován.

### **10 strukturálních prvků (structural elements)**

- 1x Heading level 1: Nadpis 1 je přítomen.
- 1x Heading level 2: Nadpis 2 je přítomen.
- 1x Heading level 3: Nadpis 3 je přítomen.
- 2x Unordered list: Neuspořádaný seznam je přítomen.
- 1x Header: Záhloví je přítomno.
- 2x Navigation: Přítomen navigační orientační bod.
- 1x Footer: Přítomný contentinfo bod.
- 1x Aside: Přítomný doplňkový orientační bod.

V rámci analýzy webových stránek bylo zanalyzováno u kategorie GDPR vit Obrázek 41:

Obrázek 40 Analýza WAVE - „GDPR“



Zdroj: (WebAIM, 2022)

### 3 chyby (errors)

- 2x Empty heading (prázdný nadpis): Nachází se zde prázdný nadpis. Část bez nadpisu může být pro uživatele zmatečná, je proto dobré ho využít.
- 1x Empty link

### 1 upozornění (alert)

- 1x Redundant link (přebytečný odkaz): Odkazuje na tu samou stránku.

### 3 features

- 1x Alternative text: Správně zvolený alternativní text je přítomen.
- 1x Linked image with alternative text: Správně zvolený alternativní text na dokazovaný obrázek je přítomen.
- 1x Language: Jazyk je vhodně identifikován

### 9 strukturálních prvků (structural elements)

- 1x Heading level 1: Nadpis 1 je přítomen.
- 1x Heading level 2: Nadpis 2 je přítomen.
- 2x Unordered list: Neuspořádaný seznam je přítomen.
- 1x Header: Záhloví je přítomno.

- 2x Navigation: Přítomen navigační orientační bod.
- 1x Footer: Přítomný contentinfo bod.
- 1x Aside: Přítomný doplňkový orientační bod.

## 10.2 Analýza použitelnosti webových stránek

Za účelem provedení analýzy použitelnosti byl vytvořen dotazník, který obsahuje 10 otázek. Odpovědi byly shromažďovány elektronicky prostřednictvím Google formuláře po dobu 5 dní. Podařilo se získat odpovědi od 21 respondentů napříč věkem i pohlavím. První dvě otázky byly segmentační s výběrem z nabízených možností, zbylé otázky byly již zaměřeny na zjištění použitelnosti webu Pleyer.cz. Otázka č. 7 byla otevřená, zbylé otázky pak měly možnost ohodnotit správnost tvrzení bodovou škálou v rozmezí 1-5.

### Složení otázek v dotazníku bylo následující:

1. Jaké je Vaše pohlaví?
2. Jaký je Váš věk
3. Jak se Vám líbí vzhled stránek? (hodnoťte jako ve škole)
4. Jak se Vám líbí domovská stránka? (hodnoťte jako ve škole)
5. Přejde Vám rozdělení kategorií v menu adekvátní? (My, Projekty, Naše stavby, Kontakty, GDPR)
6. Je pro Vás text na webových stránkách dostatečně čitelný?
7. V jakém případě je pro Vás text nečitelný?
8. Přejde Vám přehledný styl písma (font)
9. Je pro Vás velikost písma dostatečná?
10. Jsou stránky pro Vás intuitivní? (Pracuje se Vám s nimi dobře?)

### Vyhodnocení otázek:

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

#### 2. Jaký je Váš věk

Na dotazník odpovědělo 13 mužů a 7 žen, jeden respondent se zdržel uvedení svého pohlaví. Největší zastoupení respondentů bylo ve věkovém rozmezí 19-25 let, do tohoto rozmezí se zařadilo 12 respondentů, z toho 8 mužů a 4 ženy. Odpovědi se podařilo získat od všech věkových skupin i pohlaví, pouze odpověď od ženy ve věku 36-45 let chybí. Z tohoto důvodu je zajištěn široký pohled na vnímání stránek.

#### 3. Jak se Vám líbí vzhled stránek? (hodnoťte jako ve škole)

Celkový vzhled stránek působí na respondenty kladným dojmem, 65 % z nich uvedlo možnost 1 nebo 2. Na 20 % z nich působí neutrálně a pouze 15 % z nich uvedlo hodnocení známkou 4.

