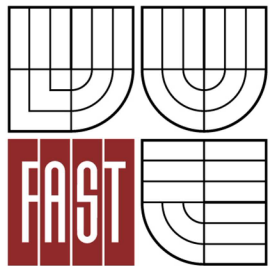




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA STAVEBNÍ**  
**ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# **MARKETINGOVÉ PROCESY VE STAVEBNICTVÍ**

MARKETING PROCESSES IN THE BUILDING INDUSTRY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**JIŘÍ KALÁB**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.**

BRNO 2013



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

**Studijní program** B3607 Stavební inženýrství  
**Typ studijního programu** Bakalářský studijní program s prezenční formou studia  
**Studijní obor** 3607R038 Management stavebnictví  
**Pracoviště** Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Student** Jiří Kaláb

**Název** Marketingové procesy ve stavebnictví

**Vedoucí bakalářské práce** Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

**Datum zadání bakalářské práce** 30. 11. 2012

**Datum odevzdání bakalářské práce** 24. 5. 2013

V Brně dne 30. 11. 2012

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.  
Děkan Fakulty stavební VUT

## **Podklady a literatura**

COOPER John. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Praha : Grada, 1999. 230 s.

KOLTER, Philip. Marketing management. Praha : Grada, 2007. 720 s.

PLESKAČ, Jiří; SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. Praha : Grada, 2001. 232 s.

SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha : Computer Press, 2002. 518 s.

## **Zásady pro vypracování**

Sledování a popis jednotlivých marketingových nástrojů ve vybraném stavebním podniku a následně jejich zhodnocení a navržení optimalizace

Úvod

Cíl práce

Charakteristika stavebního trhu v ČR

Aplikace marketingu ve stavebnictví

Analýza současného stavu (společnost, konkurence)

Volba marketingové strategie

Závěr

## **Předepsané přílohy**

.....

Ing. Radek Dohnal, Ph.D.  
Vedoucí bakalářské práce

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Marketingové procesy ve stavebnictví“ je specifikace jednotlivých marketingových procesů v oboru stavebnictví a pomocí nich vyřešit hlavní slabinu v konkrétní stavební firmě a vymyslet návrhy, které by zvýšily její efektivnost při podnikání.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing, makroprostředí, mikroprostředí, stavební trh, subjekty trhu, marketingové analýzy, marketingový informační systém, investor, konkurence, subdodavatel, získávání zakázek.

## **ABSTRACT**

The subject of the Bachelor thesis "marketing processes in the construction industry" is the specification of the individual marketing processes in the field of construction and use them to solve a major weakness in concrete construction company and come up with proposals that would enhance its effectiveness in business.

## **KEY WORDS**

Marketing, macroenvironment, microenvironment, construction market, market entities, marketing analysis, marketing information system, investor, competition, subcontractor, obtaining contracts.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

KALÁB, Jiří. *Marketingové procesy ve stavebnictví*. Brno, 2013. 66 s., 7 s. příl.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D..

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 23.5.2013

.....  
podpis autora  
Jiří Kaláb

**Poděkování:**

Děkuji Ing. Radku Dohnalovi, Ph.D. a Ing. Olze Gombíkové za konzultace, které mi velmi pomohli při vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

1	ÚVOD .....	11
2	DEFINICE MARKETINGU .....	12
3	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	14
3.1	Makroprostředí .....	15
3.1.1	Demografické faktory .....	15
3.1.2	Ekonomické faktory .....	16
3.1.3	Přírodní faktory .....	16
3.1.4	Technologické faktory .....	17
3.1.5	Politické faktory .....	17
3.1.6	Sociálně - kulturní faktory .....	18
3.2	Mikroprostředí – trh a jeho subjekty .....	18
3.2.1	Dodavatelé.....	18
3.2.2	Zákazníci .....	19
3.2.3	Konkurenti .....	19
3.2.4	Prostředníci .....	20
3.2.5	Veřejnost .....	20
4	MARKETINGOVÉ ANALÝZY .....	21
4.1	Analýzy makroprostředí .....	22
4.1.1	SLEPT, PEST analýza .....	22
4.1.2	Marketingová situační analýza.....	22
4.2	Analýzy mikroprostředí.....	23
4.2.1	Komplexní analýza trhu .....	23
4.2.2	SWOT analýza .....	23
4.2.3	Analýza konkurence.....	24
4.2.4	Analýza zákazníků .....	24



4.2.5	Analýza dodavatelů.....	25
4.3	Marketingový informační systém.....	25
4.3.1	Vnitřní informační systém (interní) .....	26
4.3.2	Marketingový zpravodajský systém (externí).....	26
5	CHARAKTER STAVEBNICTVÍ.....	27
5.1	Specifika marketingu ve stavebnictví.....	27
5.1.1	Způsob získávání zakázek.....	28
4.1.1	Financování stavebního trhu .....	29
5.2	Segmentace stavebního trhu .....	30
5.3	Subjekty působící na stavebním trhu.....	30
5.4	Marketingový mix .....	32
5.4.1	Produkt (výrobek – stavba) .....	33
5.4.2	Cena.....	33
5.4.3	Distribuce .....	34
5.4.4	Komunikační mix (podpora prodeje).....	35
6	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KALÁB, S.R.O.....	36
6.1	Základní informace.....	37
6.2	Předmět podnikání.....	37
6.3	Logo společnosti.....	37
7	ANALÝZY SPOLEČNOSTI KALÁB, S.R.O.....	38
7.1	SWOT analýza .....	38
7.1.1	Silné stránky firmy Kaláb .....	38
7.1.2	Slabé stránky firmy Kaláb.....	38
7.1.3	Příležitosti firmy Kaláb .....	39
7.1.4	Hrozby firmy Kaláb .....	40
7.1.5	Výsledná SWOT analýza firmy Kaláb.....	41

7.1.6	Výstupy SWOT analýzy .....	41
7.2	Analýza konkurence .....	42
7.2.1	Obrat firem .....	43
7.2.2	Počet zaměstnanců .....	44
7.3	Analýza zákazníků .....	44
7.4	Analýza dodavatelů .....	46
8	APLIKACE MIS NA FIRMU KALÁB.....	47
8.1	Databáze konkurence.....	47
8.1.1	Informace o konkurenci .....	48
8.1.2	Proces získávání zakázek .....	50
8.2	Databáze zákazníků .....	51
8.2.1	Realizované zakázky .....	52
8.2.2	Financování zakázek .....	54
8.3	Databáze širšího okolí podniku .....	55
8.3.1	Vývoj tržeb ve stavebnictví.....	55
8.3.2	Vliv DPH na developerské projekty .....	56
8.3.3	Průzkum cílového trhu .....	57
8.4	Databáze samotné stavební firmy Kaláb, s.r.o. ....	58
8.4.1	Náklady spojené se získáním zakázky .....	58
8.5	Návrhy a doporučení .....	60
9	ZÁVĚR .....	62

# 1 ÚVOD

Marketing je všude. Obklopuje nás neustále a většinou si ani neuvědomujeme, že silně ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes internetové stránky, které navštívíme, až po reklamy, na které se díváme. Ve stále větší míře tvoří kvalitní marketing důležitou ingredienci podnikatelského úspěchu. Mnoho kvalitních firem tuto skutečnost pochopilo a marketing ve své firmě užívají jako hlavní nástroj k uspokojení přání svých zákazníků. Nesmíme však zapomínat, že dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem precizního plánování a provedení. V dnešní hektické a konkurenční době můžeme smysl marketingu vyjádřit úryvkem písně od skupiny The Darkness<sup>1</sup>: „Když zůstanete ve svých kolejích, máte to spočítané.“ [1,3]

Cílem této bakalářské práce je specifikovat jednotlivé marketingové procesy zaměřené na obor stavebnictví, které už samo o sobě je dosti specifické. Jedná se o procesy, které představují způsoby zjišťování potřebných informací, jejich analyzování a následnou implementaci. V teoretické části se pokusím vysvětlit jednotlivé pojmy jako je marketing, marketingové procesy, marketingové prostředí, marketingový mix a stavební trh a jeho subjekty. V praktické části využiji teoretické poznatky k podrobné analýze stavební firmy Kaláb, s.r.o. a trhu, ve kterém se firma nachází. Následně provedu výstupy z analýzy firmy a pokusím se najít hlavní slabinu stavební firmy Kaláb, která by ji mohla do budoucna ohrozit. Aplikací poznatků z teoretické části se budu snažit vyřešit daný problém. V závěru se pokusím na základě zjištěných skutečností navrhnout stavební firmě Kaláb možnosti, které by zvýšily její efektivnost do budoucna.

---

<sup>1</sup> The Darkness (2004): *Permission to land*, Atlantic 5050466-7452-2-4

## 2 DEFINICE MARKETINGU

K tomu abychom mohli definovat marketing, si nejprve musíme položit otázku, co se pod pojmem marketing skrývá. Odpověď není zdaleka tak jednoduchá, jak by se mohlo na první dojem zdát.

Většina lidí má marketing spojen pouze s reklamou určitého zboží či služby. Avšak to je jen nepatrná část marketingu jako takového. Hlavním důvodem, proč se reklama stává dobrou reklamou, je ten, že v člověku probudí touhu uspokojit jeho potřebu. Z toho vyplývá, že hlavní činností marketingu je snaha o uspokojování potřeb zákazníka. Tento proces se skládá z mnoha částí. Od definování potřeb, přes koupi surovin a výrobu, až po prodej a zpětnou vazbu. Velmi důležitou část představuje hned první krok – definování potřeb. Například pokud firma správně definuje potřeby zákazníka, poté vyrobí produkt, který bude mít vysokou hodnotu a efektivně jej bude distribuovat, bude prodej tohoto výrobku velice snadný. Peter Drucker, přední teoretik managementu, řekl: „Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama.“<sup>2</sup> V minulosti jsme se mnohokrát s takovými produkty mohli setkat. Společnosti, které velice přesně definovaly potřeby zákazníka a následného navrhly potřebný produkt, byly následně zaplaveny objednávkami. [1]

Doposud neexistuje jediná všeobecně uznávaná definice marketingu. Uveďme si alespoň pár definic vytvořených renomovanými autory, kteří se marketingem zabývají:

„Marketing je proces hledání, tvorby a poskytnutí jedinečné hodnoty zákazníkovi.“<sup>3</sup>

„Marketing je manažerský proces odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka za současné tvorby zisku.“<sup>4</sup>

„Marketing je sociální a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*, New York: Harper and Row, 1973, s. 64-65. ISBN 08-8730-615-2.

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. *Marketingové impulsy v nové ekonomice*, Konference, Praha, 2002.

<sup>4</sup> U.K Institute of Marketing.

„Marketing je soubor aktivit, které vedou ke směně mezi prodávajícím a kupujícím za současné tvorby zisku. Marketingové aktivity jsou vedeny úsilím organizace uspokojit potřeby a požadavky zákazníka takovými výrobky a službami, které nabízejí lepší hodnotu než konkurence.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1. vyd., Praha: Grada, 1989, 710 s. ISBN 80-7169-600-5

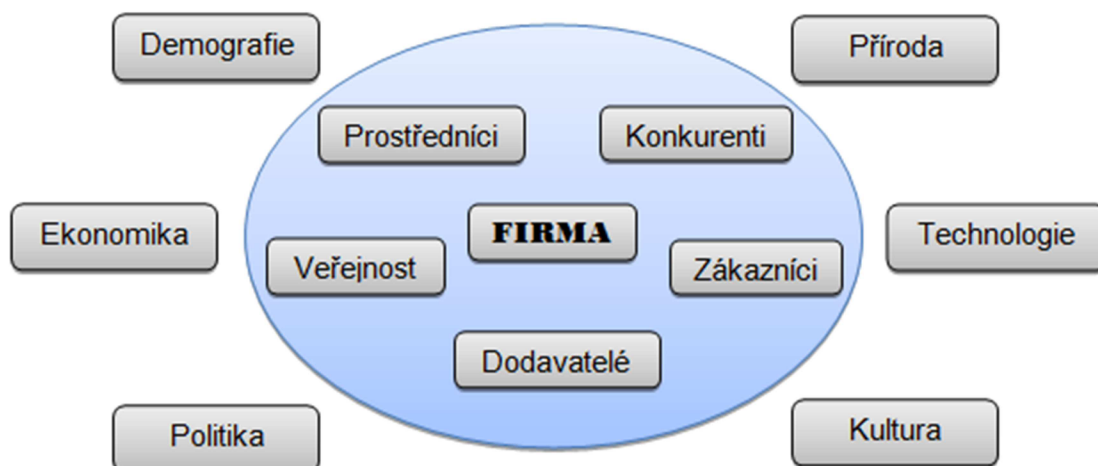
<sup>6</sup> KEEGAN, Warren, MORIARTY, Sandra, DUNCAN Thomas. *Marketing*, 2<sup>en</sup> Ed., Canada: PrenticeHall, 1995, 769 s. ISBN 0-13-184-1857

### 3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Marketingovým prostředím bývá nazýváno vše, co firmu obklopuje. Skládá se z mnoha objektů i subjektů a vztahů mezi nimi. Důležitým faktorem marketingového prostředí je proměnlivost v čase. Důsledkem toho, že marketingové prostředí není statické, musíme počítat s vyšší mírou nejistoty při rozhodování. Proměnlivost prostředí s sebou přináší změny. Na firmu mohou dané změny působit jak negativně (ohrožení) tak pozitivně (přínos nových příležitostí). Tyto změny mohou nastat buď pomalu (dají se předvídat) nebo rychle (složitější předvídaní). Dobrým příkladem proměnlivosti prostředí byl vstup České republiky (dále jen ČR) do Evropské unie (dále jen EU). Byl avizován mnoho let dopředu, tudíž firmy měly dostatek času se připravit. Vstupem do EU se sice zvětšila konkurence, ale zároveň došlo k rozšíření našich cílových trhů.

[1]

Na obrázku 1 si můžeme názorně ukázat vliv okolního prostředí, který na firmu působí. Subjekty v blízkosti firmy a jejich vzájemné vztahy můžeme nazvat jako mikroprostředí (světle modré pole). Na obrázku jsou znázorněny obdélníky obsahující názvy účastníků tohoto trhu. Jejich činnost i činnost samotného trhu má přímý vliv na firmu. Firma si dle svého oboru, ve kterém chce podnikat, trh dopředu vybírá. Tím si i ve skutečnosti vybírá, kdo ji bude pozitivně či negativně v budoucím podnikání ovlivňovat a zároveň koho ona sama bude ovlivňovat svojí vlastní činností. Jak na danou firmu, tak i na všechny ostatní účastníky mikroprostředí působí celospolečenské vlivy, které jsou znázorněny šesti obdélníky vně světle modrého pole. Tyto síly tvoří makroprostředí. Působení jejich vlivů je nevyhnutelné pro firmu i celý trh a v krátkodobém časovém horizontu jsou velmi obtížně ovlivnitelné.[2]



**Obr. 1** Marketingové prostředí firmy

Zdroj: KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.

