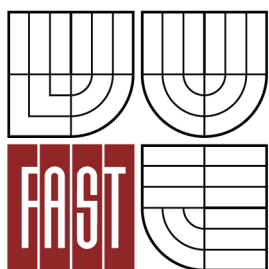




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



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 CONSTRUCTION INDUSTRY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN KARKOŠKA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2015



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 Jan Karkoška

Název Marketingové procesy ve stavebnictví

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

Datum zadání bakalářské práce 30. 11. 2014

Datum odevzdání bakalářské práce 29. 5. 2015

V Brně dne 30. 11. 2014

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

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
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

Cílem práce je 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

Výstupem práce bude návrh marketingové strategie stavebního podniku.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

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

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na „Marketingové procesy ve stavebnictví“, což jsou specifické marketingové procesy ve stavebním, s jejichž pomocí se identifikují a řeší nedostatky v oblasti marketingu konkrétní stavební firmy. Teoretická část charakterizuje stavební trh a marketing ve stavebnictví. Praktická část analyzuje vybranou stavební firmu.

Klíčová slova

Marketing, Unistav, společnost, stavebnictví, konkurence, analýza, strategie, soukromý investor, veřejná zakázka, komunikační mix, marketingové nástroje.

Abstract

The bachelor thesis „Marketing processes in the construction industry” is focused on the specific marketing processes that help to point out, identify and suggest solution of weaknesses within the marketing area of a specific construction company. The theoretical part contains a description of the construction market and marketing in the construction field in general. The practical part deals with an analysis of the selected building company.

Keywords

Marketing, Unistav, company, construction, competition, analysis, strategy, private investor, public procurement, communication mix, marketing tools.

Bibliografická citace VŠKP

Jan Karkoška *Marketingové procesy ve stavebnictví*. Brno, 2015. 79 s., 17 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(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29.5.2015

.....
podpis autora
Jan Karkoška

Poděkování:

Nyní chci poděkovat dvěma váženým pánům, díky kterým jsem mohl realizovat svou bakalářskou práci. V první řadě si cením odborných rad od pana Ing. Radka Dohnala, Ph.D. A v poslední řadě chci poděkovat panu Ondřejovi Blahovi MBA, obchodnímu řediteli a členovi představenstva firmy Unistav a.s., který mi poskytoval informace z praxe.

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce	13
3	Charakteristika stavebního trhu.....	14
3.1	Financování stavebního trhu.....	14
3.1.1	Financování stavební zakázky.....	14
4	Marketing	15
4.1	Marketing ve stavebnictví	16
4.2	Moderní marketing	16
4.3	Marketingové prostředí	17
4.3.1	Vnější prostředí	18
4.3.2	Vnitřní prostředí	20
4.4	Marketingový proces	22
4.4.1	Měření poptávky	23
4.4.2	Segmentace	23
4.4.3	Targeting	24
4.4.4	Positioning	24
4.4.5	Konkurence	25
4.5	Marketingové analýzy	25
4.5.1	Analýzy vnějšího prostředí	25
4.5.2	Situační analýza	25
4.5.3	Analýza zákazníků	28
4.5.4	Analýza konkurence.....	28
4.5.5	Analýza dodavatelů.....	29
4.5.6	Anketa	29
4.6	Marketingová strategie	30
4.7	Marketingový mix	31

4.7.1	Komunikační mix.....	31
5	Charakteristika společnosti	33
5.1	Základní údaje	34
5.2	Historie	34
5.3	Předmět podnikatelské činnosti.....	34
5.3.1	Významné stavby	35
5.3.2	Vlastnictví společnosti	37
5.3.3	Cíle společnosti	37
5.4	Organizační struktura	38
5.5	Statistické údaje společnosti.....	40
5.5.1	Zaměstnanci společnosti	40
5.5.2	Hospodářský výsledek společnosti	40
5.5.3	Zisk společnosti.....	41
5.6	Marketingové nástroje společnosti.....	42
5.6.1	Marketingové nástroje společnosti v minulosti a přítomnosti	42
5.7	Charakteristika konkurenčních společností.....	44
5.7.1	Konkurence 1: OHL ŽS, a.s.....	44
	Základní informace	44
	Předmět podnikatelské činnosti	45
	Významné stavby:.....	45
	Historie OHL ŽS a.s.....	46
	Shrnutí.....	46
5.7.2	Konkurence 2: Metrostav a.s.....	46
	Základní údaje.....	47
	Předmět podnikání:	47
	Historie.....	48
	Významné stavby	48

Shrnutí.....	48
5.7.3 Konkurence 3: Geosan group a.s.	49
Základní údaje.....	49
Předmět podnikání	49
Historie.....	50
Významné stavby.....	50
Shrnutí.....	50
5.7.4 Konkurence 4: Chládek a Tintěra	51
Základní údaje.....	51
Předmět podnikání	51
Historie.....	52
Významné stavby.....	52
Shrnutí.....	52
5.7.5 Konkurence 5: VW Wachal	53
Základní údaje.....	53
Předmět podnikání	53
Historie.....	54
Významné stavby.....	54
Shrnutí.....	54
5.7.6 Konkurence 6: GEMO Olomouc, spol. s.r.o.....	55
Základní údaje.....	55
Předmět podnikání	55
Historie.....	56
Významné stavby.....	56
Shrnutí.....	57
5.8 Makroprostředí společnosti	57
5.8.1 Sociální faktory	57

5.8.2	Legislativní faktory	59
5.8.3	Ekonomické faktory	60
5.8.4	Politické faktory	62
5.8.5	Technologické faktory	63
5.8.6	Shrnutí Slept analýzy	64
5.9	Mikroprostředí společnosti.....	64
5.9.1	Porterův model pěti sil	65
6	Anketa	68
6.1	Definice a cíl ankety č. 1	68
6.1.1	Sběr dat a zpracování výsledků ankety č. 1	68
6.1.2	Vyhodnocení ankety č. 1	69
6.2	Definice a cíl ankety č. 2	70
6.2.1	Sběr dat a zpracování výsledků ankety č. 2	71
6.2.2	Vyhodnocení ankety č. 2.....	71
6.2.3	Zjišťování závislosti odpovědí	73
7	SWOT analýza	75
7.1	Strenghts – silné stránky.....	75
7.2	Weaknesses – slabé stránky	76
7.3	Opportunities - příležitosti.....	76
7.4	Threads - hrozby.....	76
8	Volba marketingové strategie	77
9	Závěr	79

1 Úvod

V dnešním vyspělém světě je velký počet konkurenčních firem a neustále se zakládají nové společnosti, které mohou být do budoucna perspektivní a ohrožovat zisk a životnost ostatních společností. Konkurence oproti minulosti razantně vzrostla a firmy musí vymýšlet nové strategie na udržení a získávání zákazníků. Každý z nás je zákazník a jsme si vědomi toho, že si stejný produkt můžeme koupit od mnoha prodejců a je na nás, od koho si danou věc koupíme. Podnik nemůže spoléhat na loajalitu zákazníka.

K vysvětlení marketingu použiji mnou vymyšlenou metaforu: „Představme si firmu jako plachetnici na širém moři, na kterou neustále působí měnící se vlny, slunce a vítr. A marketing je jako kormidlo, plachta i kompas. Pomocí marketingu se můžeme zorientovat v prostředí, nasměrovat a pohánět firmu, abychom dosáhli cílů.“ Je důležité pochopit, že se firma nachází v neustále měnícím se prostředí. Změny je třeba sledovat a přizpůsobovat jim marketingovou strategií.

Zákazníci jsou alfou a omegou prosperujících firem. „Tvorba hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojení je srdcem moderního marketingu, jeho myšlení i praxe.“ [1, s. 37] Ze zkušeností mnoha podniků můžeme usoudit, že hlavní cesta k úspěchu je budovat trvalé vztahy se zákazníky. Každý určitě zná přísloví: „Náš zákazník, náš pán.“

2 Cíl práce

Cílem mé práce je sledování a popis jednotlivých marketingových nástrojů ve firmě Unistav a.s., následně jejich zhodnocení a navržení optimalizace.

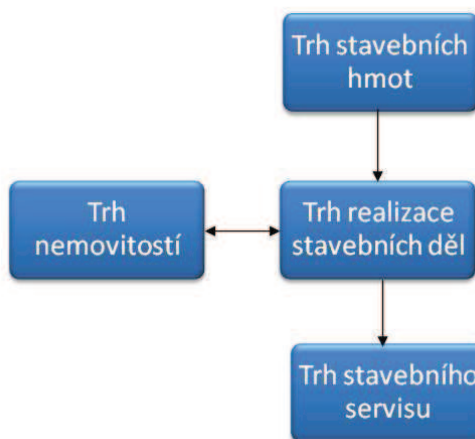
Cíl bakalářské práce chci naplnit tak, že v teoretické části budu charakterizovat stavební trh, popíšu do hloubky marketing, ve kterém vysvětlím dělení marketingového prostředí, marketingový proces, marketingové analýzy, marketingové strategie, marketingový mix. Na základě teoretických znalostí budu tvořit praktickou část bakalářské práce. V praktické části budu charakterizovat společnost Unistav a.s. s jeho marketingovými nástroji. Budu charakterizovat konkurenční firmy. Budu analyzovat tržní prostředí, čímž zjistím nedostatky. A navrhnou volbu marketingové strategie na opatření a zlepšení současného stavu.

3 Charakteristika stavebního trhu

Stavební trh je vymezeným prostorem (makroprostředím), který má svou specifickou vnitřní strukturu. Základní dělení:

1. **Primární trh** – **trh realizace stavebních děl** - zde dochází ke vzniku stavebního díla a střetává se zde poptávka investora s nabídkou zhotovitele stavby. Důležitou odlišností od průmyslové výroby je, že se stavební výroba stěhuje z místa na místo.
2. **Sekundární trh** – ten se dělí dále na **trh stavebních hmot, trh technologických celků, trh stavebního servisu a trh nemovitostí.**

[2, s. 55]



Obrázek 1 - základní dělení stavebního trhu (zdroj: Soukup, Pleskač 2001, s. 55)

3.1 Financování stavebního trhu

Ve stavebním trhu jsou dva základní zdroje financování zakázek. Zaprvé to jsou zdroje od **soukromých investorů** (fyzické nebo právnické osoby) a druhým zdrojem jsou tzv. veřejné peníze z **veřejných zakázek** (státní rozpočet, rozpočet obecních a okresních úřadů a dalších státních organizací). [3]

3.1.1 Financování stavební zakázky

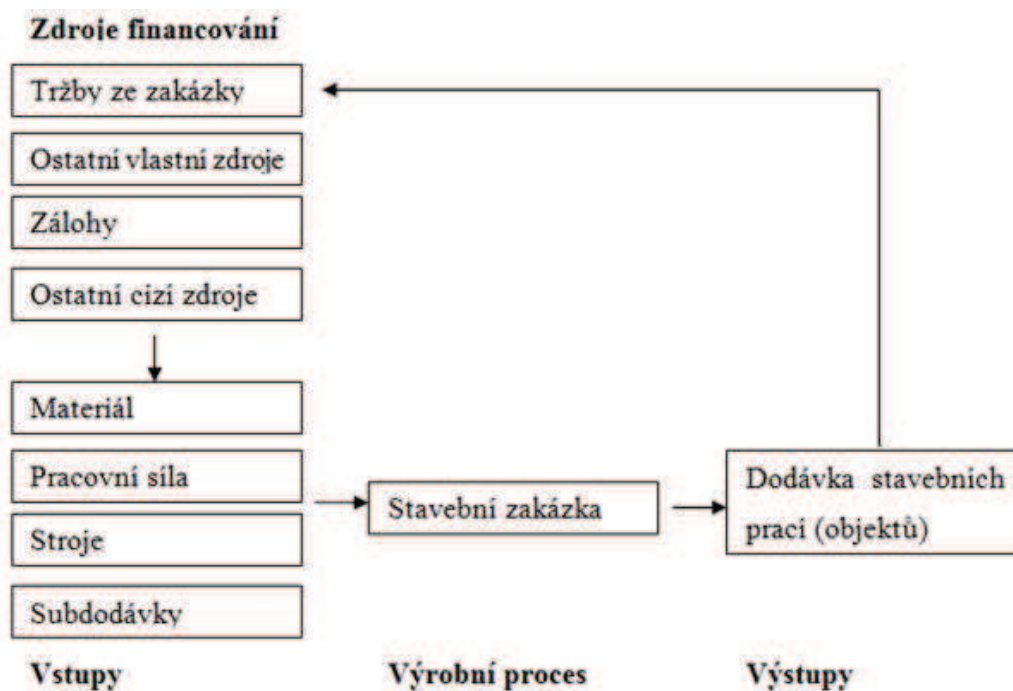
Soukromá stavební zakázka – hlavní zdroje dlouhodobého financování lze rozdělit na:

- Interní zdroje (např. odpisy, nerozdělený zisk, dlouhodobé rezervy)
- Externí zdroje (např. dlouhodobé úvěry s dobou splácení delší než 5 let)

Veřejná stavební zakázka – firmy se účastní výběrového řízení, jehož charakteristiku si investor (zadavatel) volí sám.

