



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE STAVEBNÍ FIRMĚ

MARKETING PLANNING IN A CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Milica Radojkovič

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav stavební ekonomiky a řízení
Studentka: **Bc. Milica Radojkovič**
Vedoucí práce: **Ing. Radek Dohnal, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: N0732A260021 Stavební inženýrství – management stavebnictví

Děkan Fakulty Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Marketingové plánování ve stavební firmě

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Teoretický základ problému
Marketingové plánování ve stavebnictví
Popis vybrané stavební firmy
Návrh marketingového plánu
Závěrečná doporučení

Cíle a výstupy diplomové práce:

Cílem diplomové práce je analyzovat a popsat jak marketingové plánování ovlivňuje účast stavební firmy ve veřejných zakázkách.

Výstupem diplomové práce je definovat návrh marketingového plánu pro konkrétní stavební firmu na základě zjištěného stavu této firmy a prostředí.

Seznam doporučené literatury a podklady:

1. „Zakon o javnim nabavkama BiH“ Dostupné na:

https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon_o_javnim_nabavkama_BiH.pdf

2. GRBAC, Bruno; MELER, Marcel. Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i preduzetništva, 2007 , 64 s. ISBN 978-953-96311-9-0

3. KOTLER, Philip. Marketing Management Millenium Edition. 10. vydání. USA: Pearson Custom Publishing, 2002, 456 s. ISBN 0–536–63099-2

4. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové plánování a řízení pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 8024715353

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku.

V Brně, dne 7. 2. 2022

L. S.

prof. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
vedoucí ústavu

Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
vedoucí práce

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA, dr. h. c.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku marketingového plánování ve stavební firmě. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce definuje problematiku marketingového plánování v oblasti stavebnictví. Popisuje stavební trh, marketingový mix, analýzu mikro a makro prostředí, mezinárodní marketing a aplikování marketingového plánu ve stavební firmě.

Praktická část diplomové práce se skládá ze dvou částí. První část obsahuje analýzu zákonů o zadávání veřejných zakázek v Bosně a Hercegovině a v České republice. V druhé části je popsána konkrétní stavební firma. Na základě jednotlivě provedených analýz je zpracován marketingový plán pro firmu XYZ, která plánuje rozšířit okruh působnosti na trh Bosny a Hercegoviny.

Cílem práce bylo analyzovat a popsat, jak marketingové plánování ovlivňuje účast stavební firmy ve veřejných zakázkách. Výstupem diplomové práce je definování návrhu marketingového plánu pro konkrétní stavební firmu na základě zjištěného stavu této firmy a prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový plán, marketing, veřejná zakázka, Bosna a Hercegovina, stavební firma, stavební trh, zahraniční stavební trh, marketingová analýza

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of marketing planning in a construction company. The thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part of the thesis defines the problem of marketing planning in the construction industry. It describes the construction market, marketing mix, analysis of micro and macro environment, international marketing and application of marketing plan in a construction company.

The practical part of the thesis consists of two parts. The first part contains an analysis of the public procurement laws in Bosnia and Herzegovina and the Czech Republic. The second part describes a specific construction company. On the basis of the individual

analyses, a marketing plan is prepared for the company XYZ, which plans to expand its scope of activity to the market of Bosnia and Herzegovina.

The aim of the thesis was to analyze and describe how marketing planning affects the participation of a construction firm in public procurement. The output of the thesis is the definition of a marketing plan proposal for a specific construction firm based on the identified state of this firm and the environment.

KEYWORDS

Marketing plan, marketing, public procurement, Bosnia and Herzegovina, construction company, construction market, foreign construction market, marketing analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

RADOJKOVIĆ, Milica. *Marketingové plánování ve stavební firmě* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142808>.

Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Radek Dohnal.

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci s názvem *Marketingové plánování ve stavební firmě* zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 13. 1. 2023

.....
Bc. Milica Radojkovič

autor

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Radkovi Dohnalovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, ochotu a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

„Такође желим да се захвалим шефици на помоћи и мотивацији коју ми је пружила током израде рада.“

„Посебно желим да се захвалим родитељима и брату на подршци и разумевању током студирања. Хвала вам што сте веровали у мене.“

„Немања, хвала ти што си био и остао уз мене.“

OBSAH

1. Úvod.....	15
2. Úvod do marketingu	17
2.1. Úvod.....	17
2.2. Definice základních pojmů	17
2.3. Jedinečnost stavebnictví jako hospodářského odvětví.....	18
2.4. Velikost podniku.....	21
3. Stavební trh.....	25
3.1. Definice základních pojmů	25
3.2. Segmentace stavebního trhu	25
3.3. Subjekty na stavebním trhu.....	26
3.4. Současná situace na stavebním trhu v ČR a BiH.....	28
4. Marketingový mix.....	31
4.1. Definice základních pojmů	31
4.2. Marketingový mix ve stavebnictví	32
4.2.1. Výrobek (stavba).....	32
4.2.2. Cena	34
4.2.2.1. Funkce ceny	34
4.2.2.2. Základní způsoby stanovení ceny	34
4.2.2.3. Náklady z pohledu ekonomiky podniku	35
4.2.2.4. Struktura nákladové ceny.....	36
4.2.3. Místo (distribuce).....	37
4.2.4. Propagace.....	38
4.2.4.1. Reklama	39
4.2.4.2. Podpora prodeje	39
4.2.4.3. Public relations	39
4.2.4.4. Osobní prodej.....	40

4.2.4.5. Přímý marketing	40
5. Situační analýza	41
5.1. Definice základních pojmů	41
5.2. Metody sběru informací	41
5.3. Analýza makroprostředí	43
6. Mezinárodní marketing – marketing na zahraničních trzích	45
6.1. Úvod	45
6.2. Ansoffova matice	45
6.3. Marketingové informace o zahraničním trhu	47
6.4. Formy vstupu na zahraniční trh	47
7. Marketingové plánování	48
7.1. Situační analýza	48
7.2. SWOT analýza	48
8. Strategie podniku a aplikování marketingového plánu	50
8.1. Marketingový plán	50
8.2. Strategické cíle	50
8.3. Vlastní pozice	51
8.4. Alokace zdrojů	51
8.5. Časový harmonogram	52
8.6. Finanční cíle	53
8.7. Kontrola plánovaných úkolů	53
8.8. Definování rizik	54
8.9. Vytvoření alternativních scénářů	54
9. Zákon o zadávání veřejných zakázek	55

9.1.	Úvod.....	55
9.2.	Definice nejdůležitějších pojmů	56
9.2.1.	Vysvětlení pojmů: zákon v ČR.....	56
9.2.2.	Druhy zadávacích řízení v ČR.....	57
9.2.3.	Vysvětlení pojmů: zákon v BiH.....	59
9.2.4.	Hlavní fáze v rámci zadávacího řízení v BiH.....	60
9.2.5.	Druhy zadávacích řízení v BiH.....	61
9.2.6.	Srovnání základních pojmů a druhů zadávacích řízení v ČR a BiH.....	64
9.3.	Stanovení lhůt	65
9.3.1.	Úvod.....	65
9.3.2.	Lhůty pro podlimitní a nadlimitní veřejné zakázky v ČR	65
9.3.3.	Lhůty pro veřejné zakázky v BiH	67
9.3.4.	Srovnání lhůt pro veřejné zakázky v ČR a BiH.....	68
9.4.	Podmínky účasti v zadávacím řízení	69
9.4.1.	Podmínky účasti v zadávacím řízení v BiH.....	69
9.4.1.1.	Základní způsobilost	70
9.4.1.2.	Profesní způsobilost.....	70
9.4.1.3.	Ekonomická a finanční kvalifikace.....	70
9.4.1.4.	Technická kvalifikace	71
9.4.2.	Podmínky účasti v zadávacím řízení v ČR.....	72
9.4.2.1.	Základní způsobilost	72
9.4.2.2.	Profesní způsobilost.....	73
9.4.2.3.	Ekonomická kvalifikace	73
9.4.2.4.	Technická kvalifikace	74
9.4.3.	Srovnání podmínek kvalifikace v zadávacím řízení v ČR a BiH	75
9.5.	Hodnocení nabídek	76
9.5.1.	Hodnocení nabídek v BiH.....	76
9.5.2.	Hodnocení nabídek v ČR.....	76
9.5.3.	Srovnání hodnocení nabídek v BiH a v ČR.....	77
9.6.	Právní ochrana v oblasti veřejných zakázek	77
9.6.1.	Úvod.....	77

9.6.2.	Agentura pro veřejné zakázky a Úřad pro zkoumání stížností - BiH	78
9.6.3.	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže – ČR.....	78
9.7.	Celkový pohled na srovnání zákonů	78
10.	Case study (případová studie).....	81
10.1.	Úvod.....	81
10.2.	O firmě RUBAU GROUP	81
10.3.	Veřejná zakázka: Výstavba městského okruhu kolem města Brčko Distrikt BiH.....	82
10.3.1.	O projektu	82
10.3.2.	Shrnutí.....	82
10.4.	Veřejná zakázka: Multifunkční sportovní hala s vnitřními bazény, jejíž realizace je plánována na rok 2024	83
10.4.1.	O projektu	83
10.4.2.	Shrnutí.....	83
11.	Představení firmy	85
11.1.	Úvod.....	85
11.2.	Organizační struktura firmy	85
11.3.	Činnosti firmy	87
11.4.	Relevantní zakázky	87
11.5.	Marketingové mikroprostředí firmy XYZ v České republice	87
11.5.1.	Společnost.....	87
11.5.2.	Zákazníci.....	88
11.5.3.	Konkurence	89
11.5.4.	Postavení firmy na trhu.....	89
12.	Analýza makroprostředí Bosny a Hercegoviny metodou PEST.....	90
12.1.	Úvod.....	90
12.2.	O Bosně a Hercegovině	90
12.2.1.	Infrastruktura a služby	91

12.2.2.	Ekonomická situace	92
12.2.3.	Bankovní systém.....	94
12.2.4.	Daňový systém.....	95
12.3.	Stavebnictví v Bosně a Hercegovině	95
12.3.1.	Registrované stavební firmy v Bosně a Hercegovině.....	98
12.3.2.	Materiálové zdroje	98
12.3.3.	Lidské zdroje.....	98
12.3.4.	Dotazníkové šetření	99
12.4.	Smlouvy s Českou republikou	104
13.	Vstup zahraničních firem na trh Bosny a Hercegoviny	105
13.1.	Úvod.....	105
13.2.	Povinnosti zahraničního podniku v Bosně a Hercegovině	106
13.3.	Vstup firmy XYZ na trh BiH.....	108
13.3.1.	První kroky	108
13.3.2.	Právní a konzultační služby v programu PROPEA	109
14.	Marketingové plánování	111
14.1.	Situační analýza	111
14.1.1.	Úvod.....	111
14.1.2.	Analýza potřeb trhu	111
14.1.3.	Tržní trendy – co můžeme očekávat v budoucnosti	112
14.1.4.	Konkurence.....	112
14.2.	SWOT analýza.....	115
14.3.	Výhody vlastního podniku.....	116
15.	Strategie podniku a aplikování marketingového plánu.....	117
15.1.	Vize.....	117
15.2.	Strategické cíle.....	117
15.3.	Positioning	118
15.4.	Alokace zdrojů.....	118

15.5.	Odhad nákladů	119
15.6.	Časový harmonogram	123
15.7.	Finanční cíle.....	124
15.8.	Definování rizik	124
15.9.	Vytvoření alternativních scénářů	125
15.10.	Závěr k marketingovému plánu	125
16.	Závěr	127
17.	SEZNAM ZDROJŮ	129
18.	SEZNAM TABULEK	134
19.	SEZNAM OBRÁZKU	135
20.	SEZNAM ZKRATEK	138
21.	SEZNAM PŘÍLOH.....	140

1. Úvod

Diplomová práce se zabývá marketingovým plánováním ve stavební firmě.

Marketing je všudypřítomná a každodenní součást našeho života. Je nedílnou součástí obchodní strategie bez ohledu na typ podnikání. Představuje sponu mezi kupujícím a prodávajícím a je to proces, kterým na trhu prezentujeme svůj produkt. Vyvíjí se společně s výrobou a spotřebou a abyste byli ve své sféře konkurenceschopní, musíte být jedineční a aktivně se účastnit trhu. Marketing úzce souvisí s vývojem trhu a jeho cílem je vytvořit teoretický základ pro strategický obchod na trhu.

Veřejná zakázka představuje zakázku, jejímž předmětem je poskytnutí dodávek či služeb nebo provedení stavebních prací veřejným subjektem. V Bosně a Hercegovině se každoročně vyčleňují obrovské peněžní částky na různé typy veřejných zakázek. Na bosenském trhu je v současnosti nedostatek lokálních stavebních firem, které se mohou podílet na velkých a složitých projektech v rámci veřejných zakázek. Díky otevřenému trhu v Bosně a Hercegovině, mají zahraniční hospodářské subjekty možnost účastnit se veřejných zakázek za stejných podmínek, jako jsou podmínky vztahující se na tuzemské hospodářské subjekty. Účastí na veřejných zakázkách v Bosně a Hercegovině by zahraniční firmy mohly využít svůj potenciál a zároveň pozitivně ovlivnit ekonomiku Bosny a Hercegoviny.

Teoretická část práce se nejprve věnuje problematice marketingu ve stavebnictví. Jsou zde vysvětleny základní pojmy a jedinečnost stavebnictví jako hospodářského odvětví. V teoretické části je také definována kategorizace firem podle velikosti a význam malých a středních firem v ekonomice země. Následující část se zabývá stavebním trhem a subjekty na stavebním trhu. Další kapitola popisuje prvky marketingového mixu ve stavebnictví. Dále je popsána analýza mikro a makroprostředí a metody sběru informací použité při této analýze. V rámci teoretické části je také definován marketing na mezinárodních trzích, jelikož bude v druhé části práce zpracován marketingový plán pro společnost, která plánuje expanzi na nový trh v zahraničí. Také je definována SWOT analýza, která zahrnuje celkové zhodnocení analýzy interního a externího prostředí. Teoretickou část práce uzavírá kapitola, která se zabývá strategií podniku a aplikování marketingového plánu.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat analýzou zákonů o zadání veřejných zakázek v BiH a ČR. V této kapitole budou porovnány nejdůležitější části zákona: obecná ustanovení, stanovení lhůty, podmínky účasti, hodnocení nabídek a právní ochrana v oblasti veřejných zakázek. Následující kapitola bude obsahovat případovou studii, která bude řešit veřejnou zakázku v Bosně a Hercegovině realizovanou španělskou firmou. Zde bude také specifikován další projekt v Bosně a Hercegovině, jehož realizace je plánována na rok 2024. Na případovou studii bude navazovat kapitola, ve které bude představena česká společnost XYZ, která plánuje rozšířit okruh působení na nový trh a podílet se na veřejných zakázkách v Bosně a Hercegovině. Tato kapitola bude zahrnovat i analýzu mikroprostředí firmy XYZ v ČR. Následovat bude samostatná kapitola o Bosně a Hercegovině, ve které bude podrobně popsána ekonomická, hospodářská a společenská situace v této zemi. Na tuto kapitolu naváže kapitola, která se bude týkat vstupu zahraničních firem na trh Bosny a Hercegoviny. Dále bude zpracována situační analýza, která bude zahrnovat marketingovou analýzu potřeb, analýzu konkurence a analýzu trendů. Na základě analýzy marketingového prostředí zpracuji SWOT analýzu. Praktickou část uzavřu kapitolou, ve které bude zpracována strategie podniku XYZ a marketingový plán pro vstup firmy XYZ na trh Bosny a Hercegoviny.

2. Úvod do marketingu

2.1. Úvod

Na začátku teoretické části své práce budu definovat několik základních pojmů, na nichž je moje diplomová práce založena – marketing, marketingové plánování a strategický marketing.

2.2. Definice základních pojmů

Philip Kotler, jeden z nejznámějších autorů v oboru marketingu, definoval **marketing** jako: „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ [1]

Miroslav Foret za **marketing** považuje: „*Souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti na trhu, dosáhnout na něm svých cílů.*“ [2]

Jaroslav Světlík popisuje **marketing** cosi jinak: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídaní, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ [3]

Podle mého názoru, marketing je pojem, který je obtížné přesně definovat. Není to jen reklama a prodej výrobků a služeb. V konkurenčním světě ve kterém žijeme, úspěch bez marketingu není možný. Myslím, že je to proces, který sestává z plánování a výzkumu a jehož konečným cílem je spokojenost kupujícího a prodávajícího. V tomto ohledu, se nejvíce přikláním k definování marketingu dle pana Světlíka. On definoval marketing jako činnost, která vyžaduje spoustu času a pozornosti, která nám pomáhá dosáhnout cíle efektivním a dostupným způsobem.

Martina Blažková ve své knize Marketingové plánování a řízení pro malé a střední firmy definovala **marketingové řízení**, následovně: „*Marketingové řízení znamená „proces stanovení marketingových cílů firmy (s přihlédnutím k vnitřním zdrojům a tržním příležitostem), plánování a realizace aktivit vedoucích k dosažení těchto cílů a systém kontroly dosažení cílů. Tento proces je neustálý a opakovatelný, aby se firmy mohly*

neustále přizpůsobovat interním a externím změnám, které vytvářejí nové problémy a příležitosti.“ (American Marketing Association, 2005).“ [4]

Ve stejné knize Martina Blažková také definuje **marketingové plánování**: *„Marketingové plánování se uskutečňuje na úrovni vedení oddělení marketingu a znamená pravidelné hodnocení marketingových příležitostí a zdrojů, stanovení marketingových cílů a marketingových strategií a aplikaci marketingových zdrojů takovým způsobem, aby bylo dosaženo marketingových cílů. Jde tedy o vykonání mnoha činností probíhajících v řadě kroků v určité posloupnosti. Výsledkem je faktický marketingový plán.*“ [4]

Doc. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. ve své přednášce Strategický marketing definovala strategii jako *„schéma postupů, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Charakterizuje směr, který bude podnik sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů.*“ [5]

Ve své prezentaci Doc. Ing. Jaroslava Dědková také uvedla, jaký je smysl strategie v oblasti marketingu: *„Strategie se zaměřuje na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí.*“ [5]

Nejlepší definice strategického marketingu, kterou jsem našla je definice doc. Ing. Heleny Horákové: *„Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým funkcím a časovým horizontům. Reprezentuje její definování cílů, analýzu příležitostí a hrozeb, klade značný důraz na proces marketingového plánování a vypracování marketingových plánů, na volbu a formulování vhodných marketingových strategií a jejich realizaci. Je to marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích procesů podniku.*“ [6]

2.3. Jedinečnost stavebnictví jako hospodářského odvětví

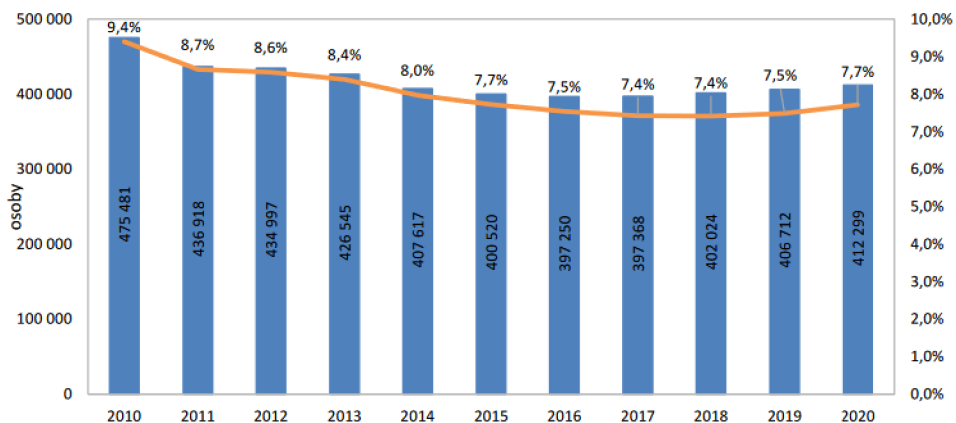
Stavebnictví je jedním z nejlepších ukazatelů kvality života společnosti a sociálního rozvoje. Vyplývá to ze skutečnosti, že stavebnictví zahrnuje a pohání další odvětví ekonomického systému. Jakákoli politická nebo ekonomická změna na globální nebo nižší úrovni má vliv na stavební trh. Znamená to, že toto hospodářské odvětví je známé velkými výkyvy v poptávce služeb a produktů. V obdobích vysoké poptávky získávají stavební

firmy práci relativně snadno, zatímco v obdobích recese nabídka výrazně převyšuje poptávku.

Podle Aleny Tiché: „*prosperita stavebnictví je ukazatelem prosperity celé ekonomiky. Toto odvětví jde jako první do útlumu, klesá-li i výkon ekonomiky, a naopak jako první signalizuje oživení ekonomiky zvýšením poptávky po stavebních pracích.*“ [7]

To je podpořeno několika údaji, které Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo v dokumentu Stavebnictví České republiky 2021. České stavebnictví je odvětví, které v roce 2020 zaměstnávalo 412 299 lidí. Tento dokument také uvádí, že počet podnikatelských subjektů v roce 2020 dosáhl celkem 183,8 tisíc. Největší část podniků spadá do kategorie nejmenších podniků do 19 zaměstnanců. [8]

Zaměstnanost (osoby) a podíl zaměstnaných osob ve stavebnictví v ekonomice dle národních účtů



Pramen: ČSÚ, výpočty MPO, jednotky s 0 a více zaměstnanci

Obrázek 2-1: Zaměstnanost a podíl zaměstnaných osob ve stavebnictví v ČR, ZDROJ:

<https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2022/1/Stavebnictvi-2021.pdf>

Statistické údaje, které vydal Statistický úřad BiH se víceméně shodují se statistikou ČR. Z celkového počtu zaměstnanců v Bosně a Hercegovině v roce 2021 (586 277 lidí), v oblasti stavebnictví pracovalo 41 151 lidí, což je kolem 7 % z celkového počtu zaměstnanců. [9]

Podle údajů Statistického úřadu BiH, počet podnikatelských subjektů v roce 2021 dosáhl 30 331. Největší část podniků spadá do kategorie malých podniků, které zaměstnávají do 49 zaměstnanců (94,78 %). [9]

Na základě výše uvedených údajů lze konstatovat, že stavebnictví, jako samostatné hospodářské odvětví z hlediska počtu zaměstnanců, má významný podíl na celém hospodářství obou zemí.

Ve své knize Management ve stavebnictví, Ing. Barbara Medanić, PhD. uvedla: „*To co, odlišuje stavební inženýrství od jiných hospodářských odvětví je:*

- ❖ *nehybnost budov jako důsledek práce, protože se používají tam, kde jsou postaveny, tj. vyrobeny*
- ❖ *rozsah a složitost práce kterou nelze rozdělit na menší celky*
- ❖ *dlouhá doba výstavby*
- ❖ *použití velkého množství materiálu*
- ❖ *sezonní charakter stavební výroby*
- ❖ *individuální charakter stavební výroby*
- ❖ *zakázková výroba.*“ [10]

Další charakteristikou stavebnictví ve vztahu k ostatním hospodářským odvětvím je to, že stavebnictví představuje kombinaci průmyslového odvětví a poskytování služeb.

Ve své studijní opoře, Marketing ve stavebnictví, Ing. Radek Dohnal, Ph.D. uvedl:

„*Stavba jako výrobek je:*

1. *nákladná, rozměrná, imobilní, s dlouhou životností a unikátní povahou*
2. *stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora (zákazníka)*
3. *realizace stavby je časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních i vnějších faktorů*
4. *převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu*
5. *stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka (investora) a vzniká kontinuální spoluprací s ním*
6. *stavba vyžaduje opakované budování stavenišť (většinou unikátního)*

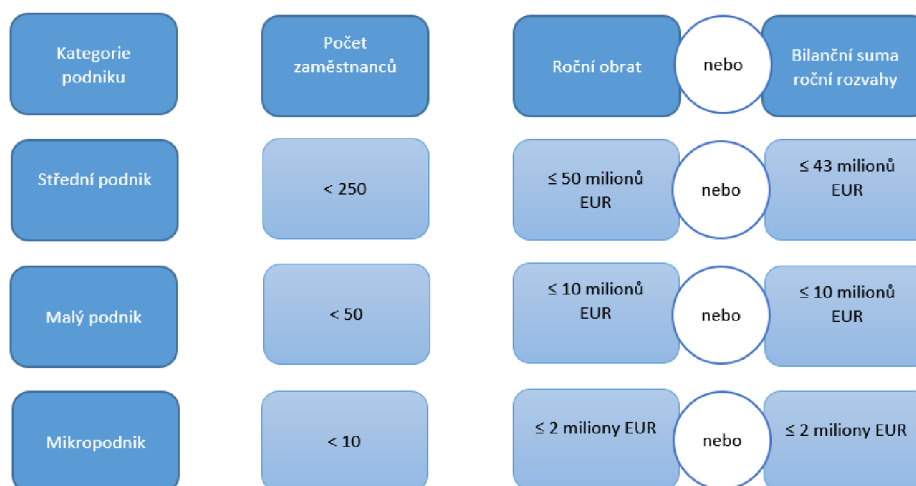
7. skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby (podle typu stavby, rozestavěnosti, použitých technologií, počasí, apod.)
8. existuje značná sezónnost stavební výroby (závislost na klimatických podmínkách)
9. je zde vysoká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků, různé profese)
10. projevuje se velká spotřeba materiálu (náročné na evidenci, dopravu a manipulaci).“ [11]

2.4. Velikost podniku

Stejně jako v jiných oborech i ve stavebnictví se setkáváme s firmami různých velikostí, od těch nejmenších až po ty, které zaměstnávají desítky tisíc lidí. Pro definování marketingového plánu je výjimečně důležitá velikost stavební firmy.

Existují různá kritéria, na základě kterých jsou podniky kategorizovány. Nejběžnějším statistickým kritériem je počet zaměstnanců. Také se používají roční obrat a zisk. Ve své práci uvedu dva příklady.

Evropská komise ve své uživatelské příručce k definici malých a středních podniků (MSP), vydala návod jak můžeme definovat malé a střední podniky: „Definice MSP bere v úvahu tato tři kritéria: počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy“. [12]



Obrázek 2-2: Prahové hodnoty, ZDROJ: Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků

V Bosně a Hercegovině je situace poněkud odlišná. Zákon o rozvoji malých a středních podniků stanoví následující:

„Kategorii mikropodniků tvoří podniky které:

- 1. zaměstnávají méně než 5 osob*
- 2. jejichž roční zisk nepřesahuje 500 000,00 BAM¹*
- 3. jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 250 000,00 BAM²*

Kategorii malých podniků tvoří podniky které:

- 1. zaměstnávají mezi 5 a 50 osob*
- 2. jejichž roční zisk nepřesahuje 2 000 000,00 BAM³*
- 3. jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 1 000 000,00 BAM⁴*

Kategorii středních podniků tvoří podniky které:

- 1. zaměstnávají mezi 50 a 250 osob*
- 2. jejichž roční zisk nepřesahuje 8 000 000,00 BAM⁵*
- 3. jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 4 000 000,00 BAM⁶*

Kategorii velkých podniků tvoří podniky které:

- 1. zaměstnávají více než 250 osob*
- 2. jejichž roční zisk přesahuje 8 000 000,00 BAM*
- 4. bilanční suma roční rozvahy přesahuje 4 000 000,00 BAM“.* [13]

Z výše uvedených údajů můžeme dojít k závěru, že jsou malé a střední podniky v zemích Evropské unie a v zahraničí odlišně definovány. Myslím, že je jedním z důvodů nerovný ekonomický rozvoj zemí. V Bosně a Hercegovině neexistuje ekonomická politika ani

¹ Což přibližně odpovídá 6 120 000,00 Kč.

² Což přibližně odpovídá 3 060 000,00 Kč.

³ Což přibližně odpovídá 24 500 000,00 Kč.

⁴ Což přibližně odpovídá 12 250 000,00 Kč.

⁵ Což přibližně odpovídá 98 000 000,00 Kč.

⁶ Což přibližně odpovídá 49 000 000,00 Kč.

jednotná rozvojová strategie na národní úrovni, která by mohla zvýšit konkurenceschopnost společností, a tím i konkurenceschopnost celé země.

Na základě informací, které jsem našla na webových stránkách Evropského parlamentu, bych ráda uvedla následující: „*Mikropodniky a malé a střední podniky představují 99 % společností v EU. Poskytují dvě třetiny pracovních míst v soukromém sektoru a více než polovinou přispívají k celkové přidané hodnotě vytvářené podniky v EU.*“ [14]

V Bosně a Hercegovině jsou údaje stejné. Malé a střední podniky (MSP) představují 98 % společností v BiH. [15]

V této kapitole bych se ráda zaměřila na silné a slabé stránky středně velkých podniků. Ve svém vědeckém článku Ing. Zlatko Lacković, Ph.D. představil následující silné a slabé stránky středně velkého podniku: [16]



Obrázek 2-3: Silné a slabé strany středně velkého podniku, ZDROJ: Marketingová strategie středně velkých stavebních firem, vlastní zpracování

Malé a střední podniky představují základ ekonomického rozvoje EU. Pro země, které jsou stále ve fázi poválečného rozvoje a ve fázi sblížování se evropskými zeměmi, jako je Bosna, myslím, že jsou MSP hlavním faktorem rozvoje konkurenceschopné ekonomiky.

S ohledem na výše uvedené údaje jsem se rozhodla, že v praktické části své práce představím marketingový plán středně velkého stavebního podniku.

3. Stavební trh

3.1. Definice základních pojmů

Ing. Ingrid Majerová, Ph.D. ve své studijní opoře uvedla následující definici trhu: „*Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně činností a jejich výsledků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny výrobků a služeb. Výrobky a služby, které jsou určeny k této směně, označujeme jako zboží.*“ [17]

Ing. Martina Kratochvílová ve své diplomové práci uvádí, že je stavební trh užším prostorem tržního hospodářství, který představuje vymezený prostor, ve kterém se setkává stavební nabídka a poptávka. [18]

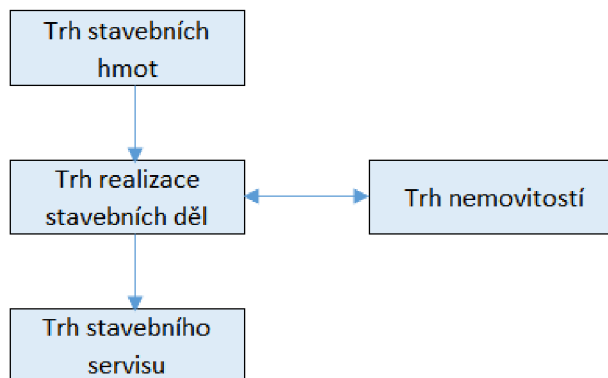
Domnívám se, že stavební trh se od všech ostatních trhů liší jak složitostí projektů, a obrovskými investicemi, tak i způsobem investování, který je často z cizího kapitálu.

3.2. Segmentace stavebního trhu

S ohledem na to, že se jedná o složitou strukturu trhu, stavební trh můžeme rozdělit na čtyři menší části, které nazýváme subtrhy. V knize Marketing ve stavebnictví autoři Pleskač J. a Soukup L. uvedli následující subtrhy:

- ❖ Trh stavebních děl
- ❖ Trh stavebních hmot a technologických celků
- ❖ Trh stavebních servisů
- ❖ Trh nemovitostí. [19]

Ve své studijní opoře Radek Dohnal představil strukturu stavebního trhu následujícím způsobem: [11]



Obrázek 3-1: Schéma struktury stavebního trhu, ZDROJ: Studijní opora Marketing ve stavebnictví

Z ilustrace je vidět, že primárním trhem je trh realizace stavebních děl, zatímco další tři subtrhy jsou sekundární trhy.