### 3.1 Makroprostředí

Síly makroprostředí, které působí na firmu a její činnost, přinášejí sebou změny. Vytvářejí příležitosti, ale zároveň představují hrozby pro firmu. Tyto změny mohou pro jeden subjekt znamenat příležitost, zatímco pro druhý znamenají hrozbu. Vliv sil makroprostředí na firmu je neustálý a proměnlivý. Naopak firma, jako subjekt mikroprostředí, tyto síly přímo ovlivnit nemůže. Může se jim však snažit pružně a efektivně přizpůsobovat tím, že je důkladně monitoruje a systematicky analyzuje. Síly makroprostředí (jak je patrné z obr. 1) se dělí na 6 hlavních faktorů. Jedná se o faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a sociálně-kulturní. Jednotlivé oblasti si popíšeme v následujících pododdílech. [3]

#### 3.1.1 Demografické faktory

Demografií se rozumí studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty osídlení, pohlaví, věkové struktury, rozmístění a jiných údajů. Neboť právě lidé jsou ti, kdo trh vytváří, je demografické prostředí pro marketingové specialisty velmi důležité. Jedním z významných faktorů demografie je populační vývoj, který se ve světě rok od roku zvyšuje. Každoročně nejvyšší přírůstek bývá v rozvojových zemích, což má za následek nedostatek obživy tamních obyvatel. Ovšem naopak je tomu v ČR (stejně tak

i v celé Evropě), kde zaznamenáváme pokles porodnosti. Navíc vlivem moderního zdravotnictví, které má za následek prodloužení života obyvatelstva, dochází ke stárnutí populace. To se pochopitelně projeví i ve stavebnictví. Investor po takovémto zjištění asi nebude investovat do stavby školky či jeslí, ale zaměří se spíše na starší skupinu obyvatel.[2]

### **3.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory zahrnují vlivy, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a jejich výdaje. Tyto vlivy představují příjmy obyvatelstva, úspory, dluhy a úvěrové možnosti. U společností, které mají své výrobky či služby zaměřeny na zákazníky s vysokými či nízkými příjmy, musí pečlivě pozorovat trendy ovlivňující kupní sílu. [1]

Marketingoví specialisté často řadí jednotlivé země do pěti struktur podle rozdělení příjmů:

1. velmi nízké příjmy
2. většinou nízké příjmy
3. velmi nízké, velmi vysoké příjmy
4. nízké, střední, vysoké příjmy
5. většinou střední příjmy

Mezi základní hodnocení makroekonomické situace patří řada údajů. Hlavními z nich, které firmy především zajímají, je míra inflace, úroková míra, měnová stabilita a výše HDP a jeho vývoj. Dalšími podstatnými faktory, na které bývají společnosti závislé, je přístup k finančním zdrojům a daňová situace v zemi. U daňové situace bude rozhodně nejvíce společnost zajímat výše daňových sazeb a jejich vývoj. Přístup k finančním zdrojům je podmíněn bankovním systémem a dostupností úvěrů.[9]

### **3.1.3 Přírodní faktory**

Přírodní faktory zahrnují surovinové zdroje, které vyvažují vstupy do výrobního procesu u jednotlivých společností. Tyto přírodní zdroje pochopitelně ovlivňují marketingové aktivity a tím i poptávané produkty a služby. V posledních desetiletích celý svět řeší problém životního prostředí na naší planetě. Od ztenčující se vrstvy ozónu, což



způsobuje vznikání skleníkových efektů, přes znečišťování ovzduší a vody, až po strach, že za chvíli budeme všichni zaplaveni vlastním odpadem. [2]

Neobnovitelné zdroje (ropa, uhlí, atd.) představují pro lidstvo velký problém. Avšak i nevyčerpatelné zdroje (vzduch, voda) se potýkají s podobným problémem. Už v dnešní době se v některých městech lidé doslova dusí důsledkem znečištění ovzduší. Poměrně důležitá změna pro stavební podniky byla po vstupu ČR do EU, kdy se zpřísnila vyhláška o třídění odpadu na stavbách. [13]

### **3.1.4 Technologické faktory**

Technologické faktory jsou významné, neboť se vyvíjí velice rychle. Každá nová technologie s sebou zpravidla přináší nové trhy a příležitosti. Často však nová technologie nahrazuje starou. V některých oblastech až neuvěřitelně rychle (jako je například trh s elektronikou). Příkladem může být vývoj přehrávacích zařízení. Ještě před 15 lety nikoho nenapadlo přehrát film jinak než pomocí VHS kazety. Poté nastoupila éra CD disků a VHS kazety šli do ústraní. V dnešní době už nejčastěji přehráváme a zaznamenáváme filmy na Flash disk, který se vleze do kapsy. Technologie ve stavebnictví se vyvíjejí o poznání pomaleji. K základní změně v technologii stavebnictví je snaha dosáhnout růstu energeticky nenáročných staveb. S tím je spojen vývoj v oblasti vytápění domů pomocí solárních panelů či vývoj lepších tepelných vlastností stavebních materiálů. [3]

### **3.1.5 Politické faktory**

Politické faktory vytváří soustavu jednotlivých zákonů, norem, vyhlášek a předpisů. Tyto pravidla stanovují hospodářské, bezpečnostní, ekologické, jakostní a zdravotní požadavky. Jsou jimi chráněni jak výrobci, tak i spotřebitelé. V případě porušení pravidel hrozí danému orgánu hned dvojitý postih. Jednak vysoké finanční pokuty, ale také, a to bývá zpravidla pro firmy horším trestem, poškození dobrého jména firmy a tím i následné ztráty důvěry klientů či partnerů. Naše právní normy byly upraveny podle evropského zákonodárství po vstupu do EU. Tyto změny přinesly spoustu nových příležitostí i hrozeb pro jednotlivé subjekty na trhu. Významnou příležitostí firem je čerpání evropských dotací. Cílem evropských dotací je pomáhat

méně rozvinutým regionům EU. Nepochybně nemalý význam na podnikání má daňová politika státu. [2]

### **3.1.6 Sociálně - kulturní faktory**

Sociálně – kulturní faktory ovlivňují chování spotřebitelů i nakupujících. Kultura ve společnosti je souhrnem mnoha prvků, které znázorňují to, v co lidé věří, vnímají, preferují. Vyjadřuje jejich základní hodnoty a stanoviska. Podstatným faktorem je, že se kultura liší nejen v jednotlivých zemích, ale i v regionech a subkulturách. [9]

## **3.2 Mikroprostředí – trh a jeho subjekty**

Mikroprostředí představuje prostor, který je nejbližším okolím společnosti. V tomto prostoru dochází k vzájemnému ovlivňování společnosti s ostatními subjekty (účastníky) daného trhu. Ovlivňují se jak pozitivně tak negativně. Jak je očividné z obrázku 1 z úvodu této kapitoly, mikroprostředí tvoří mimo “naší“ firmy dalších 5 subjektů. Těmi jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti, prostředníci a veřejnost. Stejně jako v předcházejícím oddíle si jednotlivé subjekty podrobněji popíšeme.[2]

### **3.2.1 Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy nebo i jednotlivci, kteří poskytují zdroje či služby nezbytné pro chod společnosti a tvoří tak zásobovací trh. Jednotliví dodavatelé poskytují své služby nejen jedné firmě, ale i ostatním firmám v oboru. Při výběru dodavatele si všímáme řady charakteristik. Hlavními dvěma jsou cena a kvalita. Často rozhodujícím faktorem při výběru je pochopitelně cena. To však nemusí ve výsledku znamenat nejvýhodnější rozhodnutí a to i po stránce finanční. Ve stavebnictví je to obzvláště patrné. Pokud hlavní dodavatel stavebního díla vybere na určitý druh práce nejlevnější subdodávku, která práci sice udělá, ale nekvalitně, je za to odpovědný hlavní dodavatel. Z toho důvodu je potřeba s dodavateli vytvářet dlouhodobé korektní vztahy. Pokud by naopak společnost neustále byla v prodlení s platbami dodavatelům, pravděpodobně by dodavatelé nadále odmítli dodávat této společnosti své výrobky či služby. Další významnou výhodou v budování kvalitních vztahů s dodavateli je vytvoření vysoké úrovně důvěry mezi dodavatelem a odběratelem. Odběratel se pak

může spolehnout na včasné dodávky materiálu a tím snižovat množství skladovaných zásob. Během výběru dodavatelů si o nich musíme pochopitelně zjistit řadu informací. V tom bychom však měli pokračovat i během spolupráce. Zároveň je také kontrolovat, zda nedochází k nějakým pochybením a to i u pravidelných a spolehlivých dodavatelů.[1]

### **3.2.2 Zákazníci**

Jedním z hlavních důvodů proč by se měla firma marketingem vůbec zabývat je ten, aby plnila přání a uspokojovala potřeby svých potenciálních zákazníků. To však za současného plnění firemních cílů (kupříkladu zisku). Dále je třeba vytyčit, kdo je pro firmu cílovým zákazníkem. Obzvláště pak zjištění základních údajů co kupuje, kdy a kde to kupuje. Na základě těchto informací může následně firma provádět detailnější analýzy zákaznických potřeb. Uveďme si alespoň pár možných představitelů cílových zákazníků stavebních firem. Mohou to být spotřebitelé, obchodníci, výrobci nebo také stát. Spotřebitel (jedinec, domácnost) využije stavební firmu pro uspokojení svých vlastních potřeb. Například na výstavbu rodinného domu. Obchodník (organizace, developer) nakupuje zboží či služby, aby je následně mohl prodat se ziskem. V našem případě zboží představuje hotové stavební dílo. Výrobce (firma) si kupříkladu nechá postavit halu či obchod, aby v těchto prostorách mohl posléze vyrábět či prodávat své výrobky. Pokud je cílovým zákazníkem stát, jedná se většinou o veřejnou zakázku. Veřejné zakázky se ve stavebnictví z velké části dotýkají především stavebních firem, které se specializují na dopravní stavitelství, vodárenství nebo výstavbu inženýrských sítí. Všichni tito cíloví zákazníci tvoří pro firmu odbytový trh.[2]

### **3.2.3 Konkurenti**

Každá společnost, která se snaží vybudovat kvalitní marketing, chce následně pomocí něho získat výhodu v uspokojování potřeb zákazníků oproti konkurenci. Neboť obvykle není jedinou společností, která na trhu poskytuje zákazníkům určitý výrobek či službu, nachází se v konkurenčním prostředí. Snaha firem prosadit u zákazníků, že právě její produkt je ten nejlepší, vytváří konkurenci mezi jednotlivými subjekty trhu.[3]

Aby společnost přežila v konkurenčním prostředí, musí důkladně sledovat chování ostatních účastníků trhu a snažit se být v něčem lepší než oni. Případně získat nějakou konkurenční výhodu. Pochopitelně nejčastější výhodou bývá nižší cena než cena konkurence. Tu si firma může dovolit v případě, že má nižší vstupní náklady (například levnější výrobní technologii). Dalším důvodem, proč je firma schopna nabídnout nižší cenu oproti konkurenci, je její postavení na trhu. Pokud je dominantní s velkým dostatkem kapitálu, může po určitou dobu své produkty nabízet tzv. pod cenu, dokud ostatní účastníci trhu nebudou nuceni trh opustit. [2]

### **3.2.4 Prostředníci**

Prostředníkem neboli marketingovým zprostředkovatelem může být firma, organizace nebo i jednotlivec. Prostředníci na rozdíl od konkurentů jsou pro firmu přínosem. Podílejí se zejména na distribuci zboží, ale také mohou být pomocníky při směně. Stejně jako o dodavateli by si firma měla o zprostředkovateli, který jí nabízí svoje služby, zjistit v první řadě dostatek informací. Marketingoví prostředníci mohou být různého druhu. Zprostředkovatelé jako takoví, pomáhají firmě vyhledávat zákazníky a následně i prodávat zboží. Existují také firmy skladovací a přepravní, které napomáhají společnosti s distribucí jejího zboží. Dále můžeme uvést různé agentury marketingových služeb. Jako jsou agentury výzkumné, reklamní či poradenské. Nemalou část tvoří finanční zprostředkovatelé, kterými jsou banky, pojišťovny atd. [2] Troufám si říct, že bez pomoci bank, by velké procento stavebních projektů nebylo vůbec možné realizovat. Například developerské projekty jsou naprosto závislé na finanční podpoře od bank.

### **3.2.5 Veřejnost**

Všechny výše popsané subjekty mikroprostředí vytváří s firmou určitý obchodní vztah. Pod pojmem veřejnost, jako jeden ze subjektů mikroprostředí, si můžeme představit skupiny, které mají s firmou bez obchodní vazby. Avšak mají zájem na dosažení cílů firmy, popřípadě mají na ně přímo vliv. Na každou firmu působí několik skupin veřejnosti. Finanční veřejnost, kam řadíme banky, investory, akcionáře nebo pojišťovny, má vliv na dostupnost finančních prostředků. Jak je patrné z předchozího oddílu, banky představují pro firmu dvojí roli. Jednak mohou být prostředníky a firmám

poskytovat finanční zdroje. Ovšem také mohou být veřejností. Což pro firmu znamená, že o ní banka podává reference, čímž za ni dává záruku při navazování nových obchodních vztahů. Sdělovací prostředky mají za cíl, aby daná informace o firmě pronikla do podvědomí lidí, a tím ovlivnila jejich mínění. Je mnoho sdělovacích prostředků. Například noviny, televize, rádio nebo internet. Vládní veřejnost (vláda, parlament, orgány státní správy) by měla především dohlížet na bezpečnost výrobků a na pravdivost reklam. Za klamavou reklamu by se například považovalo tvrzení prodejny potravin, kdyby publikovala větu: „Naše zboží je nejlevnější.“ V tom případě by stačil jediný produkt z jejího sortimentu, který by prodávala draž než kdekoli jinde, aby byla tato prodejna vládou postihnutelná. Občanská sdružení a organizace se snaží prosazovat celospolečenské či skupinové zájmy, které nejsou řešeny v zákonech. Jedná se o spotřebitelské organizace, ekologické skupiny a jiné. Všeobecná veřejnost ovlivňuje mínění nejširší veřejnosti o firmě, což zároveň ovlivňuje i potenciální zákazníky. V případě, že firma bude do jisté míry ignorovat reklamace či vyřizování stížností, může to mít velký a především negativní dopad na pověst firmy. Poslední skupinou veřejnosti je vnitřní veřejnost. Tu tvoří všichni zaměstnanci firmy. Budování kvalitních vztahů uvnitř firmy je obzvláště důležité a vedení firmy by tuto skutečnost nemělo podceňovat. [3,4]

## 4 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Marketing je obor, který během posledních let prochází poměrně radikálním vývojem. Úspěch podnikání závisí na mnoha faktorech. Kvalitní marketingové analýzy nám mohou pomoci dosáhnout předem stanovených cílů. Zda budou výsledky jakékoliv zpracované analýzy úspěšné či nikoliv, závisí na způsobu jejich implementace<sup>7</sup> a doporučení, kontrolních mechanismů, marketingové kultury a podobně. [4]

Jednotlivé marketingové analýzy si rozdělíme do dvou kapitol. Na marketingové analýzy zkoumající makroprostředí a na marketingové analýzy zabývající se mikroprostředím.

---

<sup>7</sup> Implementaci předchází analýza řešeného problému a jde o proces uskutečňování teoreticky stanovené myšlenky nebo projektu za účelem jejího dalšího použití.