Pro hladký průběh při realizaci stavební zakázky musí být uzavřena smlouva o dílo sestavená podle občanského nebo obchodního zákoníku. [3]

Princip financování stavební zakázky:



Obrázek 2 - financování stavební zakázky (zdroj: přednáška zdroje financování stavební zakázky- vlastní zpracování)

4 Marketing

Co si představit pod zvučným slovem marketing? Mnoha lidem se vybaví pouze reklama. Není divu, když je dnešní svět zahlcen reklamou ve sdělovacích prostředcích- rozhlas, televizi, tiskovinách, internetu. Všude okolo nás jsou nepřehlédnutelné billboardy, letáčky, inzeráty. Populaci se vryla do paměti nesčetná množství značek. Ale to je jen vrchol ledovce.

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha definicemi marketingu. Jako např.:

„Marketing je rozhodující součástí tvorby a realizace firemní strategie směřující k naplnění cílů.“ [4, s. 51]

„Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze.“ [5]

„Marketing je souborem všech lidských činností zaměřených na zprostředkování směny hodnot.“ [6]

„Marketing představuje činnost všech jedinců a organizací zaměřených na zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to na základě směny.“ [7]

„Cílem marketingu je přilákat nové zákazníky slibem vyšší hodnoty a udržet si zákazníky současné tím, že jim přineseme uspokojení.“ [1, s. 37]

„Sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními“ [8]

„Takový přístup k trhu, ve kterém je v centru úvah současný či potenciální zákazník.“ [9]

„Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného produktu, ve správnou dobu, na správné trhy a za správnou cenu.“ [10, s. 7]

4.1 Marketing ve stavebnictví

Obor stavebnictví má typické aspekty, které jsou unikátní, a nenalezneme je v dalších odvětvích národního hospodářství.

Stavba jako výrobek je: nákladná, rozměrná, imobilní, s dlouhou životností, pevně spojená s pozemkem a je projektována a provedena podle individuálních potřeb investora. Realizace stavby je časově náročná a v jejím průběhu se může měnit od původního plánu. [2, s. 43]

4.2 Moderní marketing

Na přelomu dvacátého a jedenadvacátého století dochází ke zlomovým proměnám v marketingu. Děje se tak díky dynamickým transformacím vnějšího prostředí a vzniku „nové ekonomiky“. „Marketing má v nynější době unikátní příležitost vést podniky, přesunout se do hlavní pozice tvorby nových strategií, ještě

lépe chápat a zaujmout zákazníky, nabídnout energii a zaměření svým kolegům a změnit svou pozici na motor hodnotové tvorby.

V dnešním přehlceném trhu je třeba využívat inovací a k tomu slouží moderní marketing, který se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníka se ziskem. Žádný z manažerských přístupů k trhu nemůže být statický. Všichni podnikatelé jsou nuceni přizpůsobit principy, na nichž je založeno vedení firmy, konkrétní situaci. [11, s. 36]

4.3 Marketingové prostředí

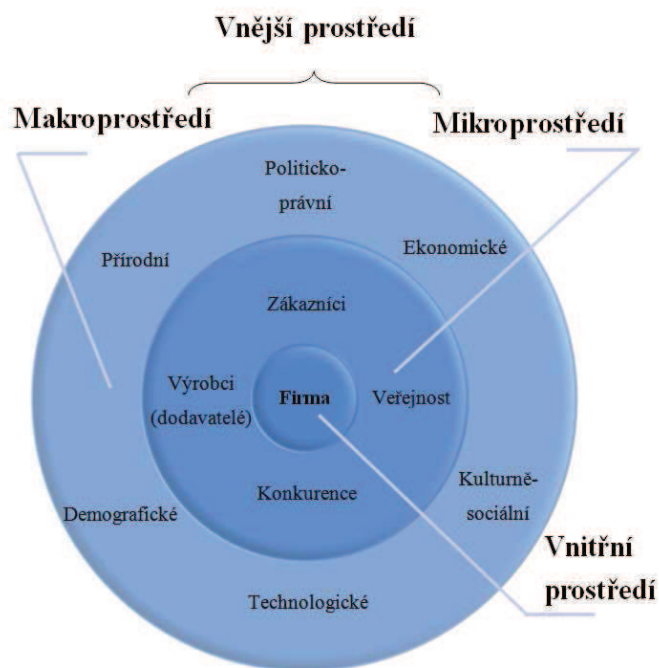
Každý subjekt, ať už prodejna stavebních hmot, půjčovna stavebních strojů nebo stavební firma, je obklopen prostředím, které působí na rozhodování a činnost, čímž určuje podmínky existence tohoto subjektu v přítomném a budoucím čase. Marketingové prostředí obsahuje aktéry a síly, které mají vliv na schopnost firmy rozvíjet se a udržovat dobré vztahy a příznivé transakce s cílovými zákazníky. [11, s. 48]

Marketingové prostředí se odehrává na dvou úrovních. Podnikem ovlivnitelné složky se nazývají mikroprostředí a složky neovlivnitelné jsou nazvány makroprostředí.

V členění prostředí jsou Kotler, Jain a Maesincee (2007), Boučková a kol. (2003) a další názoru, že vnitřní prostředí firmy spadá do mikroprostředí. Kdežto Fotr a kol. (2012) dělí celkové prostředí firmy na dvě části:

- Externí (vnější)- v kterém je zahrnuto makroprostředí a mezoprostředí
- Interní (vnitřní)- v kterém je zahrnuto mikroprostředí

V rozdělení prostředí si můžeme všimnout drobných neshod. Prostředí si představíme na obr.3.



Obrázek 3 - marketingové prostředí (zdroj: Jakubíková, 2013, s.98- vlastní zpracování)

4.3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí (viz obrázek 3.). Makroprostředí obsahuje faktory (síly nebo také vlivy), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, avšak s rozdílnou intenzitou. [4, s. 98]

Marketingové makroprostředí obsahuje vlivy, situace a okolnosti, které firma svým působením nemůže nebo jen velice obtížně může ovlivnit. Z praxe si můžeme uvést příklad, kdy jde některá ustanovení zákonů změnit, pokud nevyhovují v určité situaci. Změny většinou firma nedocílí vlastní iniciativou, ale pomocí svazů, asociací, společenství apod. [4, s. 99]

„Firmy, jejich dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v makroprostředí trendů, které vytvářejí nejen příležitosti, ale i hrozby. Tyto síly představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.“ [6, s. 150]

Makroprostředí se skládá z vlivů politicko-právních, ekonomických, kulturně-sociálních, technologických, demografických a přírodních.

Politicko-právní faktory – za ně lze považovat politickou stabilitu, stabilitu vlády, vliv politických stran, zákony, normy, vyhlášky, vládní úřady a zájmové skupiny, které

ovlivňují nejrůznější organizace a jednotlivce. Marketingová rozhodnutí jsou výrazně ovlivněna změnami v politickém prostředí. [1, s. 154]

Ekonomické faktory - ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele, nazýváme ekonomickým prostředím. Ekonomické prostředí je důležitým faktorem na odvození koupěschopné poptávky. Mezi ekonomické faktory patří celková ekonomická úroveň destinace vyjádřená ukazateli, jako hrubý domácí produkt, tempo jeho růstu, ekonomický cyklus (deprese, recese, oživení, konjunktura), míra nezaměstnanosti, míra inflace nebo deflace, ekonomická situace domácností, výše důchodů, životní minimum, dávky sociální podpory aj. [1, s. 146]

Kulturně-sociální faktory - jsou člověkem uměle vytvořené vlastní životní zákony, které charakterizujeme jako kulturu. „Kultura je to, co nás obklopuje a co je výsledkem lidských rukou a myslí – kultura je umělé životní prostředí.“ [12, s. 19]

Kultura se vztahuje k určitému konkrétnímu lidskému společenství a stává se jeho nedílnou součástí. Proto se bavíme o sociokulturním systému, který specifikuje danou společnost. Sociokulturní faktory dělíme do dvou tříd:

- Kulturní- kulturní zvyky, vnímání (sebe sama, ostatních firem a organizací, společnosti, přírody, vesmíru), verbální a neverbální komunikace, osobní image, chování žen a mužů)
- Sociální- uspořádání společnosti (třídy), sociálně ekonomické zázemí, spotřebitelů, příjmy, majetek, životní styl a úroveň vzdělání [4, s. 100]

Technologické faktory - neboli technologické prostředí se dynamicky mění. Marketingoví specialisté musí bedlivě vnímat změny technologických trendů. Společnosti, které nevěnují pozornost novým technologiím, rychle zaostávají a klesá zájem o jejich zastaralé produkty. [1, s. 152]

Demografické faktory - jsou faktory, které sledují hustotu, rozmístění, věk, pohlaví, rasu, zaměstnání, migraci a další statistické údaje.“ [1, s. 135]

Zkoumání demografie se uplatňuje ve stavebnictví, zejména při projektování dopravních staveb z důvodu přemísťování osob (železniční koridory, dálnice, letiště, parkoviště, mosty, viadukty atd.), také v pozemním stavitelství kvůli potřebám lidí

(bytové výstavby, nemocnice, obchodní centra, školy, stadiony atd.) i ve vodním stavitelství (koupaliště, přehrady, vodárny atd.)

Přírodní faktory - jsou ekologické faktory. Jedná se o ochranu životního prostředí.

Ve stavebnictví se čím dál více klade důraz na tepelnou izolaci, čímž se nejen ušetří peníze za topení, ale také ovzduší. Recyklace stavebních materiálů je také jeden z kladných postojů k ekologii.

4.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy a schopností disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se váže na faktory, které můžou manažeři v podniku řídit a ovlivňovat. [4, s 109]



Obrázek 4 - vnitřní prostředí (zdroj: Kotler a spol., 2007, s. 131- vlastní zpracování)

Marketingové mikroprostředí

Síly úzce spjaté se společností, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. Vzájemné působení se složkami mikrookolí umožňuje podniku uspokojovat potřeby zákazníků. Do mikroprostředí lze začlenit: partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, dopravce, atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. Poznání mikroprostředí podniku je důležité pro marketingové specialisty, aby mohli vytvářet strategie. [4, s 102]

Mikroprostředí tvoří:

- Podnik
- Konkurence

- Dodavatelé (výrobci)
- Zákazníci
- Veřejnost

Podnik je subjekt vykonávající hospodářskou činnost. Pokud budeme souhlasit se zastánci definice, Kotler, Jain a Maesincee (2007), Boučková a kol. (2003) a další, že vnitřní prostředí firmy spadá do mikroprostředí, můžeme podnik brát jako celek, v kterém dochází k mnoha operacím, které ovlivňují jeho činnost. [11, s 53]

Konkurence jsou subjekty, které nabízejí podobné služby nebo výrobky. Přibývá firem, které na trhu nabízí stejné zboží nebo služby a zákazníků je omezený počet. K dosažení úspěchu je zapotřebí, aby firma dosáhla vyššího uspokojení zákazníka než konkurence. Snahou firem je obstát konkurenční boj a v lepším případě být lepší než konkurenční firmy. Podrobná analýza konkurence je předpokladem pro použití výhodné strategie. Čím více se nabídka sortimentu podobá, tím více se klade důraz na cenovou politiku.

Neexistuje univerzální postup, jak vyhrát konkurenční boj. Cena není jediným nástrojem v konkurenčním boji. Vhodným nástrojem je např. odlišnost, abychom se zákazníkovi vryli do paměti. [11, s 52]

Dodavatelé jsou firmy, organizace nebo jednotlivci, kteří poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Marketingoví manažeři musí brát na zřetel dostupnost dodávek, nedostatek dodávek, zpoždění dodávek a jiné hrozby. Protože tyto problémy mohou v kratším období snížit tržby a v delším období zhoršit spokojenost zákazníka. Marketingoví specialisté by měli vnímat dodavatele jako partnery pro vytváření a poskytování hodnoty zákazníkům. [1]

S dodavateli se vyplatí mít vřelé vztahy. Vybírat bychom je měli dle řady kritérií. Hlavní roli hraje zejména poměr cena vs. kvalita. Pokud stavební firma upřednostní nízkou cenu před kvalitou, hrozí riziko špatně odvedené práce, za což hrozí sankce. Chyby se musí opravit a to vede k narušení harmonogramu stavebních prací.