Ve své diplomové práci Bc. Kratochvílová Martina popsala podstatu každého subtrhu:

Trh realizace stavebních děl je místo, na kterém vzniká stavební dílo, díky střetu poptávky investora a nabídky zhotovitele. Stavebním dílem se rozumí novostavba, rekonstrukce, modernizace nebo údržba stavebního charakteru existující stavby. [18]

Trh stavebních hmot a technologických celků představuje místo, na kterém výrobce a prodejci i nabízejí a prodávají své výrobky investorovi nebo zhotoviteli. Technologické celky mohou být zabudovány do stavebního díla. [18]

Trh stavebního servisu lze rozdělit na dva subtrhy: trh projekčních a poradenských kanceláří a trh stavebních strojů a zařízení. Kanceláře nabízejí služby investorovi a zároveň v průběhu realizace zajišťují autorský dozor. Na trhu stavebních strojů výrobci nabízejí své výrobky zhotovitelům staveb, které představují stavební firmy. [18]

Trh nemovitostí je místo, na kterém se nemovitost objevuje v momentě úspěšně ukončeného kolaudačního řízení. [18]

3.3. Subjekty na stavebním trhu

Stavební trh je shromaždištěm různých subjektů, které mají stejný společný cíl, kterým je realizace stavebního díla.

Ve své studijní opoře, Radek Dohnal uvedl následující subjekty: investor, stavebník, kupující, dodavatel, projekční kancelář, inženýrská kancelář, developer, orgány státní správy, prodejce nemovitostí, výrobce a prodejce stavebních hmot, výrobce a prodejce technologických celků, výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení. [11]

V diplomové práci budou popsány nejdůležitější subjekty.

Investor je právnická nebo fyzická osoba, která investuje vlastní nebo vypůjčené finanční prostředky do provádění stavebních prací. Rozlišujeme dvě skupiny investorů: soukromé a veřejné investory. Veřejným investorem může být stát, město, obec nebo jiná státní instituce, soukromým investorem může být jednotlivec nebo skupina investorů. [11]

Zhotovitel (dodavatel) je právnická nebo fyzická osoba, která provádí stavbu nebo se podílí na provádění stavebních prací. Dodavatelé jsou stavební firmy, které jsou subjektem na stavebním trhu. Ony se účastní výběrového řízení, posílají cenové nabídky a pokud budou vybrány, realizují stavební práce. Na projektu se může podílet jeden generální dodavatel nebo může být angažováno víc subdodavatelů. [11]

Kupující je také jedním ze subjektů na trhu stavebních prací, který kupuje pozemek, nemovitost či stavbu. [11]

Orgány státní správy: v oboru stavebnictví je nejdůležitějším orgánem státní správy stavební úřad. Vykonává veškeré činnosti předepsané zákonem č. 183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu [20] (platnost do 01. 07. 2023) a zákonem č. 283/2021 Sb. Stavební zákon [21] (platnost od 29. 07. 2021). Stavební úřad v souladu s výše uvedeným zákonem provádí následující (vyčlenila jsem některé činnosti, které jsou povinností stavebního úřadu):

- ❖ Vydává územní rozhodnutí o umístění stavby
- ❖ Vydává územní souhlas
- ❖ Vydává územně plánovací informace
- ❖ Ověřuje soulad projektové dokumentace ke stavebnímu řízení s podmínkami územního rozhodnutí
- ❖ Vydává stavební povolení pro nové stavby a jejich změny

- ❖ Vydává kolaudační souhlas nebo rozhodnutí
- ❖ Nařizuje udržovací práce
- ❖ Povoluje odstranění staveb
- ❖ Vykonává stavební dozor na stavbách. [21]

Kromě stavebního úřadu se také, tyto orgány mohou účastnit stavebního řízení:

- ❖ Orgány protipožární ochrany
- ❖ Inspektoráty bezpečnosti práce
- ❖ Orgány dopravy
- ❖ Orgány energetické, plynárenské a teplotní
- ❖ Orgány, které zabezpečují zájmy obrany státu a zájmy bezpečnosti státu. [22]

Projekční kancelář je dodavatelem projektu stavby. Může vypracovat všechny stupně projektové dokumentace od studie až po realizační dokumentaci. [11]

Inženýrská kancelář může být právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje různé druhy služeb investorům i dodavatelům ve všech fázích projektu: v přípravné fázi, realizační fázi a při kolaudaci stavebních objektů. [11]

Developer je právnická nebo fyzická osoba investující do výstavby různých nemovitostí: bytových domů, administrativních budov, průmyslových nebo komerčních budov. Tyto budovy jsou následně prodávány nebo pronajímány. Developer obvykle koupí nemovitost a je přítomen od počáteční do závěrečné fáze projektu, která může být prodej nebo pronájem nemovitosti. [23]

Prodejce nemovitostí je fyzická nebo právnická osoba, která nabízí prodej nebo pronájem nemovitosti, stavby nebo pozemku. [11]

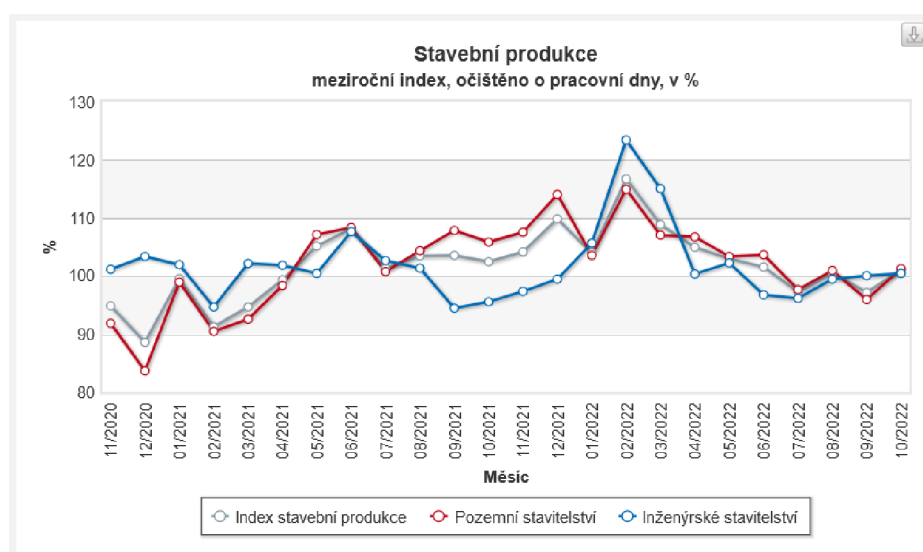
3.4. Současná situace na stavebním trhu v ČR a BiH

Jeden ze základních statistických ukazatelů stavu ve stavebnictví je index stavební produkce. Stavební produkci lze definovat jako stavební práce, které provádějí stavební podniky s převažující stavební činností. Podle Českého statistického úřadu, (zkratka ČSÚ)

který poskytuje statistické informace v ČR, je index stavební produkce primárně počítán jako měsíční bazický index, v současné době k průměrnému měsíci roku 2015. [24]

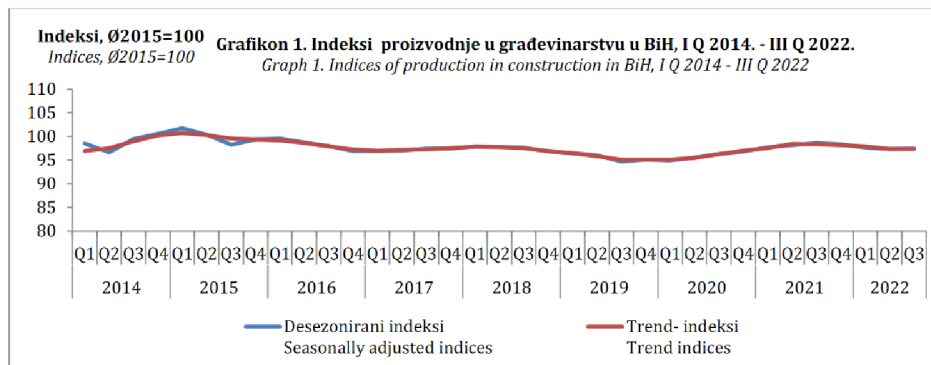
Podle údajů ČSÚ, klesala stavební produkce meziročně o 3,7 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 9,9 % stavebních povolení méně a orientační hodnota těchto stavebních povolení vzrostla o 16,2 %. Počet zahájených bytů meziročně klesl o 43,4 % počet dokončených bytů meziročně vzrostl o 48,5 %. [25]

Na základě níže uvedeného obrázku můžeme konstatovat, že index produkce dosáhl vrcholu v únoru 2022 a od té doby klesá s mírným vzestupným trendem od září.



Obrázek 3-2: Stavební produkce 11/20-10/22, ZDROJ: Veřejná databáze ČSÚ

Index stavební produkce je také základním statistickým ukazatelem i v Bosně a Hercegovině a je definován stejným způsobem jako v ČR. Podle údajů Statistického úřadu BiH, byl index stavební produkce za třetí čtvrtletí 2022 102,4 % a stavební produkce meziročně vzrostla o 2,4 %. [26]



Obrázek 3-3: Stavební produkce 01/14-10/22, ZDROJ: Statistický úřad BiH

4. Marketingový mix

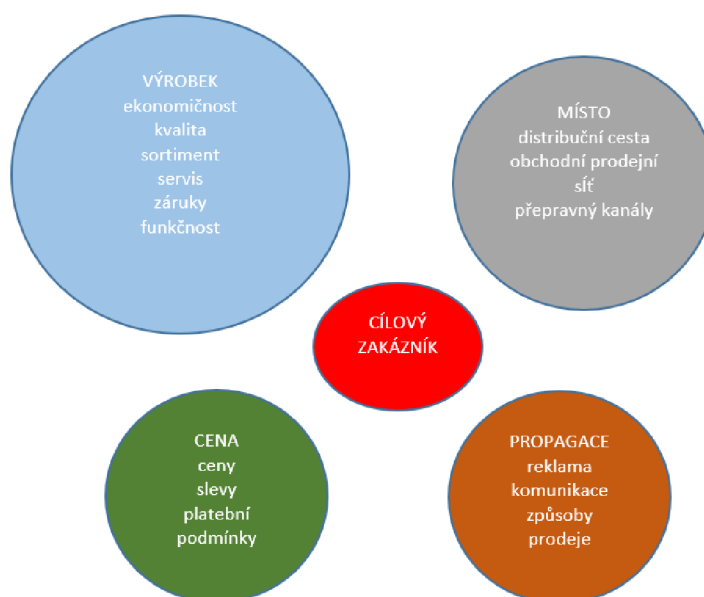
4.1. Definice základních pojmů

Miroslav Foret ve své knize Marketing pro začátečníky definuje marketingový mix jako nejdůležitější nástroj marketingového řízení. [2]

Dále uvádí, že: „marketingový mix zahrnuje vše podstatné s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu.“ [2]

Marketingový mix je koncept nebo termín, který ve své struktuře zahrnuje 4 prvky marketingu: **Product** (Výrobek), **Price** (Cena), **Place** (Místo) and **Promotion** (Propagace). Je také známý jako 4P.

Philip Kotler je jeden z největších zastánců tohoto konceptu. Ve svém dílu Marketing uvádí: „marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [27]



Obrázek 4-1: Marketingový mix, ZDROJ: KOTLER P. MARKETING, vlastní zpracování

Dnes se kromě konceptu 4P používá i koncept 4C, který je více orientován na zákazníky a má za cíl se jim přiblížit. Jedná se o následující pojmy: [28]

Tabulka 4-1: Vztah mezi 4P a 4C, ZDROJ: KOTLER P. Marketing podle Kotlera

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

Dagmar Jakubíková ve svém dílu Strategický marketing uvádí následující: „v případě použití koncepce 4C, jejímž autorem je Robert Lauterborn, firma sděluje svým zákazníkům, jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu firmy získat.“ [29]

Také uvádí, že si dnes velký počet firem uvědomuje, že pohled zákazníka rozhoduje o jejich úspěchu a že některé firmy si zvou své nejváženější zákazníky a spolu tvoří nové produkty. [29]

4.2. Marketingový mix ve stavebnictví

4.2.1. Výrobek (stavba)

Ve stavebnictví se pod pojmem produkt rozumí stavba (zakázka). Podle stavebního zákona: „stavbou se rozumí veškerá stavební díla, která vznikají stavební nebo montážní technologií, bez zřetele na jejich stavebně technické provedení, použité stavební výrobky, materiály a konstrukce, na účel využití a dobu trvání. Dočasná stavba je stavba, u které stavební úřad předem omezí dobu jejího trvání. Za stavbu se považuje také výrobek plnící funkci stavby.“ [20]

Každá stavba je unikátem a nemůže se stát, že by někde ve světě existovaly dva úplně stejné objekty. V tomto smyslu lze říct, že se vzhledem k povaze výrobku zastoupených na trhu opravdu jedná o jedinečný trh oproti ostatním hospodářským odvětvím.

Nejdůležitější charakteristiky stavby jsem už uvedla v kapitole Jedinečnost stavebnictví jako hospodářského odvětví.

Ráda bych uvedla ostatní vlastnosti, které jsou nedílnou součástí každé stavby:

- ❖ Funkčnost
- ❖ Efektivnost
- ❖ Design
- ❖ Ekologie
- ❖ Značka. [11]

V rámci klasického marketingového mixu rozlišujeme dva druhy výrobků:

Homogenní: jak název napovídá, jedná se o produkty stejného druhu. Jsou to produkty, které mají podobné nebo stejné vlastnosti a jsou standardizované. S ohledem na takové vlastnosti na trhu nebývá u těchto produktů velký cenový rozdíl. [30]

Příkladem ve stavebnictví mohou být stavební materiály a stroje.

Heterogenní: představují různorodé produkty. Můžeme je definovat jako unikátní nebo speciální produkty u kterých neexistují jedinečná pravidla a standardy.

Příkladem ve stavebnictví je celková stavba, která se provádí na základě projektové dokumentace, která je vytvořená přímo pro ni.

Ve stavebnictví lze používat ještě další dělení výrobků na:

- ❖ **HSV (Hlavní stavební výroba):** neexistuje žádné přesné definování tohoto pojmu, ale označuje provedení základních, vodorovných a svislých konstrukcí včetně zastřešení. Do HSV patří zemní práce, zakládání, vodorovné a svislé nosné konstrukce, zastřešení, komunikace, úpravy povrchů, potrubí, lešení, demolice a přesun hmot.
- ❖ **PSV (Přidružená stavební výroba):** zahrnuje izolace proti vodě, vlhkosti a plynům, izolace tepelné, zdravotnicka (ZTI), ústřední vytápění (ÚT), vzduchotechnika (VZT), elektroinstalace (SIL a SLP), konstrukce klempířské, zámečnické, truhlářské, podlahy a dokončovací práce.
- ❖ **Výrobky, které nejsou přímou součástí výstavby:** v případě staveb, které zahrnují speciální druhy technologických zařízení, jejichž montáž provádí specializovaní subdodavatelé. [11]

❖ **Stavební stroje a zařízení:** představuje veškeré vybavení použité při stavbě. [11]

4.2.2. Cena

Podle Kotlera „*cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu, je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.*“ [27]

V rámci marketingového mixu je cena jediným prvkem, který přináší zisk. Ve stavebnictví je často rozhodujícím faktorem. Ve většině případů veřejnou zakázku vyhraje firma, která nabídne nejnižší cenu. Však se někdy může stát, že to není reálná cena, za kterou je možné práce provést, nebo je cena snížena na úkor kvality díla.

Toto je podporováno Zákonem o zadávání veřejných zakázek v ČR, ve kterém je definováno, že zadavatel může stanovit cenu nebo náklady, které bude považovat za mimořádně nízkou nabídkovou cenu, nebo může stanovit způsob určení mimořádně nízké nabídkové ceny. Zadavatel také může vyloučit účastníka zadávacího řízení, pokud bez vysvětlení a důkazů nabídne mimořádně nízkou nabídkovou cenu. [31]

4.2.2.1. Funkce ceny

Ve své bakalářské práci Adam Šlechta představil dvě základní funkce ceny:

„**Funkce alokační:** je užitečná pro kupujícího při rozhodování o tom, v jakém poměru utratí své peníze a jak alokuje svou kupní sílu, aby měl maximální užitek. V této fázi zákazník porovnává jednotlivé produkty a určuje co má větší prioritu.

Funkce informační: naopak tato funkce slouží kupujícímu v etapě, kdy je těžké se rozhodnout o kvalitě produktu. Kupující nemá žádné zkušenosti s produktem. V této etapě určuje cenu, při pohledu z marketingového hlediska, pozici na trhu budoucího kupujícího.“ [32]

4.2.2.2. Základní způsoby stanovení ceny

Tvorba ceny jakéhokoli produktu je proces, který vyžaduje čas. Způsob vytváření ceny záleží na politice samotné firmy. Miroslav Foret ve své knize definoval několik základních způsobů stanovení ceny:

Cena založená na nákladech: představuje jeden z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Používá se z důvodu snadné dostupnosti podkladových údajů pro její výpočet a představuje nejjednodušší postup. [2]

Cena na základě poptávky: vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny a z toho, jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky. [2]

Cena na základě cen konkurence nebo konkurenčně orientovaná cena: tento způsob se používá při vstupu na nové zahraniční trhy nebo pokud má firma srovnatelné produkty jako konkurence. [2]

Cena podle marketingových cílů firmy: podle toho, čeho chce na trhu dosáhnout, co chce získat. Pokud chce podnik maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, bude nastavovat nižší, všeobecně akceptovatelnou hladinu. Chce-li především maximalizovat zisk, bude mít naopak ceny co nejvyšší. Dalším cílem může být likvidace konkurence. [2]

Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem: obvykle se zde využívá výsledků marketingového výzkumu. Cenu stanovujeme tak, aby maximálně odpovídala výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje. Tímto způsobem bychom měli dosáhnout spokojenosti zákazníka. [2]

4.2.2.3. *Náklady z pohledu ekonomiky podniku*

Při plnění prací, výrobě nebo poskytování služby, spotřebovává podnik materiál, energii, zdroje.

„Jestli vyjádříme účelově vynaloženou spotřebu v penězích, vznikají náklady.“ [33]

Náklady můžeme členit z několika hledisek. Pro vytvoření marketingového plánu je nejdůležitější členění nákladů podle objemu výroby:

Fixní: jejich výše se s objemem výroby nemění (například nájemné, pojištění). S rostoucím objemem výroby průměrné náklady klesají, neboť fixní náklady se rozpouštějí do stále většího objemu produkce. [34]

Variabilní: tyto náklady se mění se změnami objemů výroby. Například náklady na mzdy a materiál rostou s vyšší výrobou. [34]

4.2.2.4. Struktura nákladové ceny

Při kalkulaci ceny stavebních prací je nutné náklady rozdělit na přímé a nepřímé. Do přímých nákladů patří materiál, mzdy, stroje a ostatní náklady a nepřímé náklady tvoří režie výrobní a režie správní. Do ceny se kromě přímých a nepřímých nákladů musí započítat i zisk. Výpočet jednotkové ceny se provádí podle kalkulačního vzorce ÚRS v zásadě v této struktuře: [7]

Tabulka 4-2: Struktura jednotkové ceny, ZDROJ: TICHÁ A. Ceny ve stavebnictví I

JEDNOTKOVÁ CENA						
PŘÍMÉ NÁKLAD (PN)				NEPŘÍMÉ NÁKLADY (NN)		
HMOTY	MZDY	STROJE	OSTATNÍ	REŽIE VÝROBNÍ	REŽIE SPRÁVNÍ	ZISK
náklady na přímý materiál	náklady na přímé mzdy	náklady na provoz stavebních strojů a zařízení	ostatní přímé náklady, např. nájem	náklady spojené s výrobou rozpočítané procentní sazbou do každé položky	náklady režijní spojené se správou firmy rozpočítané procentní přírůžkou do každé položky	zisk

Níže uvádím strukturu celkové nákladové ceny stavebních prací: [7]

Tabulka 4-3: Struktura celkové nákladové ceny, ZDROJ: TICHÁ A. Ceny ve stavebnictví I

CELKOVÁ CENA						
CENA						DAŇ
CELKOVÉ NÁKLADY						
PŘÍMÉ NÁKLADY			NEPŘÍMÉ NÁKLADY			ZISK
HMOTY	ZPRACOVACÍ NÁKLADY					ZISK
HMOTY	MZDY	OSTATNÍ	NEPŘÍMÉ NÁKLADY			
HMOTY	PŘÍMÉ ZPRACOVACÍ NÁKLADY		HRUBÉ ROZPĚTI			
VARIABILNÍ NÁKLADY			FIXNÍ NÁKLADY			ZISK
VARIABILNÍ NÁKLADY			KRYCÍ PŘÍSPĚVEK			

4.2.3. Místo (distribuce)

Distribuce představuje třetí prvek marketingového mixu. Ve stavebnictví se nejedná o prosté doručení zboží z jednoho místa na druhé. Je to mnohem složitější proces, než v některých jiných oblastech. Jako příklad můžeme vzít produkty, které jsou speciálně vyráběny pro konkrétní stavby (prefabrikované prvky, které vyžadují speciální transport) nebo beton, který se transportuje přímo na stavbu v určitém času. Příkladem mohou být i stavební materiály, které se na stavbě používají ve velkém množství, například izolační materiál, kterého často není skladem dostatečné množství a je nutné čekat na jeho distribuci, případně výrobu.

Radek Dohnal uvádí, že tento nástroj marketingového mixu zahrnuje i prostor mezi výrobcem a zákazníkem a transpozice představuje přesun a pohyb velké masy výrobků. Také udává, že výroba stavebního díla značně závisí na počasí a že je z hlediska marketingu nutno působení na investora dobře načasovat a také vzít v úvahu ekologičnost díla na kterou se klade velký důraz. [11]

Transportní proces zahrnuje čtyři systémy:

- ❖ *„Distribuční a dodavatelské sítě*
- ❖ *Obchodně odbytové sítě a prodejní terminály*
- ❖ *Dopravní cesty a přepravní toky*
- ❖ *Zprostředkovatelské struktury.*“ [11]

Z hlediska marketingu je v tomto procesu nejdůležitější sledovat:

- ❖ *„Pohyby hmotných výrobků a sortimentních struktur*
- ❖ *Nehmotné faktory vyjadřující právní majetkové záležitosti a inženýringové a poradenské služby apod.*
- ❖ *Územně regionální faktory vyjadřující prostorové rozmístění hmotných toků a nehmotných faktorů a sledující rozložení: dodavatelských hmotných zdrojů, stavebních kapacit, obchodně-odbytových sítí.*“ [11]

Podle Kotlera „marketingové distribuční cesty jsou souborem nezávislých organizací účastnicích se procesu, který umožňuje užití nebo spotřebu výrobku či služby.“ [1]

Podle Foreta, distribuční síť tvoří následující skupiny:

- ❖ „Výrobci (těžební průmysl, prvovýrobci, zpracovatelé)
- ❖ Distributoři (velkoobchod, maloobchod, obchodní agenti)
- ❖ Podpůrné organizace (agentury pro marketingový výzkum trhu, reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře apod.).“ [2]

4.2.4. Propagace

Poslední prvek marketingového mixu je propagace, která se někdy označuje jako komunikační mix nebo marketingová komunikace. Ačkoli se reklama velice často používá jako synonymum za pojem propagace, tento prvek marketingového mixu je mnohem víc než reklama. Reklama je pouze jedním ze způsobů, jak propagovat produkty firem na trhu.

„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“ [35]

Pokud se bavíme o propagaci, myslím, že jednou z nejdůležitějších částí představuje identita firmy (ang. corporate identity), na kterou navazuje image společnosti.

„Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné odlišují. O corporate identity můžeme říct, že je smyslem i formou určité organizace.“ [36]

Miroslav Foret ve svém díle Marketing pro začátečníky uvedl následující prvky komunikačního mixu: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. [2]

4.2.4.1. Reklama

„Reklama je nejstarším a také nejznámějším nástrojem propagace. Jako placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace představuje ve své podstatě vždy účelově (prodat produkt) zpracované sdělení, které podnik adresuje stávajícím i potenciálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (médií).“ [2]

Podle Dohnala je volba médií a forem sdělení hlavním předpokladem úspěšnosti komunikace se zákazníkem. Podle volby média rozlišujeme tištěnou (noviny), televizní, rozhlasovou a venkovní reklamu. Také uvádí, že stavební firmy převážně využívají referenční reklamu. To je reklama, která potenciálnímu investorovi ukazuje, jaká stavební díla firma v minulosti realizovala. Firma zhotoví katalog referenčních listů, které obsahují následující údaje: název stavby, charakteristiku stavby, umístění stavby, termín výstavby, název investora a fotodokumentace. [11]

4.2.4.2. Podpora prodeje

„Za podporu prodeje se označují komunikační aktivity, jejichž cílem je zvýšit prodej, učinit produkt pro zákazníky atraktivnějším a dostupnějším.“ [2]

Podle Foreta je tato aktivita finančně náročná a lze je používat krátkodobě. Podpora prodeje může být zaměřená buď na konečné zákazníky nebo na zprostředkovatele. V rámci podpory prodeje lze použít dárkové předměty, zvýhodněná balení, prémie, vzorky, slevy z ceny, pracovní schůzky atd. [2]

4.2.4.3. Public relations

Václav Svoboda ve své knize definoval public relations jako: *„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu.“ [37]*

Podle Foreta se nejčastěji využívají komunikační prostředky:

- ❖ publikování veřejně dostupných výročních zpráv

- ❖ pořádání společenských akcí
- ❖ vydávání podnikových novin, časopisů a dalších tiskovin
- ❖ pořádání akcí pro veřejnost
- ❖ pořádání akcí přispívajících ke zlepšení životního prostředí a sociálně-ekonomického rozvoje okolí podniku. [2]

4.2.4.4. Osobní prodej

Osobní prodej je dalším nástrojem komunikačního mixu.

Podle Dohnala má v stavebnictví omezený význam v oblasti prodeje, poskytování informací a referencí o stavebních hmotách a výrobcích pro stavbu. V ostatních oblastech stavebního trhu se nevyskytuje. [11]

4.2.4.5. Přímý marketing

Přímý marketing je někdy označován jako cílený marketing. Podle Foreta přímý marketing oslovuje pouze zákazníky, pro něž může být nabídka zajímavá. Přímý marketing může mít dvě formy: adresný (nabídky jsou určeny konkrétním osobám) a neadresný (oslovuje určitý vybraný segment trhu). Jako nástroje se používají letáky do poštovních schránek, písemné nabídky, telefonický marketing, elektronické obchodování prostřednictvím internetu, zaslání katalogu atd. [2]

5. Situační analýza

5.1. Definice základních pojmů

Ve své knize Strategický marketing, Dagmar Jakubíková definuje situační analýzu jako: „všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ [29]

Jakubíková také uvádí, že obsah situační analýzy může být skrytý pod označením 5C:

- ❖ „Podnik (company)
- ❖ Spolupracující firmy a osoby (collaborators)
- ❖ Zákazníci (customers)
- ❖ Konkurenti (competitors)
- ❖ Makroekonomické faktory – analýza PEST (climate/context).“ [29]

Kromě obecné situační analýzy, Jakubíková definuje i marketingovou situační analýzu která zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. [29]

5.2. Metody sběru informací

Jak již bylo řečeno, jedním z předpokladů pro sestavení marketingového plánu je analýza situace na trhu. Během průzkumu získáváme potřebné informace, které ovlivňují naše rozhodování. Na základě ověřených a jistých informací jsem schopni správně a efektivně rozhodovat.

Podle Martiny Blažkové, rozlišujeme metody sběru primárních a sekundárních informací a metody pro sběr kvantitativních a kvalitativních informací. [4]

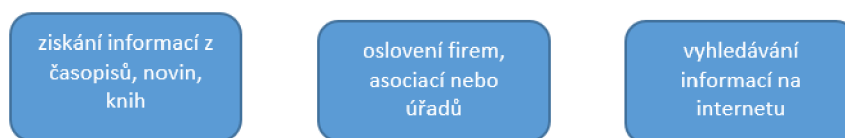
Metody sběru primárních informací:



Obrázek 5-1: Metody sběru primárních informací, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování

Blažková také uvádí, že malé a střední firmy spíše využijí kvantitativní metody výzkumu, jejichž výsledky jsou více realistické než výsledky z kvalitativního výzkumu. [4]

Metody sběru sekundárních informací:



Obrázek 5-2: Metody sběru sekundárních informací, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování

Domnívám se, že se dnes nejčastěji používá metoda sběru informací prostřednictvím internetu, protože je rychlá a všem dostupná. Při použití této metody je třeba být opatrní, protože některé informace mohou být neúplné a neověřené.

Martina Blažková ve své knize uvedla několik zdrojů na internetu, které můžeme použít ke sběru informací:

- ❖ O firmách, výrobcích nebo službách: vyhledávače, katalogy
- ❖ O konkurenci: webové stránky konkurentů

- ❖ O trzích: stránky firem na výzkum trhu, konzultačních firem, stránky Evropské unie, stránky zahraničních velvyslanectví v ČR
- ❖ Demografické údaje: statistický úřad
- ❖ Makroekonomické informace: statistický úřad, stránky novin a časopisů, specializované webové stránky. [4]

5.3. Analýza makroprostředí

Podle Martiny Blažkové: *„je analýza prostředí důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“* [4]

Pro analýzu makroprostředí podniku se používá PEST analýza. Představuje zkratku vytvořenou z následujících slov:

- ❖ **P – politické faktory** (political)
- ❖ **E – ekonomické faktory** (economic)
- ❖ **S – sociální faktory** (social)
- ❖ **T – technologické faktory** (technological).

Tato analýza může být někdy doplněna právními faktory a pak se nazývá SLEPT analýza:

- ❖ **S – sociální faktory** (social)
- ❖ **L – právní faktory** (legal)
- ❖ **E – ekonomické faktory** (economics)
- ❖ **P – politické faktory** (political)
- ❖ **T – technologické faktory** (technological)

Ve své knize Marina Blažková uvedla příklady faktorů, které se sledují v rámci PEST analýzy: [4]

Tabulka 5-1: Faktory PEST analýzy, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst	Demografické údaje	Spotřeba energie a náklady na energii
Legislativa určující zdanění	Monetární politika	Rozdělení příjmu	Internet, satelitní komunikace
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Vzdělání	Vládní výdaje na výzkum
Pracovní právo	Zdanění	Regionální rozdíly	
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Měnové kurzy		
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení	Inflace		
	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda)		

6. Mezinárodní marketing – marketing na zahraničních trzích

6.1. Úvod

Hana Machková ve své knize Mezinárodní marketing uvedla definici mezinárodního marketingu: „*Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.*“ [38]

Miroslav Foret definuje mezinárodní marketing jako působení firmy mimo mateřskou zemi. Považuje, za velice důležité přizpůsobit vlastní marketingový přístup konkrétním podmínkám, které existují na určitém cílovém trhu. Podle jeho názoru, faktory, které v současnosti nejvíce ovlivňují mezinárodní marketing, jsou proces globalizace a rozvoj nových informačních a komunikačních technologií. [2]

Podle mého názoru, marketingové koncepty a principy jsou univerzální a lze je použít kdekoli na světě. To, co, odlišuje mezinárodní marketing od tuzemského, je složitost mezinárodního podnikatelského prostředí (mezinárodní konkurence, speciální metody a techniky, rozdílné právní a zákonné předpisy atd.).

Vstup na mezinárodní trh může pomoci firmě v jejím dalším rozvoji (firma může například zlepšit konkurenční pozici na tuzemském trhu a zvyšovat počet zaměstnanců). Na druhou stranu, vstup na mezinárodní trh může mít na firmu i negativní dopad. Proto se domnívám, že je před takovým rozhodnutím nutné provést podrobnou analýzu trhu, kde společnost plánuje působit.

6.2. Ansoffova matice

Jedním z nejlepších způsobů, jak ukázat rizikovost vstupu na nový trh, je Ansoffova matice:



Obrázek 6-1: Ansoffova matice, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování

Podle Martiny Blažkové, jednotlivé strategie mají následující charakteristiky:

Strategie penetrace trhu: jedná se o současné výrobky na současném trhu. Jde o získání nových zákazníků, rozšiřováním maloobchodního prodeje, nižší ceny atd. Tato strategie se nejčastěji využívá, pokud trh rychle roste. [4]

Strategie vývoje výrobku: jedná se o nové výrobky na současném trhu. Firma se snaží rozvíjet nové výrobky nebo zvyšovat kvalitu existujících výrobků. Sleduje potřeby zákazníků a reaguje na ně. Tato strategie je vhodná v případě, že firma má silný tržní podíl na současném trhu. [4]

Strategie rozšiřování, rozvoje trhu: jedná se o současné výrobky na novém trhu. Firma se může rozhodnout přijít na nový trh. Snaží se najít nové marketingové cesty a nové trhy pro současné výrobky v zahraničí. [4]

Strategie diverzifikace: jedná se o nové výrobky na novém trhu. Toto je riskantní strategie, protože se jedná o nové výrobky, které nejsou vyzkoušené. Firma chce působit na novém trhu kde nezná prostředí. To znamená, že úspěch není předem zaručen. [4]

Podle mého názoru, volba strategie závisí na více faktorech:

- ❖ Jaká je současná situace na trhu?
- ❖ Jakou pozici má firma na trhu?
- ❖ Jakým způsobem se chce společnost rozvíjet do budoucna?