Zdroj: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/implement>

## **4.1 Analýzy makroprostředí**

Jedná se o analýzy okolního prostředí firmy, které slouží k tomu, aby poskytovaly informace o situaci, ve které se firma nachází. Úspěšné společnosti si uvědomí, díky kvalitně provedeným analýzám, nenaplněné potřeby a trendy a vydělávají na nich. [1]

### **4.1.1 SLEPT, PEST analýza**

Před vytvářením obchodních plánů nebo při vyhodnocování stávajících plánů společnosti je nezbytná analýza vnějšího prostředí. Ta má podobu SLEPT analýzy. Sleduje Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické a Technologické vlivy ovlivňující podnikání firmy. Stejně tak důležité je pozorování konkurence a přijetí faktu, že veškeré tyto síly se neustále mění v čase. V oddíle 3.1 (makroprostředí) jsme si jednotlivé vlivy podrobně definovali, přičemž do sociálních vlivů se mimo sociálně – kulturních faktorů řadí i faktory demografické. PEST analýza je obdobou SLEPT analýzy s tím rozdílem, že se mění pořadí a počet jednotlivých faktorů. [4]

### **4.1.2 Marketingová situační analýza**

Jedná se o systematickou analýzu, která zkoumá působení makroekonomického prostředí. Současně však i hodnotí plnění dosavadních marketingových plánů firmy. Analyzuje tak situaci ze dvou pohledů. První se zaměřuje na cíle tržní koncepce, plnění strategických záměrů a marketingových operačních plánů. To vše za pomoci standardních ukazatelů výroby a odbytu. Druhý pohled se zaměřuje na analýzu tržně obchodního prostředí, které ovlivňuje marketingové činnosti firmy. [6] Aby byla situační analýza komplexní, musí zahrnovat všechny základní marketingové činnosti firmy. Jedině tak jsme schopni zjistit příčiny marketingových problémů a potíží. Nejjednodušší metodou, jak provést situační analýzu, je pomocí SWOT analýzy. Další metodou může být například marketingový audit, který je podrobnější než SWOT analýza. [2] Marketingová situační analýza je prvním krokem přípravy marketingového plánů. [7]

## 4.2 Analýzy mikroprostředí

Zpracování podnikových analýz mikroprostředí je velmi účelným analytickým nástrojem, jenž je využíván nejen před zahájením činnosti podniku, ale i v průběhu jeho běžných podnikatelských aktivit. U analýzy mikroprostředí se zpracovávají vybrané aspekty firmy, jež se skládají z podniku, zákazníků, konkurence, dodavatelů, distributorů a veřejnosti. [36]

### 4.2.1 Komplexní analýza trhu

Jednou ze zásadních povinností marketingových specialistů je zhodnotit perspektivu trhu z hlediska jeho subjektů, vystihnout dynamiku trhu, identifikovat hlavní faktory úspěchu na trhu, trendy, příležitosti a rizika. Následně provést analýzu ze získaných informací o trhu. Kvalitní identifikace příležitostí a rizik závisí na schopnosti správného určení velikosti trhu, trendů a předvídavosti vývoje trhu do budoucna. Přičemž prognostika trhu je důležitá jak z hlediska krátkodobého, tak i dlouhodobého. Dále je třeba rozpoznat faktory, které ovlivňují rentabilitu dosažitelnou na zkoumaném trhu při různých stádiích jeho vývoje. [5]

### 4.2.2 SWOT analýza

Jedná se o nástroj, díky kterému je možno určit strategickou situaci firmy vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Pomocí SWOT analýzy jsme schopni zjistit silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky firmy a také příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Jak je patrné, slovo SWOT se skládá spojením počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy, zatímco příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroekonomického i mikroekonomického). „Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.“<sup>8</sup> Pomocí toho je schopna dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními subjekty trhu. [2]

---

<sup>8</sup>DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. Studijní opora s. 56

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

**Obr. 2** Grafické vyjádření SWOT analýzy  
Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

### 4.2.3 Analýza konkurence

Úspěch firmy ve stavebnictví, ale i na jakémkoli jiném trhu je podmíněn kvalitní znalostí její konkurence. V případě, že firma dobře definuje silné a slabé stránky konkurence, teprve pak může úspěšně uplatňovat svoji vlastní strategii. [10] Analýza je důležitá u přímých i nepřímých konkurentů firmy, stávajících ale i těch, kteří by se na trhu mohli v budoucnu objevit. Veškeré aktivity těchto konkurentů (tržních subjektů) vedou k ovlivnění ziskovosti na trhu. S rostoucí konkurencí se pochopitelně tržní subjekt stává méně ziskový, neboť musí tlačit ceny svých výrobků či služeb dolů. Naopak je tomu se slábnoucí konkurencí na trhu. V tomto případě ziskovost roste. [11]

### 4.2.4 Analýza zákazníků

Identifikovat cílové zákazníky, formulovat potřeby těchto zákazníků a ukázat, jak je firma schopna pomocí její služby či produktů jejich potřeby uspokojit, je hlavní náplní analýzy zákazníků. [12] Podle typu zákazníka lze stavební trh rozdělit na dva základní sektory. Na veřejný sektor, kde zákazníkem je obec, město, kraj či stát. Získání veřejné zakázky je závislé na zadávacím řízení (častěji pod názvem výběrové řízení či tendr), kterého se může zúčastnit jakákoliv firma na trhu. Druhý sektor je tvořen soukromými zakázkami. U těchto typů zakázek je zákazníkem investor v podobě



fyzické či právnické osoby. Investor má plné právo si firmu sám vybrat na základě vlastních zkušeností či doporučení nebo vyhlásit vlastní tendr na výběr dodavatele. [26] Z výše uvedeného je pochopitelné, že firmy pro soukromý sektor musí více uplatňovat marketingové činnosti pro získání zakázky, neboť investor s velkou pravděpodobností nebude poptávat firmu, o které nic neví.

#### **4.2.5 Analýza dodavatelů**

Stejně jako poznání konkurence a zákazníků je třeba důkladně identifikovat naše dodavatele a subdodavatele. Dodavatelská firma dodává naší firmě výrobek (materiál) či služby, ovšem také může dodávat obojí. Subdodavatelem se rozumí podnik, který dodává jinému subjektu dílčí dodávky pro jejich kompletaci. [33] Analýzou dodavatelů bychom měli jasně rozpoznat, kdo jsou naši dodavatelé, kolik jich je a jaké mají ceny. Jmenujme si další důležité skutečnosti, které je třeba o dodavatelích znát:

- jaké mají dodací podmínky
- co vše a jak dlouho je třeba k uzavření zakázky
- jaké distribuční cesty používají
- informace o spolupráci dodavatelů s naší konkurencí [32]

### **4.3 Marketingový informační systém**

Marketingový informační systém (dále jen MIS) představuje technologii, která nejprve určí, jaké informace marketingový specialista potřebují pro marketingové rozhodování, a následně je sbírá, třídí a analyzuje. Pro jakoukoliv marketingově orientovanou společnost je nezbytné mít vypracovaný svůj vlastní MIS, neboť je to nejlepší cesta k poznání trhů, na níž chce být podnik úspěšný.

Podnik si nejprve musí určit, jaké informace potřebuje získat, zda je lze vůbec získat a jak to bude pro podnik náročné z finanční a časové stránky. Na závěr by se měl pokusit odhadnout předpokládané ekonomické výsledky. To vše podnik provádí během přípravy marketingového výzkumu.

MIS se dá rozčlenit do dvou základních zdrojů podle toho, jak lze informace získat. Jedná se o vnitřní informační systém a marketingový zpravodajský systém. [26,27]

#### **4.3.1 Vnitřní informační systém (interní)**

Firma využívá data, které má sama k dispozici. Různé vnitropodnikové informace, evidenci objednávek, tržeb, zásob, pohledávek a dalších. Analýza těchto interních informací často pomáhá manažerům identifikovat různé příležitosti či problémy firmy. Navíc pro získání interních informací není zapotřebí velkého úsilí ani financí. Z časového hlediska jsou relativně kdykoliv k dispozici. [26,27]

#### **4.3.2 Marketingový zpravodajský systém (externí)**

Na rozdíl od vnitřního informačního systému, který poskytuje informace o tom, co se stalo, marketingový zpravodajský systém poskytuje informace o očekávaném vývoji v okolí. Zajišťuje demografické, ekonomické a technologické informace. Dále informace o potřebách zákazníků, o aktivitách konkurentů, o dodavatelích a jiné. [26,27]

Kromě informací z MIS je někdy pro manažery nezbytné zhotovit výzkumné studie, zaměřené na specifické problémy a příležitosti společnosti. Příkladem zaměření studie může být potřeba zjistit celkový přehled o trzích, regionální předpověď poptávky, nebo studie zabývající se efektivností inzerce. [27]

## 5 CHARAKTER STAVEBNICTVÍ

Stavební trh z pohledu mikroprostředí tvoří samostatný celistvý prostor. Je tvořen vlastní specifickou, ačkoliv dosti komplikovanou, strukturou. Hlavním pilířem stavebního trhu je trh realizace stavebních děl. Zde dochází ke střetu poptávky (investor) a nabídky (dodavatel) a výsledkem je zhotovení stavebního díla (novostavba, rekonstrukce či modernizace). Do trhu realizace stavebních děl, lze zahrnout i údržbu objektů po celou dobu jejich životnosti. Stavebnictví navíc představuje jednu z hlavních součástí hmotné produkce ČR. [13]

### 5.1 Specifika marketingu ve stavebnictví

Stavebnictví se vyznačuje svými jedinečnými aspekty, které v jiných odvětvích národního hospodářství nenalezneme. Stavební marketing tyto zvláštnosti musí respektovat. Uveďme si příklady a stručný popis těchto mimořádných aspektů.

*Stavba jako výrobek* se vyznačuje řadou specifik. Je nákladná, rozměrná, nepřemístitelná s velmi dlouhou životností. Stavba je vždy pevně spojena s pozemkem. Je navrhována i realizována dle potřeb investora, přestože u trhů klasických komerčních produktů je produkt vyráběn pro anonymního zákazníka. Dalším podstatným specifikem je, že realizace stavby je časově náročná a může se během této doby změnit mnoho faktorů.

*Stavební trh* se vyznačuje náročností na kapitál a jeho pomalým obratem. Smlouva o dílo mezi kupujícím (investor) a prodávajícím (dodavatel) je často dosti složitá a jedinečná. Stavební trh je také specifický svojí citlivostí poptávky na aktuální stav národního hospodářství.

*Zvláštnosti stanovení ceny stavby* se vyznačují specifickým způsobem vytváření cen stavebních prací a jedinečností ceny stavby. Cena stavby ve smlouvě o dílo se stanoví pomocí předběžného rozpočtu. Dlouhá životnost staveb má za následek, že existující budovy konkurují nově vzniklým.

*V porovnání s průmyslem platí*, že ve stavebnictví se stavby nevyrábějí do zásoby (s výjimkou developerství) a že je výroba zpravidla individuální. Během stavebních

prací působí klimatické vlivy na pracovníky a staveniště není stálým, ale jen dočasným místem výroby. [13]

### **5.1.1 Způsob získávání zakázek**

Získávání zakázek (i zákazníků) u stavebních firem probíhá zcela jinak jak u klasické výroby. Neboť u klasické výroby je výrobek v první řadě vyroben, následně je prodáván přes distribuční řetězce do koncových jednotek, kde je nakonec nabízen konečnému spotřebiteli.

Ve stavebnictví jsou 4 základní způsoby získání zakázky. U prvního způsobu představuje důležitou roli zákon o veřejných zakázkách. Jakákoliv veřejná zakázka je vždy alespoň z části financována z veřejných zdrojů a proto se musí řídit právě tímto zákonem. Tento zákon neplatí pouze pro stavební zakázky, nýbrž pro veřejné zakázky jakéhokoliv charakteru. Druhý způsob získání zakázky představují soukromí investoři, kteří ovšem nedisponují takovými investičními možnostmi, aby svými požadavky uspokojili potenciál stavebních firem. Z tohoto důvodu je stavebnictví silně závislé na zakázkách veřejných. Ovšem soukromí investoři nejsou podřízeni zákonu o veřejných zakázkách, tudíž si projekční a stavební firmu mohou vybrat na základě svého vlastního uvážení. Třetí možností získání zakázky je aktivní snahou samotné firmy a to tím, že vyhledává a přesvědčuje potenciální investory. Pomocí vlastního marketingového mixu se snaží najít tu pravou skupinu investorů, kteří by o její nabídku mohli mít zájem. Následná realizace zakázky uspokojí stavební i podnikatelské aktivity firmy. Čtvrtým a zároveň posledním způsobem získání zakázky je pomocí vlastního developerského projektu. Tento druh zakázek je pro stavební firmy často nejziskovější avšak také nejrizikovější, neboť mnohdy budoucnost popřípadě i samotná existence firmy závisí na úspěchu projektu. Důvod je ten, že developerské projekty si firma financuje z vlastního kapitálu obvykle doplněného cizím kapitálem (bankovním úvěrem). Jak je již zjevné, dodavatelem i investorem projektu je sama stavební firma, tudíž i následný prodej či pronájem je v její režii. [13]

#### **4.1.1 Financování stavebního trhu**

Jak již bylo zmíněno, stavební trh lze rozdělit na dva hlavní zdroje financování stavebních zakázek. Na jedné straně to jsou soukromí investoři a to jak fyzické tak právnické osoby. Na straně druhé velmi podstatný zdroj financování stavebních zakázek tvořen zakázkami veřejnými. V tomto případě je zakázka financována zcela nebo jen částečně z veřejných peněz (státní rozpočet, obecní rozpočet a jiné státní organizace). Nejen že státní zakázky tvoří důležitou roli ve stavebnictví, ale současně pomocí nich stát plní i úlohu regulátora volného tržního mechanismu v podobě veřejných neziskových investic. „Kritériem veřejných investic není zisk, ale veřejný prospěch.“<sup>9</sup> Intenzita a velikost veřejných zakázek jsou závislé na zdraví celého státního hospodářství. Během konjunktury stavební trh rozkvétá, zatímco při depresi je tomu naopak. [13]

Novela zákona o veřejných zakázkách, která vešla v platnost 1. dubna 2012, přinesla mnoho podstatných změn. [14] Novela především posílila transparentnost při nakládání s veřejnými zdroji a výrazně omezila možnost korupčního jednání během zadávání veřejných zakázek. [15] Dále se snížily limity pro stavební práce, u kterých je povinný postup dle zákona o veřejných zakázkách, z původních 6 milionů na 3 miliony (Kč). Od roku 2014 se limity sníží dokonce na pouhý 1 milion (Kč). [16]

Jak už bylo zmíněno v podkapitole 3.1 (Specifika marketingu ve stavebnictví), stavební trh se vyznačuje svojí náročností na kapitál a jeho pomalým obratem. Oproti výrobkům spotřebního kapitálu, u kterých kupující může zaplatit okamžitě celou hodnotu výrobku, se ve stavební výrobě uplatňuje placení pomocí platebního kalendáře (splátkový či zálohový) mezi zadavatelem a zhotovitelem. To pochopitelně ovlivňuje i tok peněz mezi oběma smluvními stranami. Stavební firma tak získává peníze postupně v průběhu celé výstavby v závislosti na čase a objemu plnění. [13]

---

<sup>9</sup> PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, str. 47. ISBN 80-247-0052-2.

## 5.2 Segmentace stavebního trhu

Stavebnictví z širšího pohledu, kdy je vlastní výroba doplňována servisem a specializovanou výrobou stavebního charakteru, lze rozdělit na oborové segmenty, které představují relativně samostatné trhy s vnitřními vzájemnými vazbami.

Z marketingového hlediska je potřeba rozlišovat celou řadu oborových trhů, neboť na stavebním trhu proti sobě stojí několik typů subjektů. Lze je rozdělit na trh stavebních hmot, trh technologických celků, trh stavebního servisu a trh realizace stavebních děl (popřípadě i na trh nemovitostí). Každý jednotlivý trh je třeba segmentovat, neboli rozčlenit na určité části. Tyto části následně vytváří stejnorodé celky (segmenty trhu). Tento postup poté usnadňuje orientaci jednotlivých subjektů na daných trzích. [13]

Obrázek 3 názorně prezentuje působení jednotlivých subjektů na stavebním trhu.

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

*Obr. 3 Působení subjektů na stavebním trhu*

Zdroj: PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

## 5.3 Subjekty působící na stavebním trhu

Na stavebním trhu, jakožto samostatném specifickém trhu, rozvíjí své aktivity celá řada subjektů. Každý subjekt sleduje především své vlastní zájmy a cíle a to buď na

straně nabídky či poptávky. Někteří operují na všech výše zmíněných trzích stavebního trhu, ostatní pouze na trzích vybraných. V následující části si jednotlivé subjekty popíšeme.

*Investor* může být právnickou či fyzickou osobou nebo domácností, která financuje stavební dílo a v jejíž prospěch je stavba realizována, proto je investor osobou veřejně odpovědnou. Hotové stavební dílo po předání zpravidla rovněž užívá. Investor je buď charakteru soukromého, v tomto případě vkládá do projektu finanční prostředky za účelem zisku nebo jiného prospěchu, anebo charakteru veřejného (stát, obec, neziskové organizace). [6,17]

*Stavebník* může být také jako investor právnickou či fyzickou osobou nebo domácností, která hodlá realizovat stavební dílo a které následně vzniká vlastnické právo k této stavbě. Stavebník může být současně investorem i uživatelem, pokud stavbu financuje a po jejím dokončení i užívá.

*Kupující* představuje osobu, která kupuje nemovitost. Nemusí se jednat vždy o hotové stavební dílo, ale kupříkladu i o pozemek (pole, rybník a jiné).[18]

*Dodavatel* nebo i často používaný termín *zhotovitel* může být právnickou nebo fyzickou osobou vykonávající stavební a montážní práce na stavbě. Je smluvně zavázán k plnění prací ve prospěch některého účastníka procesu přípravy a realizace investičního procesu. Dodavatel často mívá řadu subdodavatelů, kteří se na realizaci stavby podílejí určitou, předem sjednanou mírou stavebních montáží a prací.