Zákazníci jsou pro firmu středem pozornosti. Bez nich by firma nemohla fungovat. Všichni podnikatelé by měli mít jasno, kdo patří do jejich cílové skupiny, aby mohli vybrat nejvýhodnější kombinaci marketingových strategií. Ideální zákazník je subjekt, kterého firma snadno přesvědčí, že potřebuje nebo chce to, co firma nabízí, a tudíž by to

měl koupit právě od ní. Cílová skupina je souhrn všech ideálních zákazníků, které je možné oslovit. O cílové skupině se musí přemýšlet ještě před zahájením podnikání.

Zakladatel firmy by si měl klást otázky:

- Není trh nasycen?
- Jaký kapitál je zapotřebí?
- Existují v dosahu lidé s dostatečně velkou kupní silou?
- Kolik je třeba prodeje, aby byl byznys ziskový?
- Je to reálné?

[14]

Veřejnost je kterákoliv skupina, jež má skutečný nebo potencionální zájem na schopnostech firmy dosáhnout jejích cílů, případně má na ně vliv (finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost, zaměstnanci firmy) [15, s 134]

4.4 Marketingový proces

Marketing je jednou z částí strategie firmy, kterou ji vedou kupředu pomocí strategického plánování. Peater Drucker tvrdí: „Podnikání má pouze dvě základní funkce- marketing a inovaci.“ Toto tvrzení může marketingové specialisty vést k mylné představě, že se cítí oproti ostatním funkcím nadřazeně anebo nezávisle. Což je chyba. Marketing funguje jako jedna ze vzájemně provázaných součástí organizace. Drucker klade důraz na důležitost prodeje a vymyšlení nových věcí, které zákazníci chtějí, proti situaci, kdy se jedná pouze o výrobní nebo prodejní marketingový koncept, který se snaží prodat to, co chce prodávat výrobce. Aby mohla organizace nadále fungovat a být konkurenceschopná, musí všechny její součásti fungovat společně pro dobro všech.

Názorná ukázka marketingového procesu na obrázku 1.1 zobrazuje marketingové role a činnosti ve firmách a síly, které ovlivňují marketingovou strategii.

[1, s. 59]



Obrázek 5 – vlivy působící na marketingovou strategii (zdroj: Kotler a kolektiv, 2007, s. 59 - vlastní zpracování)

4.4.1 Měření poptávky

Marketingoví specialisté musí brát v úvahu tři aspekty současné tržní poptávky:

Celková tržní poptávka – celkový objem výrobků nebo služby, jež budou nakoupeny definovanou skupinou zákazníků v definované geografické oblasti, v definovaném časovém období, v definovaném marketingovém prostředí.

Primární poptávka – úroveň celkové poptávky po všech značkách (název stavební firmy) daného výrobku či služby – např. celková poptávka po výstavbě dálnic.

Sekundární poptávka – poptávka po výrobku nebo službě od konkrétní stavební firmy.
[1, s 429]

4.4.2 Segmentace

Stavební trh je různorodý. Obsahuje vzájemně propojené subtrhy, které mají společné poslání (splnit potřeby zákazníka a realizovat výrobní a odbytové kapacity firmy s nutnou mírou rentability).

Realizace stavebních děl můžeme segmentovat z několika hledisek:

- a) **Trh stavebního díla, dle jejich povahy, účelu, funkce** – Budovy a haly občanské výstavby, budovy pro bydlení, budovy a haly pro průmysl, dopravní stavby, hospodářské stavby, podzemní stavby, ostatní stavby.
- b) **Trh stavebního díla, dle geografického působení firmy** – Velké stavební podniky (působící na celém území republiky, ale také v zahraničí), střední stavební podniky (působící v několika regionech), malé stavební podniky (působící v okruhu několika desítek kilometrů).
- c) **Trh komplexních staveb a trh subdodávek** – Stavební firma rozlišuje zakázky, které je schopna realizovat z pozice generálního dodavatele, a zakázky, které není schopna zvládnout sama, proto se uchází pouze o určitou skupinu činností na stavebním díle (subdodávka).
- d) **Trh veřejných zakázek** – Velké stavební firmy se silným kapitálem jsou schopny stavět pro investory (stát, město, obce, jiný samosprávný celek hospodařící s penězi). Množství i finanční objem se odvíjí od hospodářské situace, hospodářské politiky a rozpočtu.
- e) **Trh soukromých investorů** – Stavební firma dělí soukromé investory na investory, kteří investují do jednoho stavebního díla maximálně několikrát ve velmi dlouhém období a na investory, kteří chtějí řadu zakázek dlouhodobého charakteru.

[2, s. 64]

4.4.3 Targeting

Ohodnocení jednotlivých segmentů trhu z hlediska atraktivity a zaměření se na cílové segmenty se nazývá targeting. Firma hodnotí své silné stránky podle konkurenčních firem a rozhoduje se, kolik segmentů zvládne efektivně obsloužit. [1, s. 67]

4.4.4 Positioning

Snaha lišit se oproti konkurenci a umístit tak produkt do mysli zákazníků. Pokud je produkt stejný jako od konkurence, nemá zákazník důvod podepsat zakázku s naší firmou. [1, s. 67]

4.4.5 Konkurence

Marketingoví specialisté musí získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence. [1, s. 133]

Konkurenci vnímáme jako subjekty, které nabízejí podobné služby nebo výrobky. [16]

4.5 Marketingové analýzy

Pomocí marketingového analytického plánování se firma řídí, aby dosáhla předem stanovených reálných cílů. Marketingové plánování se odvíjí od vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se firma nachází. Ve stavebnictví se v analytických postupech zaměřujeme zejména na tyto problémy:

- Specifikaci tržní pozice firmy podle oborového, objemového a územního členění
- Přehled plnění vytyčených cílů v oblasti tržně obchodní
- Analýzu změn v poptávce a požadavcích zákazníků
- Konceptci možných cest řešení tržně obchodního chování firmy

V prvé řadě se začíná s analýzou vnějšího prostředí, poté se analyzuje vnitřní prostředí. [2, s. 189]

4.5.1 Analýzy vnějšího prostředí

Jde o analýzy širšího okolního prostředí firmy (makroprostředí a mikroprostředí), díky kterým máme lepší přehled o situaci, ve které se firma nachází, a umožňuje nám sledovat okolní změny, kterým je třeba se přizpůsobit. [4, s. 99]

4.5.2 Situační analýza

Jedná se o všeobecnou metodu zkoumání složek z širšího vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma působí. Smyslem situační analýzy je najít správný poměr mezi příležitostmi, jež pocházejí z vnějšího prostředí, které jsou pro firmu lukrativní, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

V dnešní době globalizace a internacionalizace trhů i podnikání by měla být situační analýza provedena pomocí 7C:

1. Country- národní specifika
2. Climate/Context- makroekonomické faktory
3. Company- podnik, spolupracující firmy a osoby
4. Competitors- konkurenti
5. Customers- zákazníci
6. Cost- náklady
7. Change- změna

[4, s. 94]

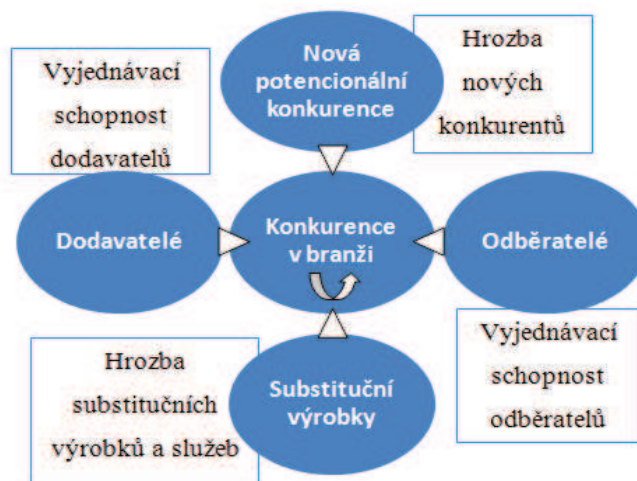
Tato analýza řeší:

- kterými kroky jsme schopni dosáhnout stanovených cílů
- seznam konkurence se základními informacemi
- rozlišení konkurence na přímou a nepřímou
- analýzu tržního makroprostředí (SLEPT analýza)
- analýzu tržního mikroprostředí (Porterův model pěti sil)
- SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek- vnitřní faktory, které můžu ovlivnit; hrozby a příležitosti- vnější faktory, které nemůžu ovlivnit)

SLEPT zkoumá makrookolí, ve kterém se společnost nachází a které společnost zpravidla nemůže ovlivnit, nebereme-li v úvahu korupci a lobbying v politice. Smysl analýzy je v zjišťování statických dat a taky trendů. Název SLEPT analýzy vznikl z počátečních písmen faktorů, které tato analýza zkoumá:

- Sociální faktory (míra nezaměstnanosti, porodnost, úmrtnost atd.)
- Legislativní a právní faktory (právo, zákony, vyhlášky, BOZP atd.)
- Ekonomické faktory (HDP, vývoj tržeb,
- Politické faktory (forma a stabilita vlády, politická strana u moci, dotace atd.)
- Technologické faktory (celkový stav technologie, nové objevy, atd.)

Porterův model pěti sil analyzuje tržní okolí společnosti. Chování podniku není vymezeno pouze konkurencí, ale taky chováním dodavatelů, odběratelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět faktorů je zobrazeno v Porterově modelu pěti sil na obrázku č. 5.



Obrázek 6 - Porterův model pěti sil (zdroj: Jakubíková, 2013, s. 103- vlastní zpracování)

1. Hrozba nových vstupů do odvětví- „hrozba nových konkurencí“
 2. Soupeření mezi stávajícími firmami- „konkurence v branži“
 3. Hrozba náhražek- „hrozba substitučních výrobků a služeb“
 4. Dohadovací schopnosti kupujících- „vyjednávací schopnost odběratelů“
 5. Dohadovací schopnosti dodavatelů- „vyjednávací schopnost dodavatelů“
- [4, s 103]

SWOT je jednou z nejpoužívanějších a nejpoblárnějších vrcholových analýz prostředí. Jejímž cílem je definovat hrozby a příležitosti, identifikovat silné stránky, slabé stránky a schopnost vyrovnat se změnami, ke kterým dochází v prostředí. Swot analýza je tvořena z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít s analýzou OT (příležitosti, hrozby), které přicházejí z vnějšího prostředí a to jak z makroprostředí, ale také mikroprostředí. Po intenzivní analýze OT přichází na řadu analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy. Analýza silných a slabých stránek zahrnují vnitřní faktory, které můžeme ovlivnit. Analýza hrozeb a příležitostí zahrnují vnější faktory, které nemůžeme ovlivnit) [4]



Obrázek 7 – swot analýza (zdroj: Jakubíková, 2013, s.129- vlastní zpracování)

4.5.3 Analýza zákazníků

Firma musí nabízet výrobky a služby požadované jejími zákazníky. Je důležité vědět, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám pomůže získat výhodu nad naší konkurencí. Proto je třeba této analýze věnovat náležitou pozornost a firma se na jejím základě může snažit upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky. [15, s. 133]

4.5.4 Analýza konkurence

Firma musí ve vlastním zájmu analyzovat každého z jejích hlavních konkurentů. Nestačí sledovat jen současnou situaci. Firma by měla kromě monitoringu existujících konkurentů uvažovat o tom, kdo může být jejím potenciálním soupeřem a jak by mohl ovlivnit její podnikání [17]

Firma musí získat strategickou výhodu tím, že se vryje do mysli zákazníků za pomoci údajů, např. (jedinečný název nebo logo, dlouhá tradice na trhu, kvalita stavebního díla, specializace, rychlost výstavby, cenová dostupnost, reference od zákazníků, věrnostní program, služby v ceně, nadstandardní záruky, estetika webových stránek, snadná navigace a přehlednost stránek, různé možnosti plateb atd.) [18]

4.5.5 Analýza dodavatelů

Kromě poznání našich konkurentů musíme poznat také naše dodavatele a subdodavatele. Dodavatelem je myšlena firma, která nám dodává výrobek, službu nebo obojí, např. materiál i pracovní sílu. [19]

Subdodavatelem je myšlena firma (organizace) dodávající jinému subjektu (firmě) dílčí dodávky pro jejich kompletaci, tedy dodavatel dodávající dodavateli. [20]

Při analýze dodavatelů nás budou zajímat například tyto otázky:

- Kdo jsou naši dodavatelé?
- Kolik jich je?
- Jaké mají ceny?
- Jaké mají dodací podmínky?
- Co vše je potřeba k uzavření zakázky?
- Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
- Jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé?
- Spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? S kterými? Jaká je jejich spolupráce?