Pokud se firma rozhodne, že chce vstoupit na nový trh, je nutné nejprve provést podrobnou analýzu tohoto trhu a také stanovit podmínky, za kterých může na tomto trhu působit.

6.3. Marketingové informace o zahraničním trhu

Před vstupem na nový trh je nutné provést pečlivou analýzu a získat informace o novém trhu.

Podle Foreta, získání spolehlivých informací o zahraničních trzích a jejich podobná analýza snižují ekonomická rizika, která jsou s pronikáním na nové trhy spojena. Je třeba, spoléhat na faktické údaje a data, která jsou o daném trhu dostupná. Foret doporučuje provést následující činnosti:

- ❖ firma má zjistit, zda lze vybranou zemi do ekonomických aktivit podniku integrovat
- ❖ firma by měla odhadnout potenciál trhu
- ❖ firma má zhodnotit stupeň atraktivity trhu
- ❖ firma má odhadnout sociokulturní rozdíly.
- ❖ rozhodnout o taktice vstupu na zahraniční trh
- ❖ zhodnotit jednotlivé tržní segmenty
- ❖ posoudit pozici konkurentů
- ❖ vypracovat adekvátní marketingový mix. [2]

6.4. Formy vstupu na zahraniční trh

Foret uvádí, že: „za základní způsoby vstupu na zahraniční trh lze při výrobě v tuzemsku považovat nepřímý a přímý export, při výrobě v zahraničí pak předání licence, uzavření smlouvy o managementu, vytvoření podniku se zahraniční majetkovou účastí (joint-ventures) a zakoupení nebo vybudování vlastní výrobní jednotky v zahraničí.“ [2]

Kterou z výše uvedených forem si firma vybere, závisí na podmínkách podnikání na zahraničním trhu a také na tom, čeho chce firma na tomto trhu dosáhnout.

7. Marketingové plánování

7.1. Situační analýza

Jaromír Veber ve svém dílu Management uvádí, že „*strategické situační analýzy se provádějí jednak vzhledem k prostředí, v němž firma existuje, jednak vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a způsobilostem firmy.*“ [39]

Ve své studijní opoře Radek Dohnal uvádí, že je situační analýza východiskem pro stanovení pozice stavebního podniku v daném prostředí. Tato analýza by měla obsahovat:

- ❖ **Marketingovou analýzu potřeb** – co zákazníci na trhu hledají
- ❖ **Analýzu konkurence** – jedná se zejména o velikost a šířku a hloubku sortimentu konkurence
- ❖ **Analýzu trendů** – trendy ve vývoji. [11]

7.2. SWOT analýza

Podle Kotlera, SWOT analýza představuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení a je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Příležitosti a ohrožení patří do analýzy externího prostředí a silné a slabé stránky patří do analýzy interního prostředí. [40]

Blažková definovala prvky SWOT analýzy následujícím způsobem:

Silné stránky (S): představují interní faktory díky kterým má firma silnou pozici na trhu a mohou se používat jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Do silných stránek společnosti patří schopnosti, dovednosti, zdrojové množství a potenciál. [4]

Slabé stránky (W): představují opak silných stránek. Někdy nedostatek silné stránky znamená slabou stránku, a to brání efektivnímu výkonu firmy. [4]

Příležitosti (O): představují možnosti s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Tyto faktory musí podnik nejprve identifikovat, aby je mohl využít. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. [4]

Hrozby (T): představují nepříznivé situace nebo změny v podnikovém okolí, které mohou být překážkou pro činnost. Společnost je musí rychle identifikovat a reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranila či minimalizovala. [4]

Jednotlivé prvky se uspořádají do tzv. SWOT matice:

Tabulka 7-1: SWOT matice, ZDROJ: Marketingové řízení pro malé a střední firmy, vlastní zpracování

Interní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí faktory	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Ve své knize Blažková také zmiňuje, že kvůli své jednoduchosti, poslouží SWOT analýza pro další rozhodování. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při marketingovém plánování a při formulaci marketingové strategie. [4]

8. Strategie podniku a aplikování marketingového plánu

8.1. Marketingový plán

Podle Martiny Blažkové, představuje marketingový plán písemný dokument, který obsahuje výsledky marketingového plánování. Malé a střední firmy sestavují marketingový plán s cílem zlepšit obchodní výsledky firmy. Někdy se může stát, že firma vytvoří jeden dokument, který obsahuje podnikový a marketingový plán a někdy si zvolí další variantu a vytvoří dva oddělené dokumenty, které jsou vzájemně provázané. Blažková také uvádí, že by marketingový plán měl splňovat následující požadavky:

- ❖ musí být jasný
- ❖ zahrnuje klíčové informace
- ❖ aktivity jsou uskutečnitelné
- ❖ neměl by být rozsáhlý, ale ani stručný
- ❖ může mít různou strukturu a podobu; každá firma zpracovává marketingový plán podle velikosti a typu firmy, oblastí a okolí, ve kterém působí. [4]

8.2. Strategické cíle

Alena Hanzelková ve své knize Business strategie – krok za krokem, definovala strategické cíle následujícím způsobem: „*cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností.*“ [41]

Ve stejné knize Hanzelková také uvedla, že by strategické cíle měly být definovány způsobem SMART:

- ❖ *S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků*
- ❖ *M (measurable) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné*
- ❖ *A (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, tj. pro činitele mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci,*

zaměstnanci, odbory, nátlakové skupiny, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy

- ❖ *R (realistic) – reálné, dosažitelné*
- ❖ *T (time) – určené v čase.* “ [41]

8.3. Vlastní pozice

Vlastní pozice (positioning nebo umístění) představuje nástroj pro vnímání podnikové identity v myslích cílových tržních segmentů. Marketingový tým by se měl snažit vytvořit image nebo identitu pro firmu ve vnímání cílového trhu. Jednou z možností, jak se dostat do mysli potenciálních zákazníků je zaujmout něčím, čím si zákazníci spojí určitý výrobek s určitou značkou nebo kategorií. Martina Blažková uvádí, že umístění může být založeno na několika faktorech:

- ❖ vlastnost výrobku
- ❖ značka výrobku
- ❖ potřeba či řešení
- ❖ příležitost užití
- ❖ umístění a srovnání s jinými výrobky. [4]

8.4. Alokace zdrojů

V této části marketingového plánu se rozhoduje o tom, kam a kolik peněz je možné alokovat. Součástí této části je stanovení rozpočtu a předpověď nákladů.

Za rozpočet se považují očekávané podnikové a marketingové náklady spolu s očekávanými tržbami, které budou získány během plánovaného období. Do marketingových nákladů patří přímé náklady na marketing, reklamu, využívání nového distribučního článku atd. [4]

Předpověď nákladů a příjmů je důležitá součást marketingového plánu a rozpočtu, a slouží jako vodítko pro malé a střední firmy. Je důležité zahrnout všechny předpokládané náklady, a jednotlivé částky by se neměly podhodnotit ani nadhodnotit. Pro předpověď se

nepoužívají žádné složité matematické operace. Prognóza nákladů záleží na délce plánovaného období, účelu a podrobnosti plánu. [4]

Domnívám se, že firma, která začíná podnikat nebo která plánuje expanzi na nový trh, bude mít větší náklady na některé činnosti, a také bude mít některé nové druhy nákladů. V praktické části práce bude představen marketingový plán pro českou firmu, která plánuje expanzi na nový trh, takže bude zpracován předpoklad nákladů.

8.5. Časový harmonogram

Po sestavení rozpočtu a předpokladu budoucích nákladů, následuje vyhotovení časového harmonogramu. Místo časového harmonogramu se používají i pojmy operativní plán nebo realizační program.

Tento plán by měl obsahovat hlavní úkoly, které jsme identifikovali, a které je třeba splnit. U každého úkolu je definována osoba nebo oddělení odpovědné za tento úkol a časové období, ve kterém by měl být tento úkol dokončen. Tento plán lze definovat pomocí odpovědí na následující otázky:

1. Co se bude vyrábět?
2. Kdo úkol provede?
3. Kdo je za úkol zodpovědný?
4. Do kdy se úkol provede?
5. Kolik to bude stát? [4]

Odpovědi na otázky se mohou zpracovat do následující tabulky:

Tabulka 8-1: Operativní plán, ZDROJ: Marketingové zřízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování

Aktivita	Začátek	Konec	Náklady	Oddělení/Zodpovědná osoba
Aktivita 1				
Aktivita 2				
Aktivita 3				

8.6. Finanční cíle

Po definování časového harmonogramu, ve své studijní opoře Radek Dohnal uvádí, že následuje stanovení finančních cílů. Tato část marketingového plánu by měla obsahovat kontrolu plánovaných úkolů, definování rizika a vytvoření alternativních scénářů. [11]

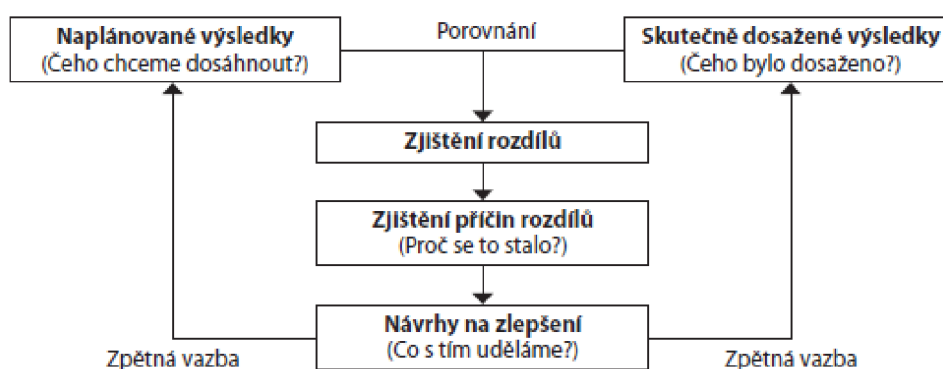
8.7. Kontrola plánovaných úkolů

Domnívám se, že je sledování plnění úkolů a dosažených výsledků jedním z nejdůležitějších kroků v rámci marketingového plánu.

Martina Blažková zdůrazňuje, že je kontrola důležitá jak pro malou, tak pro střední firmu. Pomůže nám at' získáme informace o tom, jak si stojíme a co je třeba zlepšit. V podniku se provádějí různé druhy kontroly a v rámci každé kontroly se sledují jiné faktory. Firma obvykle provádí kontroly v marketingu jednou ročně, ale kontrola některých faktorů se může provádět několikrát za rok. [4]

Ve svém díle Blažková definovala, na co by se měla marketingová kontrola zaměřovat:

- ❖ plnění marketingových cílů
- ❖ účinnost marketingové strategie
- ❖ marketingovou efektivnost
- ❖ plnění marketingového plánu. [4]



Obrázek 8-1: Proces kontroly v marketingu, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy

8.8. Definování rizik

V této části marketingového plánu je třeba definovat rizika, která při realizaci mohou nastat. [11]

8.9. Vytvoření alternativních scénářů

V této části bychom měli v návaznosti na definovaná rizika připravit alternativní scénáři při realizaci marketingového plánu. [11]

9. Zákon o zadávání veřejných zakázek

9.1. Úvod

V této kapitole se budu věnovat analýzám zákonů o zadávání veřejných zakázek v Bosně a Hercegovině a v České republice. Analýza zahrnuje části zákona, které byly nezbytné pro zpracování diplomové práce.

Veřejné zakázky mají zásadní dopad na ekonomiku Bosny a Hercegoviny, jelikož představují značnou část výdajů rozpočtu této země. Zahrnují zakázky na pořízení zboží, služeb nebo stavebních prací. Cílem zákona o zadávání veřejných zakázek (zkráceně ZZVZ) je nejen definovat předmět zadávání, ale také způsob, jakým se toto zboží pořizuje. Je nutné zajistit, aby všichni účastníci měli stejné podmínky účasti.

Důležitou součástí tohoto zákona je definice základní způsobilosti, kterou musí kandidáti splnit pro možnost účasti ve výběrovém řízení. Součástí této analýzy jsou i definice profesní způsobilosti, technické a ekonomické kvalifikace, které zadavatel může požadovat po uchazeči. Podmínky účasti v zadávacím řízení představují nejdůležitější část této analýzy zákonů, která dále navazuje na vypracování marketingového plánu stavební firmy.

Platný zákon v BiH byl zveřejněn v Úředním věstníku Bosny a Hercegoviny 19. 5. 2014. V ČR se zadávání veřejných zakázek řídí zákonem č. 134/2016 Sb., od 1. 10. 2016 v aktuálním znění 01. 02. 2022 - 31. 12. 2023 (verze 13).

Vzhledem k tomu, že Bosna a Hercegovina, na rozdíl od ČR, není členem EU, existují ustanovení zákona, která ještě nejsou harmonizována se směrnicemi Evropské unie z roku 2014. Z toho plynou rozdíly v zákonech těchto dvou zemí. Vzhledem k tomu, že BiH usiluje o to být součástí EU je snaha o harmonizaci legislativy se směrnicemi Evropské unie v oblasti veřejných zakázek.

Cílem první části diplomové práce je porovnání hlavních rozdílů a podobností v zákonech o zadávání veřejných zakázek v Bosně a v ČR.

9.2. Definice nejdůležitějších pojmů

Na začátku této části práce je nutné definovat pojmy, které se budou v dalších částech práce opakovat a jsou v přímé souvislosti se zákonem, kterým se zabývám. Definice pojmů jsem převzala ze ZZVZ v České republice a ze zákona v Bosně a Hercegovině.

V samostatné podkapitole jsem rozebrala rozdíly mezi definicemi pojmů a typu řízení v těchto dvou zemích.

9.2.1. Vysvětlení pojmů: zákon v ČR

„Zadáním veřejné zakázky se rozumí uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce.“ [31]

„Veřejnou zakázkou na stavební práce je veřejná zakázka, jejímž předmětem je

- a) poskytnutí činnosti uvedené v oddílu 45 hlavního slovníku jednotného klasifikačního systému pro účely veřejných zakázek podle přímo použitelného předpisu Evropské unie*
- b) zhotovení stavby, nebo*
- c) poskytnutí souvisejících projektových činností, pokud jsou zadávány společně se stavebními pracemi podle písmene a) nebo b).“ [31]*

„Stavbou je pro účely tohoto zákona výsledek stavebních nebo montážních prací vytvářející jednotný celek, který je sám o sobě dostatečný k plnění hospodářské nebo technické funkce.“ [31]

„Veřejným zadavatelem je:

- a) Česká republika; v případě České republiky se organizační složky státu považují za samostatné zadavatele,*
- b) Česká národní banka,*
- c) státní příspěvková organizace,*
- d) územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace,*
- e) jiná právnická osoba, pokud*

1. byla založena nebo zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a

2. jiný veřejný zadavatel ji převážně financuje, může v ní uplatňovat rozhodující vliv nebo jmenuje nebo volí více než polovinu členů v jejím statutárním nebo kontrolním orgánu.“ [31]

„**Dodavatelem** se rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně. Za dodavatele se považuje i pobočka závodu; v takovém případě se za sídlo dodavatele považuje sídlo pobočky závodu.“ [31]

„Dodavatel se stává **účastníkem zadávacího řízení** v okamžiku kdy

a) vyjádří předběžný zájem podle § 58 odst. 5 nebo § 129 odst. 4,

b) podá žádost o účast nebo nabídku, nebo

c) zahájí jednání se zadavatelem v zadávacím řízení.“ [31]

Zadávacími podmínkami se rozumí:

„1) podmínky průběhu zadávacího řízení,

2) podmínky účasti v zadávacím řízení,

3) pravidla pro snížení počtu účastníků zadávacího řízení nebo snížení počtu předběžných nabídek nebo řešení,

4) pravidla pro hodnocení nabídek,

5) další podmínky pro uzavření smlouvy na veřejnou zakázku podle § 104.“ [31]

Kvalifikace představuje způsobilost a schopnost dodavatele plnit veřejnou zakázku. [31]

9.2.2. Druhy zadávacích řízení v ČR

Zákon č. 134/2016 Sb. definuje následující druhy řízení: [31]



Obrázek 9-1: Druhy řízení v ČR, ZDROJ: ZZVZ v ČR, vlastní zpracování

ZZVZ definuje **režim veřejné zakázky** podle její předpokládané hodnoty: [31]



Obrázek 9-2: Režimy veřejných zakázek, ZDROJ: ZZVZ v ČR, vlastní zpracování

„Nadlimitní veřejnou zakázkou je veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota je rovna nebo přesahuje finanční limit stanovený nařízením vlády zpracovávajícím příslušné předpisy Evropské unie.“ [31]

Od prvního ledna 2022 platí, že nadlimitní veřejná zakázka na stavební práce má předpokládanou hodnotu nad 140 448 000,00 Kč. [42]

„Podlimitní veřejnou zakázkou je veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosahuje limitu podle § 25 a přesahuje hodnoty stanovené v § 27 (veřejná zakázka malého rozsahu).“ [31]

Od prvního ledna 2022 tedy platí, že hodnota musí být mezi 6 000 000,00 Kč a 140 448 000,00 Kč. [42]

„Veřejnou zakázkou malého rozsahu je veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota je rovna nebo nižší v případě veřejné zakázky

a) na dodávky nebo na služby částce 2 000 000,00 Kč, nebo

b) na stavební práce částce 6 000 000,00 Kč.“ [31]

Zjednodušené podlimitní řízení se používá v případě, že se jedná o veřejnou zakázku v podlimitním režimu s výjimkou veřejné zakázky na stavební práce, jejíž předpokládaná hodnota nepřesáhne 50 000 000,00 Kč. [31]

Pro zadání podlimitní veřejné zakázky může zadavatel použít druhy zadávacích řízení pro nadlimitní režim. [31]

Pro zadání nadlimitní veřejné zakázky může zadavatel zvolit jeden ze šesti typů postupů: otevřené řízení, užší řízení, jednací řízení s a bez uveřejnění, řízení se soutěžním dialogem či řízení o inovačním partnerství. [31]

Koncesní řízení se používá při zadávání koncesí.

ZZVZ také definuje **soutěž o návrh**. Tímto pojmem se rozumí postup zadavatele směřující k získání návrhu, kterým je zejména plán nebo projekt v oblasti územního plánování nebo architektonických, stavebních, technických a inspekčních služeb. V soutěžních podmínkách zadavatel stanoví, zda bude postupovat formou otevřené nebo užší soutěže o návrh. [31]

Ze statistiky zadaných veřejných zakázek dle zadávacího řízení za rok 2021 vyplývá, že jsou otevřená řízení (43 %), zjednodušená podlimitní řízení (40,88 %) a užší řízení (9,5 %) nejčastěji používané druhy řízení v ČR. [43]

9.2.3. Vysvětlení pojmů: zákon v BiH

Smlouva na veřejnou zakázku je smlouva s finančním zájmem, která je uzavřena písemně mezi jedním nebo více dodavateli a jedním nebo více zadavateli za účelem pořízení zboží, služeb nebo provedení stavebních prací. [44]

Veřejným zadavatelem je zadavatel který vypisuje veřejné zakázky. Zadavatelem může být:

- a) každá vládní instituce v Bosně a Hercegovině

- b) právnická osoba, která byla založena za konkrétním účelem s cílem uspokojovat potřeby obecného zájmu
- c) sdružení tvořené jednou nebo více vládními institucemi nebo právníckými osobami. [44]

Hospodářským subjektem se rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně a řízení se může zúčastnit jako:

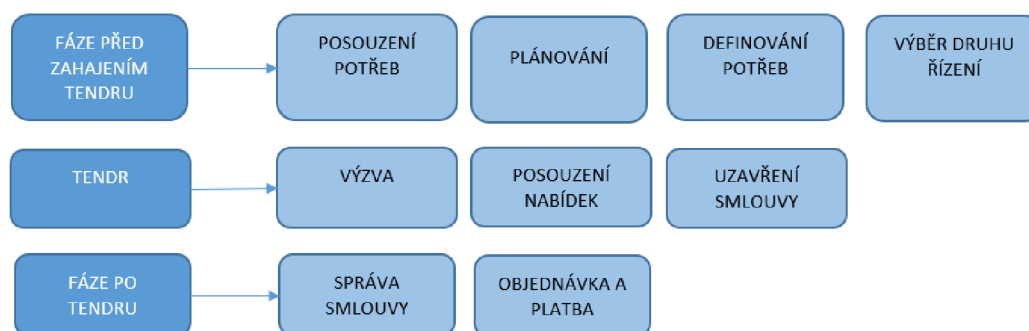
- a) **Uchazeč**, který podal nabídku
- b) **Uchazeč**, který podal žádost o účast v řízení
- c) **Dodavatel**, se kterým byla uzavřena smlouva na veřejnou zakázku. [44]

Zadávací dokumentace je dokumentace, která obsahuje minimum jasných a odpovídajících informací ve vztahu ke zvolenému zadávacímu řízení. Tato dokumentace obsahuje oznámení o zakázce, výzvu k podání nabídky, **kvalifikační kritéria** a způsob výběru nejvýhodnější nabídky. [44]

Předkvalifikace je fáze řízení, ve které zadavatel na základě kvalifikačních kritérií vybere kvalifikované zájemce, kteří budou vyzváni k podání nabídek. [44]

9.2.4. Hlavní fáze v rámci zadávacího řízení v BiH

Hlavní fáze v rámci zadávacího řízení v Bosně a Hercegovině jsou definovány následujícím způsobem: [44]



Obrázek 9-3:Hlavní fáze v rámci zadávacího řízení, ZDROJ: Průvodce veřejnými zakázkami v Bosně a Hercegovině, vlastní zpracování

9.2.5. Druhy zadávacích řízení v BiH

Průvodce veřejnými zakázkami v Bosně a Hercegovině zahrnuje na jednom místě všechny formy postupů stanovených zákonem, který je předmětem této kapitoly: [45]



Obrázek 9-4: Druhy řízení v BiH, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny, vlastní zpracování

Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny umožňuje zadavatelům v závislosti na druhu zakázky a podmínkách, za kterých se zakázka provádí různé typy postupů:

Otevřené řízení představuje základní typ řízení. Všichni účastníci, kteří mají zájem o účast mohou podat nabídku na základě výzvy k podání nabídky na veřejnou zakázku.

Pokud se jedná o složitější projekty, mohou zadavatelé realizovat **užší řízení**. V předkvalifikační fázi zájemci podají žádost o účast, poté zadavatel vyzve pouze kvalifikované kandidáty k podání nabídek. [44]

Soutěž na ideové řešení se používá ve specifických oblastech jako je architektura, stavebnictví nebo územní plánování. [44]

Ve výjimečných situacích, jako jsou například případy krajní nouze, kdy je možné kvůli technickým omezením, nebo výhradním právům uzavřít smlouvu pouze s jedním dodavatelem, se používá **jednací řízení s, nebo bez uveřejnění**. Tento typ řízení umožňuje zadavatelům jednat s uchazečem o finančním, technickém, administrativním nebo jakémkoliv dalším aspektu nabídek. [44]

V případě, že se jedná o zakázku menšího rozsahu a nižší hodnoty – do 80 000,00 BAM (což odpovídá přibližně 1 000 000 Kč)⁷, tak se využívá řízení pro **zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu**. Zadavatel podle vlastního uvážení zašle nejméně třem zájemcům výzvu k podání nabídek a zároveň výzvu zveřejní. Potom se zvolí nejvýhodnější nabídka. [44]

Řízení se soutěžním dialogem se využívá v situacích, kdy zadavatel nemá jasně definované parametry projektů a s dodavatelem vede dialog o vývoji jednoho nebo více vhodných řešení, která budou co nejefektivněji splňovat parametry zadání. Po nalezení vhodného řešení jsou zájemci vyzváni k podání nabídek. [44]

Přímá dohoda se využívá v případě, kdy je hodnota zakázky odhadovaná na částku do 6 000,00 BAM (což odpovídá přibližně 75 000 Kč). Zadavatel po prozkoumání trhu najde vhodné uchazeče, které písemně osloví a vyzve k předložení cenové nabídky. V případě podání cenových nabídek, je vybrán nejvhodnější uchazeč, se kterým je uzavřena smlouva.

Zákon nedefinuje použití určitého typu řízení, pokud je předpokládána hodnota veřejné zakázky vyšší než 6 000,00 BAM (což odpovídá přibližně 75 000 Kč). Pokud je předpokládána hodnota vyšší než 9 000 000,00 BAM, je zadavatel povinen dodatečně vyhlásit oznámení o zadání veřejné zakázky v angličtině. [44]

Otevřené a užší řízení jsou nejčastěji využívané formy zadávání veřejných zakázek v BiH. Jednací řízení a řízení se soutěžním dialogem jsou používána výjimečně a podléhají určitým podmínkám. Soutěž na ideové řešení a přímá dohoda jsou formy zadávání využívané pro zadávání zakázek nižší hodnoty. [45]

Je důležité zdůraznit, že zákon o veřejných zakázkách neumožňuje veřejným zadavatelům rozdělit předmět zadávání zakázek do několika zakázek, aby se vyhnuli použití vhodného postupu (například nákup stejného předmětu zadávání zakázek prostřednictvím několika přímých dohod, aby se vyvarovalo použití otevřeného řízení).

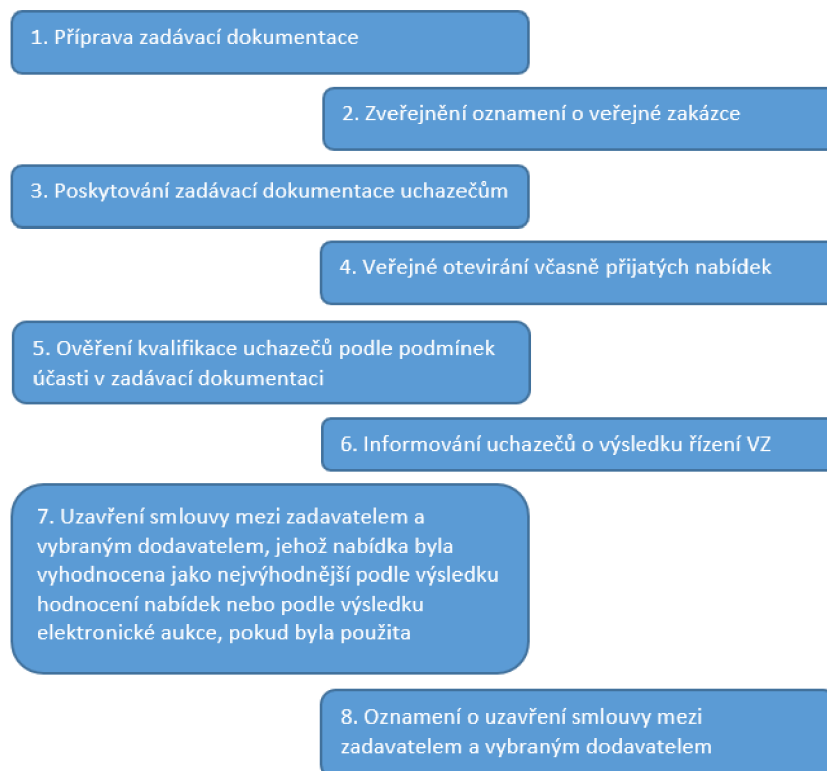
Výjimkou je možnost dělby předmětu nabídky na příbuzné části v rámci stejného postupu. [44]

⁷ Bosenská konvertibilní marka: 1 bosenská konvertibilní marka se rovná 12,69 českých korun.

Cílem analýzy zákonů je zaměřit se na druhou fázi procesu (tendr) a na dva typy řízení: otevřené a užší řízení, což jsou nejčastější formy zadávání veřejných zakázek v Bosně a Hercegovině. Povinnou součástí obou těchto způsobů zadávání je ověření kvalifikace uchazeče.

Je důležité zdůraznit, že zadavatel může žádat o prokázání kvalifikace i v rámci ostatních druhů řízení. [44]

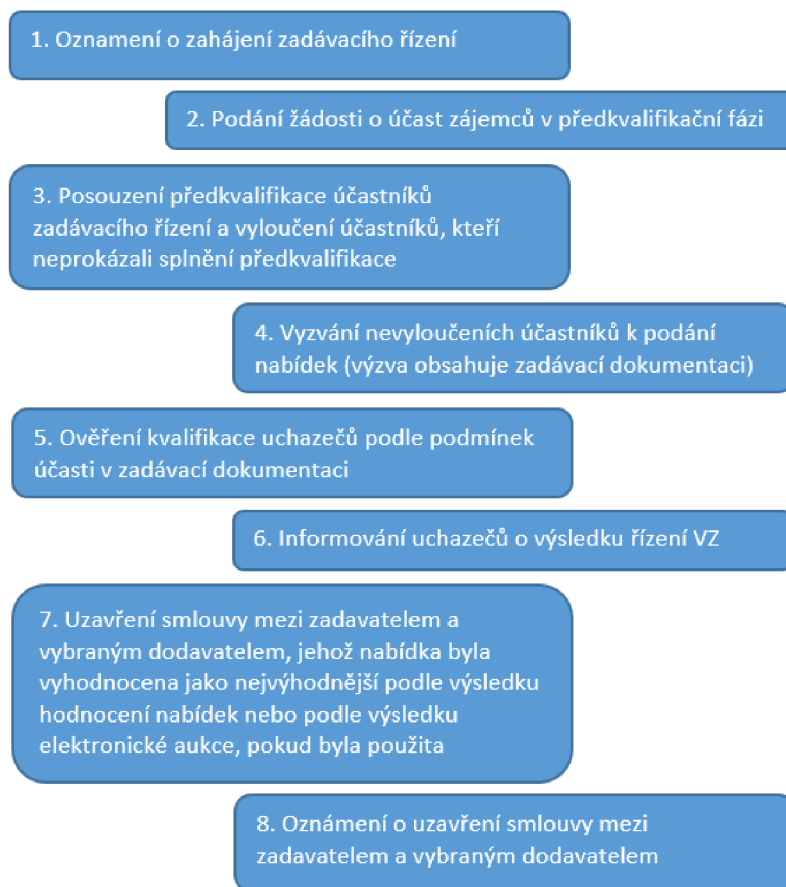
Otevřené řízení se provádí v následujících krocích:



Obrázek 9-5: Otevřené řízení, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny, vlastní zpracování

Užší řízení se provádí trochu jiným způsobem. Zadávací dokumentace je připravena a předložena ve dvou fázích: ve fázi předkvalifikace a ve fázi nabídkového řízení, která musí rovněž obsahovat kritéria pro zadání zakázky. [44]

Užší řízení se provádí v následujících krocích:



Obrázek 9-6: Užší řízení, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny, vlastní zpracování

9.2.6. Srovnání základních pojmů a druhů zadávacích řízení v ČR a BiH

V této části kapitoly bych se ráda zaměřila na rozdíly mezi jednotlivými zákony o zadávání veřejných zakázek v BiH a ČR.

Oba zákony definují odlišně zadavatele veřejných zakázek. Tento rozdíl je způsoben v důsledku různých politických systémů a územně správního členění těchto dvou zemí.

Na rozdíl od bosenského zákona, český zákon definuje režim veřejné zakázky podle její předpokládané hodnoty. Jediné omezení, které existuje v platném zákonu v BiH se týká přímé dohody, která se používá v situacích, kdy je předpokládaná hodnota veřejné zakázky nižší než 6 000,00 BAM (což odpovídá přibližně 75 000 Kč). Tento druh řízení se v Bosně používá nejméně a to kvůli nedostatku transparentnosti.

ZZVZ v ČR definuje dva druhy řízení, která nejsou součástí bosenského zákona: řízení o inovačním partnerství a koncesní řízení.

Řízení o inovačním partnerství se používá v situacích, kdy na trhu neexistuje dodavatel, který by mohl uspokojit potřeby zadavatele. [31] Hlavním cílem tohoto řízení je zvýšení podpory v oblasti vědy a výzkumu.