*Výrobce a prodejce stavebních hmot* může být právnickou nebo fyzickou osobou. Vyrábí a prodává stavební hmoty. Obě činnosti může dělat i současně.

*Výrobce a prodejce technologických celků* může být právnickou nebo fyzickou osobou. Vyrábí a prodává technologické celky zabudovávané do stavebního díla. Stejně jako u výrobce a prodejce stavebních hmot může vyrábět i prodávat své produkty současně.

*Výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení* může být právnickou nebo fyzickou osobou. Vyrábí a prodává stavební stroje a jiná zařízení, popřípadě obě dvě činnosti může dělat současně.

*Projektční kancelář* je dodavatelem projektu stavby. Vypracovává jednotlivé stupně projektové dokumentace, vykonává autorský dozor během realizace stavby, popřípadě vykonává i inženýrskou činnost.

*Inženýrská kancelář* zajišťuje služby pro jednotlivé subjekty stavebního trhu. Tyto služby představují zajištění projektové dokumentace stavebního díla, organizování a řízení stavby, zajištění územního a stavebního řízení, zajištění kolaudačního řízení, vykonávání odborného dozoru během výstavby, poradenskou činnost.

*Developer* organizuje, rozvíjí a řídí výstavbové projekty, přičemž hotový projekt většinou sám nevyužívá, ale snaží se o prodej celého komplexu nebo prodeje jednotlivých bytových jednotek či jejich pronajmutí. [19]

Developer nejčastěji vykonává tyto služby:

- zajištění průzkumu trhu a okolí
- formulace podnikatelského záměru
- vyhledávání a odkup vhodného pozemku
- veřejnoprávní projednání projektu
- zajištění financování projektu
- prodej či pronájem realizované stavby

Označení developer je odvozeno od anglického slova development (rozvoj) a může jim být realitní kancelář, inženýrská organizace nebo přímo stavební firma.

Dalšími subjekty mohou být *prodejci nemovitostí* či *orgány státní správy*. Všechny zmíněné subjekty stavebního trhu sledují své zájmy a cíle na jednotlivých trzích. Na některých vystupují jako nabízející, jinde zas jako poptávající, jak je patrné z obr. 3. [6]

## **5.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je tvořen souborem jednotlivých marketingových nástrojů, které společnost využívá, aby dosáhla svých marketingových cílů na daném trhu. Při tvorbě marketingového mixu je nezbytné brát v potaz vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a užívat je harmonicky (ve správné kombinaci). [6] Výsledek marketingového



mixu je závislý na vzájemném “poměru” dílčích složek a na jejich správné kombinaci. Marketingový mix je tedy tvořen souborem jednotlivých nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšímu okolí, čili k jeho zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím a dalším. [20] Kanadský profesor E. Jerome McCarthy v roce 1960 vytvořil koncept marketingového mixu a nazval jej 4P dle anglických počátečních písmen slov product (výrobek), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikační mix). [21] Jednotlivé složky (nástroje 4P) si stručně popíšeme.

#### **5.4.1 Produkt (výrobek – stavba)**

Produkt představuje základní složku a zároveň i východisko marketingového mixu. Veškeré výrobky i služby můžeme nazvat produktem, pokud je firma nabízí na cílovém trhu ke koupi či spotřebě. Zbožím se výrobek stává ve chvíli, kdy vstupuje na trh. Představují hmotné, účelové statky, které slouží k uspokojení potřeb zákazníka a jsou hlavním předmětem směny. Výrobky se dělí na výrobky komerční a zakázkové.

*Komerční výrobek* je nejprve vyroben a teprve poté je prodáván (hledá konkrétního zákazníka).

*Zakázkový výrobek* je často výrobkem unikátním a rozumí se jím produkce, která je zpracována a realizována podle představ a požadavků zákazníka (investora). [13]

#### **5.4.2 Cena**

Cena bývá velmi často hlavním kritériem tržního projevu hodnoty výrobku. Jednak vyjadřuje vztah mezi poptávkou a nabídkou, ale zároveň slouží jako nástroj při rozdělování zdrojů a vytváření výrobních kapacit podniku. Rozdíl mezi tvorbou ceny u komerční a zakázkové produkce:

U komerční produkce se ceny mohou stanovit na základě 4 metod.

- nákladově orientovaná metoda
- konkurenčně orientovaná metoda
- poptávkově orientovaná metoda
- metoda cenových manipulací (vstup na nový trh, udržení pozice na trhu, nový výrobek na trhu)

U zakázkové produkce se cena stanovuje obdobně jako u produkce komerční s výjimkou, kdy se jedná o stanovení výše ceny v soutěžní nabídce. Zde je třeba důkladněji sledovat čtyři základní faktory:

- obecnou situaci na stavebním trhu
- významnost a perspektivnost investora
- konkurenční tlak v segmentu
- tržní pozice firmy v segmentu [13]

### 5.4.3 Distribuce

Pod distribucí si můžeme představit prostor mezi výrobcem (dodavatelem) a zákazníkem (spotřebitelem), který vyplňuje řada procesů zprostředkovávající transpozici. Tyto procesy transponují výrobek fyzicky (distribuce), vlastnický (změna vlastníka) a organizačně (výrobní sklad, velkoobchod, maloobchod). [13]

V marketingovém pojetí se distribuční cesty soustřeďují na toky hmotné a nehmotné, jak názorně vidíme na obrázku 4. [20]

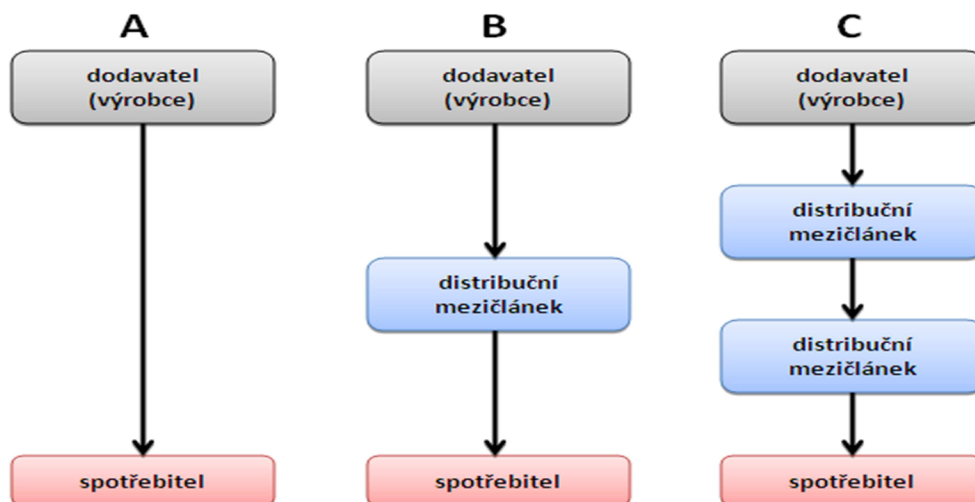


**Obr. 4** Hmotný a nehmotný pohyb zboží

Zdroj: FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé, přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2001, x, 162 s. ISBN 80-7226-558-x.

Distribuční cesty lze také rozdělit dle distribučně-odbytového procesu, který je složen z jednotlivých článků a činností, jimiž prochází výrobek od výrobce až ke spotřebiteli.

Na obrázku 5 je znázorněno uskupení článků a činnosti distribuční sítě, přičemž příklad A představuje přímý prodej a příklady B a C prodej nepřímý (pomocí distribučních mezičlánků). [13]



**Obr. 5** Články a činnosti distribuční sítě

Zdroj: PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

#### 5.4.4 Komunikační mix (podpora prodeje)

Hlavním cílem komunikačního mixu je upoutání zákazníka a snaha ovlivnit jeho kupní rozhodnutí ve prospěch firmy. Ve stavebnictví je cílem komunikačního mixu získání zakázky (zakázkový marketing) nebo zajištění odbytu svých výrobků (komerční marketing). V zakázkovém marketingu není jedinou snahou získání izolované zakázky, ale jde i současně o pochopení psychologických a sociologických stránek chování zákazníka, vlastní firmy a konkurence. I během procesu získávání zakázek si firma buduje svou image, která je hlavní reklamou samotné firmy. Image firmy je v první řadě závislá na spokojenosti zákazníka se zbožím, avšak i na řadě dalších souvislostí. [13]

K ovlivňování zákazníka se využívá široká paleta nástrojů. Mezi hlavní nástroje komunikačního mixu můžeme zařadit osobní prodej, podpora prodeje, obchodní propagace (reklama), přímý marketing, expoziční aktivity a public relations (vztah s veřejností). [13]

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KALÁB, S.R.O.

Stavební firma Kaláb byla založena Ing. Jiřím Kalábem jako společnost s ručením omezeným v roce 1993. Do roku 2010 byl jediným jednatelem firmy právě její zakladatel Ing. Jiří Kaláb. V tomto roce se stal druhým jednatelem a zároveň i ředitelem jeho syn Mgr. Ing. Tomáš Kaláb. Ovšem jediným majitelem firmy je stále Ing. Jiří Kaláb.

Po založení se firma Kaláb poměrně velmi rychle rozvíjela. Rok od roku navyšovala objem své výroby. Až v posledních letech roční objem firmy klesá, a to především z důvodu poklesu stavební produkce v ČR zapříčiněný hospodářskou krizí. V dnešní době se firma řadí mezi stavební společnosti střední velikosti, působící převážně na území jihomoravského kraje. Zabývá se převážně realizací generálních a vyšších dodávek pozemních staveb, rekonstrukcí a oprav budov včetně historicky významných a památkově chráněných objektů. Dále zajišťuje komplexní servis pro investora v průběhu realizace díla, od přípravné fáze projektu až po vlastní výstavbu a provedení díla odbornou koordinací a řízením za spolupráce s předem prověřenými specializovanými subdodavateli. Od roku 2004 se firma Kaláb zabývá i developerstvím, tedy financováním a prodejem své vlastní výstavby. [22]

Firma Kaláb splňuje to, co je pro majitele každého podniku asi ze všeho nejdůležitější, tedy zisk, který tato firma vytváří už dlouhodobě. Další skutečností, kterou se firma může pyšnit, je celá řada prestižních ocenění, které firma dostala v průběhu své dvacetileté historie. Úsilí zaměstnanců firmy dosahovat špičkové kvality při realizaci díla, dodržování pravidel při nakládání s odpady a v neposlední řadě dodržování bezpečnosti práce přispělo firmě k získání certifikátů ČSN EN ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001. Primárně si společnost zakládá na pověsti kvalitně pracující a včas platící stavební firmy. V říjnu 2011 byla dokonce společnost Kaláb oceněna "Stavební firmou roku" v kategorii malých a středních stavebních firem do 250 zaměstnanců. Porota při hodnocení nejvíce ocenila právě onen fakt, že firma Kaláb neměla k nikomu žádné finanční závazky. [23]

## 6.1 Základní informace

- Obchodní jméno: KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.
- Sídlo: Brno, Vídeňská 849/15, PSČ 639 00
- IČO: 49436589
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Datum založení: 30. srpna 1993
- Registrace: Krajský obchodní soud Brno, oddíl C, vložka 12020
- Základní kapitál: 1 000 000 Kč, splaceno 100 %
- Internetové stránky: [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz)

## 6.2 Předmět podnikání

- provádění staveb včetně jejich změn, udržování prací na nich a také jejich odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě
- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitosti, bytů a nebytových prostor [23]

## 6.3 Logo společnosti

Firma Kaláb v roce 2012 pozměnila design svého loga. Hlavním důvodem bylo, že samostatné počáteční písmeno K u původního loga (obr.6) barevně kontrastovalo se zbytkem názvu. Tato skutečnost způsobovala potíže při tvorbě reklamních předmětů a jiných propagačních materiálů. Z toho důvodu firma Kaláb přešla na logo nové (obr. 6).



*Obr. 6 Původní logo firmy Kaláb (vlevo) a nové logo firmy Kaláb (vpravo)*  
Zdroj: <http://www.kalab.cz/>

## 7 ANALÝZY SPOLEČNOSTI KALÁB, S.R.O.

### 7.1 SWOT analýza

Nyní zpracujeme podrobnou SWOT analýzu firmy Kaláb, která nám pomůže se zorientovat v tržním prostředí, ve kterém se firma nachází. Tuto analýzu jsme si podrobněji vysvětlili v teoretické části bakalářské práce.

#### 7.1.1 *Silné stránky firmy Kaláb*

Firma a její pracovníci se snaží přistupovat ke všem obchodním partnerům s respektem, přičemž zaměstnanci jsou motivováni k prohlubování a získávání nových znalostí a dovedností. Jejich schopnosti jsou totiž hlavním klíčovým faktorem pro úspěšný rozvoj celé firmy. Vedení firmy dále podporuje nepracovní aktivity svých zaměstnanců. Sama i pořádá celou řadu vlastních sportovních a kulturních akcí.

Firma Kaláb si zakládá na velmi dobré platební morálce. Čímž si zároveň vytváří i dobré jméno firmy a je obchodními partnery vnímána jako „dobrý přítel“. To jí dává výhodu pro získávání zakázek především v soukromém sektoru. Ač by to mělo být samozřejmostí, málokterá firma nemá žádné dluhy. Tato skutečnost byla také oceněna komisí v roce 2011, která uděluje titul „*Stavební firma roku*“. Toto ocenění získala firma Kaláb za dobu své existence již podruhé (poprvé v roce 2002).

Stavební firma Kaláb je v rámci integrovaného systému řízení držitelem certifikátů:

- kvality ISO 9001:2009
- životního prostředí ISO 14001:2005
- bezpečnosti práce OHSAS 18001:2008
- certifikát NBÚ - toto osvědčení umožňuje přístup k utajované informaci stupně utajení "vyhrazené"

#### 7.1.2 *Slabé stránky firmy Kaláb*

V poslední době je stavební firma Kaláb závislá z velké části na soukromých zakázkách. Nedaří se jí získávat veřejné zakázky v Brně a jeho okolí. Často je to

z důvodu vysoké nabídkové ceny. Také už několik let po sobě společnost trápí výše vlastních provozních nákladů, a to především v podobě výkonové spotřeby a osobních nákladů.

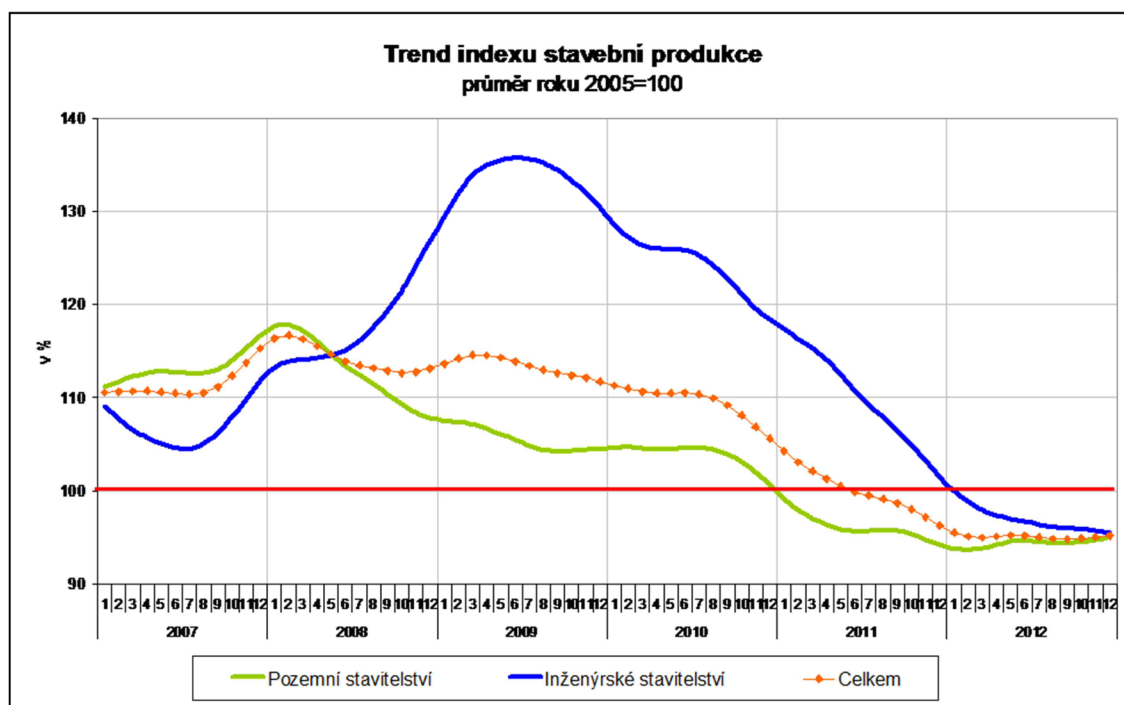
### **7.1.3 Příležitosti firmy Kaláb**

Jako poměrně velká stavební firma na brněnském stavebním trhu je schopna firma Kaláb některé negativní trendy krize přenést na své subdodavatele. Kupříkladu dlouhou splatnost faktur od investorů dokáže vykompenzovat dlouhou splatností vůči subdodavatelům. Na druhou stranu fakt, že se takto vůči spolehlivým a kvalitním subdodavatelům chovat nebude, jí může zajistit jejich loajalitu. Každopádně padajících cen zejména menších subdodavatelů může využít k vyšším ziskům. Navrhují tedy, aby pořádala několikakolové výběrová řízení i se subdodavateli, se kterými dříve nespolupracovala.