[21]

4.5.6 Anketa

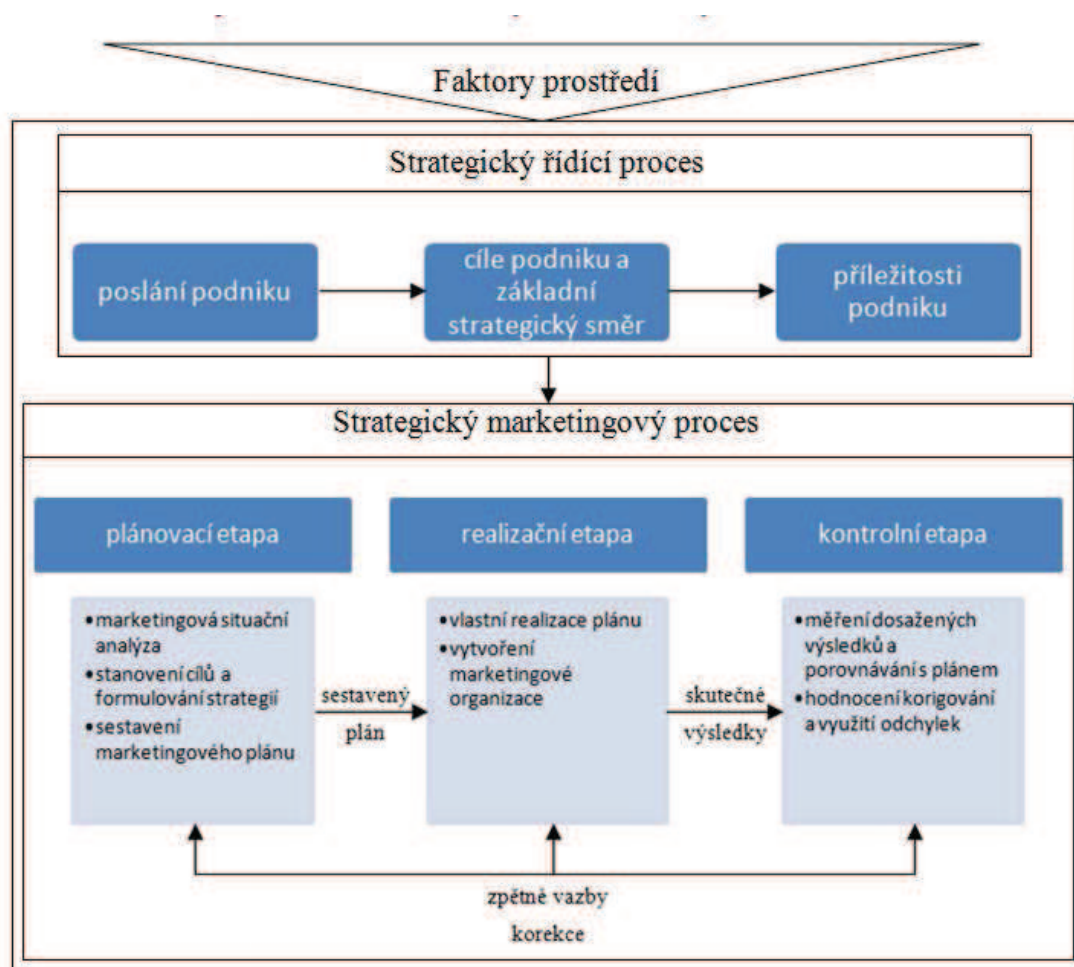
Anketa je nesystematický průzkum názorů nebo taky šetření obvykle malé skupiny respondentů, kteří nespĺňují statistická kritéria. Význam ankety může být hlavně v zajímavosti odpovědí, které jsou většinou zveřejňovány v plném znění a umožňují kvalitativní zkoumání. Anketa vyjadřuje pouze názory dotázaných, které nelze zobecňovat, neboť výběr respondentů není reprezentativní. Respondenty jsou buď odborníci, které autor ankety sám vybral, lidé, kteří se samostatně přihlásili, a nebo lidé, kteří se náhodně objevili na nějakém místě a redaktor jim položil anketní dotazník.

[37]

4.6 Marketingová strategie

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, jak za daných podmínek a okolností dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s částečnou neznalostí všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. [39]

Na obr. č.5 je znázorněn strategický marketingový proces.



Obrázek 5 - strategický marketingový proces (zdroj: Horáková, 2000, s.31- vlastní zpracování)

4.7 Marketingový mix

Poté co si společnost zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat detaily marketingového mixu. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k upravování nabídky dle cílových trhů. Marketingový mix obsahuje vše, co může firma udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř základních skupin proměnných, známých jako 4P:

- **Product-** produktová politika (sortiment, kvalita, design, značka, služby, záruka, vlastnosti)
 - **Price-** cenová politika (ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky)
 - **Promotion-** komunikační politika (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita)
 - **Place-** distribuční politika (distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, doprava, zásoby)
- [1,70]

4.7.1 Komunikační mix

Tento mix spadá do marketingového mixu. Pomocí jeho nástrojů se firma snaží dosáhnout marketingových a firemních cílů. Podívejme se na jednotlivé nástroje:

- **Reklama** je nástroj, který dokáže zasáhnout masy kupujících. Např. reklama v televizi, rádiu nebo internetu může oslovit dav. Reklama má i své nevýhody. I když se rychle dostane k mnoha lidem, je neosobní a nemůže být přesvědčivá jako firemní prodejci. Reklama v rádiu nebo novinách lze praktikovat s relativně nízkým rozpočtem, ale v televizi může být nákladná.

Osobní prodej má ve srovnání s reklamou několik výhod. Dochází k osobní interakci, takže je možné zohlednit potřeby a charakteristiku zákazníka a okamžitě se adaptovat. V případě osobního prodeje má kupující větší potřebu naslouchat a reagovat, i když by reagoval jen odmítnutím. Tyto výhody, ale představují dlouhodobější záležitost než reklama. Osobní prodej je nákladný.

[1,835]

- **Podpora prodeje** zahrnuje mnoho nástrojů (soutěže, slevy, zvýhodněné nabídky atd.), které přitahují pozornost, nabízí silné stimuly k nákupu prostřednictvím pobízení a výhod, které poskytují spotřebitelům vyšší hodnotu. Krom toho nástroje podpory prodeje vyvolávají rychlou odezvu. Zatímco reklama hlásá: „kupte si náš výrobek“, podpora prodeje na spotřebitele naléhá: „nakupujte ihned“. [1,s.836]
- **Public relations** nazývané také PR jsou veškeré aktivity, které organizace provádí pro komunikaci s cílovým publikem a za které přímo naplatí. PR jsou velmi autentické (různé novinové články, sponzorství) tyto akce připadají čtenářům věrohodnější než inzeráty. Public relations mohou dosáhnout mnoha potenciálních zákazníků, kteří se vyhýbají prodejcům, reklamám, protože se sdělení ke kupujícímu dostane v rámci „zpráv“ a ne jako orientované sdělení realizace prodeje. Promyšlená PR v kombinaci s ostatními prvky komunikačního mixu může být velmi účinná a ekonomická.
- **Přímý marketing** je neveřejný, protože sdělení je obvykle adresováno konkrétním osobám. Přímý marketing lze přizpůsobit tak, aby bylo sdělení přitažlivé pro konkrétní skupiny zákazníků. Mezi přímý marketing řadíme např. direkt mail, elektronický marketing, on-line marketing, facebook marketing atd. Přímý marketing se výborně hodí pro přesně cílený marketing a snahy a budování individuálních vztahů se zákazníky. [1,s.837]

5 Charakteristika společnosti



Počínaje touto kapitolou začínám praktickou část své bakalářské práce. Představím akciovou společnost Unistav, která sídlí v Brně v čele s jedním ze zakladatelů, jímž je generální ředitel Ing. Miroslav Friš. Na podnikání společnosti se kapitálově neúčastní žádná právnická osoba.

Unistav a.s. figuruje jako generální dodavatel pozemních staveb, které realizuje na inženýrské bázi. Většina výroby je realizována za pomoci subdodavatelů, kteří prochází důkladným tendrem, na kterém spolupracuje divize výroby s divizí přípravy výroby. Společnost obdržela certifikace ISO, OHSAS, EMS, EMAS atd. Díky kvalitně odvedené práci a synergii ve firmě vyhrál Unistav a.s. devětkrát cenu Stavba roku, ocenění časopisem Stavitel a cenu svazu podnikatelství a stavebnictví.

V minulosti se spekulovalo, že by společnost profitovala zejména na developementu. Od čehož se upustilo z důvodu klesajícího stavu na realitních trzích. Ale nezavrhl tuto možnost, jelikož je obsažena v dlouhodobých cílech společnosti. Developerské projekty společnosti Unistav a.s. mají nastavenou vysokou laťku kvality, funkčnosti a designu.

Z důvodu finančních úspor prošel Unistav a.s. transformací organizační struktury. V roce 2008 pracovalo ve firmě skoro bezmála půl tisíce zaměstnanců. Nyní jich je přes sto padesát. Na přelomu let 2012/2013 se razantně změnil organigram. Z čehož je dle mého názoru nejvíce zajímavé zrušení marketingového oddělení. A chci se na tuto změnu zaměřit.

5.1 Základní údaje

- Obchodní jméno: Unistav a.s.
- IČ: 00531766
- DIČ: CZ00531766
- Sídlo: IBC, Příkop 6, 604 33 Brno
- Právní forma: akciová společnost
- Základní kapitál: 51 300 000 Kč, plně splacen
- Počet zaměstnanců: 139
- Den zápisu do OR: 6.6.1990 Krajský soud Brno, odd. B, číslo vložky 40
- Způsob zřízení: zakladatelskou smlouvou o jednorázovém založení ze dne 10.5.1990 [39]

5.2 Historie

Kořeny akciové společnosti UNISTAV sahají do roku 1990, kdy byla založena několika podnikateli ze stavební sféry. Letos v červnu firma oslaví čtvrt století svého působení na trhu. Strategie rozvoje firmy byla od začátku nastavena tak, aby rozhodující akcionáři byli osobně i pracovně zainteresováni ve společnosti. Důležitým rozhodnutím z doby vzniku firmy bylo, že veškerý zisk společnost moudře reinvestuje do budoucího rozvoje firmy. Což hodnotím, jako velice praktický krok pro udržitelný rozvoj společnosti. [39]

5.3 Předmět podnikatelské činnosti

- Realizace staveb, jejich změny a odstraňování.
- Projektová činnost ve výstavbě.
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o maximální povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně nákladní vnitrostátní dopravě provozované vozidly o maximální povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.
- Servis silničních vozidel.
- Měření emisí.
- Vedení účetnictví.

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [39]

Hlavním posláním firmy je komplexní realizace nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizace, rekonstrukce a údržba s maximální rychlostí a špičkovou kvalitou dle potřeb a přání zákazníků.

Unistav a.s. má bohaté zkušenosti s realizací projektů po celém území České republiky, také Slovenska a dokonce i Ruska. V roce 2011 byla dokončena farmaceutická továrna, kterou otevíral tehdejší prezident Medvěděv.

Diferenciace společnosti spočívá v provádění staveb ve vysoké kvalitě při dodržování krátkých dodacích lhůt, nízkých cen a využití nejnovějších stavebních technologií. [39]

Zejména revitalizace historických budov je složitý proces, ve kterém Unistav a.s. vyniká. A vyhrává mnoho zajímavých veřejných zakázek.

5.3.1 Významné stavby

Unistav má dlouholeté zkušenosti v oboru pozemního stavitelství. Postavil již přes 400 staveb. Abych přiblížil, jak významné stavby firma zrealizovala, vyjmenuji z každého segmentu pár ukázek.