Za zadání koncese na stavební práce se považuje uzavření úplatné smlouvy, kterou zadavatel zadá poskytnutí činnosti podle § 14 odst. 3 písm. a), b) nebo c) dodavateli, přičemž protiplnění spočívá v právu braní užitků vyplývajících z provozování stavby, která je výsledkem poskytnutých stavebních prací, nebo v tomto právu společně s platbou a na dodavatele přenáší provozní riziko spojené s braním užitků vyplývajících z provozování stavby. [31]

V Bosně jsou koncesní řízení a smlouvy o partnerství veřejného a soukromého sektoru (inovační partnerství v ČR) výjimkou Zákona o zadávání veřejných zakázek a ustanovení tohoto zákona se na ně nevztahují.

Došla jsem k závěru, že oba zákony jsou ve své podstatě stejné. ZZVZ v Česku je mnohem přísnější, zatímco zákon v Bosně obširnější. Z tohoto důvodu v Bosně stále přetrvává problém s transparentností, který by měl být v následujících letech vyřešen přijetím nových ustanovení a pokynů EU.

9.3. Stanovení lhůt

9.3.1. Úvod

V této části podkapitoly se budu věnovat lhůtám pro podání žádosti o účast a podání nabídek. Uvedu lhůty pro dva nejčastěji používané druhy řízení veřejných zakázek: otevřené a užší řízení. Stanovené lhůty jsou uvedeny v samostatných podkapitolách pro každou zemi a na konci je uvedeno celkové shrnutí této krátké analýzy lhůt.

9.3.2. Lhůty pro podlimitní a nadlimitní veřejné zakázky v ČR

Podle ZZVZ jsou lhůty pro podlimitní veřejné zakázky definovány následujícím způsobem:

- ❖ Lhůty pro podání nabídek ve zjednodušeném podlimitním řízení zadavatel stanoví v délce nejméně 11 pracovních dnů od zahájení zadávacího řízení
- ❖ Lhůty pro podání nabídek v otevřeném řízení zadavatel stanoví v délce nejméně 20 pracovních dnů od zahájení zadávacího řízení
- ❖ Lhůty v délce nejméně 15 pracovních dnů od zahájení zadávacího řízení v případě žádosti o účast v užším řízení nebo jednacím řízení s uveřejněním nebo nabídky v užším řízení. [31]

Je důležité zmínit, že zadavatel uveřejní vysvětlení zadávací dokumentace nejméně 4 pracovní dny před skončením lhůty pro podání nabídek a dobu pro prohlídku místa plnění zadavatel určí tak, aby bylo možné prohlídku uskutečnit nejpozději 5 pracovních dnů před skončením lhůty pro podání nabídek. [31]

Lhůty v otevřeném a užším řízení pro nadlimitní veřejné zakázky jsou stanovené následujícím způsobem:

- ❖ Zadavatel stanoví lhůtu pro podání nabídek v otevřeném řízení na nejméně 30 dnů od zahájení zadávacího řízení. Tato lhůta musí být prodloužena o 5 dnů, jestliže zadavatel neumožní podávat nabídky prostřednictvím elektronického nástroje
- ❖ Zadavatel stanoví lhůtu pro podání žádosti o účast na nejméně 30 dnů od zahájení užšího řízení, nebo od odeslání výzvy k podání žádosti o účast, pokud je užší řízení zahájeno odesláním předběžného oznámení. Zadavatel také stanoví lhůtu pro podání nabídek na nejméně 25 dnů od odeslání výzvy k podání nabídky. Tato lhůta musí být prodloužena o 5 dnů pokud zadavatel neumožní podávat nabídky prostřednictvím elektronického nástroje. Je důležité zmínit, že v případě naléhavých okolností, které znemožňují použití lhůty stanovené běžně, může být lhůta pro podání žádosti o účast zkrácena tak aby činila nejméně 15 dnů od zahájení zadávacího řízení a lhůta pro podání nabídek nejméně 10 dnů od odeslání výzvy k podání nabídky. Naléhavost okolností musí zadavatel odůvodnit v zadávací dokumentaci. [31]

9.3.3. Lhůty pro veřejné zakázky v BiH

Jak již bylo zmíněno v BiH neexistuje dělba na podlimitní a nadlimitní veřejné zakázky. Bosenský zákon definuje hodnotové třídy, na základě kterých jsou definovány lhůty pro veřejné zakázky.

Zadavatel je povinen stanovit lhůty pro podání žádosti o účast a podání nabídek v návaznosti na složitost předmětu zakázky a dobu potřebnou pro přípravu nabídek, které nemohou být kratší, než lhůty stanovené tímto zákonem. [44]

Lhůty pro podání nabídek u veřejných zakázek, jejichž předpokládaná hodnota je vyšší než 9 000 000 BAM (což odpovídá přibližně 115 000 000 Kč):

- ❖ Zadavatel stanoví lhůtu pro podání nabídek v otevřeném řízení v délce nejméně 45 pracovních dnů od zahájení zadávacího řízení (oznámení o zahájení zadávacího řízení na portálu veřejných zakázek BiH)
- ❖ Zadavatel stanoví lhůtu pro podání žádosti o účast na nejméně 30 pracovních dnů od zahájení užšího řízení nebo od odeslání výzvy k podání žádosti o účast, pokud je užší řízení zahájeno odesláním předběžného oznámení. Zadavatel také stanoví lhůtu pro podání nabídek na nejméně 35 dnů od odeslání výzvy k podání nabídky. [44]

Lhůty pro podání nabídek u veřejných zakázek, jejichž předpokládaná hodnota je vyšší než 80 000 (což odpovídá přibližně 1 000 000 Kč) BAM a nižší než 9 000 000 BAM (což odpovídá přibližně 115 000 000 Kč):

- ❖ Zadavatel stanoví lhůtu pro podání nabídek v otevřeném řízení v délce nejméně 20 pracovních dnů od zahájení zadávacího řízení (oznámení o zahájení zadávacího řízení na portálu veřejných zakázek BiH)
- ❖ Zadavatel stanoví lhůtu pro podání žádosti o účast na nejméně 15 pracovních dnů od zahájení užšího řízení, nebo od odeslání výzvy k podání žádosti o účast, pokud je užší řízení zahájeno odesláním předběžného oznámení. Zadavatel také stanoví lhůtu pro podání nabídek na nejméně 15 pracovních dnů od odeslání výzvy k podání nabídky. [44]

9.3.4. Srovnání lhůt pro veřejné zakázky v ČR a BiH

Na základě výše uvedené analýzy jsem dospěla k závěru, že oba zákony definují lhůty jako minimálním počet dnů pro podání žádosti o účast a podání nabídek. Nejjednodušším způsobem, jak představit výsledek této krátké analýzy jsou následující tabulky⁸:

Tabulka 9-1: Lhůty pro veřejné zakázky v ČR

ČR			
PODLIMITNÍ REŽIM		NADLIMITNÍ REŽIM	
OTEVŘENÉ ŘÍZENÍ	UŽŠÍ ŘÍZENÍ	OTEVŘENÉ ŘÍZENÍ	UŽŠÍ ŘÍZENÍ
počet dnů	počet dnů	počet dnů	počet dnů
20	15 (15)	30	30 (25)

Tabulka 9-2: Lhůty pro veřejné zakázky v BiH

BiH			
PŘEDPOKLADANÁ HODNOTA VZ MEZI 80 000 A 9 000 000 BAM		PŘEDPOKLADANÁ HODNOTA VZ NAD 9 000 000 BAM	
OTEVŘENÉ ŘÍZENÍ	UŽŠÍ ŘÍZENÍ	OTEVŘENÉ ŘÍZENÍ	UŽŠÍ ŘÍZENÍ
počet dnů	počet dnů	počet dnů	počet dnů
20	15 (15)	45	30 (35)

V obou zemích jsou lhůty pro otevřené řízení stanoveny stejným způsobem. Na rozdíl od českého zákona, bosenský zákon definuje delší lhůty v případě užšího řízení.

Český zákon definuje lhůty v případě prohlídky místa plnění. Zákon o veřejných zakázkách v Bosně takový případ nedefinuje. Zadavatel může v rámci zadávací dokumentace definovat, jestli umožní prohlídku místa plnění a v jakém čase. Nepsaným pravidlem a praxí je, že to bude buď doporučení nebo povinnost, bez které se uchazeč nemůže výběrového řízení zúčastnit.

⁸ V závorkách je uveden minimální počet dnů pro podání nabídek v případě užšího řízení. Číslo před ním označuje minimální počet dnů pro žádost o účast.

Ještě bych ráda zmínila, že oba zákony definují lhůty pro vysvětlení zadávací dokumentace. Dodavatel může podat žádost o vysvětlení ZD nejpozději 8 pracovních dnů před uplynutím lhůty pro podání nabídek v případě nadlimitních VZ a nejpozději 7 pracovních dnů v případě podlimitních VZ. Zadavatel je povinen předat vysvětlení do 3 pracovních dnů. [31]

V BiH uchazeč může podat žádost o vysvětlení ZD nejpozději 10 pracovních dnů před uplynutím lhůty pro podání nabídek bez ohledu na druh řízení a předpokládanou hodnotu zakázky. Zadavatel je povinen předat vysvětlení do 3 pracovních dnů. [44]

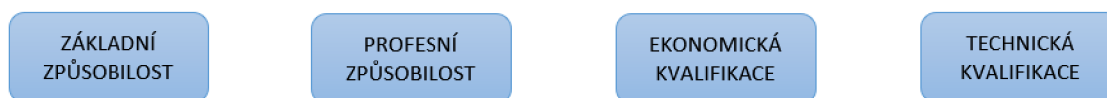
To, co oba zákony definují značně podrobně jsou podmínky kvalifikace, které představím v další kapitole.

9.4. Podmínky účasti v zadávacím řízení

9.4.1. Podmínky účasti v zadávacím řízení v BiH

V rámci zadávacího řízení je jednou z důležitých etap ověření kvalifikace uchazeče. Tímto způsobem zadavatel ověřuje a zjišťuje, zda je uchazeč spolehlivý a schopný realizovat zakázku, v souladu s podmínkami stanovenými v zadávací dokumentaci. [44]

Existují 4 druhy podmínek kvalifikace:



Obrázek 9-7: Druhy podmínek kvalifikace, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny

Minimální kvalifikační podmínky stanovené zadavatelem, jakož i doklady potřebné k jejich prokázání, musí odpovídat předmětu veřejné zakázky a být s ním v souladu. Podmínky musí být jasné a přesné a nesmí docházet k žádnému omezení konkurence mezi uchazeči. [44]

Dle údajů zveřejněných na Portálu veřejných zakázek Bosny a Hercegoviny existuje poměrně velká řada případů, kdy zadavatel nesprávně, neúplně nebo nejasně stanovil podmínky kvalifikace což zkomplikovalo průběh zadávacího řízení.

9.4.1.1. Základní způsobilost

Dodavatel je povinen předložit k prokázání základní způsobilosti následující:

- ❖ výpis z evidence Rejstříku trestů
- ❖ výpis z obchodního rejstříku
- ❖ potvrzení příslušné okresní správy sociálního zabezpečení
- ❖ potvrzení příslušné správy, že je spolehlivým plátcem přímých či nepřímých daní.

[44]

Zadavatel může žádost o účast nebo nabídku zamítnout, pokud zjistí, že se zadavatel dopustil v posledních 3 letech před zahájením zadávacího řízení závažného profesního pochybení. [44]

9.4.1.2. Profesní způsobilost

Zadavatel může požadovat, aby dodavatel předložil doklad, že je oprávněn podnikat v rozsahu odpovídajícímu předmětu veřejné zakázky nebo že je členem profesní komory nebo jiné profesní organizace. [44]

9.4.1.3. Ekonomická a finanční kvalifikace

Zadavatel může v zadávací dokumentaci stanovit minimální podmínky týkající se ekonomické a finanční způsobilosti uchazeče, jejichž prokázání může požadovat následujícími doklady:

- ❖ příslušný doklad vydaný bankou nebo jinou finanční institucí prokazující ekonomickou a finanční způsobilost
- ❖ záruka za pojištění odpovědnosti za realizaci předmětné smlouvy v oblasti své registrované činnosti
- ❖ firemní obrat nejdéle za 3 bezprostředně předcházející účetní období⁹. Pokud dodavatel vznikl později, postačí předložit údaje o obratu za všechna účetní období od svého vzniku.

⁹ Účetní období v Bosně a Hercegovině trvá jeden rok (12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců).

- ❖ finanční výkaz¹⁰ nejdéle za 3 bezprostředně předcházející účetní období. Pokud dodavatel vznikl později, postačí předložit údaje o obratu za všechna účetní období od svého vzniku. [44]

Uchazeč může uvést, pokud to zadávací podmínky dovolují, že disponuje kapacitami jiných subjektů, bez ohledu na povahu právního vztahu, který s nimi má. [44]

9.4.1.4. Technická kvalifikace

V platném zákonu Bosny a Hercegoviny jsou podmínky technické kvalifikace rozděleny na všeobecné podmínky a podmínky související s veřejnou zakázkou na stavební práce.

Zadavatel může v závislosti na druhu, množství, rozsahu nebo účelu předmětu zakázky požadovat doklady související s technickou a odbornou způsobilostí. [44]

Zadavatel si může vyžádat doklad o provedených zakázkách ve formě seznamu realizovaných zakázek s potvrzením o realizaci kterou poskytuje druhá smluvní strana. [44]

Potvrzení o realizovaných zakázkách musí obsahovat následující údaje:

- ❖ název a sídlo smluvních stran
- ❖ předmět smlouvy
- ❖ hodnotu smlouvy
- ❖ čas a místo plnění smlouvy
- ❖ písemné prohlášení o plnění smluvních povinností. [44]

Toto jsou obecné podmínky definované zákonem. Kritéria technické a profesní kvalifikace a jejich prokázání v případě veřejné zakázky na stavební práce jsou definována v samostatném článku zákona. Zadavatel může žádat o:

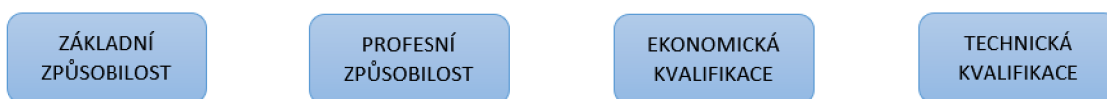
- ❖ seznam smluv v souladu s článkem zákona 48
- ❖ osvědčení o vzdělání a odborné způsobilosti dodavatele a jeho vedoucích pracovníků
- ❖ prohlášení o angažování technického personálu, zejména personálu angažovaného jako technický dozor nebo kontrolor kvality

¹⁰ Rozvaha, zastarale bilance.

- ❖ prohlášení dodavatele o průměrném ročním počtu zaměstnanců a počtu vedoucích pracovníků za poslední tři roky
- ❖ potvrzení o stavebních strojích a technických zařízeních, které má dodavatel k dispozici za účelem realizace zakázky
- ❖ prohlášení dodavatele, že bude schopen dodržovat opatření v oblasti řízení z hlediska ochrany životního prostředí a energetické efektivity. [44]

9.4.2. Podmínky účasti v zadávacím řízení v ČR

ZZVZ v ČR také definuje čtyři druhy podmínek kvalifikace: [31]



Obrázek 9-8: Druhy podmínek kvalifikace, ZDROJ: ZZVZ v ČR, vlastní zpracování

„Zákon nově rozlišuje kvalifikaci pro nadlimitní režim, podlimitní režim a zjednodušený režim. Při zadávání veřejných zakázek v nadlimitním režimu je zadavatel povinen vždy požadovat prokázání základní způsobilosti a s výjimkou jednacního řízení bez uveřejnění také prokázání profesní způsobilosti dle § 77 odst. 1. Zadavatel dále může požadovat prokázání profesní způsobilosti dle § 77 odst. 2, ekonomické kvalifikace a technické kvalifikace. Je na zadavateli, aby s ohledem na předmět veřejné zakázky a okolnosti zadávání stanovil, zda bude požadovat také prokázání dalších kritérií kvalifikace.

Při zadávání veřejných zakázek v podlimitním režimu se přiměřeně uplatní pravidla platná pro kvalifikaci veřejných zakázek zadávaných v nadlimitním režimu. Ve zjednodušeném podlimitním řízení (§ 53) nebo při zadávání služeb ve zjednodušeném režimu (§ 129) není zadavatel vůbec povinen požadovat prokázání kritérií kvalifikace (tzn. např. ani základní způsobilosti účastníka).“ [46]

9.4.2.1. Základní způsobilost

ZZVZ definuje prokázání základní způsobilosti následujícím způsobem:

„Dodavatel prokazuje splnění podmínek základní způsobilosti ve vztahu k České republice předložením

- a) výpisu z evidence Rejstříku trestů ve vztahu k § 74 odst. 1 písm. a),
- b) potvrzení příslušného finančního úřadu ve vztahu k § 74 odst. 1 písm. b),
- c) písemného čestného prohlášení ve vztahu ke spotřební dani ve vztahu k § 74 odst. 1 písm. b),
- d) písemného čestného prohlášení ve vztahu k § 74 odst. 1 písm. c),
- e) potvrzení příslušné okresní správy sociálního zabezpečení ve vztahu k § 74 odst. 1 písm. d),
- f) výpisu z obchodního rejstříku, nebo předložením písemného čestného prohlášení v případě, že není v obchodním rejstříku zapsán, ve vztahu k § 74 odst. 1 písm. e).“ [31]

9.4.2.2. Profesní způsobilost

„Dodavatel prokazuje splnění profesní způsobilosti ve vztahu k České republice předložením výpisu z obchodního rejstříku nebo jiné obdobné evidence, pokud jiný právní předpis zápis do takové evidence vyžaduje.

Zadavatel může požadovat, aby dodavatel předložil doklad, že je

- a) oprávněn podnikat v rozsahu odpovídajícímu předmětu veřejné zakázky, pokud jiné právní předpisy takové oprávnění vyžadují,
- b) členem profesní samosprávné komory nebo jiné profesní organizace, je-li takové členství pro plnění veřejné zakázky na služby jinými právními předpisy vyžadováno, nebo
- c) odborně způsobilý nebo disponuje osobou, jejímž prostřednictvím odbornou způsobilost zabezpečuje, je-li pro plnění veřejné zakázky odborná způsobilost jinými právními předpisy vyžadována. “ [31]

9.4.2.3. Ekonomická kvalifikace

„Zadavatel může požadovat, aby minimální roční obrat dodavatele nebo obrat dosažený dodavatelem s ohledem na předmět veřejné zakázky dosahoval zadavatelem určené minimální úrovně, a to nejdéle za 3 bezprostředně předcházející účetní období; jestliže dodavatel vznikl později, postačí, předloží-li údaje o svém obratu v požadované výši za všechna účetní období od svého vzniku. “ [31]

Zákon také uvádí, že minimální požadovaná výše ročního obratu pro prokázání kvalifikace uchazeče nesmí přesahovat dvojnásobek předpokládané hodnoty veřejné zakázky. [31]

9.4.2.4. Technická kvalifikace

Poslední druh kvalifikačních podmínek je technická kvalifikace, která je podle mého názoru v oboru stavebních prací nejsložitější a nejdůležitější druh podmínek.

Český zákon stanovuje různé seznamy, osvědčení, přehledy a vzorky o které zadavatel může žádat, aby dodavatel prokázal technickou způsobilost:

- ❖ *„seznam stavebních prací poskytnutých za posledních 5 let před zahájením zadávacího řízení včetně osvědčení objednatele o řádném poskytnutí a dokončení nejvýznamnějších z těchto prací; zadavatel může stanovit, že budou zohledněny doklady i za dobu delší než posledních 5 let před zahájením zadávacího řízení, pokud je to nezbytné pro zajištění přiměřené úrovně hospodářské soutěže*
- ❖ *seznam významných dodávek nebo významných služeb poskytnutých za poslední 3 roky před zahájením zadávacího řízení včetně uvedení ceny a doby jejich poskytnutí a identifikace objednatele; zadavatel může stanovit, že budou zohledněny doklady i za dobu delší než poslední 3 roky před zahájením zadávacího řízení, pokud je to nezbytné pro zajištění přiměřené úrovně hospodářské soutěže*
- ❖ *seznam techniků nebo technických útvarů, které se budou podílet na plnění veřejné zakázky, a to zejména těch, které zajišťují kontrolu kvality nebo budou provádět stavební práce, bez ohledu na to, zda jde o zaměstnance dodavatele nebo osoby v jiném vztahu k dodavateli*
- ❖ *osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci vztahující se k požadovaným dodávkám, službám nebo stavebním pracem, a to jak ve vztahu k fyzickým osobám, které mohou dodávky, služby nebo stavební práce poskytovat, tak ve vztahu k jejich vedoucím pracovníkům*
- ❖ *popis technického vybavení, popis opatření dodavatele k zajištění kvality nebo popis zařízení pro výzkum*

- ❖ *přehled o řízení dodavatelského řetězce a systémy sledování dodavatelského řetězce, které dodavatel bude moci uplatnit při plnění veřejné zakázky*
- ❖ *provedení kontroly technické kapacity zadavatelem nebo jeho jménem příslušným úředním orgánem v zemi sídla dodavatele, a je-li to nutné, také provedení kontroly opatření týkajících se zabezpečení jakosti a výzkumu, a to vše za předpokladu, že služby, které mají být poskytnuty, jsou složité nebo jsou požadovány pro zcela zvláštní účely*
- ❖ *opatření v oblasti řízení z hlediska ochrany životního prostředí, která bude dodavatel schopen použít při plnění veřejné zakázky*
- ❖ *přehled průměrného ročního počtu zaměstnanců dodavatele nebo počtu vedoucích zaměstnanců dodavatele nebo osob v obdobném postavení za poslední 3 roky*
- ❖ *přehled nástrojů nebo pomůcek, provozních nebo technických zařízení, které bude mít dodavatel při plnění veřejné zakázky k dispozici*
- ❖ *vzorky, popisy nebo fotografie výrobků určených k dodání, nebo*
- ❖ *doklad prokazující shodu požadovaného výrobku s požadovanou technickou normou nebo technickým dokumentem.*“ [31]

9.4.3. Srovnání podmínek kvalifikace v zadávacím řízení v ČR a BiH

Český zákon na rozdíl od bosenského rozlišuje kvalifikační podmínky ve vztahu k předpokládané hodnotě veřejné zakázky. V Bosně a Hercegovině takové rozdělení neexistuje. Pro každou hodnotovou třídu veřejných zakázek platí obecná ustanovení zákona stejně.

V Bosně je zadavatel povinen požadovat prokázání osobní způsobilosti uchazeče s výjimkou jednacích řízení bez uveřejnění bez ohledu na předpokládanou hodnotu veřejné zakázky. V nadlimitním režimu VZ v ČR to stejně platí s tím, že je zadavatel povinen vždy požadovat prokázání profesní způsobilosti s výjimkou jednacích řízení bez uveřejnění.

Bosenský zákon také definuje, že ekonomická a technická kvalifikace, jako i profesní způsobilost jsou podmínky účasti, které zadavatel může ale nemusí požadovat v zadávací dokumentaci.

Základní způsobilost a profesní kvalifikace jsou v obou zákonech definovány stejně. Na druhou stranu jsem zjistila, že mezi zákony existuje několik rozdílů v definování ekonomických a technických podmínek kvalifikace.

V Bosně zadavatel může požadovat příslušný doklad vydaný bankou prokazující ekonomickou způsobilost jakož i záruku za pojištění odpovědnosti za realizaci předmětné smlouvy. Zadavatel také může žádat o prokázání ročního obratu dosaženého dodavatelem s tím, že v ČR zadavatel může požadovat minimální výši této hodnoty. Bosenský zákon nedefinuje, že dodavatel musí mít minimální roční obrat s ohledem na předmět veřejné zakázky.

Kritéria pro prokázání technické kvalifikace jsou definována víceméně stejným způsobem. Rozdíl je pouze v tom, že bosenský zákon definuje podmínky technické způsobilosti pro každý typ veřejné zakázky¹¹ zvlášť.

9.5. Hodnocení nabídek

9.5.1. Hodnocení nabídek v BiH

Podle bosenského zákona, zadavatel může hodnotit nabídky buď podle nejnižší ceny, nebo podle jejich ekonomické výhodnosti. Další hodnotící kritéria mohou být: kvalita předmětu zakázky, technická úroveň, funkční vlastnosti, environmentální aspekty, lhůty dodání nebo dokončení plnění atd. [44]

9.5.2. Hodnocení nabídek v ČR

Podle zákona o ZZVZ v ČR zadavatel v zadávací dokumentaci stanoví, že nabídky budou hodnoceny podle jejich ekonomické výhodnosti. Zadavatel může hodnotit nabídky podle nejnižší nabídkové ceny, nejnižších nákladů životního cyklu nebo na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality. [31]

Zákon také určuje, jaká mohou být kritéria kvality.

¹¹ Veřejná zakázka na dodávky, služby nebo stavební práce.

„Pro hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky podle kvality je zadavatel povinen stanovit kritéria, která vyjadřují kvalitativní, environmentální nebo sociální hlediska spojená s předmětem veřejné zakázky.

Kritériem kvality mohou být zejména

- a) technická úroveň,*
- b) estetické nebo funkční vlastnosti,*
- c) uživatelská přístupnost,*
- d) sociální, environmentální nebo inovační aspekty,*
- e) organizace, kvalifikace nebo zkušenost osob, které se mají přímo podílet na plnění veřejné zakázky v případě, že na úroveň plnění má významný dopad kvalita těchto osob,*
- f) úroveň servisních služeb včetně technické pomoci, nebo*
- g) podmínky a lhůta dodání nebo dokončení plnění.” [31]*

9.5.3. Srovnání hodnocení nabídek v BiH a v ČR

Došla jsem k závěru, že hodnocení nabídek v ČR a BiH probíhá stejným způsobem. V obou zemích lze hodnotit nabídky podle nejnižší ceny nebo podle jejich ekonomické výhodnosti. Zadavatel musí stanovit v zadávací dokumentaci podle jakých kritérií bude nabídky hodnotit.

Zákony se liší v tom, že český zákon umožňuje zadavatelům stanovit pevnou cenu a hodnotit pouze kvalitu nabízeného plnění. [31]

V bosenském zákoně to není definováno.

9.6. Právní ochrana v oblasti veřejných zakázek

9.6.1. Úvod

V poslední části této kapitoly představím instituce v Bosně a Hercegovině a v České republice které mají na starosti sledovat dodržování pravidel pro zadávání veřejných zakázek. Je to Agentura pro veřejné zakázky a Úřad pro zkoumání stížností v BiH a Úřad pro ochranu hospodářské soutěže v ČR.

V rámci své diplomové práce uvádím pouze základní informace o těchto institucích, protože nemají pro zpracování diplomové práce klíčový význam.

9.6.2. Agentura pro veřejné zakázky a Úřad pro zkoumání stížností - BiH

Agentura pro veřejné zakázky (oficiální název: Agencija za javne nabavke) a Úřad pro zkoumání stížností (zkratka ÚZS, oficiální název: Kancelarija za podnošenje žalbi) jsou samostatné a nezávislé instituce které dohlíží na implementaci zákona o veřejných zakázkách a podzákonných předpisů. Sídlo ÚZS je v Sarajevu a filiálky jsou v Mostaru a Banja Luce. Ústřední komise jmenuje Parlamentární shromáždění Bosny a Hercegoviny na dobu 5 let a má sedm členů. Každá z filiálek má pětičlennou komisi. [44]

9.6.3. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže – ČR

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (zkratka ÚOHS) je ústředním a nezávislým orgánem státní správy se sídlem v Brně. Předsedu jmenuje na návrh vlády prezident republiky a nesmí být členem žádné politické strany. Úřad je členěn na tři sekce a každá sekce je vedena místopředsedy. Jednou ze sekcí je sekce veřejných zakázek, která dohlíží na dodržování pravidel pro zadávání veřejných zakázek. Zabývá se řešením návrhů dodavatelů směřujících proti možnému nesprávnému postupu zadavatelů podle ZZVZ. Sekce se skládá ze čtyř odborů a každý odbor provádí samostatně jednotlivá správní řízení. [47]

9.7. Celkový pohled na srovnání zákonů

S přihlédnutím k celé analýze zákonů, kterou jsem provedla s důrazem na části zákona, které byly nezbytné pro zpracování této práce, jsem došla k závěru, že mezi nimi neexistuje žádný velký rozdíl. Rozdíly, které existují, většinou souvisí s politickým uspořádáním zemí a také s rozdílným vývojem těchto zemí (nelze očekávat, že hodnotové třídy a předpokládané hodnoty veřejných zakázek budou na stejné úrovni).

Jedním z důvodů, proč mezi zákony těchto dvou zemí není zásadní rozdíl, je skutečnost, že Bosna a Hercegovina usiluje o plnou harmonizaci svých zákonů s normami a zákony platnými v Evropské unii.

Pokud se nebudeme zabývat zásadními definicemi pojmů, samotným procesem zadávání veřejných zakázek či kvalifikačních požadavcích, je tu jeden velký rozdíl, který se týká účasti uchazečů registrovaných v zahraničí.

Podle pokynů, které vydala Evropská komise, platí následující:

„EU se v rámci několika mezinárodních dohod (jako jsou Dohoda o vládních zakázkách a dvoustranné dohody o volném obchodu s kapitolami o zadávání veřejných zakázek) zavázala, že na svůj trh s veřejnými zakázkami umožní přístup některým stavebním pracím, dodávkám, službám a hospodářským subjektům z několika třetích zemí.“ [48]

V této příručce je také uvedeno, že hospodářské subjekty ze třetích zemí, které nemají uzavřenou dohodu k volnému přístupu na trh EU s veřejnými zakázkami, nemají zajištěn přístup k zadávacím řízením v EU a lze je vyloučit. [48]

„V současné době má Dohoda o vládních zakázkách 20 smluvních stran: EU s ohledem na svých 28 členských států¹², Arménie, Austrálie, Kanada, Čínská Tchaj-pej, Hongkong, Island, Izrael, Japonsko, Lichtenštejnsko, Černá Hora, Moldavsko, Norsko, Nový Zéland, Jižní Korea, Singapur, Švýcarsko, Ukrajina, Spojené státy a Nizozemsko (pokud jde o Arubu).“ [48]

Vzhledem k tomu, že Česká republika je stálým členem Evropské unie a s přihlédnutím k výše citovanému textu, vyplývá, že hospodářské subjekty registrované v Bosně a Hercegovině v současné době nemají volný přístup na trh s veřejnými zakázkami v ČR.

Na druhou stranu v Bosně a Hercegovině takové omezení, že se hospodářský subjekt registrovaný v EU nemůže účastnit veřejných zakázek v Bosně a Hercegovině, neexistuje. Toto je podporováno zákonem o zadávání veřejných zakázek v BiH a případovou studií, která bude představena v úvodu praktické části této diplomové práce.

¹² Spojené království opustilo EU 31. ledna 2020. Od té doby EU tvoří 27 evropských států.

V části zákona, která se týká provádění zadávacího řízení a ověřování kvalifikace uchazečů je všude uvedeno, že doklady musí být předloženy v souladu s předpisy platnými v Bosně a Hercegovině nebo v zemi kde je hospodářský subjekt registrován. [44]

Nikde není výslovně uvedeno, že existuje nějaké omezení pro hospodářské subjekty, které nejsou registrovány v Bosně a Hercegovině.

Na základě cíle, kterého chci touto diplomovou prací dosáhnout, a všeho, co je uvedeno výše, se věnuji v praktické části práce vypracování marketingového plánu pro českou stavební firmu, která plánuje rozšířit své působení na území Bosny a Hercegoviny a podílet se na veřejných zakázkách v této zemi.

10. Case study (případová studie)

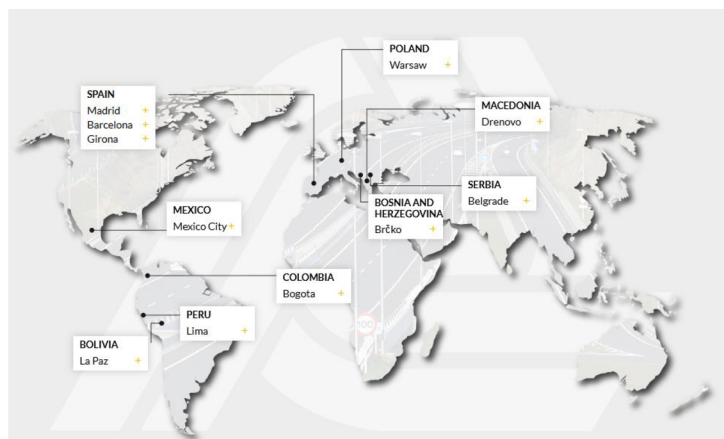
10.1. Úvod

V této části diplomové práce představím marketingový plán pro středně velkou stavební firmu, která působí převážně na českém trhu a která má za cíl expanzi na trh Bosny a Hercegoviny.