Také se může prezentovat řadou ocenění, které získala za dobu své existence:

- „*Ekologická stavba Jihomoravského kraje 2006*“ za golfové hřiště v Jinačovicích
- „*Stavba roku 2007*“ za odbavovací terminál letiště v Brně-Tuřanech
- Majitel společnosti Ing. Jiří Kaláb získal počátkem roku 2007 **1. místo** v kategorii „*Podnikatel roku jihomoravského kraje*“ v soutěži pořádané společností Ernst & Young.
- „*Stavební firma roku 2011*“ v kategorii do 250 zaměstnanců

### 7.1.4 Hrozby firmy Kaláb



**Graf 1** Vývoj indexu stavební produkce v letech 2007-2012,

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020613analyza13.doc>

Hospodářská krize měla a stále má na stavebnictví velký dopad. Stavební produkce meziročně klesá již čtvrtým rokem, jak je patrné z grafu 1. V roce 2012 meziročně klesla o 6,5%. Z toho produkce pozemního stavitelství zaznamenala meziroční pokles o 3,4%, zatím co inženýrské stavitelství dokonce o 13,6%. Stavební produkce klesla v roce 2012 ve srovnání s kojunkturním rokem 2008 o 17%. Jedním z důvodů nepříznivé situace ve stavebnictví je stále slabá poptávka v důsledku pokračujícího opatrného přístupu soukromých investorů v kombinaci s omezenými možnostmi státního rozpočtu.



### 7.1.5 Výsledná SWOT analýza firmy Kaláb

Analyzovaná oblast: Kaláb, s.r.o.	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustálý rozvoj zaměstnanců</li> <li>• Podpora nepracovních aktivit svých zaměstnanců</li> <li>• Dobrá platební morálka firmy</li> <li>• Snaha motivace svých zaměstnanců na základě prémie a dalších bonusů</li> <li>• Firma je držitelem řady certifikátů</li> <li>• Dobré jméno firmy</li> <li>• Zdravost firmy (každoročně v zisku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost do značné míry na soukromý sektor</li> <li>• Nezískávání veřejných zakázek z důvodu vysoké nabídkové ceny</li> <li>• Výše vlastních provozních nákladů</li> <li>• Slabší orientace na menší zakázky</li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Může se prezentovat řadou ocenění již dříve realizovaných zakázek</li> <li>• Má charakter stabilní firmy na trhu</li> <li>• Praxe a dlouholeté zkušenosti</li> <li>• Nižší ceny subdodavatelů</li> <li>• Snižování režijních nákladů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopad hospodářské krize</li> <li>• Náročnější naplňování ročního výnosového plánu</li> <li>• Menší ziskovost</li> <li>• Získávání nových zakázek</li> <li>• Daňové reformy</li> <li>• Neschopnost investorů proinvestovat projekty až k dotaci</li> </ul>

**Tab. 1** Výsledná SWOT analýza  
Zdroj: vlastní

### 7.1.6 Výstupy SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy je třeba vytvořit výstupy. SWOT analýza má za cíl, aby podnik minimalizoval své slabé stránky a hrozby a naopak maximalizoval a využíval své silné stránky a příležitosti.

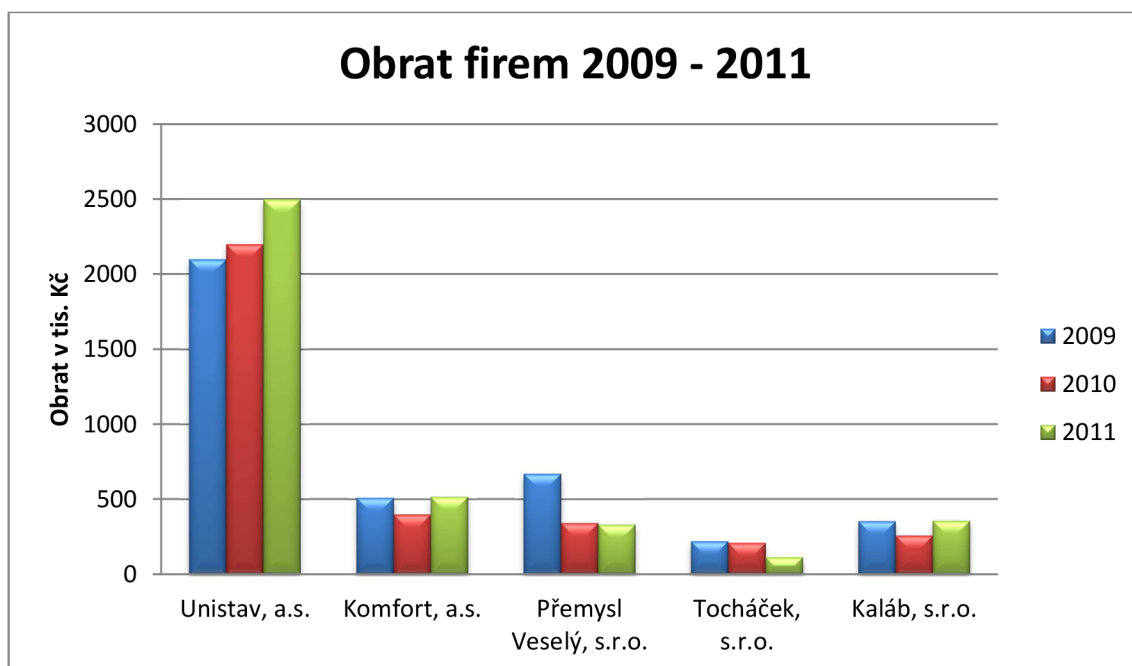
- Firma Kaláb sice neprovádí přímo marketingový průzkum veřejného mínění, ovšem provádí průzkumy mezi svými klienty (investory). To pomocí dotazníku, který obsahuje 12 otázek zaměřených na průběh celé stavby od přípravné fáze až po výsledný dojem (příloha 1). Dotazník firma dává investorovi k vyplnění určitou dobu od předání stavby. Firma by měla dále tento dotazník svým klientům předkládat, neboť tímto způsobem dostane zpětnou vazbu a na základě ní může sestavovat SWOT analýzu.

- Firma neprovádí marketingovou analýzu konkurence. Množství a působnost konkurence odhaduje na základě výběrových řízení, kde se firma s konkurencí střetává.
- Posledních pár let nastal trend navyšování konkurence vlivem zájmu o jednotlivé zakázky. Menší stavební firmy se snaží vyrovnat firmám většího zaměření a naopak společnosti typu Skanska a.s. či Metrostav a.s. jeví zájem o zakázky menšího rozsahu, o které před rokem 2008 zájem nejevily. Tato skutečnost je zapříčiněná rovněž hospodářskou krizí. Větší konkurence s sebou pochopitelně přináší větší boj o zakázky a tím i snižování nabídkových cen. To se samozřejmě projeví i ve výši ziskovosti firem na jednotlivých zakázkách.
- Firma nemá vybudovaný MIS, což je v dnešní době pro velké firmy takřka nezbytné. Proto se tímto problémem budeme zabývat v další části bakalářské práce.

## **7.2 Analýza konkurence**

Mezi hlavní konkurenty stavební firmy Kaláb, s.r.o. patří stavební firmy Komfort, a.s., Přemysl Veselý, s.r.o., Tocháček s.r.o. a dokonce i Unistav, a.s., který se v poslední době účastní výběrových řízení i na objemově nižší zakázky, o které před hospodářskou krizí nejevil zájem. Hlavní konkurenti byli vybráni na základě nejčastějšího stavu z výběrových řízení, kterých se stavební firma Kaláb účastnila. Firma Unistav a.s. má celorepublikovou působnost, zbylé 3 firmy mají regionální působnost obdobně jako firma Kaláb, s.r.o.

### 7.2.1 Obrat firem

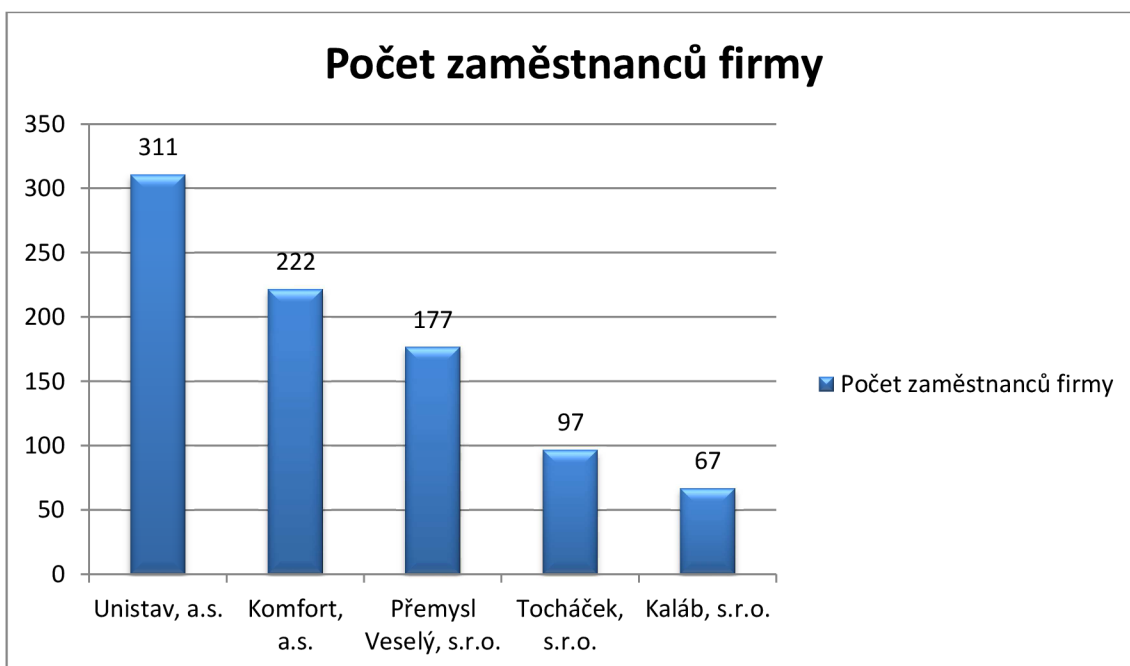


**Graf 2** Obrat firem za rok 2009, 2010 a 2011

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Z grafu 2 je patrné, že stavební firma Unistav, a.s. svou výší každoročního obratu naprosto dominuje nad ostatními zmíněnými stavebními firmami. To, že i takhle obrovské stavební firmy usilují o stejné zakázky jako několikanásobně menší stavební firmy, je jeden z hlavních dopadů hospodářské krize. Důsledek je ten, že se na trhu markantně zvedne konkurence a malé firmy mnohdy usilují o přežití tím, že při výběrových řízeních dávají své nabídky téměř pod cenu, aby mohli takhle velkým firmám vůbec konkurovat.

## 7.2.2 Počet zaměstnanců



**Graf 3** Celkový počet zaměstnanců vybraných firem

Zdroj: internetové stránky vybraných firem [28, 29, 30, 31, 22]

Graf 3 nám dává informaci, že výše ročního obrátu není přímo závislá na počtu zaměstnanců v podniku. Firma Komfort má sice o třetinu méně zaměstnanců jako firma Unistav, ovšem roční obrát má bezmála pětinasobně menší. Zatímco firma Kaláb má oproti Komfortu více jak trojnásobně méně zaměstnanců, ovšem výše ročního obrátu obou firem jsou téměř srovnatelné.

## 7.3 Analýza zákazníků

Za roky 2012, 2011 a 2010 dokončila stavební firma Kaláb 41 zakázek. Devět z nich bylo z veřejného sektoru. Tři byly vlastní developerské projekty firmy Kaláb. Zbytek byl realizován pro soukromý sektor (tabulka 2). Podíl zakázek z veřejného sektoru je 18% z celkového obrátu. Firmě se nedaří získávat zakázky z veřejného sektoru, většinou z důvodu vysoké nabídkové ceny. V horizontu 3 následujících let firma počítá se stejným poměrem zakázek z veřejného/soukromého sektoru. Vzhledem k místu působení se zaměřuje zejména na zakázky v Brně a jeho okolí, potažmo v Jihomoravském kraji.

Rok	Zakázka	Místo	Investor	Druh
2012	Administrativní budova ZONER	Brno	Soukromý	AB
	Rekonstrukce výrobních hal TOS Kuřim	Kuřim	Soukromý	Rek.
	MENDELU - rekonstrukce prostor objektu C	Brno	Veřejný	Rek.
	Zámecká Sýpka	Blansko	Soukromý	Hotel
	Vědeckotechnologický park – VIENNA POINT	Brno	Soukromý	AB
	Benediktinské opatství	Rajhrad	Soukromý	Rek.
	Sonnentor – adaptace skladového areálu	Čejkovice	Soukromý	AB
	Bytový dům AUGUSTIN	Brno	Soukromý	BD
	Rekonstrukce Münzovy vily	Brno	Soukromý	Rek.
	Rodinný dům Horská	Brno	Soukromý	RD
	MENDELU - zpřístupnění objekt B	Brno	Veřejný	AB
	Výstavba vinařství Reisten	Pavlov	Soukromý	AB
	Rodinný dům v Pozořicích	Pozořice	Soukromý	RD
	YOGA Centrum	Brno	Soukromý	Wellness
2011	Rozšíření budovy SDO v cementárně Mokrá	Mokrá u Brna	Soukromý	AB
	Oprava a modernizace budov	Brno	Soukromý	OM
	Microtech IVF – objekt pro zdrav. účely	Brno	Soukromý	AB
	Výrobní hala H16, TOS Kuřim	Kuřim	Soukromý	VH
	Rekonstrukce výrobní haly H8 TOS Kuřim	Brno	Soukromý	Rek.
	Rekonstrukce budovy dílen Koordita	Brno	Soukromý	Rek.
	Mateza – rozšíření skladu	Modřice	Soukromý	VH
	Wellness a fitness Hostěnice	Brno	Soukromý	Wellness
	Obnova a rozšíření prodejny TERRANOVA	Brno	Soukromý	AB
	Zateplení bytových domů	Slavkov u Brna	Veřejný	OM
	Rodinné domy	Podolí u Brna	Develop	21RD
	Bytový dům Tkalcovská	Brno	Soukromý	BD
2010	IREX ENZYMA - výrobní hala	Kroměříž	Soukromý	VH
	Interexpo -výrobní hala	Brno	Soukromý	VH
	ORION Lesná	Brno	Soukromý	Hotel
	Bazénová hala s administrativním zázemím	Brno	Soukromý	AB
	Rekonstrukce objektu H8A/J TOS Kuřim	Kuřim	Soukromý	Rek.
	VUT Brno - koleje Purkyňova, zateplení	Brno	Veřejný	OM
	Domov pokojného stáří	Brno	Soukromý	BD
	Bytový dům Kaleckého	Brno	Soukromý	BD
	Čistící linka máku	Kroměříž	Soukromý	VH
	Farma Bolka Polívky	Olšany	Soukromý	Hotel
	Obytný dům Kovářská	Brno	Develop	BD
	VUT FCH, zateplení střechy	Brno	Veřejný	OM
	PRF MU - zastřešení světlíku	Brno	Veřejný	OM
	ZŠ Podolí - fasáda	Podolí	Veřejný	OM

**Tab. 2** Realizované zakázky firmou Kaláb, s.r.o. v letech 2010-2012  
Zdroj: www.kalab.cz

Vzhledem k ekonomické krizi a recesi ve stavebnictví se zvýšila konkurence. Firmy jako například Unistav, a.s. dříve nezajímaly zakázky menšího rozsahu, o které nejčastěji usiluje stavební firma Kaláb. Proto se v poslední době uchyluje firma Kaláb k investici do vlastních developerských projektů. Díky velkému konkurenčnímu boji se zaměřila na zkvalitnění svých služeb a to zejména na:

- Realizaci zakázek ve špičkové kvalitě
- Realizace zakázek v dohodnutých termínech a cenách
- Dodržuje technologické předpisy a kázeň

U realizace vlastních developerských projektů se firma Kaláb zaměřuje na výstavbu rodinných domů s vlastní zahradou, přičemž hlavním potenciálním zákazníkem bývají mladší rodiny s dětmi. Dále se zaměřuje na výstavbu bezbariérových bytových domů pro starší osoby s horšími pohybovými schopnostmi.