- **revitalizace a rekonstrukce historických budov:**
vila Tugendhat (120 mil. Kč), Dům pánů z Lipé (180 mil. Kč), Národní muzeum v Terezíně (28 mil. Kč), Lázeňský dům Dušana Jurkoviče v Luhačovicích (112 mil. Kč), Budova A v areálu VUT FAST Brno (119 mil. Kč)
- **nemocnice:**
FDN JGM Brno (1,02 mld. Kč), Okresní nemocnice Nové Město na Moravě (439 mil. Kč), Státní Slezská nemocnice Opava (622 mil. Kč), rekonstrukce Fakultní dětské nemocnice JGM Brno (150 mil. Kč)
- **obchodní domy:**
Komplex Olympia Brno - obchodní a zábavní centrum (130 mil. Kč), Tesco Brno (110 mil. Kč), Tesco Prostějov (205 mil. Kč), Ikea Brno (290 mil. Kč), Avion Shopping park Bratislava (1,5 mld. SK), Velký Špalíček Brno (440 mil. Kč)

- **administrativní budovy:**

administrativní a školící centrum VELUX (83 mil. Kč), ABC Anděl Praha (267,9 mil. Kč), International Business Center Brno (1,05 mld. Kč), OAC Praha (350,9 mil. Kč), ČSOB Milady Horákové Brno (95 mil. Kč)

- **sportovní centra:**

TJ Tatran Brno (24,7 mil. Kč), rekonstrukce fotbalového stadionu pro prvoligovou kopanou Brno Královo Pole (93 mil. Kč), sportovně rehabilitační centrum vojenské zotavovny Bedřichov(90 mil. Kč), Tenis-Komerc Prostějov(43 mil. Kč)

- **bytové domy:**

polyfunkční dům Sluneční Věž Karlín (305 mil. Kč), Panorama Strahov (257 mil. Kč), polyfunkční dům Francouzská Brno (36mil. Kč)

- **haly:**

Výrobní areál Humpolec – Komorovice (56,5 mil. Kč), hlavní výrobní budova Danone a.s. Benešov (27,4 mil. Kč), Flextronics Brno (205 mil. Kč), Národní technické muzeum v Praze (náklady 68,5 mil Kč)

- **ostatní:**

BOBY centrum Brno (1,8 mld. Kč), Moravská zemská knihovna (426,5 mil. Kč), přemostění dálnice D2 u Shopping Parku Ikea Brno (150 mil. Kč), Centrum VUT v Brně (161,6 mil. Kč)

Mnou vyjmenované stavby jsou jen vrchol ledovce. V roce 2010 vydal Unistav svůj poslední katalog referenčních staveb, který obsahoval 97 staveb, na které může být hrdý jak majitel, tak zhotovitel. V květnu roku 2015 mi člen představenstva na otázku, kolik zakázek společnost zrealizovala za dobu své existence, pohotově odpověděl, přes čtyři sta.“ Což je úctyhodně vysoké číslo! Na webových stránkách www.unistav.cz je zveřejněno jen 32 referenčních staveb. To považuji jako nepraktickou skromnost, když to není ani desetina z realizovaných staveb. Zde doporučuji zvýšit množství referencí.

5.3.2 Vlastnictví společnosti

Nemovitý majetek: část IBC v Brně, byty Finská Praha, byty Střížkovská Praha, byty Sluneční věž Praha, pozemky Lštění střežčeský kraj, pozemky Popovice jihomoravský kraj. Hodnota tohoto nemovitého majetku činí přibližně 200 mil. Kč.

Další nemovitý majetek je ve vlastnictví dceřiných společností, vlastněných vždy ze 100% mateřskou společností (Unistav a.s.):

- Unistav Invest s.r.o. – pozemky Stará Boleslav, hodnota 170 mil. Kč
- Unistav Development a.s. – pozemky Kociánka Brno, hodnota 220 mil. Kč
- Unistav Vinoř 2 s.r.o. – pozemky 22 mil. Kč
- Unistav Prague – Bytový dům Suchdol, v současnosti stavební pozemky – hodnota 29 mil. Kč [39]

Movitý majetek:

- Autodoprava v hodnotě do 1 mil. Kč
- Nářadí apod. v hodnotě do 1 mil. Kč
- Bednění v hodnotě 15 mil. Kč
- Auta (Škody Octavie, Superby, Fabie a Citroeny Berlinga) - 21 vlastních, 18 v operativním leasingu [39]

5.3.3 Cíle společnosti

Dlouhodobé cíle společnosti:

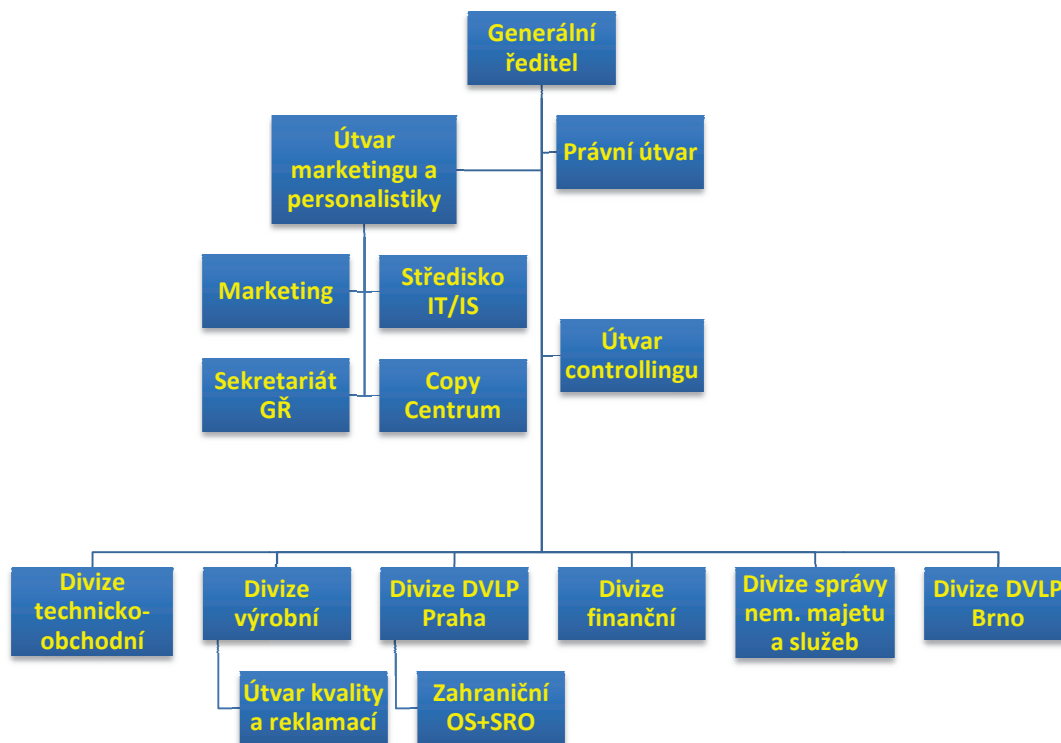
- Zvýšit podíl developerské divize, měla by se stát majoritní činností v rámci společnosti
- Stabilizovat obrat okolo 2 miliard
- Etablovat se na novém zahraničním trhu (momentálně snaha o expanzi do Alžírsko a Gruzie)
- Průběžně snižovat výrobní a správní režie

Krátkodobé cíle společnosti:

- Snížit správní režie z 3,5% na 3%
- Stabilizovat obrat na 1,2 miliardy
- Personálně posílit technické divize (výroba, příprava / rozpočtáři)
- Akvizice nových developerských projektů v krajských městech (opouštění přesycených trhů v Praze a Brně)

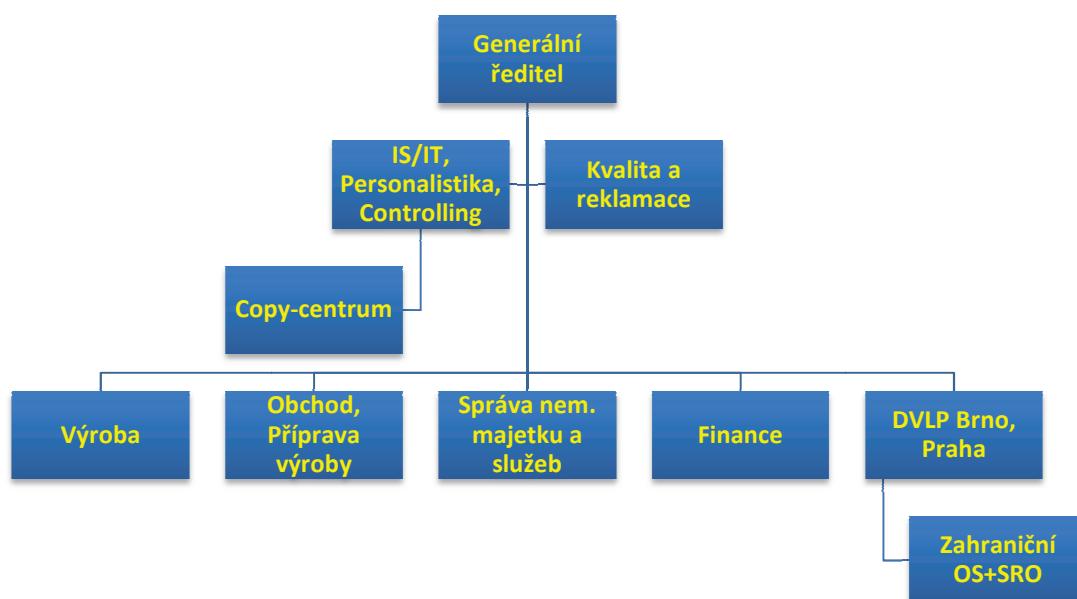
5.4 Organizační struktura

Chci poukázat na progresivní změnu v organizační struktuře Unistavu, která se uskutečnila z roku 2012 na rok 2013. Za jeden rok se razantně změnil organigram. Marketingové oddělení bylo zcela zrušeno. A nyní ve firmě probíhá sice marketing, ale ve zcela neucelené formě. Kde se marketing nejvíce odehrává ve firmě, je developerské oddělení, ve kterém působí projektoví manažeři, kteří znají svůj projekt a vytváří na něj marketingovou strategii. Ale ve výrobě je marketing na mnohem nižší úrovni.



Obrázek 6 organigram Unistavu 2012 – dostupné z výroční zprávy 2012- vlastní zpracování

Zde je organigram z roku 2012, kde pod představenstvo v čele s generálním ředitelem panem Ing. Frišem spadají tři útvary: marketingu a personalistiky, právní, controllingu a v neposlední řadě šest divizí: technicko-obchodní, výrobní, DVLP Praha, DVLP Brno, finanční, správy nemovitého majetku a služeb. Útvar marketingu a personalistiky obsahoval Marketingové oddělení, středisko IT/IS, sekretariát generálního ředitele a copy-entrum.



Obrázek 7 Organigram Unistavu 2013 dostupné z výroční zprávy 2013 – vlastní zpracování

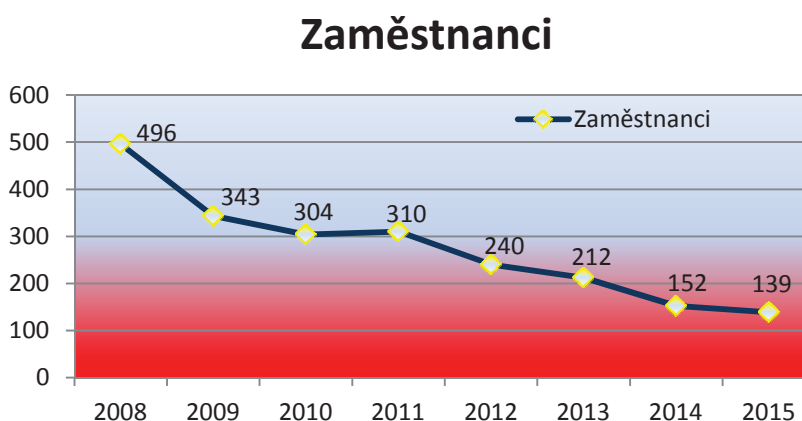
Následná úprava organizační struktury, přinesla v roce 2013 odstranění marketingového oddělení a sloučení střediska IT/IS s personalistikou a útvarem Controllingu. Krom marketingového oddělení byl odstraněn i právní útvar. Přibyla divize příprava výroby k obchodní divizi. Útvar kvality a reklamací již nespadá pod divizi výroby, ale přímo pod Generálního ředitele. V neposlední řadě se development Brna sjednotil s developmentem Prahy.

5.5 Statistické údaje společnosti

Vytvořil jsem tabulky a z nich následně grafy, abych znázornil vývoj firmy od celosvětové ekonomické krize po současnost. Zobrazím průběh

5.5.1 Zaměstnanci společnosti

V roce 2008 měla společnost bez mála půl tisíce zaměstnanců. Ale s příchodem celosvětové ekonomické krize začala propouštět. První rok byl pro personál nejdrastičtější. V roce 2009 firma čítala o 153 zaměstnanců méně. Rok 2011 byl výjimečný, jelikož se firma rozrostla o 6 zaměstnanců, jinak se každým rokem množství zaměstnanců snižuje, jak je zřejmě vidět v grafu 1



graf 1zaměstnanci unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba

Poslední sčítání zaměstnanců jsou ze lednu roku 2015, kdy měl Unistav a.s. celkem 139 zaměstnanců.

Množství zaměstnanců v jednotlivých divizích v lednu roku 2015 bylo: Výroba 82, DVLP 8, Správa nemovitostí 5, Finanční divize (účetní) 12, Příprava 8, HSV 6, Právní oddělení 4, Technická divize 3, Divize generálního ředitele (představenstvo) 4, Ostatní zaměstnanci 7.

5.5.2 Hospodářský výsledek společnosti

Na grafu 2 jsem znázornil průběh hospodářského výsledku společnosti od celosvětové hospodářské krize po nejbližší současná data z roku 2014.