Před představením společnosti a vypracováním marketingového plánu bych ráda uvedla krátkou případovou studii. Tato studie je příkladem a důkazem, že je možné pro stavební firmu, která je členem Evropské unie vyhrát a realizovat veřejnou zakázku v Bosně a Hercegovině.

10.2. O firmě RUBAU GROUP

RUBAU GROUP je španělská firma se sídlem v Aragón 295, Barcelona, která se zabývá především realizací projektů v oblasti stavebnictví, developmentem a správou koncesí. Její působnost je jak národní tak mezinárodní. V současné době realizuje velké projekty na americkém a evropském kontinentu. Mají za sebou několik realizovaných projektů na Balkáně, například projekty v Bosně, Srbsku a Severní Makedonii: [49]



Obrázek 10-1: Mezinárodní projekty společnosti RUBAU GROU, zdroj: <https://www.rubau.com/en/international/>

Současný strategický plán firmy zahrnuje udržitelný růst: začleňování nových zákazníků, geografickou expanzi a vytváření nových obchodních oblastí.¹³

Údaje o přesném počtu zaměstnanců a ročním obratu se mi nepodařilo dohledat takže je ve své práci nemohu uvádět.

10.3. Veřejná zakázka: Výstavba městského okruhu kolem města Brčko Distrikt BiH

10.3.1. O projektu

Projekt, který realizovala firma RUBAU GROUP byl městský okruh kolem města Brčko Distrikt. Zakázka zahrnovala výstavbu nové dvoupruhové silnice v délce 18,7 kilometrů a 12 nových mostů (délka jednotlivých mostů v rozmezí 25,60 až 311,20 m), 5 nadjezdů a 2 podjezdy. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení bylo vydáno 15. 9. 2014 a smlouva mezi firmou RUBAU a PC „Roads of Brcko“ byla podepsána 12. 1. 2015. Firma vyhrála tuto veřejnou zakázku jako generální dodavatel. Celková hodnota prací byla 28 787 776.31 eur (699 763 609,40 Kč)¹⁴. Projekt byl realizován v období 2015-2019 [viz příloha 1: PART A LETTER OF ACCEPTANCE].

Jako přílohu této práce uvádím i podmínky kvalifikace, které byly požadovány [viz příloha 2: INVATATION FOR TENDERS BOSNIA AND HERZEGOVINA CONSTRUCTION OF BRCKO BY-PASS].

10.3.2. Shrnutí

Tento projekt je vynikajícím příkladem veřejné zakázky, která byla realizována v Bosně a Hercegovině a kde generálním dodavatelem byla firma z EU. Neobjevil se žádný problém ani potíž a projekt byl úspěšně dokončen. S ohledem na to, že je Bosna a Hercegovina ve fázi poválečné obnovy, v blízké budoucnosti ji čekají velké projekty. Je také třeba mít na paměti, že bosenský trh není dostatečně rozvinutý a ne vyskytují se zde žádné lokální společnosti, které by měly dostatečnou kvalifikaci pro realizaci velkých projektů.

¹³ RUBAU GROUP [online]. 2022 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.rubau.com/en/>.

¹⁴ Podle kurzu 13.11.2022 1 euro rovná se 24,31 Kč.

Z toho vyplývá moje představa, že je zde prostor pro účast zahraničních firem (pro případ této diplomové práce uvažují s českou firmou) a to jak na zakázkách veřejných tak i soukromých. Tímto způsobem by došlo k vzájemnému prospěchu a zisku: Bosna a Hercegovina by získala jisté a spolehlivé generální dodavatele se zkušenostmi z účasti na velkých projektech a na druhou stranu by zahraniční firma (česká firma) expandovala na balkánský trh, kde by díky snížené konkurenci získávala projekty mnohem snadněji.

Další část mé práce má za cíl představit marketingový plán středně velké stavební firmy, která plánuje rozšířit svůj okruh působnosti do Bosny a Hercegoviny.

10.4. Veřejná zakázka: Multifunkční sportovní hala s vnitřními bazény, jejíž realizace je plánována na rok 2024

10.4.1. O projektu

Jedním z projektů, jehož výběrové řízení je plánováno na příští rok, je Multifunkční sportovní hala s vnitřními bazény ve městě Brčko Distrikt BiH. Na projekt už existuje Architektonická studie stavby a část této dokumentace přidávám jako přílohu [viz příloha 3: Část architektonické studie stavby]. V současné době se zpracovávají další stupně projektové dokumentace.

Objekt je navržen se suterénem a třemi nadzemními podlažími. Navrhované plochy stavby:

- ❖ Zastavěná plocha: 7644,85 m²
- ❖ Užitná plocha: 8054,85 m².

Předpokládaná hodnota nákladů stavby je 47 565 000,00 BAM (591 795 724,81 Kč)¹⁵.

10.4.2. Shrnutí

Podobný projekt, jako je tato multifunkční sportovní hala s vnitřními bazény, dosud nebyl v okrese Brčko Distrikt BiH realizován. Jde o velice významný a nákladný projekt s přihlédnutím k současnému standardu v Bosně a Hercegovině. Domnívám se, že na našem trhu je omezené množství lokálních firem, které by dostatečně splňovaly potřebné kvalifikační předpoklady, které budou vyžadovány v rámci veřejné zakázky.

¹⁵ Podle kurzu 13.11.2022 1 BAM rovná se 12,44 Kč.

Došla jsem k závěru, že firma, pro kterou vytvářím marketingový plán, by mohla mít zájem o takovou stavbu.

11. Představení firmy

11.1. Úvod

S ohledem na to, že se jedná o citlivá data, nebudu uvádět jméno ani sídlo stavební firmy. Jako jméno stavebního podniku budu používat označení XYZ. Jedná se o společnost s ručením omezením¹⁶ (XYZ, s.r.o.).

Stavební firma XYZ působí na trhu již více než 25 let a v současnosti zaměstnává kolem 150 lidí. Dle údajů, které jsem dostala od personálního oddělení ve firmě pracuje 35% THP¹⁷ pracovníků a 65% dělníků. Firma je ze 100 % v soukromém vlastnictví. Doposud byla společnost aktivní pouze na českém trhu, kde si vybudovala bohatou tradici ve svém oboru.

Firma XYZ je generálním dodavatelem stavebních prací, působí především v oblasti pozemního a inženýrského stavitelství. Část stavebních prací společnost provádí vlastními kapacitami, na další část si najímá subdodavatele. Podle informací, které jsem dostala od vedení společnosti, má firma zkušenosti s prací se subdodavateli i z jiných zemí než je Česká republika. Společnost spolupracovala se slovenskými, polskými a německými firmami. Ve většině případů se jednalo o specializované firmy nebo pořízení materiálů, který nebyl na českém trhu dostupný nebo byl v okolních zemích výrazně levnější.

Společnost funguje jako celek, neexistují žádné divize.

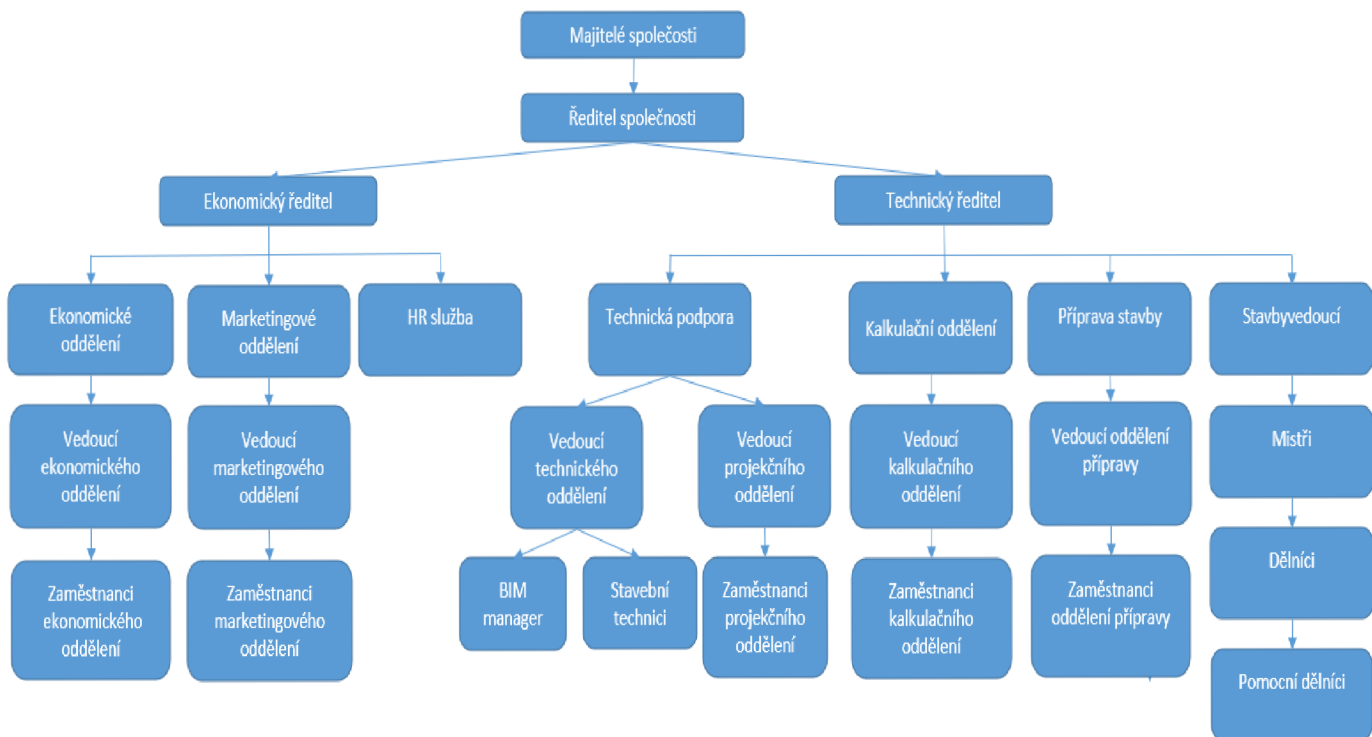
11.2. Organizační struktura firmy

Níže uvedený obrázek ukazuje organizační strukturu firmy XYZ:

¹⁶ Zkrátka s.r.o.

¹⁷ Technicko-hospodářský pracovník.

Obrázek 11-1: Organizační struktura firmy, ZDROJ: vedení společnosti XYZ, vlastní zpracování



11.3. Činnosti firmy

Firma má za sebou řadu úspěšných projektu v oborech bytové výstavby, výstavby administrativních budov a multifunkčních center. Podílí se na projektech rekonstrukcí budov i novostavbách.

Chtěla bych zdůraznit, že součástí firmy je oddělení projekce pozemních staveb, které má na starosti kontrolu projektové dokumentace. V případě soukromého investora toto oddělení nabízí možnost úpravy projektové dokumentace jako návrh alternativního řešení.

Společnost má ve svém vlastnictví množství technického vybavení, které využívá při provádění prací vlastními kapacitami.

11.4. Relevantní zakázky

Referenční list stavby je jeden z nejdůležitějších dokladů technické a profesní způsobilosti v případě zadávání veřejných zakázek. Na základě tohoto dokumentu lze vyhodnotit, zda má společnost dostatečné zkušenosti s realizací projektů souvisejících s předmětnou zakázkou. Pro společnost, která plánuje rozšířit své podnikání na neznámý trh, má tento dokument obrovský význam. S ohledem na nutnost zachovávat důvěrnost citlivých údajů, nebudu uvádět celé názvy projektů, které firma realizovala. Uvedu pouze závěr na základě vstupních dat, které jsem dostala k analýze.

Firma má za sebou více než 10 úspěšně realizovaných obytných souborů. Hodnota těchto realizovaných zakázek se pochybovala mezi 120 000 000 a 500 000 000 Kč. Kromě těchto projektů postavila tři průmyslové haly za 120 000 000 Kč, 140 000 000 Kč a 200 000 000 Kč, podílela se na rekonstrukci několika historických budov po celé ČR a také realizovala dvě sportovní centra za 600 000 000 a 800 000 000 Kč (největší projekt, který společnost realizovala).

11.5. Marketingové mikroprostředí firmy XYZ v České republice

11.5.1. Společnost

Firma má jasnou vizi udržet stabilitu v turbulentních obdobích v budoucnu (příkladem může být současné turbulentní období 2020-2022), udržovat vysokou úroveň kvality

prováděných prací, využívat moderní technologie a metody práce, motivovat zaměstnance a udržovat profesionalitu týmu.

11.5.2. Zákazníci

Zákazník je jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí, kterému je třeba věnovat spoustu pozornosti. Stavebnictví jako specifické hospodářské odvětví vyžaduje speciální přístup a přizpůsobení se každému jednotlivému zákazníkovi.

Pro společnost XYZ je cílová skupina zákazníků přímo investor nebo developer. Jak již bylo definováno v teoretické části práce, rozlišujeme dva typy investorů: soukromí investoři a veřejný sektor.

Veřejný sektor: pokud se jedná o veřejnou zakázku, postup je jasně definován zákonem a lze říct, že probíhá podle předem daných a jasných pravidel. Celý proces výběru dodavatele probíhá obvykle v jednom kole a neexistuje možnost poskytnout alternativní řešení, které by mohlo ovlivnit nabízenou cenu veřejné zakázky. U státních zakázek v BiH může být rozhodujícím faktorem pro uchazeče referenční list. Firma XYZ má za sebou řadu úspěšně realizovaných projektů, které musely splňovat vysoké evropské standardy a proto by z hlediska referencí mohla mít lepší pozici oproti lokálním firmám. Trhem Bosny a Hercegoviny se zabývá samostatná kapitola.

Soukromý investor: v tomto případě se investor a zhotovitel mohou znát z některých projektů, na kterých společně pracovali v minulosti. Firma XYZ má individuální přístup ke každému investorovi, protože je každý projekt jedinečný. Postup většinou probíhá ve více kolech, proto je nutné udržovat komunikaci na velmi vysoké úrovni a očekává se velká profesionalita z obou stran. Výhodou pro tuto společnost je, že nabízí možnost vytvořit alternativní řešení projektu, ušetřit peníze a stát se atraktivnějším uchazečem oproti konkurenci. Je třeba mít na paměti, že v případě soukromých investorů může proces trvat poměrně dlouho a z finančního hlediska být velice náročný.

Každá ze dvou výše uvedených skupin vyžaduje individuální přístup k tvorbě marketingového plánu. Současný marketingový plán je orientován na udržení se na českém stavebním trhu. V rámci této diplomové práce bude zpracován marketingový plán, který bude zaměřen na proniknutí na stavební trh v Bosně a Hercegovině.

11.5.3. Konkurence

Na stavebním trhu panuje různorodá konkurence. Jsou zde zastoupeny společnosti všech velikostí, od nejmenších po největších, ale většina z nich je střední velikosti. Na trhu existuje poměrně dost konkurentů, kteří nabízejí víceméně stejné služby jako společnost XYZ, což znamená, že je velký boj o získání zakázek po celé ČR. Uvážíme-li, že ceny materiálů jsou pro všechny dodavatele víceméně stejné, musí firma najít způsob, jak nabídnout lepší cenu, než konkurence. Jednou z cest je snížení výrobních a režijních nákladů, kdy mohou mít menší firmy výhodu nad velkými. V současném nestabilním období byly některé stavební firmy uzavřeny, na druhou stranu stále vznikají nové firmy, takže celková úroveň konkurence zůstává stejná.

11.5.4. Postavení firmy na trhu

Společnost má zkušenost s působením na českém trhu od svého založení až dodnes. Svou působnost postupně rozšířila z místní na státní úroveň, takže se v současnosti aktivně podílí na zakázkách po celé ČR. Jak již bylo zmíněno, dalším záměrem firmy je rozšíření trhu do oblasti Bosny a Hercegoviny. Analýzou současného postavení firmy na českém trhu jsem došla k následujícímu závěru:

- ❖ Společnost má díky své mnohaleté existenci dobré postavení na místní a celostátní úrovni
- ❖ Vzhledem k vysokému počtu realizovaných projektů má firma výborné reference
- ❖ Firma patří do kategorie středních firem, což jí umožňuje velkou flexibilitu a rychlou adaptaci na změny na trhu
- ❖ Současně turbulentní období má negativní dopad na stavební produkce.

12. Analýza makroprostředí Bosny a Hercegoviny metodou PEST

12.1. Úvod

V této kapitole diplomové práce uvedu charakteristiky stavebního trhu v Bosně a Hercegovině, na kterém se česká firma plánuje podílet. Vzhledem k tomu, že se každá země vyznačuje jiným politickým systémem, jinou kulturou, ekonomikou, zvyky, mentalitou atd. je třeba nejprve představit stručný přehled historie země i současnou situaci. Trh Bosny a Hercegoviny není velký, ale s ohledem na geografickou polohu země má v regionu důležitý význam.

Dalším důvodem, proč je pro mě důležité představit stručný přehled je pochopení důležitosti veřejných zakázek a velkých projektů v této zemi.

12.2. O Bosně a Hercegovině

Bosna a Hercegovina je země v jihovýchodní Evropě na Balkánském poloostrově. Má rozlohu 51 209,2 km². Hlavním a největším městem země je Sarajevo. Celkový počet obyvatelů je 3 531 159 (sčítání lidu z roku 2013). Bosna hraničí na severu, západu a jihu s Chorvatskem, na východě se Srbskem a na jihovýchodě s Černou Horou. V Bosně a Hercegovině jsou tři hlavní etnické skupiny národů: Srbové, Bosňáci a Chorvati.

Země se skládá z dvou autonomních entit a jednoho regionu: Federace Bosny a Hercegoviny a Republiky Srbské a regionu Brčko Distrikt BiH (Brčko Distrikt má místní vládu). Země má status potenciálního kandidáta do Evropské unie od roku 2003.

Po rozpadu Rakouska-Uherska vstoupila Bosna a Hercegovina do Jugoslávie. Během druhé světové války byla připojena k NDH¹⁸. Po válce byla založena Socialistická Jugoslávie, která se skládala z více republik, a jednou z nich byla Bosna a Hercegovina.

SR Bosna a Hercegovina byla jednou ze šesti republik SFR¹⁹ Jugoslávie. Po rozpadu Jugoslávie vypukla válka v BiH, která skončila 14. 12. 1995 podpisem Daytonské mírové

¹⁸ Nezávislý stát Chorvatsko.

dohody. Od konce války až dodnes má Bosna stále stejné státní zřízení, které je ve světě unikátní. Má tři prezidenty a každá z entit má svou legislativu.

12.2.1. Infrastruktura a služby

Železniční doprava v Bosně a Hercegovině je důležitým druhem dopravy, který pochází z 19 století. S ohledem na válečné události na konci 20. století a nedostatečné financování do její údržby, není železniční infrastruktura v dobrém stavu. Koncem roku 2017 byl zahájen projekt revitalizace, který stále probíhá. Železniční síť Bosny a Hercegoviny tvoří 1031 km železničních tratí. Bohužel neexistuje mezinárodní spojení, takže veškerá železniční doprava probíhá na území státu.

Letecká doprava v BiH probíhá přes několik letišť, z nichž největší je letiště v Sarajevu. Kromě letiště v hlavním městě je 6 dalších letišť (z toho tři mezinárodní v Tuzle, Banja Luce a Mostaru).

Ze všech druhů dopravy v Bosně a Hercegovině je nejrozvinutější silniční doprava, která probíhá na silnicích různých typů a kategorií. Územím Bosny a Hercegoviny prochází několik mezinárodních tras silnic E (E65, E661, E761a E762). Z těchto mezinárodních tras je nejdůležitější dálnice A1 (současná délka dálnice je 219 km), která spojuje sever s jihem země. Kromě těchto evropských tras procházejí územím Bosny a Hercegoviny také silnice státního, regionálního a místního charakteru. Celková délka silnic je 21 846 km.

BiH má dobré dopravní spojení se sousedními zeměmi a evropskými zeměmi obecně. Do měst v sousedních zemích i do mnoha měst v západní Evropě a Skandinávii jezdí denně mezinárodní linky.

Bosna a Hercegovina má velmi krátké mořské pobřeží u Neumu a nemá přístup do mezinárodních vod, takže neexistují žádné námořní přístavy. Říční doprava je lépe rozvinutá, ale ani zdaleka se nevyužívá její potenciál. Hlavní splavný vodní tok je řeka Sáva, která jako přítok Dunaje spojuje zemi s ostatními středoevropskými zeměmi.

Země nemá vlastní ložiska zemního plynu, takže všechny zásoby jsou dováženy z Ruska prostřednictvím přepravních systémů Ukrajiny, Maďarska a Srbska. V současné době je

¹⁹ Socialistická Federální Republika.

v Bosně a Hercegovině pouze jeden plynovod. Délka plynovodu je 191 km a projektovaná kapacita je 1 miliarda m³/rok. Podle údajů o celkové spotřebě přírodního plynu v roce 2020, byla největší spotřeba v průmyslu (32,81%), následoval energetický sektor (28,58%), domácnosti (23,72%), ostatní spotřebitele (13,41%) a doprava (1,48%). [15]

Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů (vodní, solární a bioplynové elektrárny) v Bosně v roce 2021 činila 7 214 GWh²⁰, tedy 42,3% z celkové výroby elektřiny. Ve struktuře výroby z obnovitelných zdrojů v roce 2021 vedly velké vodní elektrárny s 6 313,99 GWh. BiH je jedinou zemí v regionu, která má přebytky, a která hojně vyváží elektřinu. V roce 2021 činil bilanční přebytek asi 4 900 GWh z celkových asi 17 000 GWh vyrobené elektřiny. [15]

V Bosně a Hercegovině působí tři licencovaní mobilní operátoři: BiH Telecom, Telekomunikacije RS a JP Hrvatske Telekomunikacije. Počet mobilních předplatitelů na 100 obyvatel na konci roku 2021 bylo 106,7%. Podle údajů statického úřadu z roku 2021, 75.5% domácnosti mělo přístup k internetu. [15]

12.2.2. Ekonomická situace

Jako ukazatele současné ekonomické situace jsem zvolila HDP²¹ na obyvatele, HDP podle oblastí a HDP na obyvatele ve standardu kupní síly, které jsou uvedeny v tabulkách a grafech níže. Všechny údaje jsou převzaty z webových stránek a dokumentů Statistického úřadu Bosny a Hercegoviny.

Tabulka 12-1: HDP na obyvatele, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování

	2016	2017	2018	2019	2020
HDP na úrovni státu	29 904	31 376	33 444	35 295	34 240
Počet obyvatel v tisících	3 511	3 504	3 496	3 491	3 475
HDP na obyvatele	8 517	8 954	9 566	10 110	9 853

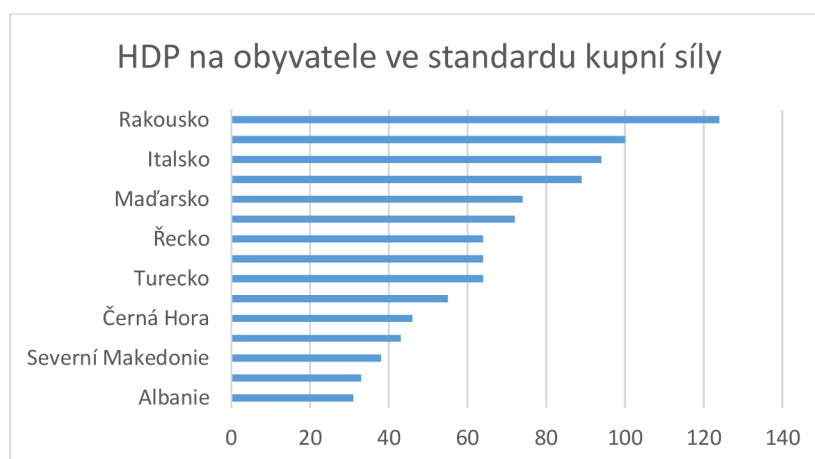
²⁰ Gigawatt hodina.

²¹ Hrubý domácí produkt.

Podle hlášení Světové banky (World bank²²) bylo HDP Bosny a Hercegoviny v roce 2021 22,57 mld. USD²³ zatímco v ČR bylo HDP v roce 2021 282,3 mld. USD.

Tabulka 12-2: Hrubá přidaná hodnota v tisících BAM ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování

Obor činnosti	Hrubá přidaná hodnota v tisících BAM		Struktura	
	2019	2020	2019 (%)	2020 (%)
Zemědělství, lesnictví a rybaření	1 977 654	2 088 123	6,57	7,05
Průmysl	6 946 697	6 790 825	23,07	22,94
Stavebnictví	1 511 667	1 617 266	5,02	5,46
Obchod, doprava	8 617 731	7 954 066	28,62	26,87
Finanční prostředky, obchod s realitami	4 409 276	4 346 545	14,65	14,69
Služby	6 643 521	6 801 265	22,07	22,98
Celkem	30 106 545	29 598 089	100	100



Obrázek 12-1: HDP na obyvatele ve standardu kupní síly, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování

²² WB. Webová stránka: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CZ>.

²³ Jeden americký dolar odpovídá přibližně 23,58 Kč.

Kromě HDP uvedu několik dalších klíčových ukazatelů, které popisují ekonomickou situaci v Bosně (všechny údaje se vztahují k roku 2021/2022): [15]

- ❖ Čistá průměrná mzda 1 154 BAM (14 437,17 Kč)
- ❖ Míra inflace 16,8%
- ❖ Index průmyslové produkce 1,1%
- ❖ Dovoz zboží (v tisících BAM) 21 173 130 BAM
- ❖ Vývoz zboží (v tisících BAM) 13 525 139 BAM

Na závěr této krátké ekonomické analýzy bych ráda uvedla údaje týkající se dosažených investic do nového dlouhodobého majetku podle technické struktury za období 2016-2020, v tisících BAM. Na základě údajů z tabulky lze usoudit, že největší investice jsou v oblasti stavebnictví (56,15%).

Tabulka 12-3: Dosažené investice do nového dlouhodobého majetku ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování

Technická struktura	2016	2017	2018	2019	2020
Stavební objekty a prostory	1 887 242	1 904 454	2 344 564	2 454 196	2 771 397
Stroje, zařízení a dopravní prostředky	1 901 079	2 062 400	2 159 466	2 158 868	1 859 483
Biologické prostředky	34 835	34 890	20 837	23 315	25 604
Dlouhodobý nehmotný majetek	179 859	201 928	227 725	259 051	266 702
Náklady na převod vlastnictví pozemku	8 105	9 212	9 215	6 751	12 865
Celkem	4 011 120	4 212 884	4 761 807	4 902 181	4 936 051

12.2.3. Bankovní systém

Finanční a bankovní sektor v Bosně a Hercegovině je stabilní, domácí měna je navázána na euro. Existuje 27 komerčních bank, z toho 18 ve Federaci Bosny a Hercegoviny a 9 v Republice Srbské. Finanční systém se opírá o používání mezinárodních účetních standardů a obě entity zavedly řadu předpisů k odstranění rozdílů ve svých systémech.

Centrální banka BiH (státní monetární autorita) udržuje měnovou stabilitu s plným krytím volně směnitelnými devizovými fondy s pevným směnným kurzem (1,00 BAM odpovídá přibližně 0,51128 EUR). V souladu se státním zákonem nemůže centrální banka ani žádná jiná instituce odepřít platbu pokud jde o mezinárodní transakce.

12.2.4. Daňový systém

Reforma daňového systému probíhá v Bosně a Hercegovině již několik let, a to jak v oblasti nepřímých daní, tak i v oblasti přímých daní. Systém zdanění v BiH je koncipován v souladu s ústavním uspořádáním a lze jej charakterizovat jako hybridní systém se složitou fiskální strukturou.

Správa daní v BiH je rozdělena podle pravomocí mezi entity a podle druhů daní. Rozlišujeme:

- ❖ Správa pro nepřímé daně, která je odpovědná za nepřímé daně (DPH, cla, mýtné a spotřební daň)
- ❖ Daňové správy na úrovni Federace Bosny a Hercegoviny a Republiky Srbské (daň ze zisku, daň z příjmu, sociální příspěvky).

Kategorie daňových sazeb:

- ❖ Daň z přidané hodnoty 17% (FBIH²⁴, RS²⁵, BD²⁶)
- ❖ Daň ze zisku 10% (FBIH, RS, BD)
- ❖ Daň z příjmu 10% (FBIH, BD) a 8% (RS).

12.3. Stavebnictví v Bosně a Hercegovině

Statistický úřad BiH pro statistiku stavební činnosti jako i statistiku cen stavebních prací používá Klasifikaci stavebních děl (Classification of Types of Constructions – CC)²⁷, která byla vydána Eurostatem v roce 1997. Stavební díla jsou rozdělena na dvě sekce: budovy

²⁴ Federace Bosny a Hercegoviny.

²⁵ Republika Srbska.

²⁶ Brčko Distrikt.

²⁷ ČSÚ také používá Klasifikaci stavebních děl (CZ-CC).

(bytové a nebytové) a inženýrská díla (dopravní díla, trubní vedení, telekomunikační a elektrická díla, soubory staveb pro průmyslové účely a ostatní inženýrská díla).

Tabulka 12-4: Ceny stavebních prací podle CC, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování

Klasifikace stavebních objektů	Hodnota v tisících BAM	Hodnota v tisících BAM	Hodnota v tisících BAM	Hodnota v tisících BAM
Rok	2017	2018	2019	2020
CELKEM	1 557 487	1 642 932	1 567 602	1 735 241
BUDOVY	476 755	1 568 650	1 583 308	1 611 463
Budovy bytové	233 193	251 043	305 428	324 328
Budovy nebytové	442 521	471 050	412 976	422 196
INŽENÝRSKÁ DÍLA	926 850	1 072 096	946 371	973 095
Dopravní díla	596 137	605 790	612 546	749 565
Trubní vedení, telekomunikační a elektrická díla	164 834	167 464	153 906	158 258
Soubory staveb pro průmyslové účely	105 649	132 730	64 271	63 393
Ostatní inženýrská díla	15 153	14 855	18 475	17 501

Pro krátkodobou statistiku stavebnictví se v Bosně a Hercegovině používá NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne), klasifikace ekonomických činností vydaná Evropskou komisí. Stavební činnosti jsou klasifikovány v sekci F. V následující tabulce jsou uvedeny údaje za bytovou výstavbu pro období 2019/2020.

Tabulka 12-5: Indexy cen stavebních prací podle NACE, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování

POPIS	STRKTURA v %	III 2019	IV 2019	I 2020	II 2020	III 2020	IV 2020
Rok		IV 2015	IV 2015	IV 2015	IV 2015	IV 2015	IV 2015
CELKEM	100,00	103,7	103,7	104,2	104,9	104,4	104,6
ARCHITEKTONICKO-STAVEBNÍ ČÁST	80,58	103,7	104,2	104,7	104,9	104,9	105,0
ZTI	8,43	100,00	100,2	100,7	101,1	101,3	101,4
ELEKTROINSTALACE	7,58	103,00	103,4	104,1	104,3	104,4	104,6
ÚT a VZT	3,41	101,6	101,6	101,6	101,7	101,8	101,8

Musím zdůraznit, že výše uvedené tabulky ukazují naposledy vydané roční údaje zveřejněné statistickým úřadem BiH. Statistické údaje za rok 2021 budou vydány na konci roku 2022.

Organizace EUROCONSTRUCT provedla průzkum zkoumající více než 90% evropského trhu a dospěla k následujícím závěrům. V roce 2020 byla výstavba nových budov zpomalena nebo odložena kvůli pandemii COVID-19. Lidé trávili hodně času ve svých domovech a investice soustředili do rekonstrukcí rodinných domů a bytů. V roce 2021 došlo k silnému oživení v oblasti nebytových budov (segment, který v roce 2020 utrpěl silný pokles aktivity). Investoři chtějí od roku 2021 investovat své peníze především do administrativních budov, hotelů, skladů a hal.

Následující údaj ukazuje, že i situace v Bosně a Hercegovině se mění k lepšímu. Podle veřejně dostupných údajů statistického úřadu, vydávaných na měsíční bázi, se počet vydaných stavebních povolení (10/2022) oproti stejnému období předchozího roku (10/2021) zvýšil o třináct procent.