**4. Jak se Vám líbí domovská stránka? (hodnoťte jako ve škole)**

Při otázce zaměřené na hodnocení vzhledu domovské stránky bylo dosaženo podobných výsledků, jako u předchozí otázky. 65 % dotázaných (35 % a 30 %) uvedlo hodnocení 1 nebo 2. Čtvrtina dotázaných ohodnotila vzhled stránky známkou 4. Nejhorší možné hodnocení nebylo opět zvoleno žádným respondentem.

**5. Přejde Vám rozdělení kategorií v menu adekvátní? (My, Projekty, Naše stavby, Kontakty, GDPR)**

Velmi uspokojivé bylo zjištění skladby odpovědí na otázku č. 5. 45 % dotázaných uvedlo hodnocení známkou 1, dalších 35 % uvedlo známku 2. Dále na 15 % působí rozdělení neutrálně a jen 5 % uvedlo známku 4.

**6. Je pro Vás text na webových stránkách dostatečně čitelný?**

Horších výsledků už bylo dosaženo u otázky zaměřené na čitelnost textu. Pouze 39 % respondentů uvedlo hodnocení 1 nebo 2. Dále 22 % účastníků uvedlo neutrální odpověď a 39 % hodnotí čitelnost textu negativně. Z toho 11 % respondentů dokonce uvedlo hodnocení známkou 5.

**7. V jakém případě je pro Vás text nečitelný?**

Na tuto otázku odpovědělo 14 respondentů. V odpovědích se stále opakují stejný problém, kterým je nevhodné použití bílého textu na nekontrastních obrázcích velmi světlých barev. Jedná se zejména o kategorii „My“, kde u popisu některých z pracovníků není možné text přečíst z důvodu splynutí s podkladovou fotografií. Dále se jedná o úvodní stránku, tedy kategorii „Projekty“. V této kategorii ji popisný text na velkém množství fotografií také nečitelný ze stejného důvodu.

**8. Přejde Vám přehledný styl písma (font)**

Na tuto otázku uvedlo 40 % respondentů hodnocení známkou 1, dalších 25 % známku 2. Pouze 5 % respondentů hodnotí známkou 3 a zbylých 30 % (25 % a 5 %) uvedlo známku 4 nebo 5.

**9. Je pro Vás velikost písma dostatečná?**

Na otázku č. 9 byly ze získaných odpovědí zjištěno, že 70 % dotázaných považuje velikost písma za uspokojivou (45 % a 25 %). Čtvrtina dotázaných hodnotí neutrálně a jen 5 % respondentů považuje velikost za nedostatečnou.

## **10. Jsou stránky pro Vás intuitivní? (Pracuje se Vám s nimi dobře?)**

Na poslední otázku zjišťující celkovou intuitivnost stránek byly zjištěno, že 90 % respondentů (45 % a 45 %) uvádí velmi dobré hodnocení 1 nebo 2. Pouze 5 % respondentů uvedlo neutrální pocit a 5 % uvedlo nedostatečné hodnocení.

### **Shrnutí výsledků šetření**

Po provedení analýzy použitelnosti prostřednictvím dotazníku bylo zjištěno od respondentů získaných napříč věkovými skupinami a pohlavím, že by bylo vhodné zapracovat na úpravě úvodní stránky, kterou čtvrtina respondentů hodnotí známkou 4. Naopak rozdělení kategorií v menu je dle odpovědí velmi intuitivní a respondenti z ním jsou spokojeni. Největší problém byl zjištěn při hodnocení čitelnosti textu. 22 % respondentů hodnotí známkou 3 a dalších 39 % dokonce známkami 4 a 5. Problém byl detekován v kategorii „My“ a to v bílém textu, který je využíván k popisům jednotlivých pracovníků na podkladové fotografii. Z Důvodu velmi světlých fotek je tento text ve velkém množství případů nečitelný. Stejný problém je na úvodní stránce, tedy kategorii „Projekty“, zde jsou jména jednotlivých projektů opět psána bílým písmem na velmi světlé fotografie projektů. Rozhodně by bylo vhodné zvážit úpravu těchto textů. Naopak s fontem písma a jeho velikostí je převážná část dotázaných spokojena. Také celkovou intuitivnost stránek hodnotí drtivá většina respondentů velmi kladně a to známkami 1 nebo 2.