V roce 2008 byl hospodářský výsledek společnosti 88,25 mil. Kč. Následující rok se snížil na 71,71 mil. Kč. V roce 2010 vzrostl na 95,39 mil. Kč, kdy dosáhnul vrcholu sledovaného období. Od roku 2010 hospodářský výsledek každým rokem klesal. V roce 2011 se propadl na 68,7 mil. Kč. V roce 2012 zažil hospodářský výsledek nejhlubší propad oproti předešlému roku, spadl tehdy o 38,8 mil. Kč na pouhých 29,9 mil. Kč. V roce 2013 byl hospodářský výsledek 25,3 mil. Kč a v roce 2014 spadl na minimálních 12,3 mil. Kč, což je skoro osm krát méně než maximum z roku 2010.

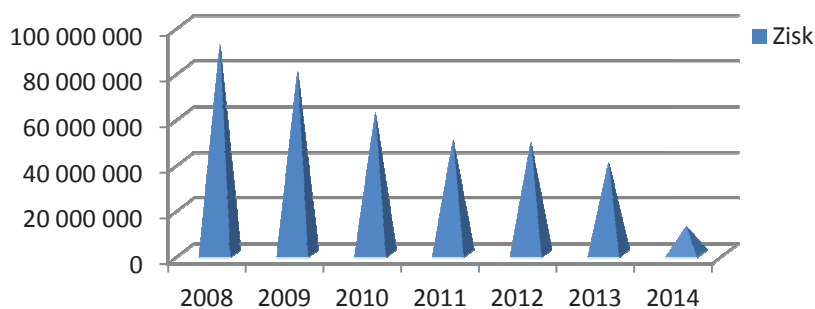


graf 2 Hospodářský zisk Unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba

5.5.3 Zisk společnosti

Od roku 2008 zisk společnosti průběžně klesal každým rokem, jak jsem zaznamenal na grafu 3. V roce 2008 tvořil zisk 92 mil. Kč. V roce 2009 byl na rovných 80 mil. Kč. O rok později zřetelně klesl na 62 mil. Kč. V roce 2011 byl zisk 50 mil. Kč. Rokem 2012 se zisk blížil skoro na polovinu zisku ze začátku sledovaného období, činil 49 mil. Kč. V 2013 to bylo už jen 40 mil. Kč. A nejhlubší propad nastal v roce 2014, kdy se propadnul o 28 mil. Kč na nízkých 12 mil. Kč. Tento značný propad byl způsobený doběhem zásoby práce ještě z roku 2012.

Zisk [Kč]



graf 3 Zisk Unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba

5.6 Marketingové nástroje společnosti

Vyjmenuji marketingové nástroje, které Unistav a.s. praktikoval v minulosti a v přítomnosti. Zhodnotím marketingové nástroje a navrhu optimalizaci do budoucna.

5.6.1 Marketingové nástroje společnosti v minulosti a přítomnosti

Od zrušení marketingového oddělení společnosti to šlo s marketingovými nástroji z kopce. Do roku 2013 měla společnost propracovanější marketingový mix, jelikož na to měla specialisty. Nyní pod názvem „Business strategy“ firma zpracovává marketingový mix ve smyslu MAP (monitor + analyse + predict). Marketing se samozřejmě ve firmě odehrává i bez jeho oddělení, ale neefektivně. V divizi developmentu přejímají projektoví manažeři roli marketérů. Na jeden developerský projekt připadá jeden projektový manažer, který vytváří marketingový plán.

Nejvíce zrušením marketingového oddělení trpí komunikační mix. V minulosti společnost sponzorovala fotbal v Brně tzv. Unistav Boby Brno v 1. lize, veletrhů se nyní Unistav a.s. taky neúčastní. Pořádaly se plesy, koncerty a ochutnávky vína pro navazování konexí se subdodavateli, investory a s potencionálními stavebními firmami vhodnými pro sdružení. Dle slov obchodního ředitele tyto akce fungovaly a je škoda, že se od nich upustilo. Hlavním důvodem bylo financování těchto akcí, kdy se pozývaly hvězdy českého showbyznysu jako Karel Gott, Lucie Bílá a dokonce skupina Kamelot na koncert přiletěla helikoptérou a přistála na heliportu IBC, kde má Unistav a.s. své

sídlo. Na závěr chci upozornit na zásah do loga, který hodnotím jako nešikovný. Okolí si mylně myslí, že se Unistav a.s. přejmenoval na Unistav Team a.s.



Obrázek 8 upravení loga společnosti Unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba

Seznam nástrojů z komunikačního mixu, které údajně Unistav v developmentu používá, je uveden v následujícím 4.



graf 4 seznam nástrojů komunikačního mixu Unistavu dostupné z firemní interní materiál

5.7 Charakteristika konkurenčních společností

Rivalita ve stavebnictví je velmi vysoká. Kvůli získávání zakázek se firmy předhánějí v cenách za realizaci i v čase výstavby. Vybral jsem si 4 firmy, které by mohly společností Unistav a.s. konkurovat a po konzultaci se spolupracovníky jsem svůj výběr konkurence rozšířil na 6. Vybrané konkurenční firmy často soutěží o stejné veřejné zakázky s Unistav a.s.

Získám data z výročních zpráv konkurenčních firem, abych popsal základní informace, předmět podnikatelské činnosti, referenční stavby a historii.

5.7.1 Konkurence 1: OHL ŽS, a.s.



Společnost OHL ŽS, a.s. je multioborovou stavební firmou, která ve svém oboru patří mezi 5 nejvýznamnějších stavebních společností působících v České republice. Dle vyhodnocení Svazu podnikatelů ve stavebnictví je na 5. místě v kategoriích „podniky stavební výroby – dle objemu tržeb“, „podniky stavební výroby – dle velikosti aktiv“ a „podniky stavební výroby – dle počtu zaměstnanců“.

[28]

Základní informace

- **Obchodní jméno:** OHL ŽS, a.s.
- **IČ:** 46342796
- **DIČ:** CZ46342796
- **Sídlo:** Brno, Burešova 938/17, PSČ 602 00
- **Právní forma:** akciová společnost
- **Základní kapitál:** 486 463 000,- Kč, plně splacen
- **Počet zaměstnanců:** 1391
- **Den zápisu do OR:** 31. 3. 1992, Krajský soud Brno, odd. B, číslo vložky 695
- **Právní předchůdce:** Železniční stavitelství Brno [27]

Předmět podnikatelské činnosti

Společnost se zaměřuje na komplexní realizaci nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání zákazníků v oborech:

- pozemní stavitelství
- vodohospodářské stavby
- podzemní stavitelství
- silniční stavitelství
- železniční stavitelství
- inženýrské stavby a sanace
- technologie a zařízení
- mechanizace a doprava
- distribuce a obchod s elektřinou

OHL ŽS zabezpečuje rekonstrukce, modernizace a realizace staveb v ČR i zahraničí, tj. Slovensku, Bulharsku, Černé Hoře, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Polsku, Maďarsku, Rusku, Kazachstánu, Ázerbájdžánu aj. Změnou názvu společnosti ŽS Brno, a.s. na OHL ŽS, a.s. v roce 2006 byla potvrzena příslušnost firmy k mezinárodní španělské stavební a investiční skupině OHL, jejíž součástí je OHL ŽS od roku 2003.

Významné stavby:

- Sportovní areál PPV – parkoviště, VUT v Brně r. 2013
- Sanace železničního mostu Dolní loučky r. 2012
- ČS Orlová Lutyně – oprava střechy r. 2011
- Rozšíření TS R110 kV Mikulov – izolace vany r. 2010
- Hala myčky osobních vozů, odstavné nádraží Brno r. 2009
- Železniční most na trati Bystřice – Český Těšín r. 2009
- Dálniční most na D1 v km 256,326, Kojetín r. 2009

[27]

Historie OHL ŽS a.s.

Akciová společnost OHL ŽS je přímým nástupcem státního podniku Železniční stavitelství Brno. Tento podnik vznikl v roce 1952 a v roce 2015 tedy oslaví 63 let své činnosti. Základním posláním podniku bylo zajišťovat stavební práce pro tehdejší Československé státní dráhy – tedy výstavbu, rekonstrukce a opravy železničních tratí a budov. V roce 1971 byl podnik začleněn do výrobně-hospodářské jednotky „Železničné stavebníctvo“ se sídlem v Bratislavě. Uprostřed roku 1991 byla tato jednotka zrušena a po devíti měsících fungování samostatného podniku byl státní podnik Železniční stavitelství Brno ke dni 1. dubnu 1992 transformován na akciovou společnost. Ta po ukončení první vlny kupónové privatizace získala své první vlastníky. V roce 1992 měla společnost okolo 4 200 vlastníků, v současné době má 519 akcionářů. Majoritním vlastníkem je velká španělská stavební Skupina OHL (Obrascón Huarte Lain, S.A.), která vlastní 97,71 % akcií OHL ŽS, a.s. – částečně přímo a hlavně prostřednictvím české stavební společnosti ŽPSV a.s.

[27]

Shrnutí

OHL ŽS je velká multioborová stavební společnost, která realizuje převážně veřejné zakázky. Nejvíce se proslavila stavbou železnic. Při návštěvě jejich webových stránek jsem usoudil, že jsou velice rozsáhlé, přehledné a hezké po vizuální stránce. Jejich veřejné zprávy jsou taktéž rozsáhlé a hezké na pohled. Data, která jsem ve výroční zprávě nemohl najít, mi bez problémů zaslali na email.

5.7.2 Konkurence 2: Metrostav a.s.



Metrostav, a.s. je univerzální stavební společnost se schopností získávat a řídit velké a složité projekty na domácím trhu i v zahraničí. Mezi klíčové příležitosti patří výstavba, rekonstrukce a opravy silnic, mostů, tunelů, projekty pro velké průmyslové firmy a veřejné investory. Velmi významnou příležitostí pro společnost je sektor energetiky. Současně společnost usiluje o dosažení významného tržního postavení v segmentu menších zakázek na regionální úrovni v jednotlivých krajích.

Akciová společnost Metrostav je členem nadnárodní skupiny DDM Group.

[30] [31]

Základní údaje

- Obchodní jméno: Metrostav a.s.
- IČ: 00014915
- DIČ: CZ00014915
- Sídlo: Koželužská 2450/4, Praha 8, 180 00
- Právní forma: akciová společnost
- Základní kapitál: 790 666 800 Kč, plně splacen
- Počet zaměstnanců: 2996
- Den zápisu do OR: 23. 5. 1991, Městský soud Praha, odd. B, vložka 758

[30] [31]

Předmět podnikání:

- Realizace staveb, jejich změny a odstraňování
- Projektová činnost ve výstavbě
- Nakládání s nebezpečnými odpady
- Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- Provádění, projektování a vyhodnocování geologických prací
- Inženýrská činnost v oblasti investiční výstavby
- Činnosti prováděné hornickým způsobem
- Výroba, instalace a opravy větrání
- Developerská činnost
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o maximální povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně nákladní vnitrostátní dopravě provozované vozidly o maximální povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Provádění trhacích a ohňostrojných prací
- Atd.
- [30] [31]

Historie

Jako specializovaný podnik pro stavbu pražského metra vznikl v roce 1971 a od té doby se podílel na výstavbě téměř 120 kilometrů jeho traťových tunelů a celkem 57 stanic. Od 31.12.1990 se společnost dokázala rychle adaptovat na podmínky tržní ekonomiky a stala se právním nástupcem stejnojmenného národního podniku s rozsáhlejší působností. Společnost je váženým partnerem a respektovaným konkurentem v oblasti rekonstrukce památkových objektů, průmyslové i občanské výstavby. Působí ve všech oblastech stavebnictví a pokrývá téměř polovinu trhu podzemního stavitelství v ČR. Jako jedni z mála provádí vysoce specializované činnosti hornickým způsobem.

[30] [31]

Významné stavby

- Metro IV.C2, Ládví – Letňany (10,98 mld. Kč)
- Nové spojení Praha hl.n. – Masarykovo n. – Libeň, Vysočany, Holešovice (8,32 mld. Kč)
- Projekt Hédingsfjörður Island (7,6 mld. Kč)
- Silniční okruh kolem Prahy (4,67 mld. Kč)
- Modernizace dětské části Fakultní nemocnice v Motole (2,76 mld. Kč)
- OC Galerie Šantovka (1,56 mld. Kč)
- Elektrárna Počerady, OB14 (1,08 mld. Kč)
- Univerzitní kampus Bohunice, stavba AVVA- Zelená etapa, fáze E (568,9 mil. Kč)

Shrnutí

Metrostav je velká stavební společnost, která realizuje veřejné i soukromé zakázky. Nejvíce se proslavil stavbou metra a nyní i nechvalně známým tunelem Blanka. Při návštěvě jejich webových stránek jsem usoudil, že jsou velice rozsáhlé, přehledné a hezké po vizuální stránce. Jejich veřejné zprávy jsou taktéž rozsáhlé a hezké na pohled. Unistav je aktuálně ve sdružení s dceřinou společností Metrostavu s názvem Subterra a.s. Metrostav má skupinu na facebooku, kterou sleduje 2394 uživatelů.