I když je pandemie COVID-19 za námi, současná krize na Ukrajině ovlivňuje stavebnictví, jak ve světě a Evropě, tak v Bosně a Hercegovině. Největší dopad má na nedostatek stavebního materiálu a s tím související zdražování.

12.3.1. Registrované stavební firmy v Bosně a Hercegovině

Podle údajů Statistického úřadu z roku 2021 vyplývá, že v oblasti stavebnictví působí 2334 firem, z toho: [26]

- ❖ 1610 firem má do 10 zaměstnanců
- ❖ 294 firem má mezi 10 a 19 zaměstnanci
- ❖ 266 firem má mezi 20 a 49 zaměstnanci
- ❖ 145 firem má mezi 50 a 249 zaměstnanci
- ❖ 9 firem zaměstnává více než 250 zaměstnanců.

12.3.2. Materiálové zdroje

Přírodním bohatstvím Bosny a Hercegoviny jsou: dřevo, kámen, šterk, písek, jíla a rudy.

Zdražování stavebních materiálů začalo začátkem roku 2021 a pokračuje dodnes. Důvody jsou, jak pandemie COVID-19, tak současná válečná situace na Ukrajině. Trend růstu cen a nedostatek materiálů zpomalil růst ve stavebnictví, ale zatím nejsou problémy v dodávkách materiálu natolik závažné, aby zastavily stavební výrobu.

V současné době je největším problémem zásobování železem, které je těžko dostupné a jehož cena se na trhu neustále mění. Jeden z hlavních důvodů zdražení je zvýšení výrobních nákladů, které je ovlivněno růstem cen surovin na trhu.

Stabilizace trhu, se stejně jako v ostatních zemích světa, očekává po ukončení konfliktu na Ukrajině.

12.3.3. Lidské zdroje

Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO²⁸ ve věkové skupině 15-64 let, je podle údajů Statistického úřadu BiH [15], za rok 2021 17,4 %²⁹.

Oficiální údaje o průměrné mzdě pracovníků v oboru stavebnictví se mi nepodařilo dohledat. Neexistují žádné veřejně dostupné údaje na webových stránkách Statistického úřadu BiH. Za účelem dokončení této analýzy současného stavu na stavebním trhu v BiH,

²⁸ Podíl nezaměstnaných na pracovní síle, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných.

²⁹ Podle údajů ČSÚ míra nezaměstnanosti v ČR pro rok 2021 je 3,5 %.

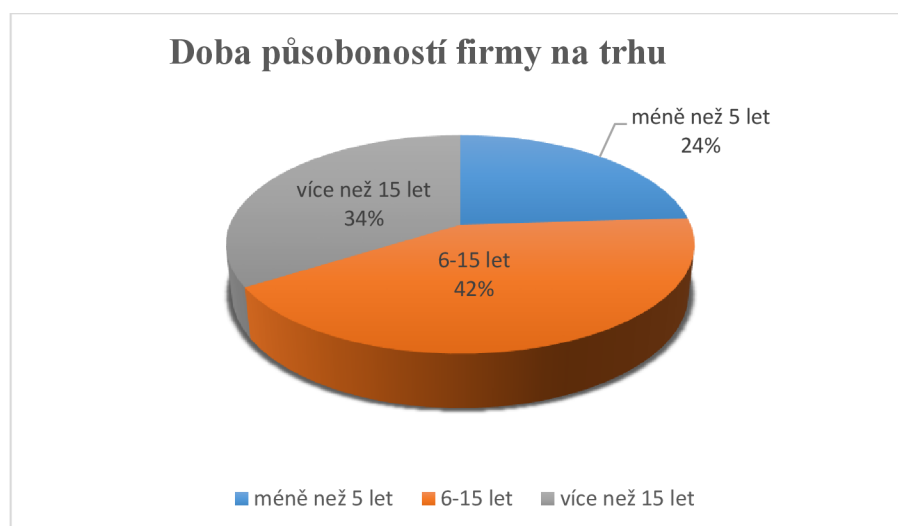
jsem vytvořila krátký dotazník. Pomocí dotazníku jsem chtěla získat informace, které byly nedostupné a které považují za zásadní pro praktickou část této práce. Dotazníkové šetření jsem provedla v měsících říjnu a listopadu 2022 prostřednictvím emailu v 19 firmách.

12.3.4. Dotazníkové šetření

Získané údaje jsem zpracovala do tabulek a grafů, které představím níže. Peněžní hodnoty jsou uvedeny v měně bosenské marky a výše mzdy představuje čistou mzdu za kalendářní měsíc. V Bosně a Hercegovině je taková praxe, že hodnota mzdy nikdy není reprezentována jako hrubá, ale jako čistá mzda.

Dotazník zahrnoval sedm otázek. Největší počet dotázaných společností působí na trhu déle než 6 let a méně než 15 let. Většina společností působí pouze v BiH a zaměstnává mezi 11 až 50 zaměstnanci. Vedoucí stavby má většinou mzdu mezi 2501 a 3000 BAM (což odpovídá přibližně mezi 31 000 a 37 000 Kč), stavební technik většinou vydělává mezi 1801 a 2100 BAM (což odpovídá přibližně mezi 22 000 a 26 000 Kč). Většina dělníků má mzdu vyšší než 851 (což odpovídá přibližně 10 500 Kč) a nižší než 1000 BAM (což odpovídá přibližně 12 500 Kč) zatímco pomocný dělník vydělává mezi 701 BAM (což odpovídá přibližně 8 500 Kč) a 850 BAM (což odpovídá přibližně 10 500 Kč). Výsledek dotazníku uvedu pro každou otázku zvlášť.

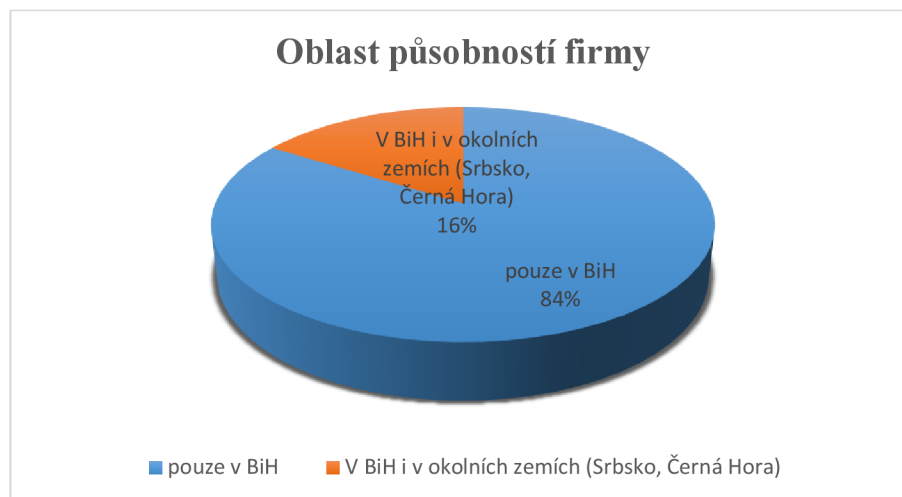
Otázka 1: Jak dlouho Vaše firma působí na trhu?



Graf 12-1: Graf dotazníku 1, ZDROJ: Vlastní šetření, vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že 34 % (6 společností) působí na trhu více než 15 let. 24 % (5 společností) působí na trhu méně než 5 let a 42 % (8 společností) působí více než 6 a méně než 15 let.

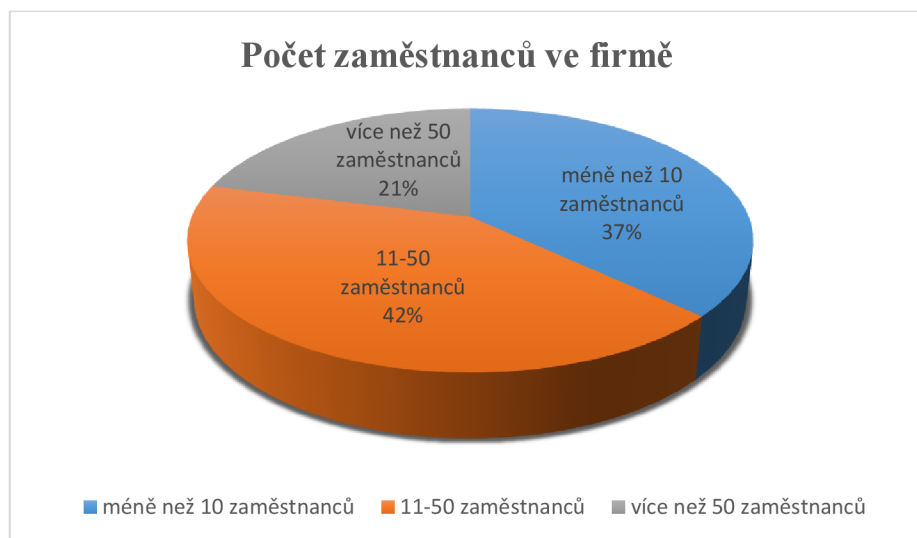
Otázka 2: Kde Vaše firma působí?



Graf 12-2: Graf dotazníku 2, ZDROJ: vlastní šetření, vlastní zpracování

Většina dotázaných, 84 % (16 firem) působí pouze na území Bosny a Hercegoviny a jen 16% z dotázaných (3 firmy) působí v zahraničí (konkrétně v Srbsku a v Černé Hoře).

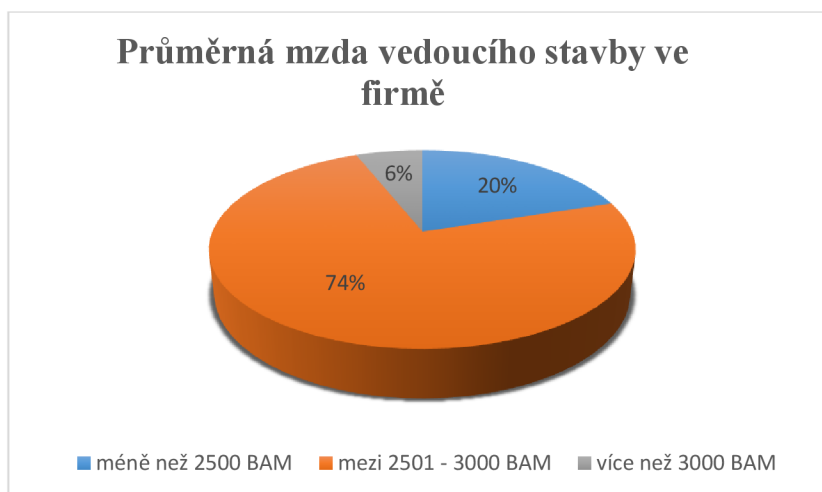
Otázka 3: Kolik zaměstnanců má Vaše firma?



Graf 12-3: Graf dotazníku 3, ZDROJ: vlastní šetření, vlastní zpracování

Z dotázaných firem, 21 % (4 firmy) zaměstnává více než 50 zaměstnanců, což je charakteristické pro velké firmy. 42 % (8 firem) patří do skupiny středně velkých firem a do skupiny malých podniků patří 37 % (7 firem).

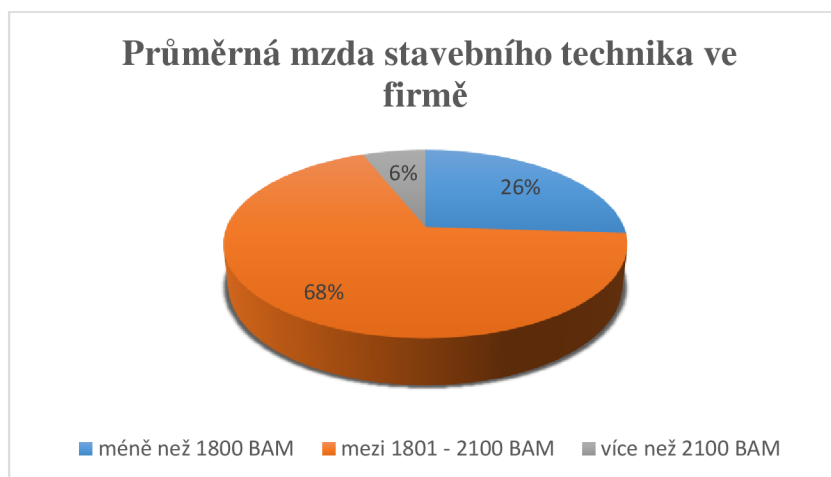
Otázka 4: Jaká je průměrná mzda vedoucího stavby ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?



Graf 12-4: Graf dotazníku 4, ZDROJ: vlastní šetření, vlastní zpracování

Co se týče výše čisté mzdy, nejvíce firem (celkem 14) – 74 %, odpovědělo, že vedoucí stavby má mzdu v rozmezí 2501 až 3000 BAM (což odpovídá přibližně mezi 31 000 a 37 000 Kč). Pouze 6 % stavbyvedoucích v dotázaných firmách má čistou mzdu nad 3000 BAM (což odpovídá přibližně 37 000 Kč). V 20 % firem vedoucí stavby vydělává méně než 2500 BAM (což odpovídá přibližně 31 000 Kč).

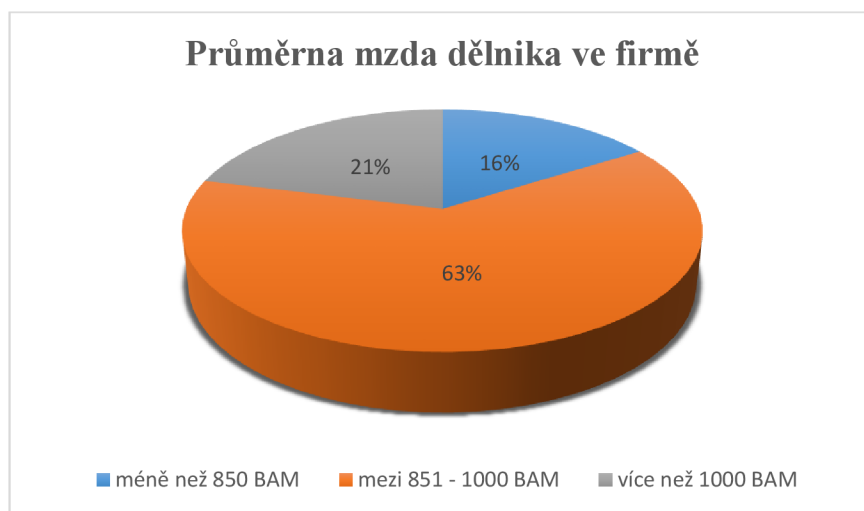
Otázka 5: Jaká je průměrná mzda stavebního technika ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?



Graf 12-5: Graf dotazníku 5, ZDROJ: vlastní šetření, vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že v 68 % dotázaných firem (13 firem) stavební technik vydělává mezi 1801 a 2100 BAM (což odpovídá přibližně mezi 22 000 a 26 000 Kč). V 6 % (1 firma) má stavební technik čistou mzdu nad 2100 BAM (což odpovídá přibližně 26 000 Kč). V 26 % dotázaných firem (5 firem) vydělává stavební technik méně než 1800 BAM (což odpovídá přibližně 22 000 Kč).

Otázka 6: Jaká je průměrná mzda dělníka ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?

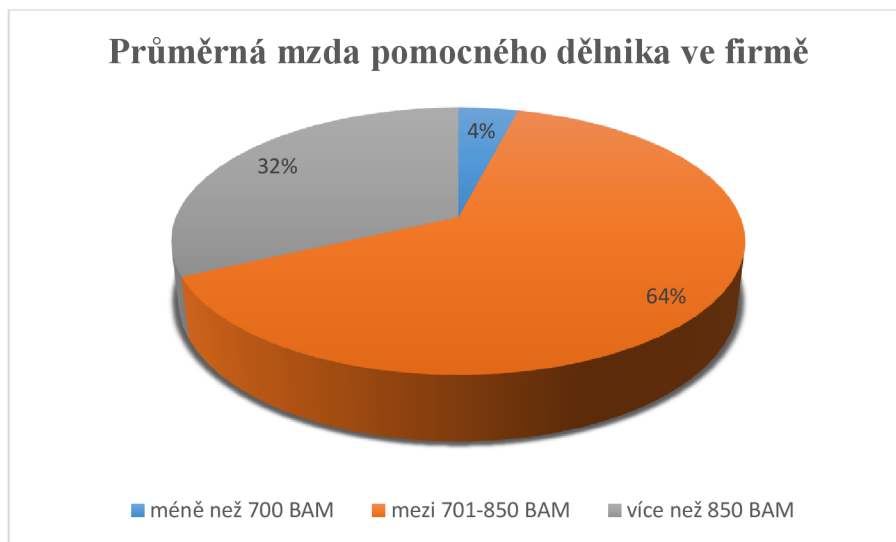


Graf 12-6: Graf dotazníku 6, ZDROJ: vlastní šetření, vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že v 16 % případů (3 společnosti) dělník vydělává méně než 850 BAM (což odpovídá přibližně 10 500 Kč) měsíčně a v 63 % případů - (12 společností)

dělník vydělává měsíčně více než 851 (což odpovídá přibližně 10 500 Kč) a méně než 1000 BAM (což odpovídá přibližně 12 500 Kč). V 21 % případů (4 společnosti) dotázaných firem dělník vydělává více než 1000 BAM (což odpovídá přibližně 12 500 Kč).

Otázka 7: Jaká je průměrná mzda pomocného dělníka ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?



Graf 12-7: dotazník 7, ZDROJ: vlastní šetření, vlastní zpracování

V případě pomocného dělníka nejvíc firem (celkem 12) – 64 %, odpovědělo, že pomocný dělník má čistou mzdu v rozmezí 701 (což odpovídá přibližně 8 500 Kč) až 850 BAM (což odpovídá přibližně 10 500 Kč). Pouze ve 4 % vydělává pomocný dělník méně než 700 BAM (což odpovídá přibližně 8 500 Kč) a v 32 % má pomocný dělník mzdu nad 850 BAM (což odpovídá přibližně 10 500 Kč).

I přes velkou míru nezaměstnanosti, Bosna a Hercegovina se v současnosti potýká s nedostatkem pracovníků v oblastech dělnických a pomocných profesí. Velký počet vyučených dělníků a řemeslníků odchází za prací do zahraničí, nejčastěji do Německa. Veškeré práce v oblasti stavebnictví vykonávají lokální pracovníci. Nedostatek pracovních sil ovlivňuje růst mezd, ale na druhou stranu otevírá možnost najímání pracovníků ze zahraničí. Podle aktuálních údajů úřadu práce je největší nedostatek pomocných dělníků, tesařů, železářů a betonářů.

12.4. Smlouvy s Českou republikou

Česká republika má s Bosnou několik uzavřených smluv:

Tabulka 12-6: Uzavřené smlouvy mezi ČR a BiH, ZDROJ: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, vlastní zpracování

Smlouva	Rok
Smlouva o ochraně investic	2002
Smlouva o zamezení dvojímu zdanění	2007
Dohoda o hospodářské spolupráci	2010
Smlouva o silniční dopravě	2013
Smlouva o sociálním zabezpečení	2021

13. Vstup zahraničních firem na trh Bosny a Hercegoviny

13.1. Úvod

V roce 2008 byla v Lucemburku podepsána Dohoda o stabilizaci a přidružení mezi Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na jedné straně a Bosnou a Hercegovinou na straně druhé. Tato dohoda platí i pro Českou republiku od 1. 6. 2015.

Na základě této dohody vzniklo sdružení mezi Evropskými společenstvími a jeho členskými státy na jedné straně a Bosnou na druhé straně s následujícími cíli:

- ❖ *„Podporovat úsilí Bosny a Hercegoviny o rozvoj hospodářské a mezinárodní spolupráce, také prostřednictvím sblížení jejich právních předpisů s právními předpisy Společenství*
- ❖ *Podporovat úsilí Bosny a Hercegoviny o úplný přechod na fungující tržní hospodářství*
- ❖ *Podporovat harmonické hospodářské vztahy a postupně rozvíjet oblast volného obchodu mezi Společenstvím a Bosnou a Hercegovinou“.* [50]

EU je nejdůležitějším a nejvýznamnějším partnerem Bosny a Hercegoviny. A z toho důvodu se BiH snaží přizpůsobit své zákony a předpisy, a co nejvíce zjednodušit volný obchod se Evropskými společenstvími a jejich členskými státy.

Zahraníční právnické osoby by měly mít zřízené své zastoupení v Bosně a Hercegovině, které je bude zastupovat, navazovat kontakty s tuzemskými společnostmi za účelem uzavírání nových mezinárodních obchodů nebo řádně plnit již uzavřené smlouvy. Je důležité zdůraznit, že zastoupení nemá status právnické osoby. To znamená, že zastupitelstvo nemůže uzavírat smlouvy jménem zakladatele obchodního zastoupení a má povinnost plnit úkoly podle příkazů zakladatele. Zahraníční právnické osoby se často po zkoumání trhu rozhodují založit společnost v Bosně a Hercegovině.

13.2. Povinnosti zahraničního podniku v Bosně a Hercegovině

Aby společnost XYZ mohla dosáhnout svého cíle a zúčastnit se veřejných zakázek v Bosně a Hercegovině, potřebuje splnit určité povinnosti v oblasti podnikání, které v této zemi platí.

Vztahy mezi Českou republikou a Bosnou a Hercegovinou sahají daleko do minulosti a jsou na dobré úrovni. Podle údajů na webových stránkách Velvyslanectví České republiky v Bosně a Hercegovině, je Bosna jednou ze šesti prioritních zemí rozvojové spolupráce České republiky. ČR přispívá k budování lepší kvality života občanů Bosny a Hercegoviny a také přibližování se k cíli integrace do EU prostřednictvím různých projektů.

Podle údajů ČSÚ z roku 2021, byl export z ČR do Bosny 3,9 mld. CZK a import z Bosny do ČR 4,3 mld. CZK.

Bohužel Bosna nepatří do Schengenského prostoru, což znamená že pořád existuje hraniční kontrola.³⁰ Pro vstup na území Bosny je třeba mít platný cestovní doklad. Pro občany EU je vstup a pobyt na území BiH do 90 dnů v průběhu 6 měsíců bezvízový. V případě delšího pobytu a provozování činnosti je nutné žádat o pracovní povolení a povolení k pobytu.

Jak již bylo několikrát uvedeno, cílem společnost XYZ je účastnit se veřejných zakázek. Tendru se může zúčastnit jakákoli firma bez ohledu na to, kde společnost sídlí. Povinnost každé zahraniční společnosti je registrace právnické osoby, tak, aby byla součástí tuzemského platebního styku.

Postup založení společností je zveřejněn na webových stránkách Agentury pro podporu zahraničních investic³¹. V další části textu bude představen postup založení společnosti.

Pro všechny zahraniční právnické osoby, které zakládají společnosti na území Bosny a Hercegoviny, je postup registrace stejný, jako u tuzemských právnických osob.

Kroky a dokumentace potřebné pro registraci společnosti jsou následující: [51]

³⁰ Očekává se, že Chorvatsko bude členem schengenského prostoru od 1.1.2023, takže jediná hranice států kde bude nutné projít hraniční kontrolu bude mezi Chorvatskem a Bosnou.

³¹ FIPA (Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina. Webová stránka: http://www.fipa.gov.ba/default.aspx?langTag=bs-BA&template_id=123&pageIndex=1.

1. Sepsání smlouvy: v případě jednoho zakladatele je nutná Zakladatelská listina a v případě víc zakladatelů se používá Společenská smlouva. Tuto smlouvu sepisuje notář a musí obsahovat sídlo společnosti, informace o společnicích, předmět podnikání, výši základního kapitálu, práva a povinnosti zakladatelů a jednatele (náklady 400-500 BAM, což odpovídá přibližně mezi 5 000 a 6 200 Kč)
2. Složení základního kapitálu (minimum je 1000 BAM, což odpovídá přibližně 12 500 Kč): zakladatel složí kapitál v jedné z komerčních bank
3. Registrace společnosti:
Postup registrace v obchodním rejstříku je následující:
 - ❖ Registrace subjektu v obchodním rejstříku, podle svého sídla
 - ❖ Subjekt může být zapsán pouze v příslušném obchodním rejstříku
 - ❖ Náklady na zápis do rejstříku hradí zájemce o registraci (470 BAM, což odpovídá přibližně 5 800 Kč)
 - ❖ Obecné údaje, které příslušný obchodní rejstřík zapisuje do Hlavní knihy: společnost a sídlo, jméno, příjmení a bydliště všech zakladatelů/majitelů zakládaného subjektu; datum, den a čas přijetí žádosti o zápis; zkrácený název společnosti; registrační číslo subjektu a daňové identifikační číslo; právní forma, předmět podnikání, statutární orgán a jeho funkce (předseda a místopředseda představenstva, jméno, příjmení, datum zápisu), základní kapitál, procentuální podíl jednotlivého zakladatele na základním kapitálu, činnost subjektu s kódy činností danými platnou klasifikací činností
 - ❖ Zvláštní údaje tj. údaje, které je nutné zadávat do rejstříku v případě registrace částí subjektu nebo evidence propojených subjektů, evidence změn stavu, tj. změn obecných a zvláštních údajů důležitých pro právní úkony.
4. Výroba razítka (náklady na výrobu razítka se pohybují kolem 50 BAM, což odpovídá přibližně 600 Kč)
5. Podepsání nájemní smlouvy pro sídlo společnosti
6. Oznamení o zahájení vydělečné činnosti u příslušné obchodní inspekce
7. Založení firemního bankovního účtu

8. Registrace zaměstnanců u finančního úřadu. Minimální mzda platná od 1.1.2022 v Republice Srbské je 590 BAM (což odpovídá přibližně 7 300 Kč) a ve Federaci BiH 543 BAM (což odpovídá přibližně 6 700 Kč)³².
9. Registrace u finančního úřadu: pokud firma odhaduje, že za období 12 měsíců (nejde o kalendářní rok) dosáhne 50 000 BAM (což odpovídá přibližně 615 000 Kč) obratu, je nutné podat daňové přiznání (náklady na poplatky jsou přibližně 50 BAM, což odpovídá přibližně 600 Kč)
10. Fiskalizace: zakladatel společnosti uzavře s autorizovaným distributorem dohodu o zavedení fiskálního systému (náklady na fiskalizaci jsou přibližně 700 BAM, což odpovídá přibližně 8 600 Kč). Fiskalizace je použití fiskální pokladny nebo jiného zařízení, které prošlo procesem fiskalizace v autorizovaném servisu za účelem sledování obratu a prodeje provedených služeb. Bez ohledu na to, jak byla platba provedena (v hotovosti, kartou nebo jinými způsoby), každá transakce musí být řádně zaznamenána.

Toto jsou základní kroky registrace společnosti s ručením omezeným³³. Proces obvykle trvá měsíc a půl až dva měsíce. Výše všech poplatků je přibližně 2 800 BAM (což odpovídá přibližně 34 500 Kč), včetně základního kapitálu. Na nově otevřeném bankovním účtu musí společnost mít k dispozici minimálně 1000 BAM (což odpovídá přibližně 12 500 Kč).

13.3. Vstup firmy XYZ na trh BiH

13.3.1. První kroky

Firma XYZ má dvě možnosti, jak vstoupit na trh BiH a zúčastnit se veřejných zakázek:

³² Údaje jsou zveřejněny v úředním věstníku Republiky Srbské a Federace Bosny a Hercegoviny.

³³ Jde o nejčastější právnickou formu středního podnikání. Podle zákona o obchodních korporacích představuje právnickou osobu která je vytvořena jedním nebo více zakladateli kteří vkládají do firmy kapitál. Jednatel je statutárním orgánem a valná hromada je nejvyšší orgán společnosti.



Graf 13-1: Možnosti vstupů firmy XYZ na trh BiH, vlastní zpracování

Domnívám se, že pro společnost XYZ, která nemá zkušenosti s působením na trhu Bosny a Hercegoviny, a nemá v této zemi navázané kontakty, je lepší varianta založit místní obchodní společnost v plném vlastnictví.

Určitě bych jako první krok doporučila zřídit zastoupení, a to z důvodu zkoumání trhu, seznámení se se zákony, předpisy, zvyklostmi a zavedenou praxí. Je již známo, že osobní kontakty pro úspěšné podnikání jsou nesmírně důležité. Ačkoli obchodní korespondence v BiH probíhá nejčastěji prostřednictvím e-mailu, je stále nejdůležitější osobní kontakt. Výhodou je, že se v Bosně kromě místních jazyků (srbština, bosenština a chorvatština) poměrně aktivně používá anglický jazyk, což značně usnadňuje komunikaci.

13.3.2. Právní a konzultační služby v programu PROPEA

Decentralizace země, náročné administrativní a správní procesy, a odlišné podmínky podnikání v Republice Srbské a Federaci Bosny a Hercegoviny, mohou být kamenem úrazu. Naštěstí, české firmy mohou v Bosně a Hercegovině čerpat podporu z programu **PROPEA**³⁴ (Program projektů na podporu ekonomických aktivit v zahraničí)³⁵. Tento program mohou české firmy používat nejenom v Bosně, ale i v 15 zemích světa. Podle údajů Velvyslanectví České republiky, v Bosně a Hercegovině jsou služby ze 70 % dotovány Ministerstvem zahraničních věcí ČR. [52]

Partnerem tohoto programu v Bosně je firma **dmb consulting**³⁶ se sídlem v Sarajevu. Tato firma poskytuje řadu služeb: právní a finanční poradenství, analýzu domácích zákonů a předpisů jakož i předpisů EU, včetně posouzení souladu legislativy Bosny a Hercegoviny

³⁴ <https://propea.cz/bosnia/>.

³⁵ Czech Business Support.

³⁶ <https://dmb.ba/>.

s předpisy EU, profesní vzdělání atd. Dmb consulting také nabízí možnost prvního rozhovoru a konzultace prostřednictvím videohovoru.

Myslím si, že PROPEA má pro firmou XYZ zásadní význam. Spolupráce s firmou dmb consulting představuje nejlepší příležitost vstoupit na stavební trh BiH a dosáhnout cílů společnosti.

Po úspěšném prvním kroku a seznámení se s obchodními podmínkami, zákony a právy, po průzkumu trhu a navázání osobních kontaktů, bude dalším krokem založení místní obchodní společnosti. Postup registrace právnické osoby byl vysvětlen v předchozí podkapitole (viz Povinnosti zahraničního podniku v Bosně a Hercegovině).

Posledním krokem ke vstupu na nový trh je sledování veřejných zakázek. Veřejné zakázky jsou zveřejňovány na centrálním Portálu veřejných zakázek. Je důležité zdůraznit, že instituce Bosny a Hercegoviny vždycky připravují plán veřejných zakázek na následující rok. Tohle je obrovská výhoda pro strategické a marketingové plánování firmy, jako je firma XYZ, protože si může dopředu naplánovat, kterých projektů se chce zúčastnit a maximálně se na tyto projekty zaměřit.

14. Marketingové plánování

14.1. Situační analýza

14.1.1. Úvod

V rámci situační analýzy jsem rozebrala analýzu potřeb trhu, tržní trendy a analýzu konkurence. Věřím, že klíč k úspěchu firmy spočívá v podrobné a komplexní marketingové analýze. Firma XYZ má za sebou řadu úspěšných projektů, a zkušenosti z takových projektů by mohly být přínosem pro bosenský trh. Jedna ze základních potřeb stavebního trhu je spolehlivý a zkušený generální dodavatel, který by se zúčastnil veřejných zakázek. Myslím, že společnost XYZ s dobře připravenou strategií a plánem může být výborným kandidátem, který by odpovídal aktuálním potřebám stavebního trhu v Bosně a Hercegovině.

14.1.2. Analýza potřeb trhu

Ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi není trh Bosny a Hercegoviny velký, ale má v regionu určitý význam. Ozbrojený konflikt v 90. letech minulého století zanechal své následky a zpomalil rozvoj této malé evropské země. Proces rekonstrukce a výstavby nových budov jako i přebudování dopravní infrastruktury stále probíhá. Samotný stát je největším a nejdůležitějším investorem (v rámci případové studie byly prezentovány dva velké projekty financované státem). Ve srovnání s Evropskou unií je pracovní síla mnohem levnější a kvůli neustálému odchodu kvalifikovaných pracovníků do zahraničí vznikl její deficit.