## **7.4 Analýza dodavatelů**

Pro firmu Kaláb je velmi podstatným faktorem mít kvalitní a dobré subdodavatele, neboť subdodavatelů může být na jednu konkrétní zakázku celá řada. Od stavby monolitických dílců až po usazování oken či provádění vnitřních omítek. Z toho důvodu firma Kaláb má svůj interní seznam firem (subdodavatelů), které poptává dle druhu práce na dané stavební zakázky. Musí pochopitelně poptávat i firmy nové, s kterými nemá doposud zkušenosti. Konečný výběr subdodavatele závisí na průniku více okolností. Hlavními z nich je samozřejmě cena a kvalita. V důsledku toho, firma Kaláb používá vlastní závěrečné hodnocení subdodavatelů (příloha 2), které je postaveno na 6 základních kritériích. První dvě kritéria jsou, jak již bylo zmíněno, cena a kvalita. Další 4 kritéria se skládají z dodržování termínů, kvalita systému řízení, environmentální chování a dodržování BOZP a PO. Ovšem nezanedbatelným faktorem je i dřívější zkušenost se spoluprací s dodavatelskou firmou.

## 8 APLIKACE MIS NA FIRMU KALÁB

Záměrem aplikace MIS na stavební firmu Kaláb je implementovat komplexní marketingový informační systém, který výrazně zvýší efektivitu firemního podnikání.

MIS by měl ve firmě Kaláb splňovat několik zásadních vlastností. Měli by k němu mít přístup všichni zaměstnanci firmy pomocí vytvořeného softwaru, a to především 4 zaměstnanci na úseku marketingu a obchodu a 2 jednatele ve vedení firmy. Dále by měl poskytovat tyto základní databáze:

- databáze konkurence
- databáze zákazníků
- databáze širšího okolí podniku
- databáze samotné firmy Kaláb, s.r.o.

Do vytvořených databází interním firemním softwaru MIS stavební firmy Kaláb by se měly dát jednoduše dopisovat nově zjištěné informace a aktualizovat informace původní.

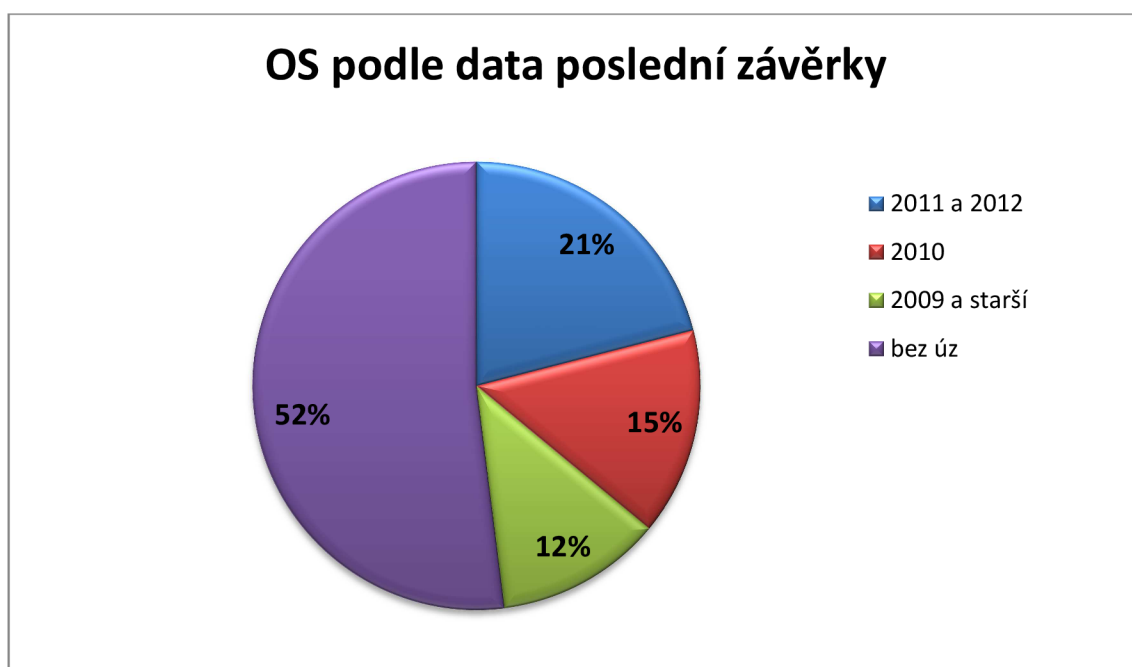
### 8.1 Databáze konkurence

Hlavní konkurenční firmy stavební firmy Kaláb jsme si již jmenovali během analýzy konkurence. Pochopitelně skutečný počet konkurenčních firem je mnohonásobně vyšší. Jmenovali jsme si jen ty, které se velikostí a ročním objemem tržeb podobají firmě Kaláb a s kterými se firma Kaláb nejčastěji střetává při výběrových řízeních. V MIS by se měli evidovat veškeré známé stavební firmy včetně stavebních firem nově vzniklých, které působí ve stejném segmentu jako stavební firma Kaláb (jihomoravský kraj). Průběžně by se databáze měla aktualizovat a doplňovat o nově získané údaje, které se týkají konkurenčních firem.

Zdroje dat o konkurenci firma získává mnoha způsoby. Určité procesy, které vedou k získání těchto údajů, si popíšeme níže.

### 8.1.1 Informace o konkurenci

Jedním z časově nejjednodušších i finančně nejméně náročných způsobů, jak získat základní údaje o konkurenci, je vyhledání těchto informací na internetových stránkách či v odborných časopisech, popřípadě z médií. Jednoznačně nejdůležitějším zdrojem informací, které firma může veřejně získat o konkurenci, je z oficiálního serveru českého soudnictví ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)). Zde je každá firma, která je zapsána v obchodním rejstříku, zákonem je povinna každoročně zveřejňovat do Sbírký listin výroční zprávu (účetní závěrku), která by měla obsahovat základní informace o společnosti, zhodnocení ročního obrátu, rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Je ovšem zarážející kolik obchodních společností v ČR tuto zákonem danou povinnost neplní.

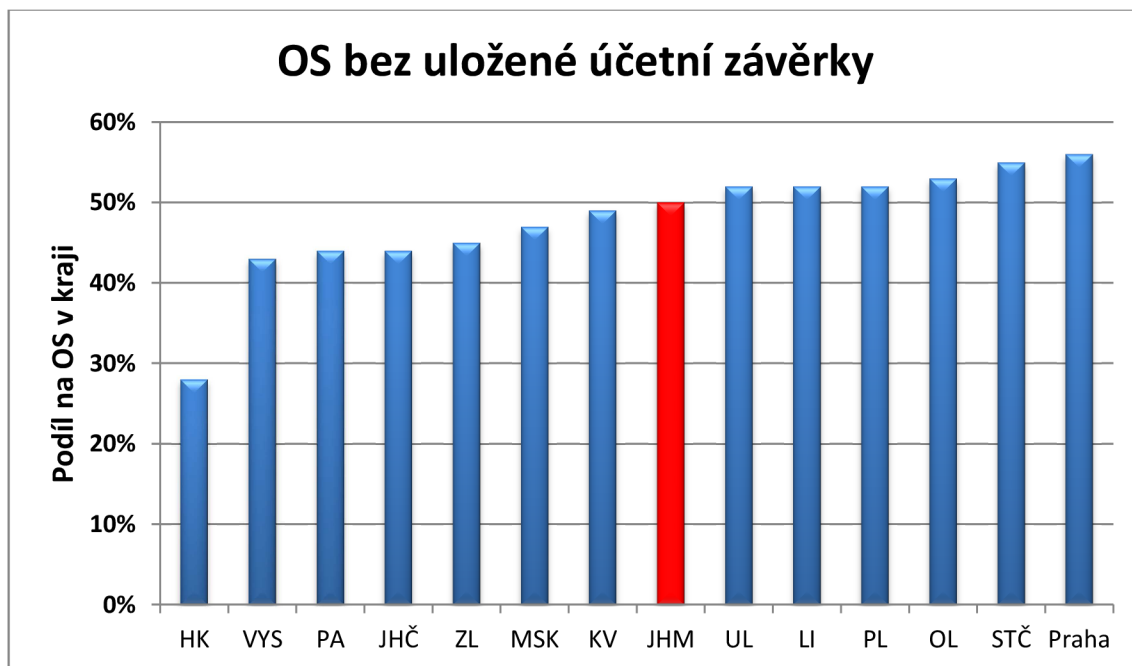


**Graf 4** Obchodní společnosti podle data poslední zveřejněné účetní závěrky

Zdroj: [http://www.informaceofirmach.cz/crisis\\_news/tiskove\\_zpravy/ucetni-zaverku-za-rok-2011-nezverejnili-v-radnem-terminu-79-firem](http://www.informaceofirmach.cz/crisis_news/tiskove_zpravy/ucetni-zaverku-za-rok-2011-nezverejnili-v-radnem-terminu-79-firem)

Z grafu 4 je patrné, že se celých 79 % obchodních společností v ČR dopustilo porušení platných zákonů ČR a dosud nezveřejnilo svoji účetní závěrku za rok 2011. Tuto povinnost danou zákonem měly firmy zveřejnit do Sbírký listin nejpozději do konce roku 2012, tedy do 31. prosince 2012.





**Graf 5** Obchodní společnosti bez účetní závěrky ve Sbírce listin – dle krajů

Zdroj: [http://www.informaceofirmach.cz/cribis\\_news/tiskove\\_zpravy/ucetni-zaverku-za-rok-2011-nezverejnili-v-radnem-terminu-79-firem](http://www.informaceofirmach.cz/cribis_news/tiskove_zpravy/ucetni-zaverku-za-rok-2011-nezverejnili-v-radnem-terminu-79-firem)

Graf 5 znázorňuje procentuální zastoupení obchodních společností v jednotlivých krajích, které ještě nikdy nezveřejnili ani jednu svoji účetní závěrku. Tato fakta mají za následek malou transparentnost a tím zároveň i velký problém podnikání v ČR, neboť povinnost ukládání účetních závěrek do Sbírky listin slouží k tomu, aby si kdokoliv a kdykoliv mohl zjistit ekonomickou situaci svého obchodního partnera a zhodnotit veškerá rizika spojená se spoluprací s ním. Neplnění těchto povinností mají vymáhat rejstříkové soudy a finanční úřady. Mohou společnostem uložit výrazné sankce a to dvojího typu.

*Rejstříkový soud* může obchodní společnost, které nezveřejní účetní závěrku do Sbírky listin do konce následujícího roku, uložit pokutu až do výše 20 000 Kč.

*Finanční úřad* může provinilcům uložit pokutu ve výši až 3% hodnoty celkových aktiv společnosti, což u společností může činit stovky tisíc, ale i miliónů korun.

Rejstříkové soudy a finanční úřady zjevně tuto možnost - vymáhání sankcí od provinilých společností - nedělají dostatečně. Tím ovšem znehodnocují celou transparentnost trhu a z mého pohledu se až vysmívají obchodní společnostem, které každoročně tuto zákonem danou povinnost plní.

### **8.1.2 Proces získávání zakázek**

Velmi důležité a zároveň asi nejcennější informace o konkurenci nabývá firma Kaláb během procesu získávání zakázek. Informace o konkurenci z procesu získávání zakázek lze rozdělit na dvě základní části, a to dle typu investora. Čili na zakázky soukromé a zakázky veřejné.

*Veřejné zakázky* se řídí zákonem o veřejných zakázkách. Novela tohoto zákona z roku 2010 přinesla řadu změn. Nejpodstatnější změnu, kterou tato novela přinesla v souladu se získáním informací o konkurenci je, že ve fázi otevírání obálek se musí zveřejnit nabídkové ceny všech účastníků zadávacího řízení. Takto si firma Kaláb může udělat přehled o nabídkových cenách konkurence. Cena je údaj nejcennější, protože zpravidla cena je hlavním kritériem, podle něhož se rozhoduje, kdo zakázku získá a bude realizovat.

*Soukromé zakázky* se na rozdíl od veřejných zakázek žádným zákonem neřídí, tudíž většina soukromých investorů žádné informace nezveřejňují, protože nemusí. V opačném případě může soukromý investor zveřejnit jakékoliv informace o konkurenčních firmách firmě jiné. Firma Kaláb se tedy u soukromých zakázek může – anebo vůbec nemusí - dostat k citlivějším informacím o konkurenci než u zakázek veřejných. Ovšem musí brát na vědomí, že stejně tak, jako ona se může dostat k informacím o konkurenci, tak konkurence může získat informace o ní.

<b>Název firmy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● název konkurenční firmy</li> </ul>
<b>Sídlo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sídlo konkurenční firmy</li> </ul>
<b>Vlastnická struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● počet a podíl jednotlivých vlastníků</li> </ul>
<b>Právní forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● akciová společnost, spol. s r.o.,...</li> </ul>
<b>Předmět činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hlavní předmět podnikání</li> </ul>
<b>Organizační struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● počet stupňů, komplikovanost</li> </ul>
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● počet</li> </ul>
<b>Finanční a hospodářské údaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● celkový kapitál</li> <li>● základní jmění</li> <li>● obrat</li> <li>● zisk před zdaněním a po něm</li> </ul>
<b>Marketingové údaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● celkový výkon na stavebním trhu</li> <li>● výkony v jednotlivých segmentech</li> <li>● struktura zákazníků (zadavatelů)</li> <li>● zakázková úspěšnost firmy</li> <li>● obvyklí subdodavatelé</li> <li>● produktová politika (kvalita děl)</li> <li>● cenová politika (cenová úroveň, platební podmínky)</li> <li>● komunikační politika (PR a image, goodwill, propagace)</li> <li>● postoj k reklamacím</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● způsob a kvalita řízení</li> </ul>

*Tab. 3 Formulář o údajích konkurenční firmy*  
Zdroj: vlastní

Hlavní údaje, které by firma Kaláb měla získat o konkurenční firmě, jsem popsal do tabulky 3. Tyto jednotlivé formuláře o údajích konkurenční firmy by pak tvořily základ databáze konkurence.