5.7.3 Konkurence 3: Geosan group a.s.



Geosan group je akciová společnost, která se řadí mezi významné subjekty na českém stavebním trhu. Její realizační závody a dceřiné společnosti se zabývají širokým spektrem stavebních prací, jakou jsou výstavba pozemních budov, objektů a komunikací, rekultivace, odstranění starých ekologických zátěží, speciální zakládání staveb, výstavba čistíren odpadních vod a kanalizací, hydrotechnické stavby a také developerské projekty. [40]

Základní údaje

- Obchodní jméno: Geosan group a.s.
- IČ: 25671464
- DIČ: CZ25671464
- Sídlo: U Nemocnice, Kolín III, PSČ 280 02
- Právní forma: akciová společnost
- Základní kapitál: 755 040 000,- Kč, plně splacen
- Počet zaměstnanců: 129
- Den zápisu do OR: 3. 6. 1998, Městský soud Praha, odd. B, číslo vložky 5592 [40]

Předmět podnikání

- Projektová činnost ve výstavbě,
- Provádění staveb, jejich změny a odstraňování
- Oprávnění k hornické činnosti
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Výkon zeměměřičských činností
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických a telekomunikačních zařízení
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Geologické práce

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Historie

Společnosti Geosan group a.s., jako taková patří k mladším společnostem. Byla založena v roce 1998. [40]

Významné stavby

- Central Park Praha
- TechnoPark Pardubice- Vědecko – technický park a Podnikatelský inkubátor
- Rekonstrukce Vladislavova
- FN u Svaté Anny Brno
- Kaskády u Botiče Praha
- Sanace staré amalgámové elektrolýzy, Spolana Neratovice
- Bytové domy Černochova
- Bytový komplex ul. Petržílkova Praha
- Parlament ČR, Štenberský palác

[40]

Shrnutí

Geosan je středně velká multioborová stavební společnost. Patří mezi mladou konkurenci. Nejvíce se proslavila odstraňováním ekologických zátěží. Při návštěvě jejich webových stránek jsem usoudil, že jsou středně rozsáhlé, přehledné a hezké po vizuální stránce. Jejich veřejné zprávy jsou na stejné úrovni jak webové stránky. Geosan nemá skupinu na facebooku.

5.7.4 Konkurence 4: Chládek a Tintěra



Společnost kromě dvou účetních období následujících po bezprostředně po zahájení činnosti, vykazuje každý rok kladný hospodářský výsledek, čímž zvyšuje svou finanční stabilitu. Z referenčních staveb na jejich stránkách jsem zjistil, že společnost zrealizovala hodně zakázek v uplynulých šesti letech. Ovšem některé zakázky nepřevyšují fakturační cenu ani přes milion.

Firma realizuje zakázky typu: Kulturní památky, kolejové stavby, mostní stavby, inženýrské stavby, pozemní stavby, elektrostavby, správa a údržba mostů, tunelů a kolejí. [41]

Základní údaje

- Obchodní jméno: Chládek & Tintěra a.s.
- IČ: 62743881
- DIČ: CZ 62743881
- Sídlo: Nerudova 1022/16, 412 01 Litoměřice
- Právní forma: akciová společnost
- Základní kapitál: 21 000 000 Kč, plně splacen
- Počet zaměstnanců: 358 dle posledních údajů z r. 2011
- Den zápisu do OR: 1. 7. 1996, Krajský soud Hradec Králové, odd. B, číslo vložky 1441

[41]

Předmět podnikání

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- Projektová činnost ve výstavbě,
- Pronájem movitostí,

- Výroba stavebních hmot a výrobků,
- Realitní činnost,
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- Provozování drážní dopravy,
- Výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů,
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o maximální povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně nákladní vnitrostátní dopravě provozované vozidly o maximální povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní,
- Atd. [41]

Historie

Pan Jaroslav Tintěra společně s p. Ing. Ondřejem Chládkem založili v Litoměřicích roku 1990 stavební firmu jakožto jednu z prvních soukromých firem v tehdejší Československu. Od založení se společnost rozvíjela a rozšiřovala v počtu zaměstnanců, zvyšujícím se objemu výkonů, rozsahem působnosti a především rozsahem prováděných výkonů v jednotlivých odbornostech. Od počátku se několikrát změnila právní forma, ale nakonec v roce 1997 zahájila činnost samostatná společnost Chládek & Tintěra a.s. se sídlem v Litoměřicích. [41]

Významné stavby

- Rekonstrukce výpravní budovy – Ústí n.L. hlavní nádraží r.2012 (cenu neuvádí)
- Rekonstrukce Zimního stadionu v Litoměřicích r.2010 (234,3 mil. Kč)
- ONMB Pavilon B- Interna r. 2012 (cenu neuvádí)
- Hrad a zámek Bečov nad Teplou r.2008 (cenu neuvádí)
- Modernizace trati Votice – Benešov u Prahy r. 2013 (237,6 mil. Kč)
- Optimalizace trati Stříbro – Planá u Mariánských Lázní r. 2009 (204 mil. Kč)
- Sportovní areál Horní Počaply r. 2011 (58,8 mil. Kč)

[41]

Shrnutí

Chládek a Tintěra je středně velká stavební společnost. Nejvíce se proslavila kolejovými stavbami. Při návštěvě jejich webových stránek jsem usoudil, že jsou málo

rozsáhlé, neaktuální a hezké po vizuální stránce. Jejich veřejné zprávy jsou neaktuální. Data, která jsem ve výroční zprávě nemohl najít, mi nezaslali na email. Chládek a Tintěra mají skupinu na facebooku, kterou sleduje 168 uživatelů.

5.7.5 Konkurence 5: VW Wachal



Česká středně velká stavební firma s dlouholetými zkušenostmi, zaměřující se na pozemní stavitelství. Je ve vlastnictví jediného akcionáře pana Ing. Wachala. Specializuje se hlavně na realizace a rekonstrukce staveb pozemního stavitelství na území celé ČR, převážně ve veřejném sektoru. Soukromé zakázky realizuje v nižší míře. Společnost klade důraz na krátké dodací termíny.

Základní údaje

- Obchodní jméno: VW Wachal a.s.
- IČ: 25567225
- DIČ: CZ25567225
- Sídlo: Tylova 220/17, 767 01 Kroměříž
- Právní forma: akciová společnost
- Základní kapitál: 10 000 000 Kč, plně splacen
- Počet zaměstnanců: méně než sto
- Den zápisu do OR: 15. 6. 1999, Krajský soud Brno, odd. B, vložka 2976

[42]

Předmět podnikání

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Projektová činnost ve výstavbě
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku osob

- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o maximální povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně nákladní vnitrostátní dopravě provozované vozidly o maximální povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [42]

Historie

V roce začal p. Ing. Viliam Wachal podnikat. Z původních tří spolupracujících zedníků vyrostla společnost o desítkách zaměstnanců. V roce 1999 zakladatel přeměnil společnost do její dnešní podoby na akciovou společnost VW Wachal.

[42]

Významné stavby

- Národní centrum zahradní kultury- Květná zahrada v Kroměříži r. 2014
- Pražská konzervatoř: vybudování koncertního sálu ve dvorním traktu r. 2011
- Neurologická klinika pro Fakultní nemocnici Hradec Králové r. 2010
- Lázeňský resort Strom života v Bělhradě pro Anenské slatinné lázně a.s. r. 2009
- Novostavba OWI Technologické centrum CZ pro Olympus Medical Products Czech s.r.o. r. 2009
- Rehabilitace památníku národní svobody v Hrabyni a jeho transformace na památník II. Světové války pro Slezské zemské muzeum r. 2008
- Univerzitní centrum ve Zlíně r. 2008

[42]

Shrnutí

VW Wachal je středně velká stavební společnost. Nejvíce se proslavila rekonstrukcí historických budov. Při návštěvě jejich webových stránek jsem usoudil, že jsou málo rozsáhlé, přehledné a hezké po vizuální stránce. Jejich veřejné zprávy jsou neaktuální. Data, která jsem ve výroční zprávě nemohl najít, mi nezaslali na email. VW

Wachal nemá na facebooku skupinu. Tato společnost je z hlediska Unistavu zajímavá tím, že se nechce družít a vyhrává zakázky nízkou cenou.

5.7.6 Konkurence 6: GEMO Olomouc, spol. s.r.o.



Společnost Gemo Olomouc, spol. s.r.o. realizuje kompletní výstavbu na klíč v pozemním stavitelství. Věnuje se jak novostavbám, tak rekonstrukcím. Sídlí v Olomouci, metropoli střední Moravy. Působí však v celé České republice a taky na Slovensku. V současnosti má firma 500 stálých zaměstnanců. [43]

Základní údaje

- Obchodní jméno: GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.
- IČ: 13642464
- DIČ: CZ13642464
- Sídlo: Olomouc, Lazce, Dlouhá 562/22
- Právní forma: akciová společnost
- Základní kapitál: 20 000 000 Kč, plně splacen
- Počet zaměstnanců: 500
- Den zápisu do OR: 19.12. 2007, Krajský soud Ostrava, odd.B, vložka 10002

[43]

Předmět podnikání

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výkon zeměměřičských činností
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

- Projektová činnost ve výstavbě
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o maximální povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně nákladní vnitrostátní dopravě provozované vozidly o maximální povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
[43]

Historie

Společnost Gemo Olomouc, spol. s.r.o. byla založena v prosinci 1990 a zapsána do obchodního rejstříku byla ke konci roku 2007. Tudíž na Gemo musíme nahlížet jako na mladou, ale perspektivní firmu.

[43]

Významné stavby

- UHK – objekt C – lokalita Na Soutoku r. 2015
- HOBBY MARKET – PHAROS Bratislava r. 2014
- Aplikační centrum BALUO v areálu FTK UP Olomouc r. 2014
- REKO FS r. 2014
- ČZU – Mezifakultní centrum environmentálních věd – 2. Část r. 2014
- Výrobní areál firmy MILACRON, spol. s.r.o. – fáze A1, Polička r. 2014
- Bytový dům, Horní Měcholupy r. 2014
- Obytný soubor Modřanský Háje, Praha r. 2014
- Technologický park Olomouc – Hala G2 r. 2014
- Forum Poprad r. 2014
- Obchodně-společenské centrum Central Kladno r. 2013
- Rezidence Na Dlouhé, Olomouc r. 2013
- BB Centrum- Building DELTA, Praha r. 2012 [43]

Shrnutí

Gemo je jediná analyzovaná společnost, která není akciová, ale pouze společnost s ručením omezením. Nejvíce se proslavila realizací moderních budov. Při návštěvě jejich webových stránek jsem usoudil, že jsou málo rozsáhlé, nepřehledné a nejméně hezké po vizuální stránce. Jejich veřejné zprávy jsou neaktuální. Data, která jsem ve výroční zprávě nemohl najít, mi nezaslali nechtěli zaslat na email.

5.8 Makroprostředí společnosti

K marketingové analýze makroprostředí jsem zvolil SLEPT analýzu, abych mohl definovat faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

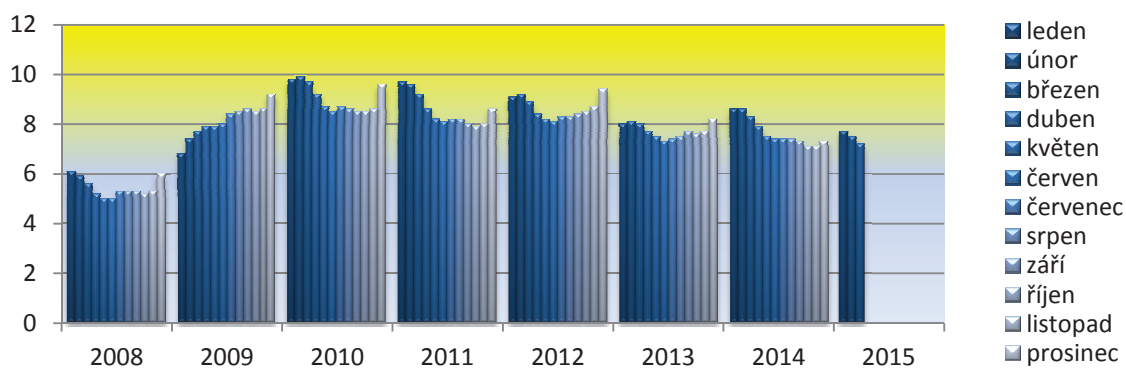
Příchod celosvětové ekonomické krize v roce 2008 ovlivnil průmysl a stavebnictví extrémně pocítilo recesi. Na grafech znázorním vliv na jednotlivé ukazatele od let 2008 až po nejbližší data k současnosti. Zobrazím data vhodná k dlouhodobému cíli společnosti, zvýšení podílu developerské divize.