Podle údajů Agentury pro podporu zahraničních investic Bosny a Hercegoviny³⁷ činila celková hodnota zahraničních investic na konci roku 2020 7,7 mld EUR. Přestože se do této země poměrně dost investuje, na trhu chybí zahraniční firmy, které by působily jako generální dodavatelé. V rámci sbírání dotazníkových dat a z rozhovorů se zástupci místních firem jsem získala následující informace. Hlavním důvodem, proč jsou zahraniční firmy potřeba, je nedostatečná zkušenost tuzemských firem aktuálně působících na trhu, které

³⁷ Zkratka FIPA.

často nemohou splnit kritéria definována v zadávací dokumentaci. Ačkoli neexistují žádné oficiální údaje, od lokálních firem a z informací dostupných na internetu jsem se také dozvěděla, že mnoho stavebních materiálů používaných pro dokončovací práce je dováženo ze zahraničí. Z toho vyplývá, že je potřeba lokálních stavebních firem, které by byly spolehlivými dodavateli materiálů nebo zahraničních firem, které by otvíraly své pobočky v BiH.

14.1.3. Tržní trendy – co můžeme očekávat v budoucnosti

Troufám si říct, že je dnes velmi těžké předvídat jakým směrem se bude vyvíjet kterýkoli trh, nejen stavební. Světové události posledních let způsobily rychlý růst cen a pomalejší růst produkce ve všech hospodářských odvětvích. Projekty nebyly zastaveny a počet vydání stavebních povolení se oproti rokům 2020 a 2021 nesnížil³⁸.

Jedním z důvodů, by mohl být návrat stavebních dělníků ze zahraničí, kvůli zvyšujícímu se počtu zahraničních investic a projektů a lepším pracovním podmínkám a mzdám.

Lze očekávat, že se ceny materiálů po skončení konfliktu na Ukrajině na trhu stabilizují, což výrazně ovlivní růst výroby ve stavebnictví. V Bosně a Hercegovině je již naplánována spousta projektů, jejichž realizaci můžeme očekávat v příštích letech a jeden z příkladu těchto projektu byl zmíněn v případové studii.

14.1.4. Konkurence

Na základě průzkumu trhu v Bosně a Hercegovině jsem se zjistila, že zde není registrovaná žádná česká stavební firma. V Bosně působí několik českých firem v oblasti dopravní infrastruktury, environmentálních služeb a finančních služeb.

Společnost XYZ by byla první českou společností, která samostatně vstoupila na trh BiH. Je třeba mít na paměti, že existují nadnárodní stavební společnosti, které jsou součástí koncernu a které otvírají sesterské/dceřiné společnosti po celém světě. V Bosně je jedinou takovou společností STRABAG, s.r.o. se sídlem v Sarajevu. STRABAG nepředstavuje

³⁸ Podle údajů Statistického úřadu BiH bylo vydáno 414 stavebních povolení v říjnu 2022, 381 stavebních povolení v říjnu 2021 a 366 v říjnu 2020.

konkurenci společnosti XYZ, protože působí v oboru silničního a dálničního stavitelství, což nejsou činnosti společnosti XYZ.

V další části této kapitoly představím aktuálně největší tuzemské stavební firmy, které působí v oblasti pozemního stavitelství v Bosně a Hercegovině:

1. **INTEGRAL INŽENJERING, a.s.** Akciová společnost, která byla založena v roce 1989. V současné době realizuje 10 projektů, a má za sebou přes 400 realizovaných projektů. Primárním oborem činnosti je výstavba silnic, dálnic a vodních děl, ale společnost má zkušenost i s realizací staveb od administrativních budov až po bytovou výstavbu.³⁹



Obrázek 14-1: Logo firmy INTEGRAL INŽENJERING, ZDROJ: <https://www.integralinzenjering.com/>

2. **MG MIND, s.r.o.** Společnost, která byla založena v roce 1998. Momentálně realizuje 4 projekty. Zabývá se realizací administrativních budov, bytové výstavby a výstavby vodních děl⁴⁰.



Obrázek 14-2: Logo firmy MG MIND, ZDROJ: <https://mg-mind.com/>

3. **PROMONT, s.r.o.** Společnost, která byla založena v roce 2007. Je zaměřená převážně na bytovou výstavbu. V současné době realizuje 2 projekty⁴¹.

³⁹ Dostupné z: <https://www.integralinzenjering.com/>.

⁴⁰ Dostupné z: <https://mg-mind.com/>.

⁴¹ Dostupné z: <https://www.companywall.ba/firma/promont-doo-banja-luka/MMj3srD/>.



Obrázek 14-3: Logo firmy PROMONT, ZDROJ: <https://www.companywall.ba/firma/promont-doo-banja-luka/MMj3srD/>

4. **HERING, s.r.o.** Tato společnost působí od roku 1995. Nejvíce realizovaných projektů má v oblasti dopravního stavitelství, ale také realizovala řadu projektů v oblasti bytové výstavby a administrativních budov⁴².



Obrázek 14-4: Logo firmy HERING, ZDROJ: <http://www.hering.ba/>

Výše jsem představila nejúspěšnější stavební firmy v Bosně a Hercegovině, podle zisku za rok 2021. Průzkum provedl obchodní portál Akta.ba. Všechny čtyři společnosti patří do kategorie velkých podniků. Ačkoli je XYZ středně velké firma, domnívám se, že její konkurencí jsou nejsilnější firmy v Bosně a Hercegovině. Důvodem je to, že malé a střední podniky na tuzemském trhu nemohou konkurovat těm největším, kvůli nedostatku zkušeností a zastaralým technologiím.

Výhodou společnosti XYZ oproti ostatním konkurenčním společnostem lze prezentovat následovně. Společnost pochází z mnohem rozvinutějšího a vyspělejšího evropského trhu a má odborné zkušenosti a znalosti. Zavádění nových metod a technologií, které tuzemské firmy dosud neznají, může české firmě pomoci předběhnout ostatní. Společnost XYZ si

⁴² Dostupné z: <http://www.hering.ba/>.

může najmout lokální stavební firmy na provádění prací které nevyžadují vysokou technickou kvalifikaci (mohou to být například mistři a dělníci).

14.2. SWOT analýza

Součástí marketingového plánu je SWOT analýza, která obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Tuto analýzu jsem zpracovala na základě informací, které jsem dostala od vedení firmy a na základě analýzy marketingového prostředí.

Tabulka 14-1: SWOT analýza firmy XYZ, vlastní zpracování

SWOT ANALÝZA		
	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
INTERNÍ FAKTORY	Dobrá finanční situace	Nezkušenost a neznalost obchodních podmínek, zákonů a zvyklostí na novém trhu
	Referenční zakázky	Slabá reputace firmy na novém trhu
	Vysoce kvalifikovaná pracovní síla	Nedostatek loajálních zákazníků na novém trhu
	Využití moderních technologií	Nezkušenost v jednání se zahraničními investory
	Silná pozice na českém trhu	Bez spolehlivých subdodavatelů na novém trhu
	Nabídka služeb projekční kanceláře	Omezený přístup k distribučním kanálům
	Kvalitní marketingové analýzy	
	Licence	
	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
EXTERNÍ FAKTORY	Expandování na zahraniční trhy (Bosna a země regionu např. Srbsko, Černá Hora a Chorvatsko)	Negativní dopad ekonomické krize na stavebnictví
	Blížkost EU	Náročná adaptace zaměstnanců na nový pracovní systém

	Nízké přímé a nepřímé daně v BiH	Cenové války s konkurencí
	Kvalifikovaná levná pracovní síla v BiH	Nárůst nákladů spojený s nedostatečnou znalostí a zkušeností na novém trhu
	Rozšíření stávajícího sortimentu služeb	Změna legislativy
	Nedostatečná marketingová strategie a plánování tuzemských firem	Posílení konkurence
	Nedostatečná zkušenost tuzemských firem s realizací velkých a náročných projektů	Komplikovaná legislativa a nízká kvalita statní správy BiH
		Vysoká míra korupce v BiH

14.3. Výhody vlastního podniku

Největší výhody společnosti XYZ jsou: použití moderních technologií a úspěšně dokončené projekty. Jak již bylo řečeno v analýze zákonů o veřejných zakázkách, referenční list stavby může být jednou z podmínek, kterou zadavatel vyžaduje od účastníků.

Každý projekt je jedinečný a neexistuje jednotný referenční list, který by bylo možné použít pro všechny projekty. Každý referenční list se musí přizpůsobit ve vztahu k předmětu zadávání veřejných zakázek a k její předpokládané hodnotě.

Vzhledem k důvěrnosti údajů a zachování anonymity společnosti, nemohu uvést informace o realizovaných projektech.

Referenční projekty v rámci marketingového plánu mají dvojí roli: první je získat pozitivní image firmy u veřejnosti a druhou je dát firmě obrovskou výhodu oproti ostatním účastníkům, kteří mají zájem o určitou veřejnou zakázku.

15. Strategie podniku a aplikování marketingového plánu

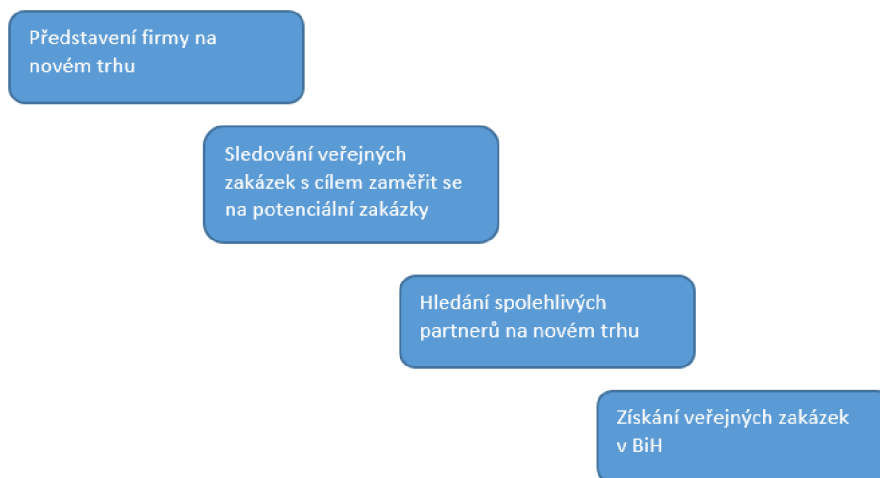
Veškeré provedené analýzy společnosti, trhu, konkurence a dalších faktorů, které bylo potřeba zohlednit, mě vedly k vytvoření konkrétního marketingového plánu a strategických cílů společnosti. V rámci této kapitoly bude představena strategie podniku a aplikace marketingového plánu.

15.1. Vize

Stav, kterého firma chce dosáhnout, je expanze na nový trh kde se bude úspěšně účastnit veřejných zakázek a zároveň nadále úspěšně působit na českém trhu.

15.2. Strategické cíle

Strategické plánování vyšlo z vize podniku a SWOT analýzy. Firma XYZ má čtyři základní strategické cíle:



Obrázek 15-1: Strategické cíle firmy, vlastní zpracování

Firma XYZ má na českém trhu stabilní pozici, kterou si buduje více než dvacet let. Klíčem k dlouhodobému a úspěšnému podnikání je udržení vysoké kvality provedených prací a dlouhodobá spolupráce se spolehlivými partnery a zákazníky. Společnost si plně uvědomuje, že je v Bosně a Hercegovině nižší životní úroveň než v ČR. V této souvislosti existuje pravděpodobnost, že cena nabízená společností XYZ bude poněkud vyšší než cena

nabízená tuzemskými společnostmi. Cílem firmy nikdy nebylo získat zakázky za každou cenu, protože by to ohrozilo image firmy. Kvalita provedených prací a spolehlivost, byly pro XYZ vždy nejdůležitější.

15.3. Positioning

Jak již bylo několikrát řečeno, společnost XYZ si buduje svou pozici na českém trhu již řadu let. Firma je stabilní a uznávaná ve svém prostředí. Vzhledem k tomu, že je na bosenském trhu neznámá, bude vstup na nový trh výzvou. Ačkoli firma patří do skupiny středně velkých podniků, měla by si vybudovat pozici na novém trhu vůči nejsilnějším společnostem na trhu Bosny a Hercegoviny. Největší výhodou firmy je zkušenost, která jí pomůže přizpůsobit se novém prostředí.

15.4. Alokace zdrojů

Společnost XYZ vyšle v prvních dvou letech vstupu na nový trh dva zaměstnance do Bosny a Hercegoviny. Jeden z nich bude z marketingového oddělení a druhý z managementu firmy. Nezbytnou podmínkou je dobrá znalost anglického jazyka na úrovni komunikace, propagace firmy, porozumění zákonům, legislativy atd. Z marketingového týmu bude vybrán mladší člověk, který si snadno zvykne na nové pracovní podmínky. Zástupcem managementu bude osoba s odbornými znalostmi a mnohaletými zkušenostmi.

Zástupce marketingového týmu má za úkol průzkum trhu, navazování kontaktů a propagaci firmy. Zástupce managementu má za úkol seznámit se s právními a legislativními předpisy, spolupracovat se společností dmb consulting, registrovat společnost v BiH a sledovat portál veřejných zakázek.

Přestože má společnost zkušenost pouze na tuzemském trhu, jedním z benefitů, který firma nabízí jsou kurzy anglického jazyka pro všechny zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v současné době pracuje v ČR velké množství osob z Balkánu, je reálná šance najít osobu, která by byla na danou pozici ideální. Osoba, která mluví plyně česky, protože léta pracuje v České republice a jehož mateřským jazykem je jeden z balkánských jazyků. Náklady na školení ohledně nových pracovních podmínek by byly stejné v obou případech: podmínky přizpůsobení by byly úplně stejné, protože se jedná o novou pozici, bez ohledu na to, zda

by na ní pracoval zaměstnanec, který je již ve společnosti zaměstnán, nebo by to byl nový zaměstnanec. Výhodou osoby, která je v současné době ve firmě zaměstnána, je znalost firemní kultury a způsobu podnikání. Výhodou osoby, která pochází z Balkánu, by byla znalost zvyků a obyčejů a také jednodušší propagace firmy a komunikace s lokálními firmami v jednom z oficiálních jazyků BiH (srbština, bosensština, chorvatština).

15.5. Odhad nákladů

Díky dobrému obchodu v posledních letech, se společnosti podařilo ušetřit finanční prostředky na investice na novém trhu. K těmto údajům jsem došla na základě finanční analýzy firmy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow), ke které jsem měla přístup díky spolupráci s vedením společnosti.

Firma XYZ v příštích dvou letech bude postupně investovat zhruba čtyři miliony korun. Výhodou expanze na bosenský trh, jsou poměrně nízké náklady vynaložené v prvních dvou letech přípravy vstupu společnosti na nový trh.

Níže uvedený text obsahuje očekávané výdaje na období dvou let s tím, že bude zahrnuta i rezerva ve výši 400 000 korun, pro případ nepředvídatelných okolností.

1. **Pronájem kanceláře na dva roky:** kancelářský prostor se nachází v Sarajevu (hlavní město BiH), má rozlohu 33 m² a skládá se z jedné kanceláře (pro 2 osoby). Parkovací stání je zahrnuto v ceně. Kancelář je plně vybavena. Měsíční nájem je 10 000 Kč, celkem za dva roky je to 240 000 Kč.



Obrázek 15-2: Kancelářský prostor, ZDROJ: <https://prostor.ba/najam/poslovni-prostor/centar/6353>

2. **Osobní náklady na zaměstnance:** celkové náklady na dva roky by byly 7 104 000 Kč. Jsou zde zahrnuty mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance (měsíční

náklady 216 000 Kč pro 2 osoby zahrnují: mzdy, daně, sociální a zdravotní pojištění), cestovné do ČR - čtyřikrát ročně (kolem 300 000 Kč za dva roky), náklady na auto a benzín (kolem 180 000 Kč za dva roky), stravné (kolem 44 000 Kč měsíčně pro 2 osoby⁴³), náklady na ubytování zaměstnanců (kolem 15 000 Kč měsíčně pro 2 osoby⁴⁴) a náklady na SIM karty a volání do zahraničí (kolem 1000 Kč měsíčně pro 2 osoby).

3. **Externí služby:** případná konzultace s lokálními PR agenturou (například Via Media, Info Media Group). Předpokládané náklady 70 000 Kč. Služby budou využívány dle potřeby po dobu dvou let.
4. **Propagace:** 600 000 Kč za dva roky. Předpokládá se reklama v tištěných i online médiích a reklama na billboardech. Oblíbená je také reklama prostřednictvím médií, jako je rozhlas, soukromé a státní televize. Také je naplánovaná účast na ročním stavebním veletrhu.

Leták (firemní prezentace): A4 (210x297 mm) ve variantě skládací brožury (viz obrázek níže). Celkové náklady na oboustranný barevný tisk a 1000 kusů jsou 2 500 Kč bez DPH.



Obrázek 15-3: Leták, ZDROJ: <https://www.alfastampa.rs/flajeri-sa-savijanjem/flajer-a4-savijen-na-trecinu-z-savijanje>

Vizitka (firemní prezentace): 90x50 mm. Celkové náklady na oboustranný barevný tisk, lesklou laminaci jsou 1 200 Kč bez DPH.

⁴³ Zahraniční stravné řeší zákoník práce v § 170. Základní sazba zahraničního stravného za Bosnu a Hercegovinu pro rok 2023 dle přílohy k vyhlášce č. 401/2022 Sb. je 40 EUR denně (což přibližně odpovídá 1000 Kč).

⁴⁴ Průměrná cena ubytování pro 2 osoby ve Sarajevu dle aktuálních inzerátů pro rok 2022. Jedná se o plně vybavený byt.



Obrázek 15-4: Vizitka, ZDROJ: <https://www.alfastampa.rs/vizit-karte/plasticirane-standardne-vizit-karte>

Kromě vizitek a letáků je podle mého názoru nutné, aby firma používala reklamu pomocí internetu a billboardů po celém státě. Veřejnosti tak bude představena nová společnost na trhu, která jistě zaujme tím, že se jedná o zahraniční společnost. Poté bude následovat prezentace na stavebních veletrzích, které navíc zaujmou cílovou skupinu, tedy investory.

Největší výhodou internetového marketingu je snadné použití. Vše se děje kliknutím myši a většina lidí dneska používá internet. Internet usnadňuje marketingu spojení mezi zákazníkem a klientem. Reklamu může vidět kdokoli a kdekoli, a všechny výsledky lze podrobně sledovat (počet návštěv webu).

Jednou z forem internetového marketingu, kterou firma XYZ bude využívat je PPC⁴⁵ marketing. Společnost umístí reklamu, kterou platí podle počtu kliknutí. Toto je rychlý a efektivní způsob, jak získat návštěvy webu a nové kontakty. Jako reklamní platformy budou použity Google a Facebook. Google je v současnosti nejdominantnějším vyhledávačem, což s sebou přináší velkou popularitu, ale také vyšší náklady na reklamu. Facebook je efektivní platforma, protože umožňuje filtrování na základě zájmu, lokality, atd. Výhodou je, že Facebook Ads zahrnuje i reklamu na Instagramu. Kampaň je potřeba sledovat, kontrolovat reakce uživatelů a případně upravovat. Vytvořený inzerát bude odkazovat na stávající webovou stránku firmy na internetu s tím, že stránka bude přizpůsobena novému trhu – kromě češtiny bude vytvořena i verze v angličtině. Pro úspěšné podnikání je PPC

⁴⁵ Pay Per Click.

marketing velice důležitý a investice do tohoto typu marketingu se vyplatí. Společnost plánuje investovat kolem 100 000 Kč do internetového marketingu.

PPC marketing bude doplněn o využití SEO⁴⁶. Větší viditelnost a vyšší pozice ve výsledcích vyhledávání, než u konkurence mohou mít podstatný vliv na propagaci firmy na internetu. SEO aktivity umožňují zvyšování povědomí⁴⁷ o firmě. Když je firma zobrazena 24/7 na přední pozici vyhledávačů, umožňuje to vytvořit vazbu mezi firmou a klíčovými slovy. Firma si tak získává větší důvěru a stává se synonymem kvality ve svém oboru.

Ke sledování statistik návštěvností webové stránky bude sloužit Google analytics. Je možné získat údaje, jako jsou například průměrný věk a pohlaví návštěvníků, sdílení webových stránek na sociálních sítích, celkový počet návštěv za období, které si zvolí firma atd. Společnost tak dostává důležité informace, na základě kterých může na stránce provést určité korekce, aby zlepšila její návštěvnost. Google Analytics je zcela bezplatný nástroj a jediným požadavkem je mít ověřený účet Google.

Pro tvorbu image a propagaci firmy jsou nejdůležitější referenční stavby. Pomocí už realizovaných projektů, jejich vizualizací, informací o průběhů výstavby a nákladech, veřejnost bude mít jasnou představu o tom, že se jedná o spolehlivou společnost, která přitahuje pozornost. Seznam a vizualizace referenčních objektů bude nedílnou součástí propagačního materiálu.

5. **Náklady spojené se spoluprací s firmou dmb consulting:** včetně účasti v programu PROPEA předpokládané náklady společnosti XYZ na spoluprací s firmou dmb consulting budou 100 000 Kč po dobu půl roku.
6. **Náklady spojené s nepředvídatelný okolnostmi:** na tento typ nákladů je ponechána rezerva ve výši 400 000 korun. Nepředvídatelné okolnosti představují události, které nemůžeme ovlivnit, překonat nebo odstranit (pandemie, válka, zemětřesení).

⁴⁶ Search engine optimization.

⁴⁷ Brand Awareness.



Obrázek 15-5: Odhad nákladů, vlastní zpracování

15.6. Časový harmonogram

Níže uvedená tabulka obsahuje aktivity na novém trhu, které by měly být dokončeny v rámci plánovaného rozpočtu a ve stanoveném termínu.

Tabulka 15-1: Předpověď nákladů, vlastní zpracování

Aktivita	Začátek	Konec	Náklady	Oddělení
Pronájem kanceláře	1.1.2024	31.12.2025	240 000	Marketing, Management
Osobní náklady na zaměstnance (2 osoby)	1.1.2024	31.12.2025	7 104 000	Marketing, Management
Externí služby	1.1.2024	31.12.2025	70 000	Marketing, Management
Propagace (Veletrhy, reklamy)	1.3.2024	31.12.2025	600 000	Marketing
Náklady spojené se spoluprací s dmb consulting	1.1.2024	30.6.2024	100 000	Marketing, Management
Rezerva	1.1.2024	31.12.2025	400 000	Management
Celkem			8 514 000	

15.7. Finanční cíle

Finanční cíl společnosti je následující:

1. Po dvou letech získat minimálně jednu veřejnou zakázku.

Kontrola plánovaných úkolů

Kontrola plánovaných úkolů bude probíhat měsíčně a ročně. Oblasti, které mají být monitorovány jsou následující:

1. Porovnání aktivit, které jsou naplánovány a které skutečně probíhají jednou měsíčně
2. Marketingový tým, který je zodpovědný za průzkum trhu, bude podávat hlášení jednou měsíčně v prvních dvou letech působení na novém trhu
3. Projektový tým bude podávat hlášení obsahující přímé a nepřímé výdaje jednou měsíčně
4. Vedoucí marketingového týmu bude informovat ředitele firmy o tom, jak se dodržuje plánovaný rozpočet jednou za měsíc.

15.8. Definování rizik

Neexistuje žádný marketingový plán, který by s sebou nenesl žádné riziko. Rizika, která jsem identifikovala, jsou následující:

1. Pokud současný konflikt na Ukrajině brzy neskončí, bude to mít přímý vliv na růst cen, ale také na nedostatek stavebních materiálů. To může vést ke snížení stavební výroby nebo k jejímu úplnému pozastavení.
2. Existuje možnost, že se na trhu objeví tuzemská firma která by konkurovala firmě XYZ. Může to být tuzemská firma, která by pomocí dlouhodobých partnerů dokázala nabídnout lepší cenu, při splnění všech potřebných technologických a technických podmínek.
3. Existuje riziko, že kvůli složitému a nedostatečně regulovanému systému (ekonomickému, právnímu a politickému systému) společnost časem ztratí chuť podnikat na novém trhu.

15.9. Vytvoření alternativních scénářů

Po definování rizik je nutné definovat alternativní scénáře.

Hospodářská krize má víceméně stejný dopad na všechny firmy. V situaci, kdy tato krize trvá delší dobu, by bylo nejlepším řešením počkat, až se situace uklidní a trh se stabilizuje. Za tu dobu by se společnost zaměřila na současný český trh a postupovala podle toho, jak to situace dovoluje.

V posledních letech v Bosně a Hercegovině probíhají reformy zákonů. Takové reformy mohou trvat roky, ale tato země má potenciál mít jednodušší právní, sociální a politický systém. Dokud se situace nezlepší, může společnost XYZ používat podporu programu PROPEA (viz Právní a konzultační služby v programu PROPEA).

V případě, že společnost XYZ nemůže konkurovat jiným společnostem z důvodu vysokých cen, může se zaměřit na ty projekty, ve kterých bude jediným účastníkem, který splní všechny technické a technologické požadavky. Jde o projekty, u kterých investor komunikuje přímo s jedním uchazečem, a to kvůli některým technickým omezením, anebo to může být řízení se soutěžním dialogem (viz Analýza ZZVZ, druhy řízení v Bosně a Hercegovině).

15.10. Závěr k marketingovém plánu

Nejdůležitějším krokem, který je potřeba udělat, aby bylo možné zrealizovat předložený marketingový plán, je podrobná analýza trhu Bosny a Hercegoviny.

Rok 2022 byl poměrně turbulentní a nepředvídatelný. Za dobu psaní diplomové práce se politická a ekonomická situace ve světě změnila a nikdo nedokáže odhadnout, jaký bude výsledek. Vedení společnosti musí rozhodnout, kdy bude nejlepší okamžik aplikovat marketingový plán a to závisí na mnoha faktorech. Především záleží na ekonomické situaci ve světě, vnitřní situaci ve firmě a na tom, jak si zaměstnanci zvyknou na nové okolnosti.

Během psaní diplomové práce a to, 15. 12. 2022, Bosna a Hercegovina získala status kandidátské země EU. Dostala seznam 14 podmínek, které musí splnit aby mohla být součástí Evropské unie. Z krátkodobého hlediska toto rozhodnutí mnoho změn nepřinese,

ale z dlouhodobého hlediska bude mít dopad na usnadnění spolupráce mezi Evropskou unií a Bosnou, což znamená jednodušší spolupráci mezi Českou republikou a BiH.

Věřím, že toto rozhodnutí bude mít do budoucna dopad na marketingový plán společnosti XYZ a že přinese řadu výhod. V první řadě to budou harmonizované právní předpisy a zákony, což by eliminovalo jedno riziko, které jsem identifikovala. To je jedna ze základních podmínek, kterou Bosna musí splnit. Všechny ostatní výhody, které Bosna bude mít se vztahují k okamžiku, kdy se tato země stane členem Evropské unie.

Na základě všeho uvedeného v praktické části práce jsem dospěla k následujícímu závěru. Bez kvalitního marketingového plánování se účast firmy ve veřejných zakázkách výrazně zhoršuje.

16. Závěr

Tato diplomová práce se zabývala analýzou zákonů o veřejných zakázkách v Bosně a Hercegovině a v České republice, a marketingovým plánováním ve stavební firmě. Cílem práce bylo analyzovat a popsat jak marketingové plánování ovlivňuje účast stavební firmy ve veřejných zakázkách. Výstupem diplomové práce bylo definovat návrh marketingového plánu pro konkrétní stavební firmu, na základě zjištěného stavu této firmy a prostředí.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

První kapitola teoretické části byla věnována problematice marketingu ve stavebnictví. Zde byly definovány základní pojmy z oblasti marketingu a byla popsána charakteristika stavebnictví jako hospodářského odvětví. Následující část se zabývala stavebním trhem a subjekty na stavebním trhu.

Praktickou část jsem rozdělila na dvě části. V první části byly analyzovány zákony o veřejných zakázkách v Bosně a Hercegovině a v České republice. Analýza zahrnovala části zákona, které byly nezbytné pro vypracování diplomové práce. Cílem této kapitoly bylo představit podrobnosti a rozdíly mezi ZZVZ v Bosně a Hercegovině a ZZVZ v České republice. Na závěr této kapitoly bylo vysvětleno, proč se Bosna a Hercegovina nemůže účastnit veřejných zakázek na stavební práce v České republice. Také bylo ukázáno, že takové omezení pro ČR v BiH neexistuje. Z tohoto důvodu byla další část praktické části věnovaná vypracování marketingového plánu pro českou stavební firmu XYZ, která se plánuje účastnit veřejných zakázek v Bosně a Hercegovině.

V praktické části jsem také představila případovou studii, která měla za cíl ukázat, že je možné, aby společnost pocházející z Evropské unie úspěšně realizovala veřejné zakázky v Bosně a Hercegovině. V další části práce byl uveden další projekt v Bosně a Hercegovině, jehož realizace je plánovaná na rok 2024. Následně jsem popsala firmu XYZ, s.r.o. a mikroprostředí této firmy v České republice.

Samostatná kapitola byla věnována Bosně a Hercegovině. Pomocí PEST analýzy byla podrobně popsána ekonomická, hospodářská a společenská situace v BiH. Část analýzy trhu byla provedena prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření, za účelem získání

informací o průměrných mzdách v oblasti stavebnictví v BiH. Následující část práce byla věnována postupu vstupu zahraničních firem na trh Bosny a byly prezentovány konkrétní kroky, které by měla společnost XYZ realizovat při vstupu na bosenský trh. Byly představeny právní a konzultační služby v programu PROPEA, které firma XYZ může používat v Bosně a Hercegovině. Následně byla zpracována situační analýza, která zahrnovala analýzu potřeb trhů, tržní trendy a konkurenci. Na základě PEST a situační analýzy byla udělána SWOT analýza, která vedla k definování vize, strategických cílů společnosti a aplikování marketingového plánu. Byly prezentovány konkrétní kroky (viz kapitola 13), které by společnost měla podniknout při vstupu na bosenský trh, podrobný seznam nákladů, které společnost může očekávat v prvních dvou letech po vstupu na nový trh, včetně časového harmonogramu. Na závěr praktické části byly popsány rizika a alternativní scénáře v případě realizace některého z těchto rizik.

17. SEZNAM ZDROJŮ

- [1] Kotler, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- [2] Foret, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3763-5.
- [3] Světlík, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. s.l. : VŠPP, a.s., 2018. ISBN: 978-80-86847-81-8.
- [4] Blažková, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-6724-6.
- [5] Přednáška, Strategický marketing. *Katedra marketingu a obchodu, Ekonomická fakulta Liberec*. [Online] [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.ef.tul.cz/katedry/kmg-katedra-marketingu-a-obchodu/katedra-marketingu-a-obchodu>.
- [6] Horáková, Helena. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] Tichá, Alena, Marková, Leonora and Puchýř, Bohumil. *Ceny ve stavebnictví I*. Brno : VUT v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení, 1999.
- [8] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Sekce průmyslu a stavebnictví – Odbor stavebnictví a stavebních hmot. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 2021. [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2022/1/Stavebnictvi-2021.pdf>.
- [9] Čužić, Vesna. *Strukturne poslovne statistike. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine*. [Online] 11 21, 2022. [Cit. 01 08, 2023.] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2022/SBS_01_2021_Y1_0_BS.pdf.
- [10] MEDANIĆ, Barbara. *Management u građevinarstvu*. Osijek : Građevinski fakultet, 1997. ISBN 953-96691-2-X .
- [11] Dohnal, Radek. *Marketing ve stavebnictví: studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. *VUT Brno*. [Online] [Cit. 01 08, 2023.]