## 8.2 Databáze zákazníků

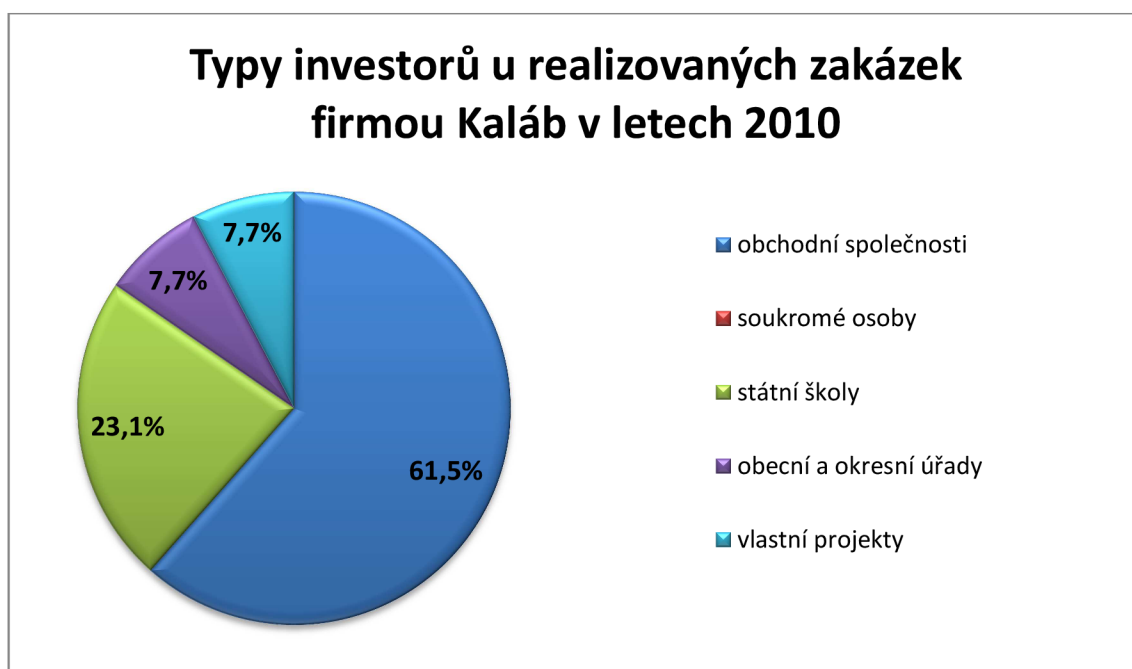
Z analýzy zákazníků vyplývá, že převážnou část zakázek stavební firmy Kaláb tvoří soukromé zakázky. Nicméně tato skutečnost neznamená, že by firma Kaláb neměla o veřejné zakázky zájem. Pravidelně se účastní výběrových řízení, ale nedaří se jí zakázky vyhrávat. Proto je nucena být více zaměřena na soukromý sektor. Ovšem v soukromém sektoru si během několika posledních let vybuodovala jméno velmi solidní a spolehlivé firmy. Tato image, kterou u velké části veřejnosti má, jí pomáhá získávat celou řadu zakázek od soukromých investorů i v době, kdy je stavebnictví stále v recesi. Převážně se firma Kaláb dostane k soukromé zakázce na doporučení projektanta či

stavebního dozoru, kteří v minulosti s firmou Kaláb spolupracovali. Není však výjimkou, když firmu osloví přímo investor. Z toho důvodu je pro firmu Kaláb důležité, aby udržovala s bývalými klienty (investory) kontakt.

### 8.2.1 Realizované zakázky

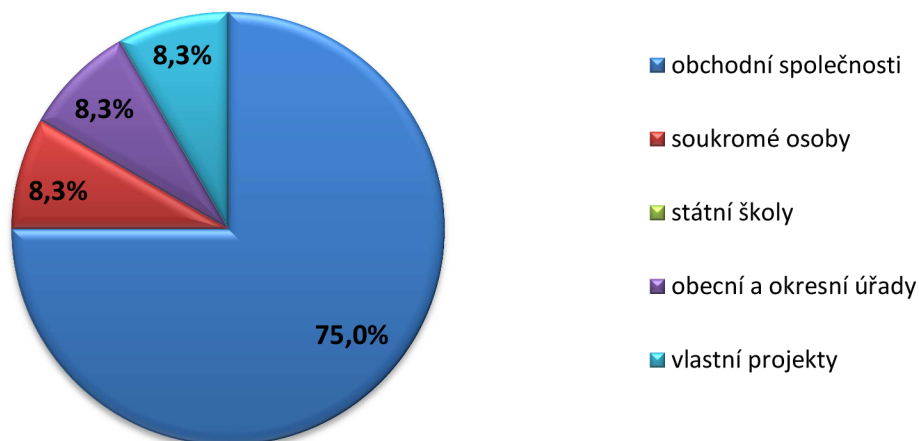
Soukromé investory lze členit do dvou kategorií. Na obchodní společnosti, které investují nejčastěji do administrativních budov a výrobních hal, a na soukromé osoby, které tvoří hlavní investory v segmentu bytové výstavby. V následujících grafech (graf 6, 7 a 8) si procentuálním poměrem rozdělíme realizované zakázky firmou Kaláb za poslední 3 roky (2010, 2011 a 2012) dle typu investora. Navíc soukromé i veřejné investory si podrobněji rozčleníme na:

- soukromé investory - obchodní společnosti a soukromé osoby
- veřejné investory - státní školy, obecní a okresní úřady



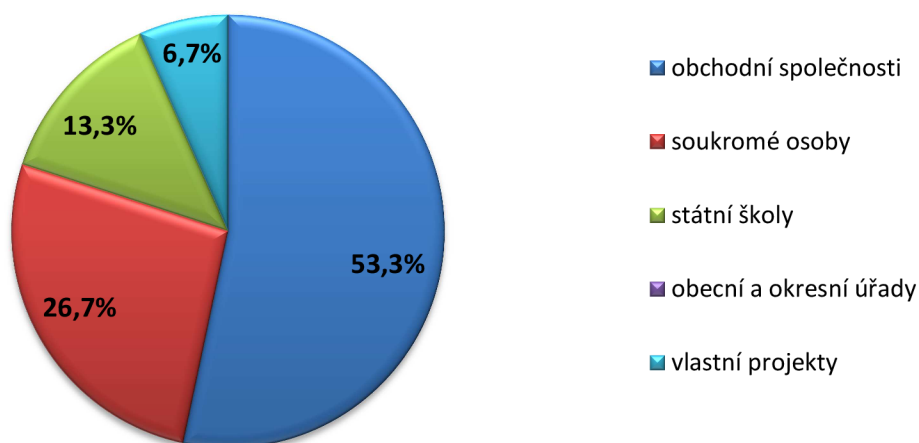
**Graf 6** Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2010  
Zdroj: vlastní

### Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2011



**Graf 7** Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2011  
Zdroj: vlastní

### Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2012



**Graf 8** Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2012  
Zdroj: vlastní

Z grafů 6, 7 a 8 je evidentní, že každoročně obchodní společnosti tvoří největší podíl na realizovaných zakázkách stavební firmy Kaláb. Logicky i stejnou mírou se obchodní

společnosti podílejí na získaných zakázkách firmy Kaláb a jsou tedy nejčastějším investorem. Tuto skutečnost by firma Kaláb měla brát na vědomí.

Graf 9 znázorňuje druhy realizovaných staveb a jejich počty, které firmy Kaláb zhotovila během posledních 3 let. Samotný počet druhů objektů vystihuje, jakou všestrannost firma Kaláb může poskytnout. Je schopna zákazníkům nabídnout generální i vyšší dodávky pozemních staveb, rekonstrukce a opravy budov včetně historicky významných a památkově chráněných objektů a v neposlední řadě komplexní servis v průběhu realizace díla. Celkem realizovala za poslední 3 roky 60 staveb. Největší podíl na tomto čísle mají rodinné domy. Je ovšem nutno zmínit, že 21 rodinných domů bylo realizováno během jednoho developerského projektu (rodinné domy v Podolí u Brna). Z toho vyplývá, že nejčastější realizovanou zakázkou pro investory jsou administrativní budovy.



**Graf 9** Realizované objekty firmou Kaláb v letech 2010 – 2012  
Zdroj: vlastní

### **8.2.2 Financování zakázek**

Výhodou stavební firmy Kaláb je doba její dvacetileté existence na stavebním trhu. Firma si pochopitelně během této doby prošla řadou nezdarů. Avšak v dnešní době už mají jednatelé firmy mnoho zkušeností, a proto si vždy preventivně prověřují

financování ze strany investora. Tím zjistí solventnost<sup>10</sup> klienta a na základě ní se rozhodnou, zda do spolupráce s tímto klientem půjdou či nikoliv.

Není výjimkou, když bývalý klient osloví stavební firmu Kaláb s novou zakázkou. To je pak pro firmu jeden z největších projevů důvěry, kterou od klienta může dostat. Navíc tito klienti jsou zpravidla zárukou, že budou o firmě Kaláb podávat pozitivní reference. Příkladem takového investora pro firmu Kaláb je společnost TOS Kuřim, pro kterou během posledních 3 let dokončila novou výrobní halu a zrekonstruovala některé haly stávající.

Už jen tato skutečnost by měla firmu Kaláb vést k tomu, aby zapisovala získané údaje o zákaznících, jak ze soukromého tak i z veřejného sektoru, do MIS. K tomu by jí měla sloužit předloha (příloha 4), která znázorňuje hlavní zdroje dat o zákaznících. Pomocí těchto zdrojů by shromažďovala podstatné informace o zákaznících, které by jí v budoucím podnikání mohly být ku prospěchu.

### **8.3 Databáze širšího okolí podniku**

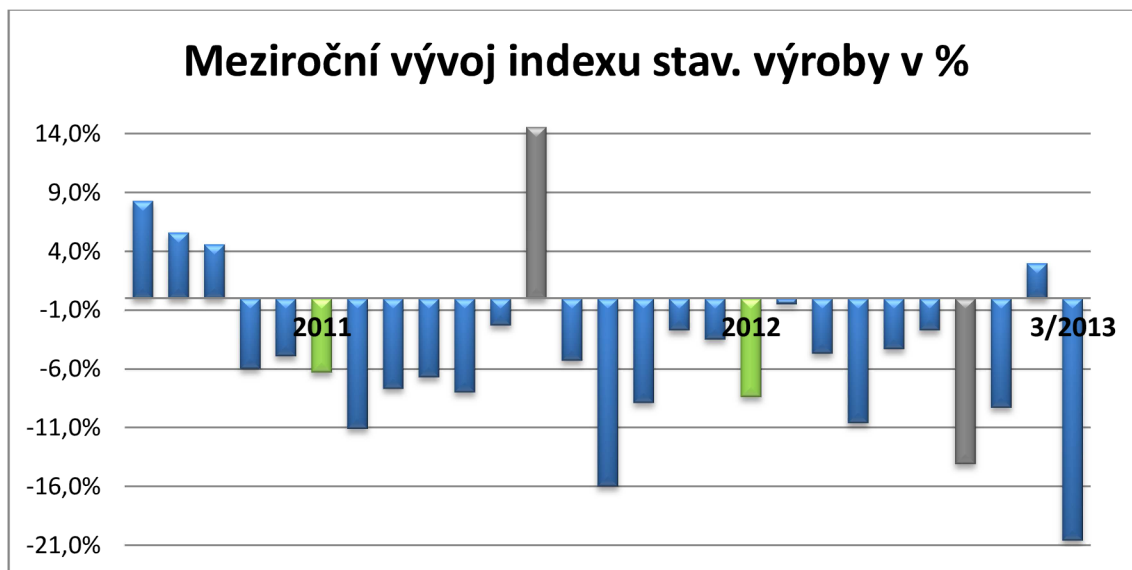
Databáze širšího okolí sleduje různá prostředí obklopující firmu. Jedná se o hospodářské, sociálně-demografické, politicko-právní, technologické a životní prostředí. Hlavním zdrojem čerpání dat do této databáze by měl být český statistický úřad (dále jen ČSÚ). Dále je možné informace brát z odborných studií institutů a svazů, materiálů vlády, ministerstev a parlamentu. Nezbytné pro stavební firmu Kaláb je průběžně studovat nové právní vyhlášky a normy. [13]

#### **8.3.1 Vývoj tržeb ve stavebnictví**

Stavební produkce v březnu 2013 klesla meziročně o 20,6 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 7,5 % stavebních povolení méně a jejich orientační hodnota klesla o 23,9 %. Bylo zahájeno meziročně o 1,2 % bytů méně. Dokončeno bylo o 31,5 % bytů více. [34]

---

<sup>10</sup> Solventnost je schopnost trvale zabezpečit vlastními zdroji úhradu závazků.  
Zdroj: <http://business.center.cz/business/pojmy/p752-solventnost.aspx>



**Graf 10** Meziroční vývoj indexu stavební výroby v % od roku 2011

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

Graf 10 znázorňuje meziroční vývoj indexu stavební výroby v procentech od ledna 2012 do března 2013, a to v měsíčních intervalech. Prosinec je zobrazen šedým a červen zeleným sloupcem pro lepší orientaci v grafu. Důvodem poklesu stavební produkce v březnu 2013 o 20,6% je nepříznivé počasí, které omezilo stavební práce.

### 8.3.2 Vliv DPH na developerské projekty

Protože stavební firma Kaláb realizuje developerské projekty, určuje si také sama dopředu jejich kupní cenu. Cena, za kterou firma Kaláb nemovitosti nabízí je cenou konečnou, tedy zahrnuje i daň z přidané hodnoty (dále jen DPH). To je ovšem spjato s velkým rizikem, neboť výše daňové povinnosti se v ČR rok od roku mění a její vývoj je téměř nepředvídatelný. V současné době máme v ČR dvě sazby DPH. Jedná se o sníženou sazbu DPH ve výši 15% a základní sazbu DPH ve výši 21%. [35]

V současné době probíhá výstavba developerského projektu rodinných i bytových domů ve Slavkově u Brna. Celková cena projektu se pohybuje okolo 140 miliónů korun včetně snížené sazby DPH. Kdyby se snížená sazba DPH pro rok 2014 změnila, ovlivnila by plánované výnosy z prodeje nemovitostí, které by firmy Kaláb nestačila prodat do konce roku 2013. Příklad, že by se snížená sazba DPH změnila pro rok 2014 pouze o 1%, vystihují následující tabulky (tab. 4 a 5).



Základ daně	Aktuální sazba DPH	Změněná sazba DPH	Rozdíl
	15%	16%	
140 000 000 Kč	21 000 000 Kč	22 400 000 Kč	<b>-1 400 000 Kč</b>

**Tab. 4** Rozdíl v daňové povinnosti při 15% a 16% snížené sazby DPH

Zdroj: vlastní

Základ daně	Aktuální sazba DPH	Změněná sazba DPH	Rozdíl
	15%	14%	
140 000 000 Kč	21 000 000 Kč	19 600 000 Kč	<b>+1 400 000 Kč</b>

**Tab. 5** Rozdíl v daňové povinnosti při 15% a 14% snížené sazby DPH

Zdroj: vlastní

Tabulka 4 znázorňuje situaci snížení sazby DPH z nynějších 15% na 16%. Zisk stavební firmy Kaláb by se snížil o 1 400 000 Kč a firma by tedy utrpěla ztrátu. Opakem je tomu v tabulce 5, která představuje situaci, kdy se snížená sazba DPH sníží o 1% oproti současné sazbě. Firma by tak zvýšila své plánované výnosy o 1 400 000 Kč.

### 8.3.3 Průzkum cílového trhu

V přípravné fázi jakéhokoliv developerského projektu, musí firma Kaláb nejprve provést průzkum, pro jakou demografickou skupinu klientů bude stavět. Ze zjištěných informací by měla následně provést různé analýzy. Například pokud ví, že hlavními potenciálními klienty budou mladé rodiny, měla by v první řadě prozkoumat průměrnou výši příjmů těchto rodin. Následně u bank zjistit, jak vysokou hypotéku mohou získat. Firma může začít plánovat své projekty, až na základě těchto nasbíraných údajů.

Další údaje, které by rozhodně neměly být stavební firmou opomíjeny, představují ceny energií a pohonných hmot, neboť obě dvě veličiny vstupují jako hlavní část do režii stavební firmy. Zjišťování a sbírání informací o širším okolí podniku je nezbytnou součástí úspěšného podnikání každé společnosti. Proto je třeba vytvořit formulář (tabulka 6), který by tento proces zjednodušil.

<b>Hospodářské prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● průměrné příjmy obyvatelstva</li> <li>● vývoj stavební produkce</li> <li>● vývoj HDP</li> <li>● vývoj parametrů daňové soustavy</li> <li>● vývoj platební bilance</li> <li>● vývoj relevantních hospodářských odvětví ve vztahu ke stavebnictví</li> </ul>
<b>Demograficko-sociální prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● počet obyvatelstva a vývoj jeho věkové skladby</li> <li>● míra migrace</li> </ul>
<b>Politicko-právní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● právní normy mající vztah ke stavebnictví</li> <li>● politická stabilita a stav demokracie</li> </ul>
<b>Technologické prostředí Životní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● inovační tendence v oboru a v segmentech</li> <li>● nároky na životní prostředí během výstavby</li> </ul>

*Tab. 6 Formulář o širším okolí firmy*  
Zdroj: vlastní

## 8.4 Databáze samotné stavební firmy Kaláb, s.r.o.

Zde by firma Kaláb měla shromažďovat veškeré firemní informace a následně z nich vytvářet analýzy dosavadního vývoje podniku, z kterých by mohla vycházet. To by jí mělo pomoci prognostikovat reálné možnosti podniku do budoucna.

### 8.4.1 Náklady spojené se získáním zakázky

Z výše uvedených kapitol jsme se dozvěděli, že firma Kaláb každoročně realizuje okolo 15 stavebních projektů. Proto jsou náklady spojené se získáním zakázky jednoznačně jeden z nejpodstatnějších procesů vnitropodnikové činnosti firmy. Pro životnost firmy Kaláb je nezbytné získávat dostatek zakázek a tím naplňovat práci pro své zaměstnance a celkový plán ročního obrátu. Je však třeba si uvědomit, že s úsilím získat jednu zakázku jsou spojeny podstatné výdaje firmy.

Firma Kaláb je schopna připravit nabídku za 10 až 22 pracovních dní. Doba je závislá na rozsahu a složitosti zakázky. Na základě těchto kritérií firma stanoví, kolik pracovníků ji bude dělat. Vždy se zpravidla na tvorbě nabídky podílí obchodní ředitel a hlavní rozpočtář, popřípadě pomocný rozpočtář. Náklady spojené s pracovním místem firma Kaláb definuje jako „cenu jedné židle“. Tento pojem si vysvětleme na vzorci 1.

$$\text{cena jedné židle} = \frac{\text{mzda zaměstnance} + \text{firemní režie spjaté s tímto místem}}{\text{nominální měsíční fond v hodinách}}$$

*vzorec 1* vysvětlení pojmu - „cena jedné židle“  
Zdroj: vlastní

Jak je patrné ze vzorce, „cena jedné židle“ je souhrn všech nákladů firmy spjaté s konkrétním pracovním místem vyjádřený v Kč/hod.

Následující tabulka 7 nám orientačně naznačí, kolik průměrně firma Kaláb musí vynaložit financí spojené s procesem na získání jedné zakázky, když z firemních zdrojů víme, že „cena židle“ obchodního ředitele činí 450 Kč/hod, hlavního rozpočtáře 350 Kč/hod a cena pomocného rozpočtáře 250 Kč/hod. Pro zjednodušení si stanovíme, že průměrná doba přípravy nabídky trvá 16 dní  $((10+22)/2)$ .

Pracovníci	Počet dní	Hod/den	Cena pracovních pozic	Výpočet	Cena na získání zakázky
2 (OŘ, HR)	16	8	(450+350)= =800Kč/hod	16*8*800	<b>102 400 Kč</b>
3 (VŘ, HR, PR)	16	8	(450+350+250)= =1050Kč/hod	16*8*1050	<b>134 400 Kč</b>
<b>Průměrná cena na získání jedné zakázky</b>				$\frac{102\,400 + 134\,400}{2}$	<b>118 400 Kč</b>

*Tab. 7* Průměrná cena na získání jedné zakázky  
Zdroj: vlastní

Průměrnou cenu na získání jedné zakázky, kterou jsme z tabulky 7 zjistili, musíme brát pouze orientačně. Ovšem reálná hodnota od této ceny (118 400 Kč) se nebude o moc lišit. Pro firmu je především důležité, aby si tyto náklady spojené se získáním konkrétních zakázek evidovala do MIS a na základě nich se rozhodovala, zda má smysl se zabývat přípravou nabídek i u soutěží, u kterých předem ví, že mají malou pravděpodobnost na úspěch.

<b>Organizační struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● počet stupňů, komplikovanost</li> </ul>
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● počet, vzdělanostní a profesní struktura</li> </ul>
<b>Marketingové údaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● celkový výkon na stavebním trhu</li> <li>● výkony v jednotlivých segmentech</li> <li>● struktura zákazníků (zadavatelů)</li> <li>● zakázková úspěšnost firmy</li> <li>● velikostní struktura zakázek</li> <li>● seznam subdodavatelů</li> <li>● kvalita realizovaných stavebních děl</li> <li>● cenová úroveň, platební podmínky</li> <li>● PR a image</li> <li>● goodwill směrem do vnějšího prostředí</li> </ul>
<b>Hospodářské údaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rentabilita celkových aktiv</li> <li>● rentabilita vlastního kapitálu</li> <li>● rentabilita tržeb</li> <li>● rentabilita aktiv</li> <li>● podíl stálých aktiv</li> <li>● výkony na zaměstnance</li> <li>● produktivita práce</li> <li>● přidaná hodnota na zaměstnance</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● způsob a kvalita řízení</li> </ul>
<b>Technologické údaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● skladba strojového parku (počty, stroje)</li> </ul>
<b>Logistický systém</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● systém skladového hospodářství</li> <li>● úroveň a vývoj pořizovacích cen</li> </ul>
<b>Informační systém</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● členění a rozsah pořizovaných dat</li> <li>● intenzita sběru informací</li> </ul>

*Tab. 8 Formulář o údajích vlastní firmy*  
Zdroj: vlastní

V databázi o vývoji samotné firmy Kaláb by firma měla shromažďovat co možná nejvíce údajů ze všech oblastí a vkládat je do vytvořeného formuláře (tabulka 8). Přičemž podnikové účetnictví by mělo být hlavním zdrojem těchto informací.

## 8.5 Návrhy a doporučení

Během popisu dílčích databází marketingového informačního systému jsem se snažil nastínit, jak by se s konkrétními databázemi pracovalo. Během tohoto procesu mě napadlo pár návrhů, které by firmě Kaláb mohly přinést užitek.

K prvnímu návrhu mě přivedla skutečnost, že nejčastějším zákazníkem pro stavební firmu Kaláb se již řadu let stávají obchodní organizace. Firmu Kaláb by to mělo motivovat k analýze úspěšných firem v Brně a jeho okolí a následného oslovení těchto firem. Úspěšné firmy jsou totiž velmi atraktivním potenciálním zákazníkem pro firmu Kaláb vzhledem k tomu, že firma má za sebou nespočet zkušeností s realizací administrativních budov a výrobních hal.

Druhý návrh mě napadl ve spojitosti s budoucími developerskými projekty firmy Kaláb a DPH, které v ČR není dlouhodobě stálé a může se rok od roku měnit. Navrhoval bych se zamyslet, zda není možné přenést daňové riziko na kupujícího. Nemovitost by tak byla nabízena jako cena + DPH a ne jako doposud - cena včetně DPH. Do kupní smlouvy by pak bylo zahrnuto, že výše DPH bude k ceně účtována ve výši platné v době splatnosti kupní ceny. Společnost by se tak vyhnula možnému riziku v podobě finančních ztrát.

## 9 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat marketingové procesy zaměřené na obor stavebnictví a jejich aplikace k vyřešení určité slabiny stavební společnost Kaláb, s.r.o. V teoretické části jsem podrobně popsal charakter stavebnictví, marketingové prostředí, marketingový mix a marketingové analýzy. V úvodu praktické části jsem seznámil čtenáře s charakteristikou stavební firmy Kaláb. Následně jsem zpracoval podrobnou SWOT analýzu a na základě ní jsem zjistil jednotlivé silné a slabé stránky firmy a jednotlivé příležitosti a ohrožení, které na firmu číhají v jejím okolí. Výhodou SWOT analýzy je, že mi poskytla poměrně plastický přehled o tom, kde se firma na stavebním trhu nachází a kudy by se měla dále ubírat. Z výstupů SWOT analýzy jsem se rozhodl zaměřit na MIS firmy Kaláb, který neměla doposud zřízen. Následně jsem zpracoval analýzy konkurence, zákazníků a dodavatelů, které tvoří důležitý vstupní faktor pro tvorbu MIS. Samotný MIS jsem navrhl tak, aby byl komplexní a aby výrazně zvýšil efektivitu firemního podnikání. Proto základním pilířem tohoto systému jsou 4 databáze (databáze konkurence, zákazníků, okolí a samotné firmy Kaláb), do kterých by firma Kaláb průběžně shromažďovala zjištěné informace. Tyto údaje by následně představovaly vstupní data pro tvorbu jednotlivých firemních analýz. Přílohy 3-6 jsou vzorovou formou naplňování databází. Představují však maximální požadavky na objem databáze, které jsou v našem případě ve fázi aplikace MIS nadbytečné.

Stavební firma Kaláb by měla MIS ve firmě aplikovat jednak pro vlastní prospěch, ale také s vědomím, že tím dělá službu i pro budoucí spokojenost svých zákazníků. Neboť zjištění, co přesně klient potřebuje a následně mu tuto potřebu uspokojit, a to co možná nejexkluzivnějším způsobem, je pro obě strany obchodním vítězstvím.

## Tabulky:

<i>Tab. 1 Výsledná SWOT analýza</i> .....	41
<i>Tab. 2 Realizované zakázky firmou Kaláb, s.r.o. v letech 2010-2012</i> .....	45
<i>Tab. 3 Formulář o údajích konkurenční firmy</i> .....	51
<i>Tab. 4 Rozdíl v daňové povinnosti při 15% a 16% snížené sazby DPH</i> .....	57
<i>Tab. 5 Rozdíl v daňové povinnosti při 15% a 14% snížené sazby DPH</i> .....	57
<i>Tab. 6 Formulář o širším okolí firmy</i> .....	58
<i>Tab. 7 Průměrná cena na získání jedné zakázky</i> .....	59
<i>Tab. 8 Formulář o údajích vlastní firmy</i> .....	60

## Grafy:

<i>Graf 1 Vývoj indexu stavební produkce v letech 2007-2012,</i> .....	40
<i>Graf 2 Obrat firem za rok 2009, 2010 a 2011</i> .....	43
<i>Graf 3 Celkový počet zaměstnanců vybraných firem</i> .....	44
<i>Graf 4 Obchodní společnosti podle data poslední zveřejněné účetní závěrky</i> .....	48
<i>Graf 5 Obchodní společnosti bez účetní závěrky ve Sbírce listin – dle krajů</i> .....	49
<i>Graf 6 Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2010</i> .....	52
<i>Graf 7 Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2011</i> .....	53
<i>Graf 8 Typy investorů u realizovaných zakázek firmou Kaláb v letech 2012</i> .....	53
<i>Graf 9 Realizované objekty firmou Kaláb v letech 2010 – 2012</i> .....	54
<i>Graf 10 Meziroční vývoj indexu stavební výroby v % od roku 2011</i> .....	56

## Obrázky:

<i>Obr. 1 Marketingové prostředí firmy</i> .....	15
<i>Obr. 2 Grafické vyjádření SWOT analýzy</i> .....	24
<i>Obr. 3 Působení subjektů na stavebním trhu</i> .....	30
<i>Obr. 4 Hmotný a nehmotný pohyb zboží</i> .....	34
<i>Obr. 5 Články a činnosti distribuční sítě</i> .....	35
<i>Obr. 6 Původní logo firmy Kaláb a nové logo firmy Kaláb</i> .....	37

## Vzorce:

<i>vzorec 1 vysvětlení pojmu - „cena jedné židle“</i> .....	59
-------------------------------------------------------------	----

## Přílohy:

<i>Příloha 1 Klientský dotazník zaměřený na průběh celé stavby</i> .....	67
<i>Příloha 2 Závěrečné hodnocení subdodavatelů</i> .....	68
<i>Příloha 3 Základní informační list o konkurentovi</i> .....	69
<i>Příloha 4 Zdroje dat pro MIS a model MTP o potenciálních investorech</i> .....	70
<i>Příloha 5 Přehled shromažďovaných dat v rámci MIS o širším okolí firmy</i> .....	71
<i>Příloha 6 Přehled shromažďovaných dat o vlastní stavební firmě</i> .....	73

## Seznam zkratk:

AB	- administrativní budova
a.s.	- akciová společnost
BD	- bytový dům
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	- Česká republika
ČSÚ	- český statistický úřad
DPH	- daň z přidané hodnoty
EU	- Evropská unie
HDP	- hrubý domácí produkt
HR	- hlavní rozpočtář
IČO	- identifikační číslo organizace
Kč	- česká koruna
MIS	- marketingový informační systém
NBÚ	- národní bezpečnostní úřad
OM	- opravy a modernizace
OŘ	- obchodní ředitel
PO	- požární ochrana
PR	- pomocný rozpočtář



- RD - rodinný dům  
 Rek. - rekonstrukce  
 s.r.o. - společnost s ručením omezeným  
 VH - výrobní hala

## Použité zdroje:

- [1] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- [3] KOTLER, Philip a kolektiv. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/external-environment/slept-analysis.html#axzz2LkcUnAvc>
- [5] LESÁKOVÁ, Dagmar, HANULÁKOVÁ, Eva, VOKOUNOVÁ, Dana. *Marketingové analýzy*. 3. vyd. Bratislava: Daniel NETRI, 2010, 248 s. ISBN 978-80-89416-03-5
- [6] DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. Studijní opora, 200 s.
- [7] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [8] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [9] ZICH, Robert. *Strategický management*. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno, 2007. Dostupné z: [http://vzdelavani.esf-fb.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-fb.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)
- [10] Dostupné z: <http://www.sovonet.cz/analyza-konkurence-webu>
- [11] Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [12] Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/analyza-zakazniku-id-222454>
- [13] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [14] Dostupné z: <http://ohrozeny.podnikatel.cz/clanky/novela-zakona-o-verejnych-zakazkach-jake-zmeny-prinasi-a-co-se-nyni-dozvime/>
- [15] Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Verejne-zakazky/Verejne-zakazky-a-PPP/Novela-zakona-o-verejnych-zakazkach>
- [16] Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Otazky-a-odpoved/Verejne-zakazky#CatName>
- [17] NOVÝ, Martin, NOVÁKOVÁ, Jana, WALDHANS, Miloš. *Projektové řízení staveb I M01*. Studijní opora, Brno 2006, 217 s.
- [18] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Nemovitost>
- [19] Dostupné z: <http://www.developeri.info/>

- [20] FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2001, x, 162 s. ISBN 80-7226-558-x.
- [21] Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/E.\\_Jerome\\_McCarthy](http://en.wikipedia.org/wiki/E._Jerome_McCarthy)
- [22] Dostupné z: <http://www.kalab.cz/o-spolecnosti/zakladni-informace/>
- [23] Dostupné z: <http://www.justice.cz/>
- [24] Dostupné z:  
[www.fce.vutbr.cz/aiu/vojkuvka.m/ch/public/hlavniNabidka/sponzori/default.asp](http://www.fce.vutbr.cz/aiu/vojkuvka.m/ch/public/hlavniNabidka/sponzori/default.asp)
- [25] Dostupné z:  
[www.fce.vutbr.cz/aiu/vojkuvka.m/ch/public/hlavniNabidka/default.asp](http://www.fce.vutbr.cz/aiu/vojkuvka.m/ch/public/hlavniNabidka/default.asp)
- [26] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [27] KOTLER, Philip. *Marketing: Management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, xxvii, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [28] Dostupné z: <http://www.unistav.cz/>
- [29] Dostupné z: <http://www.komfort.cz/>
- [30] Dostupné z: <http://www.premyslvesely.cz/>
- [31] Dostupné z: <http://www.tochacek.cz/>
- [32] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-6724-6
- [33] Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/subdodavatel/>
- [34] Dostupné z:  
[http://www.informaceofirmach.cz/cribis\\_news/tiskove\\_zpravy/ucetni-zaverku-za-rok-2011-nezverejnilo-v-radnem-terminu-79-firem](http://www.informaceofirmach.cz/cribis_news/tiskove_zpravy/ucetni-zaverku-za-rok-2011-nezverejnilo-v-radnem-terminu-79-firem)
- [33] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p752-solventnost.aspx>
- [34] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta050713.doc>
- [35] Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
- [36] Dostupné z: <http://www.vstecb.cz/Analyza-mikroprostredi-870.htm>