- [12] Komise, Evropská. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk : Úřad pro publikace Evropské unie, 2019. ISBN 978-92-79-69931-3.
- [13] Bosna i Hercegovina. ZAKON O RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA. *Paragraf.ba*. [Online] Paragraf.ba, 2019. [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-razvoju-malih-i-srednjih-preduzeca.html>.
- [14] Gouardères, Frédéric. Malé a střední podniky. *Evropský parlament - Fakta a čísla o Evropské unii*. [Online] Evropský parlament, 10 2021. [Cit. 08. 01 2023.] <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/63/male-a-stredni-podniky>.
- [15] Čužić, Vesna. BiH u brojkama. *Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine*. [Online] 12 31, 2021. [Cit. 01 08, 2023.] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2021/NUM_00_2021_TB_1_BS.pdf. ISSN 1986-8510.
- [16] Lacković, Zlatko. MARKETING STRATEGIJA GRAĐEVINSKIH PODUZEĆA SREDNJE VELIČINE. *Ekonomski vjesnik* . 2002, Vol. 15, 1, 2.
- [17] Majerova, Ingird. *Obecná ekonomie I: distanční studijní text*. Opava : Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2019.
- [18] Martina, Kratochvílová. Marketingové procesy ve stavebnictví. *Digital Library VUT Brno*. [Online] 02 01, 2012. [Cited: 01 08, 2023.] <https://dspace.vutbr.cz/handle/11012/13095>.
- [19] Pleskač, Jiří and Soukup, Leoš. *Marketing ve stavebnictví*. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [20] Česká republika. Zákon č. 183/2006 Sb. *Zakony pro lidi*. [Online] Česká republika, 01 01, 2007. [Cited: 01 08, 2023.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183?citace=1>.
- [21] —. Zákon č. 283/2021 Sb. *Zakony pro lidi*. [Online] Česká republika, 07 09, 2021. [Cited: 01 08, 2023.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283>.
- [22] Novotná, JUDr. Irena. Dotčené orgány státní správy. *Stavebni Klub Profi*. [Online] Stavebni Klub , 01 24, 2012. [Cited: 01 08, 2023.] <https://www.stavebniklub.cz/33/dotcene->

organy-statni-spravy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-
jVUh4EgjY3pABA8KYrudj97OrNLGUIH0ezlozZg/.

[23] Kovařík, Miroslav. *Kdo je developer*. [Webova stránka] Kova.cz : s.n.

[24] Černý, Martin. Index stavební produkce. *Český Statistický Úřad*. [Online] 03 15, 2019. [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.czso.cz/csu/czso/index-stavebni-produkce>.

[25] Cuřínová, Petra. Stavebnictví - září 2022. *Český Statistický Úřad*. [Online] 11 07, 2022. [Cit. 01 10, 2023.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-zari-2022#>.

[26] Kanlić, Fahir and Brković, Anita . Demografija i socijalne statistike - gradjevinarstvo. *Agencija za statistiku Bosne i Hercegovne*. [Online] 11 28, 2022. [Cit. 01 08, 2023.] https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2022/CON_09_2022_Q3_1_BS.pdf.

[27] Kotler Philip, Armstrong Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN: 978-80-247-0513-2.

[28] Kotler, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 8072610104.

[29] Jakubíková, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8.

[30] Economy-Pedia.com. Homogenní produkt. *Economy-Pedia.com*. [Online] **Economy-Pedia.com**. [Cit. 01 08, 2023.] <https://cs.economy-pedia.com/11035204-homogeneous-product>.

[31] Česká republika . Zákon č. 134/2016 Sb. *Zakony pro lidi*. [Online] Česká republika , 04 29, 2016. [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>.

[32] Šlechta, Adam. Czech Technical University Digital Library. *DSpace CVUT Praha*. [Online] 2018. [Cit. 01 08, 2023.] Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/76931/MU-BP-2018-Slechta-Adam-ZPBP_2018_Slechta_Adam.pdf?sequence=-1&isAllowed=y.

[33] Mrkosová, Jitka. *Účetnictví 2020, učebnice pro SŠ a VOŠ*. s.l. : Edika, 2020. ISBN 978-80-266-1514-9.

- [34] Nováková, Jana. Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby. *Ekonomicky.eu*. [Online] Ekonomicky.eu, 10 24, 2018. [Cit. 01 08, 2023] <https://www.ekonomicky.eu/naklady-podle-zavislosti-zmenach-objemu-vyroby/>.
- [35] Boučková, Jana. *Marketing*. Praha : Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [36] Pflaum, Dieter and Pieper, Wolfgang . *Lexikon der Public Relations* . München : Verlag Moderne Industrie , 1989. ISBN 10: 3478261805.
- [37] Svoboda, Václav. *Public relations - moderně a účinně*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [38] Machková, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe – 4. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5366-9.
- [39] Veber, Jaromír. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [40] Kotler, Philip and Keller Lane , Kevin . *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5.
- [41] Hanzelková , Alena, et al. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha : C.H. Beck, 2013. ISBN: 978-80-7400-455-1.
- [42] Česká republika. Nařízení vlády č. 172/2016 Sb. *Zákon pro lidi*. [Online] Česká republika, 10 01, 2016. [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-172>.
- [43] Ministerstvo pro místní rozvoj, Odbor národních a EU informačních systémů. Výroční zprávy a souhrnné údaje o veřejných zakázkách. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* . [Online] 05 2021. [Cit. 01 08, 2023.] <https://portal-vz.cz/vyrocnizpravy-a-souhrnneudaje-o-verejnych-zakazkach/>.
- [44] Bosna i Hercegovina. ZAKON O JAVNIM NABAVKAMA BOSNE I HERCEGOVINE. *Agent-Prnjavorac.com*. [Online] Bosna i Hercegovina, 2014. [Cit. 01 08, 2023.] https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon_o_javnim_nabavkama_BiH.pdf.
- [45] Hamidičević, Sanjin. Publications. *Centar za sigurnosne studije - BiH*. [Online] 2017. [Cit. 01 08, 2023.] http://css.ba/wp-content/uploads/2017/05/Vodic_JN_ACroSS.pdf.

- [46] Neznamy. Podminky ucasti a posouzeni ucasti v ZR. *Portal o veřejných zakázkách*. [Online] [Cit. 01 08, 2023.] <https://portal-vz.cz/wp-content/uploads/2019/06/Podminky-ucasti-a-posouzeni-ucasti-v-ZR.pdf>.
- [47] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Historie Úřadu. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže*. [Online] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [Cit. 01 08, 2023.] <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu/historie-uradu.html>.
- [48] Komise, Evropská. Pokyny k účasti uchazečů a zboží ze třetích zemí na trhu EU s veřejnými zakázkami. *Publications Office of the European Union*. [Online] 02 07, 2020. [Cit. 01 08, 2023.] <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c3f90a8b-4bc5-11ea-8aa5-01aa75ed71a1/language-cs/format-PDF>. ISBN 978-92-76-09012-0.
- [49] Rubau Group. Company. *Rubau*. [Online] Rubau. [Citace: 08. 01 2023] <https://www.rubau.com/en/>.
- [50] Česká republika. Sdělení č. 31/2022 Sb. m. s. *Zakony pro lidi*. [Online] Česká republika, 06 16, 2008. [Cit. 01 08, 2023] <https://www.zakonyprolidi.cz/ms/2022-31>.
- [51] Agency, Foreign Investment Promotion. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini. *STARTING AND OPERATING BUSINESS IN BIH*. [Online] 05 15, 2017. [Cit. 01 10, 2023.] http://fipa.gov.ba/publikacije_materijali/brosure/STARTING%20AND%20OPERATING%20BUSINESSIN%20BIH%2015.05.2017.pdf.
- [52] Neznámý. Ministerstvo zahraničních věcí ČR. *PROPEA 2021 - Projekty na podporu ekonomických aktivit v zahraničí*. [Online] 03 04, 2021. [Cit. 01 10, 2023.] https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/propea/propea_2021_projekty_na_podporu.html.
- [53] Grbac, Bruno and Meler, Marcel. *Marketinško planiranje – predvjet uspješnog razvoja*. Zagreb : Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2007. ISBN 978-953-96311-9-0.

18. SEZNAM TABULEK

Tabulka 4-1: Vztah mezi 4P a 4C, ZDROJ: KOTLER P. Marketing podle Kotlera.....	32
Tabulka 4-2: Struktura jednotkové ceny, ZDROJ: TICHÁ A. Ceny ve stavebnictví I.....	36
Tabulka 4-3: Struktura celkové nákladové ceny, ZDROJ: TICHÁ A. Ceny ve stavebnictví I	36
Tabulka 5-1: Faktory PEST analýzy, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro mále a střední firmy, vlastní zpracování	44
Tabulka 7-1: SWOT matice, ZDROJ: Marketingové řízení pro malé a střední firmy, vlastní zpracování.....	49
Tabulka 8-1: Operativní plán, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování	52
Tabulka 9-1: Lhůty pro veřejné zakázky v ČR.....	68
Tabulka 9-2: Lhůty pro veřejné zakázky v BiH	68
Tabulka 12-1: HDP na obyvatele, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování	92
Tabulka 12-2: Hrubá přidaná hodnota v tisících BAM ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování.....	93
Tabulka 12-3: Dosažené investice do nového dlouhodobého majetku ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování	94
Tabulka 12-4: Ceny stavebních prací podle CC, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování.....	96
Tabulka 12-5: Indexy cen stavebních prací podle NACE, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování	97
Tabulka 12-6: Uzavřené smlouvy mezi ČR a BiH, ZDROJ: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, vlastní zpracování	104
Tabulka 14-1: SWOT analýza firmy XYZ, vlastní zpracování.....	115
Tabulka 15-1: Předpověď nákladů, vlastní zpracování	123

19. SEZNAM OBRÁZKU

Obrázek 2-1: Zaměstnanost a podíl zaměstnaných osob ve stavebnictví v ČR, ZDROJ: https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2022/1/Stavebnictvi-2021.pdf	19
Obrázek 2-2: Prahové hodnoty, ZDROJ: Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků	21
Obrázek 2-3: Silné a slabé strany středně velkého podniku, ZDROJ: Marketingová strategie středně velkých stavebních firem, vlastní zpracování	23
Obrázek 3-1: Schéma struktury stavebního trhu, ZDROJ: Studijní opora Marketing ve stavebnictví	26
Obrázek 3-2: Stavební produkce 11/20-10/22, ZDROJ: Veřejná databáze ČSÚ	29
Obrázek 3-3: Stavební produkce 01/14-10/22, ZDROJ: Statistický úřad BiH.....	30
Obrázek 4-1: Marketingový mix, ZDROJ: KOTLER P. MARKETING, vlastní zpracování	31
Obrázek 5-1: Metody sběru primárních informací, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování.....	42
Obrázek 5-2: Metody sběru sekundárních informací, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování.....	42
Obrázek 6-1: Ansoffova matice, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, vlastní zpracování	46
Obrázek 8-1: Proces kontroly v marketingu, ZDROJ: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy	53
Obrázek 9-1: Duhy řízení v ČR, ZDROJ: ZZVZ v ČR, vlastní zpracování.....	58
Obrázek 9-2: Režimy veřejných zakázek, ZDROJ: ZZVZ v ČR, vlastní zpracování	58
Obrázek 9-3: Hlavní fáze v rámci zadávacího řízení, ZDROJ: Průvodce veřejnými zakázkami v Bosně a Hercegovině, vlastní zpracování	60

Obrázek 9-4: Druhy řízení v BiH, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny, vlastní zpracování.....	61
Obrázek 9-5: Otevřené řízení, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny, vlastní zpracování.....	63
Obrázek 9-6: Užší řízení, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny, vlastní zpracování	64
Obrázek 9-7: Druhy podmínek kvalifikace, ZDROJ: Zákon o veřejných zakázkách Bosny a Hercegoviny	69
Obrázek 9-8: Druhy podmínek kvalifikace, ZDROJ: ZZVZ v ČR, vlastní zpracování	72
Obrázek 10-1: Mezinárodní projekty společnosti RUBAU GROU, zdroj: https://www.rubau.com/en/international/	81
Obrázek 11-1: Organizační struktura firmy, ZDROJ: vedení společnosti XYZ, vlastní zpracování.....	86
Obrázek 12-1: HDP na obyvatele ve standardu kupní síly, ZDROJ: Statistický úřad BiH, vlastní zpracování	93
Obrázek 14-1: Logo firmy INTEGRAL INŽENJERING, ZDROJ: https://www.integralinzenjering.com/	113
Obrázek 14-2: Logo firmy MG MIND, ZDROJ: https://mg-mind.com/	113
Obrázek 14-3: Logo firmy PROMONT, ZDROJ: https://www.companywall.ba/firma/promont-doo-banja-luka/MMj3srD/	114
Obrázek 14-4: Logo firmy HERING, ZDROJ: http://www.hering.ba/	114
Obrázek 15-1: Strategické cíle firmy, vlastní zpracování.....	117
Obrázek 15-2: Kancelářský prostor, ZDROJ: https://prostor.ba/najam/poslovni-prostor/centar/6353	119
Obrázek 15-3: Leták, ZDROJ: https://www.alfastampa.rs/flajeri-sa-savijanjem/flajer-a4-savijen-na-trecinu-z-savijanje	120
Obrázek 15-4: Vizitka, ZDROJ: https://www.alfastampa.rs/vizit-karte/plastificirane-standardne-vizit-karte	121

Obrázek 15-5: Odhad nákladů, vlastní zpracování.....123

20. SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Význam
BiH	Bosna a Hercegovina
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
BAM	bosenská konvertibilní marka
MSP	malé a střední podniky
ČSÚ	Český statistický úřad
ZTI	Zdravotechnika
VZT	Vzduchotechnika
ÚT	Ústřední vytápění
SIL	Silnoproud
SLP	Slaboproud
HDP	hrubý domácí produkt
WB	World bank
USD	americký dolar
FBIH	Federace Bosny a Hercegoviny
RS	Republika Srbska
BD	Brčko Distrikt
VZ	veřejná zakázka
ÚZS	Úřad pro zkoumání stížností
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
FIPA	Agentura pro podporu zahraničních investic
PROPEA	Czech Business Support

s.r.o.	společnost s ručením omezením
PPC	Pay Per Click
SEO	Search engine optimization
THP	Technicko-hospodářský pracovník
SFR	Socialistická Federální Republika
NDH	Nezávislý stát Chorvatsko

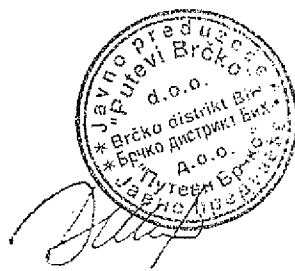
21. SEZNAM PŘÍLOH

1. PART A LETTER OF ACCEPTANCE
2. INVATATION FOR TENDERS BOSNIA AND HERZEGOVINA
CONSTRUCTION OF BRCKO BY-PASS
3. Část architektonické studie stavby
4. Dotazníkové šetření

Příloha 1: PART A LETTER OF ACCEPTANCE

PART A

LETTER OF ACCEPTANCE





ЈП ПУТЕВИ БРЧКО
 Брчко дистрикт БиХ ▲ Брчко distrikt BiH
JP PUTEVI BRČKO

Јавно предузеће "ПУТЕВИ БРЧКО" д.о.о.
 Брчко дистрикт БиХ
 Меше Селимовића 1, 76100 Брчко дистрикт БиХ
 тел.: +387 49 490 151, факс: +387 49 490 160

Javno Preduzeće "PUTEVI BRČKO" d.o.o.
 Brčko distrikt BiH
 Meše Selimovića 1, 76100 Brčko distrikt BiH
 tel.: +387 49 490 151, faks: +387 49 490 160

LETTER OF ACCEPTANCE

No: 01-0038/15

Brcko, 12.01.2015

To: **CONSTRUCCIONES RUBAU SA**, Port Major Street, S/N Girona, Spain
 Attn. Mr. Ricardo Fernández Matamoros Font

Project title: **CONSTRUCTION OF THE BRCKO BY-PASS**
 Assignment title: **Tender for works for the construction of the Brcko by-pass**
 Procurement ID: **7696-IFT-42473**

Subject: Letter of Acceptance

This is to notify you that your Tender dated 16th September 2014 for execution of the Works contract for construction of the Brcko by-pass No.7696-IFT-42473_ for the amount of **EUR 28.787.776,31 incl.VAT** (twentyeightmillionsevenhundredeightyseven thousandseven hundredseventysix and 31/00 EUR), as corrected and modified in accordance with the Instructions to Tenderers is hereby accepted by us.

You are requested to furnish the Performance Security in the amount of **EUR 2.878.777,63** (twomillioneighthundredseventyeight thousandseven hundredseventyseven and 63/00 EUR) within 28 days in accordance with the Conditions of Contract, using for that purpose the Performance Security Form included in Section IX (Contract Forms) of the Tender Document.

Authorised Signature:
 Name and Title of Signatory:
 Name of Agency:
 Attachment:


Dragan Marinkovic, General Manager
PC "Roads of Brcko"
 Contract Agreement



**Příloha 2: INVATATION FOR TENDERS BOSNIA AND HERZEGOVINA
CONSTRUCTION OF BRCKO BY-PASS**

INVITATION FOR TENDERS
BOSNIA AND HERZEGOVINA
CONSTRUCTION OF BRCKO BY-PASS
INVITATION FOR TENDERS
No:

This Invitation for Tenders follows the General Procurement Notice for this project which was published on the EBRD website, Procurement Notices (www.ebrd.com) on 1st September 2011 and updated on 3rd April 2013.

Public company "Roads of Brcko" Ltd. Brcko, Brcko District BIH (JP "Putevi Brcko"), hereinafter referred to as "the Employer" on behalf of the Government of Brcko District, intends using part of the proceeds of a loan from European Bank for Reconstruction and Development [the Bank] towards the cost of **Construction of the Brcko by-pass**.

The Employer now invites sealed tenders from contractors for the following contract to be funded from part of the proceeds of the loans:

The contract Construction of the Brcko by-pass includes construction of the new road 18.7km long, two lane single carriageway, with 12 new bridges (25.60m – 311.20m long)

Works will also include construction of 5 overpasses an 2 underpasses, rainwater drainage, river regulations, electric installations and traffic signalization and equipment.

The time for completion of works is 30 months.

Tendering for contracts to be financed with the proceeds of a loan from the Bank is open to firms and Joint Ventures from any country.

To be qualified for the award of a contract, tenderers must satisfy the following minimum criteria:

Average annual turnover:

- The tenderer shall have an average annual turnover in construction works over the last 5 years shall not be less than EURO 35 million equivalent.

Financial capacity:

- The Tenderer shall demonstrate that it has access to, or has available, liquid assets, unencumbered real estate, lines of credit and other financial assets sufficient to meet the construction cash flow for the contract for a period of 4 (four) months, estimated at not less than the equivalent amount of EURO 6.200.000 (six million two hundred thousand), taking into account the applicant's commitments for other contracts

Experience:

- The Tenderer shall demonstrate that it has successful experience under contracts in the role of contractor or management contractor for the last five [5] years prior to the applications submission deadline, and with activity in at least nine (9) months in each year.
- Participation as contractor or management contractor in at least 3 (three) road construction projects and 2 (two) of them shall have at least 3 (three) road bridges within the last five (5) years, each with a value of at least EURO 30,000,000 (fifteen million), that have been successfully and substantially completed and that are similar to the proposed Works. The similarity shall be based on the physical size, complexity, methods/technology or other characteristics as described in Section VI - Requirements.
- The tenderer shall demonstrate that that at least 1 (one) of a reference projects is showing construction of 3 (three) new concrete bridges with precast beams, in 12 months
- Moreover, the experience shall cover the execution of the following elements of the construction works, over last 5 years:
 1. Earthworks 300.000,00 m³/year
 2. Asphalt Pavements50.000,00 tones/year
- Personnel Capabilities

The Tenderer shall provide suitably qualified personnel to fill the following positions.

<i>Position</i>	<i>Total Work similar experience (min. years required)</i>	<i>In similar works experience (min. years required)</i>
Project manager	15	8
Site manager	10	5
Civil Works Manager (road)	10	5
Civil Works Manager (bridges)	10	5
Quality Assurance Manager	10	5
Safety Manager	8	4

- Equipment Capabilities

The applicant shall own, or have assured access to (through hire, lease, purchase agreement, availability of manufacturing equipment, or other means), the following key items of equipment in full working order, and must demonstrate that, based on known commitments, they will be available for use in the proposed contract. The applicant may also list alternative equipment which he would propose to use for the contract, together with an explanation of the proposal.

<i>Equipment type and characteristics</i>	<i>Age</i>	<i>Minimum pieces required</i>
Hot Asphalt mixing plant for construction of asphalt concrete (AB) and skeleton mastics asphalt (SMA - PmB), of minimum capacity 160 t/h	less than 10 years old	1
Concrete batching plant, minimum	less than 10 years old	1

capacity 30 m3/h		
Concrete transport mixer	Less than 7 years old	4
Wheeled asphalt paver, width min. 8m	less than 7 years old	1
Wheeled asphalt paver, width min. 6m	less than 7 years old	2
Concrete pump, min. capacity 25m3/h	less than 7 years old	
Grader	less than 10 years old	8
Bulldozer	less than 10 years old	6
Excavator	less than 10 years old	8
Tipper truck, min. capacity 20t	less than 10 years old	40
Compactor	less than 10 years old	4
Loader	less than 10 years old	8
Combined roller	less than 10 years old	6
Tandem roller, min. 10 t	less than 10 years old	8

The Tenderer shall provide a statement confirming that they either possess, or will obtain promptly in the event that they are awarded the contract, License – Authorization for performing construction works on the territory of Brcko District of Bosnia and Herzegovina. This Authorization is issued by the Department of Public Safety of Brcko District BiH and is in accordance with law in Brcko District of Bosnia and Herzegovina.

Tender documents may be obtained from the office at the address below upon payment of a non-refundable fee of 500 EURO by bank transfer to:

Beneficiary Bank: NLB Razvojna banka a.d. Milana Tepica br. 4, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina
 Swift Code: RAZBBA22XXX
 IBAN Code: BA395620048115557873
 Beneficiary name: JP "Putevi Brcko" d.o.o. Brcko District BiH
 Beneficiary address: Mese Selimovica 1, 76100 Brcko, Brcko District Bosnia and Herzegovina

Payment option is OUR which means that the Applicant will cover all Bank costs related to this payment and money transfer.

If requested, the documents will be promptly dispatched by courier, but no liability can be accepted for loss or late delivery.

All tenders must be accompanied by a tender security of 500.000,00 Euro.

Tenders must be delivered to the office at the address below on or before **14.00** hours (local time) **15th November 2014**, at which time they will be opened in the presence of those tenderers' representatives who choose to attend.

JP "Putevi Brcko" d.o.o. Brcko District BiH
Mese Selimovica 1, 76100 Brcko,
Bosnia and Herzegovina

A register of potential tenderers who have purchased the tender documents may be inspected at the address below.

Prospective tenderers may obtain further information from, and inspect and acquire the tender documents at, the following office:

Contact person: _____
JP "Putevi Brcko" d.o.o. Brcko District BiH
Mese Selimovica 1, 76100 Brcko, Brcko District of Bosnia and Herzegovina
Tel: +387 49 490 151
Fax: +387 49 490 160;
Email: _____@putevibrcko.ba

Date: 15th September 2014.

Příloha 3: Část architektonické studie stavby

PRIZEMLJE

BAZEN SA POPRATNIM SADRŽAJIMA		SVLAČIONICE SA SANITARNOM JEDINICOM		PROSTORIJE ZA ADMINISTRACIJU		V I H KOMUNIKACIJE ZA SPORTISTE/MEDIJE/ADMINISTRACIJU	
Dvorana sa bazenima	1125,5	Svlačionica za žene	19,9	Biletarnica	12,9	Hodnik (pristup u obući)	120,6
Mali bazen	213,3	Svlačionica za žene	19,9	Biletarnica	76,85	Hodnik (pristup bosih nogu)	99,75
Veliki bazen za takmičenja	858,55	Svlačionica za žene	19,9	Biletarnica	17,4	Degažman	15,35
Oprema	60,85	Svlačionica za žene	19,9	Kupatilo	7,3	Vjetrobran	30,75
Oprema	60,85	Svlačionica za žene	19,9	Kupatilo	7,3	Vjetrobran	24,3
WC za muškarce	16,1	Svlačionica za žene	19,9	Kancelarija	11,3	Hodnik	307
WC za invalide	3	Svlačionica za muškarce	19,9	Kancelarija	11,3	Hol	216,85
WC za žene	15,85	Svlačionica za muškarce	19,9	WC za žene	5,4	Lift	5
Prostor za masažu	19,55	Svlačionica za muškarce	19,9	WC za muškarce	5,45	Degažman	11,45
Tursko kupatilo	21,75	Svlačionica za muškarce	19,9	Osiguranje	26,2	Požarno stepenište	20,7
Sauna	19,25	Svlačionica za muškarce	19,9	Doping kontrola	40,1		
Sauna	17,65	Svlačionica za muškarce	19,9	Ambulanta	33,35	UKUPNO	851,75 m²
		Sanitarna kabina za invalide	7,3	Kupatilo	6,8		
UKUPNO	2432,2 m²	Tuševi za žene	20,9	Kupatilo	6,8	V I H KOM. ZA GLEDAOCE	
		WC za žene	15,95	Zvaničnici	12,75	Vjetrobran	55,85
MSD		Ostava	3,95	Osoblje	12,75	Hol	475,7
Sala sa strunjačama	161	WC za muškarce	15,95	Kancelarija za sudije	12,75	Lift	4,5
Prostor za rekvizite	81,05	Tuševi za muškarce	20,9	Kancelarija za sudije	12,75	Ulazni hol	130,6
Multifunkcionalna dvorana	2063,4	Sanitarna kabina za invalide	7,3	Sanitarna jedinica	10,95	Ulazni hol	130,6
		Sanitarna jedinica za muškarce	25,6	Sanitarna jedinica	10,95		
UKUPNO	2305,5 m²	Svlačionica za muškarce	26,45	Ostava	11,05	UKUPNO	797,25 m²
		Svlačionica za žene	26,45	Ostava	11,05		
POSLOVNI PROSTORI		Sanitarna jedinica za žene	25,2				
Poslovni prostor	66,3	Sanitarna jedinica za muškarce	25,6	UKUPNO	363,45 m²		
Poslovni prostor	65,85	Svlačionica za muškarce	26,45				
Poslovni prostor	69,3	Svlačionica za žene	26,45				
Poslovni prostor	69,3	Sanitarna jedinica za žene	25,2			UKUPNO BRUTO	
Poslovni prostor	65,85	Svlačionice sa sanitarnom jedinicom	9,85			8054,85 m²	
		Svlačionice sa sanitarnom jedinicom	9,85				
						UKUPNO NETO	
UKUPNO	336,6 m²	UKUPNO	558,15 m²			7644,85 m²	

I SPRAT				II SPRAT			
PROSTORIJE ZA MEDIJE I ADMINISTRACIJU		V I H KOMUNIKACIJE ZA GLEDAOCE		PROSTORIJE ZA ADMINISTRACIJU		HOL ZA MEDIJE SA VIP PROSTOROM	
Požarno stepenište	20,7	Hol	837,95	Požarno stepenište	20,7	Hol	824,15
Kancelarija	41,55	Lift	4,95	Kancelarija	41,55	Tehnička oprema	25,05
Kancelarija	41,55			Kancelarija	41,55	Novinarski prostor	26,1
Kancelarija	41,55	UKUPNO	842,9 m²	Kancelarija	41,55	Novinarski prostor	26,1
Kancelarija	41,55			Kancelarija	41,55	Tehnička oprema	31,75
Kancelarija	41,55	MSD TRIBINE		Kancelarija	41,55	WC za muškarce	9,2
Kancelarija	41,55	WC za žene	31,8	Kancelarija	41,55	WC za invalide	3,9
Terasa	47,4	WC za invalide	2,55	Terasa	28,1	WC za žene	8,9
Hodnik	242,1	Garderoba	13,75	Hodnik	332	Pomoćna prostorija	9,6
Kancelarija	35,05	Ostava	6	Kancelarija	30,75	Sala za konferencije	121,8
Kancelarija	35,65	Ostava	6	Kancelarija	31,35	Studio za intervjuje	101,05
Arhiva	16,35	Garderoba	13,75	Arhiva	14,85	Požarno stepenište	25,85
Arhiva	16,35	WC za invalide	2,55	Arhiva	14,85	Pomoćna prostorija	12,4
Degažman	8,65	WC za muškarce	32,4	Server prostorija	14,65		
Tehnika	11,8	Tribine	1137,4	Server prostorija	14,65	UKUPNO	1225,85 m²
Prostorija za novinare	11,8	WC za muškarce	13	Video nadzor	29,85		
Medijski prostor	104,65	WC za žene	19,75	WC za muškarce	11,65		
Degažman	8,65	WC za muškarce	13	WC za žene	10,75	UKUPNO BRUTO	
Prostorija za novinare	11,8	WC za žene	19,75	WC za invalide	3,9	5856,45 m²	
Tehnika	11,8			Lift	5		
WC za muškarce	10,3	UKUPNO	1311,7 m²			UKUPNO NETO	
WC za žene	9,45			UKUPNO	812,35 m²	2038,2 m²	
WC za invalide	2,75	UKUPNO BRUTO					
Lift	5	8008,80 m²					
Ostava	12,4						
		UKUPNO NETO					
UKUPNO	871,95 m²	3026,5 m²					

PREDRAČUN/PROCJENA

ZEMLJANI RADOVI

Čišćenje terena, rušenje postojećih objekata na parceli, široki iskop, razastiranje tampona, nasipanje zemlje, pekzažno uređenje-intenzivno i ekstenzivno zelenilo, popločane i asfaltirane površine

650.000,00KM

BETONSKI I AB RADOVI

temeljna konstrukcija, podna ploča, međuspratne ploče, vertikalna konstrukcija, ukrutna konstrukcija, armatura

8.500.000,00KM

ZIDARSKI RADOVI

konstruktivni zidovi, pregradni zidovi, instalacijski zidovi, malterisanje, cem.estrih, ferobetoni

3.500.000,00KM

ČELIČNA KONSTRUKCIJA

Čelična krovna konstrukcija, primarna i sekundarna, fazonski komadi, spojna sredstva

4.500.000,00KM

LAMELIRANA KROVNA KONSTRUKCIJA

Krovna konstrukcija od lijepljenog lameliranog drveta, primarna i sekundarna, spojna sredstva

1.500.000,00KM

IZOLATERSKI RADOVI

Izrada klasične hidroizolacije podova i zidova, hidroizolacioni premazi, izolacione krovne folije, termoizolacija podova i zidova

1.000.000,00KM

FASADERSKI RADOVI

Klasična termo fasada, fasada od kompakt ploča, fasadna drvena opna na čeličnoj podkonstrukciji

2.000.000,00KM

UNUTARNJA I FASADNA BRAVARIJA

Fasadne staklene stijene, unutarnje staklene stijene, unutarnja stolarija, staklene ograde, metalne ograde

2.000.000,00KM

MONTAŽNO DEMONTAŽNI RADOVI

Spušteni GK stropovi, spušteni kasetirani stropovi, instalacioni zidovi

750.000,00KM

MOLERSKO FARBARSKI RADOVI

Molovanje unutarnjih zidova i stropova, dekorativne tehnike

500.000,00KM

PODNE I ZIDNE OBLOGE

Podna i zidna keramika, kamene obloge, sportski podovi, tepisoni

1.800.000,00KM

LIMARSKI RADOVI

Limeni opšavi, limene obloge, krovni limovi, okapnice, oluci

600.000,00KM

VODOVOD I KANALIZACIJA

Vanjska i unutarnja instalacija vode i kanalizacije, sanitarna oprema i galanterija

2.500.000,00KM

ELEKTRO INSTALACIJE

Unutarnji i vanjski razvod elektro instalacija, gromobranska instalacija, nadzor i zaštita, slaba struja, oprema i rasvjeta, računarska oprema, solarni krovni paneli sa uređajima za skladištenje el. energije.

3.000.000,00KM

MAŠINSKE INSTALACIJE

Instalacije grijanja, ventilacije i klimatizacije, bazenska oprema

4.500.000,00KM

PPZ ZAŠTITA

PPZ aparati, hidrantska mreža, sprinkler sistem, oprema

1.200.000,00KM

OPREMA

Namještaj i oprema, montažne tribine

6.000.000,00KM

TEHNIČKA DOKUMENTACIJA

Glavni i izvedbeni projekt, projekat enterijera, projekat izvedenog stanja, saglasnosti i odobrenja

800.000,00KM

NEPREDVIĐENI RADOVI

cca+5%

2.265.000,00KM

UKUPNA PROCJENA INVESTICIJE

47.565.000,00KM





Příloha 4: Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření

1. Jak dlouho Vaše firma působí na trhu?
2. Kde Vaše firma působí?
3. Kolik zaměstnanců má Vaše firma?
4. Jaký je průměrný plat vedoucího stavby ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?
5. Jaká je průměrná mzda stavebního technika ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?
6. Jaká je průměrná mzda dělníka ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?
7. Jaká je průměrná mzda pomocného dělníka ve Vaší firmě (není nutné uvádět přesná čísla, stačí hrubý odhad)?