5.8.1 Sociální faktory

Na lid měla celosvětová krize hluboký psychologický dopad. Stres byl způsoben zejména z nejistoty o pozici v práci, výši platu a zvyšování cen za výrobky.

Počínaje prosincem roku 2008 se začala progresivně zvyšovat nezaměstnanost v ČR. Mnoho lidí přišlo o práci, protože zaměstnavatelé byli nuceni zavádět úsporná opatření. Míra nezaměstnanosti dosáhla maxima v únoru roku 2010, potom každým rokem mírně klesá, viz graf 5.

Podle manažerů má tento strach kladný vliv na snižování platů zaměstnanců. Ti nechtějí přijít o práci a jsou ochotni pracovat za nižší mzdu.

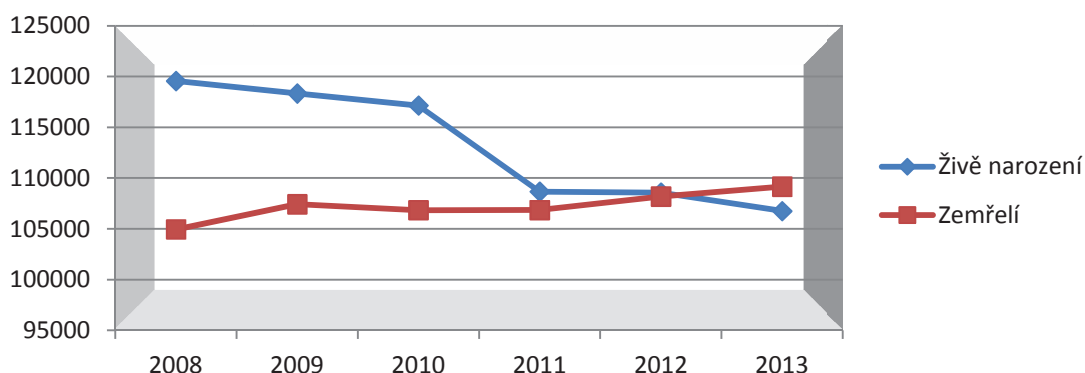


graf 5 Nezaměstnanost v ČR dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> - vlastní zpracování

Úmrtnost se v České republice v rozmezí 2008 až 2013 pozvolna zvyšuje. Jediná výjimka, kdy se zmenšil počet zemřelých, byl mezi lety 2010 a 2011, jak je uvedeno v grafu 6, který nezohledňuje množství přistěhovalců.

Oproti tomu porodnost v ČR neustále klesá. Nejhlubší propad nastal mezi lety 2010 a 2011, což je pochopitelné, když si uvědomíme, že se páry snaží přivést dítě na svět, když se cítí, že jsou zajištěni k tomuto zásadnímu kroku. Čímž chci naznačit, že celosvětová krize ovlivnila psychiku potencionálních rodičů.

V neposlední řadě je zde fakt, že za dob totalitního režimu bylo zcela běžné, když se mladí lidé brali už v 18 letech a zakládali rodinu. Dnes mají mladí lidé více možností a chtějí si mládí více užít. Mohou cestovat, vzdělávat se, sbírat kariérní zkušenosti atd. Což s potomkem se tyto možnosti značně omezí dle mého názoru.



graf 6 živě narozených a zemřelých dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-cr_od_roku_1989_obyv_vlastni_zpracovani

5.8.2 Legislativní faktory

Na obecné úrovni platí některé zákony pro všechny společnosti stejné: zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmů, obchodní zákoník. Dále je pro stavební společnost určující stavební zákon, zákon o veřejných zakázkách, zákon na regulaci stavebnictví na ochranu životního prostředí. Většina stavbyvedoucích se setkala se zákonem na ochranu památek. Jedna kostra ve výkopu dokáže vážně ohrozit harmonogram výstavby. Někdy dokonce zruší celou zakázku.

Dále zde působí vyhlášky, např. vyhláška o autorizovaných inspektorech, vyhlášky o technických požadavcích výstavby apod.

V neposlední řadě se zaměřím na dotační tituly, které mohou finančně pomoci k rozvoji firmy. Celkem si díky dotačním programům projekty rozdělí mezi sebe 116 mld. Kč. Tuto „finanční náplast“ vnímám jako přívětivou pomoc, když se stavebnictví ocitlo v těžkých chvílích, kdy mnoho firem čerpá ze svých zásob.

Nyní vypíši dotační tituly pro rok 2015, o které by mohl Unistav a.s. požádat.

Marketing: Tato dotace je na podporu efektivní prezentace na zahraničních veletrzích, kde může společnost navazovat nová obchodní partnerství. Výše dotace je od 0,2-5 mil. Kč. Očekává se vyhlášení výzvy na přelomu května a června 2015. Určitě by tento operační program byl příhodný pro expanzi na nové trhy Alžírsko a Gruzie.

[44]

Pre-commercial public procurement: Dotace na spolupráci veřejného subjektu a společnosti realizující výzkum a vývoj. Výše dotace zatím není známa. Vyhlášení výzvy se očekává v květnu 2015. Zde vidím příležitost k zdokonalení systému suchého zdění UNI-BLOCK nebo nových technologických postupů. [44]

Poradenství 2: Tento druh dotace je na získání odborného know how, díky kterému společnost může inovovat a dále rozvíjet své podnikání. Jedná se zejména o poradenské služby zaměřené na podporu internacionalizace od expertů se znalostí mezinárodního prostředí. Výše dotace je od 0,5- 1 mil. Kč. Očekává se vyhlášení výzvy na květen 2015. O tento program by mohl Unistav a.s. taky žádat z důvodu plánované expanze.

[44]

Úspory energie: Dotace určená k snížení energetické náročnosti a zvýšení energetické efektivity (modernizace a rekonstrukce rozvodů elektřiny, plynu a tepla; zavádění a modernizace systémů měření a regulace; zateplení, výměna a renovace otvorových výplní a další stavební opatření mající prokazatelný vliv na energetickou náročnost budovy; instalace vzduchotechniky s rekuperací odpadního tepla). Výše dotace je od 0,5-250 mil. Kč a bude odvozena od velikosti podniku. Střední podnik (50 až 249 zaměstnanců) má nárok na 55% prokázaných způsobilých výdajů. Očekává se vyhlášení výzvy na květen/červen 2015. Tuhle dotaci hodnotím jako velkou příležitost pro analyzovanou společnost. Tuto dotaci bych doporučoval použít do stávajících i budoucích developerských projektů. Vidím příležitost na investování do energetických pilotů, tepelných čerpadel, tepelné izolace, fotovoltaických fasád, solárních panelů na střechu, vzduchotechnik s rekuperací, kvalitních výplní otvorů a mnoho dalších na úsporu energie. [44]

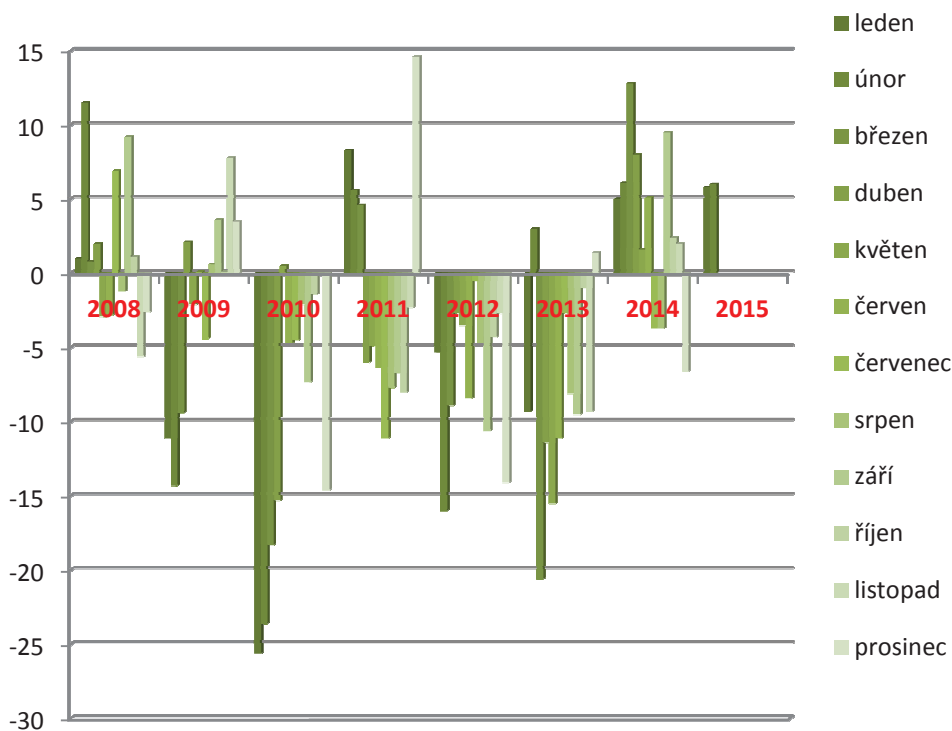
Školící střediska: Tato dotace má za cíl podporu budování center včetně vybavení na vzdělávání zaměstnanců. Výše dotace je 0,5-5 mil. Kč. Očekává se vyhlášení výzvy květen/červen 2015. Zde by mohl Unistav požádat o podporu a realizovat školící centrum se softwarem hlavně pro rozpočtáře. [44]

5.8.3 Ekonomické faktory

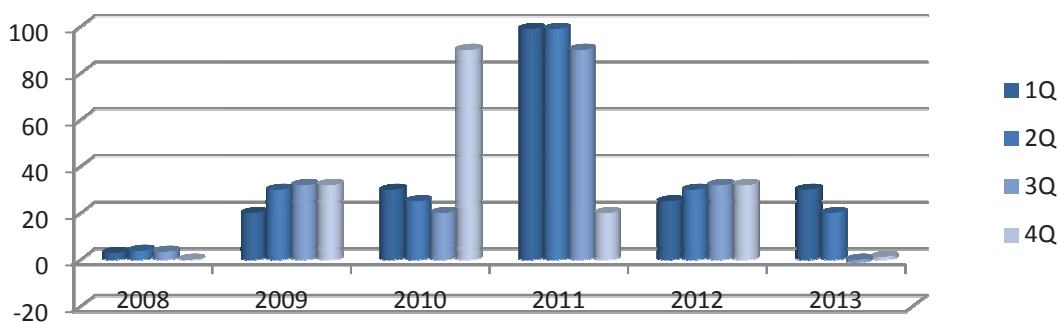
Stavebnictví před celosvětovou krizí zažívalo hojnější chvíle, než je tomu dnes. Celosvětová krize zapříčinila silné propouštění zaměstnanců, pokles HDP, růst inflace, růst nezaměstnanosti. Strach o životní úroveň se přenesl z televize, rádia, internetu a novin do většiny domovů.

Celosvětová krize měla ve stavební sféře menší prodlevu, jelikož firmy měly v zásobě zakázky na několik měsíců až let jisté díky podepsaným smlouvám.

Na tabulce 1 je zobrazeno, jak mění počet realizovaných budov a jejich rozloha.



graf 7 Procentuální meziroční vývoj tržeb v ČR dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/> vlastní zpracování



graf 8 HDP v ČR dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/> - vlastní zpracování

Tabulka 1 Základní údaje o dokončených bytových budovách (RD) v ČR, str. 504, statistická ročenka – vlastní tvorba

rok	Počet budov	Počet bytů	Obestavěný prostor budov (m ³)	Obytná plocha bytů (m ²)	Užitková plocha bytů (m ²)	Hodnota díla (tis. Kč)
2008	18930	19611	14346988	1889047	2722473	60558946
2009	18346	19124	13741299	1805418	2609181	59708408
2010	19122	19760	14736199	1881151	2682705	63511483
2011	16849	17385	12918802	1636674	2336981	56489536
2012	16929	17442	12808429	1635328	2334745	56942058
2013	15013	15469	11356674	1452393	2132008	50841544

5.8.4 Politické faktory

Rok 2013 nesliboval pro Českou republiku nic dobrého. Vyplula na povrch aféra, za níž je zodpovědná ředitelka kabinetu premiéra Petra Nečase Jana Nagyová. Po Nečasově demisi zahájil jednání o této kauze soud. Jedním z hlavních aktérů skandálu, který vedl k pádu vlády, bylo Vojenské zpravodajství. Vrchní státní zastupitelství v Olomouci obžalovalo Janu Nečasovou (Nagyovou) a trojici vojenských zpravodajců za zneužití pravomoci. Policie vyslechla šéfa vojenského zpravodajství kvůli kauze Nagyové, která si u vojáků objednala sledování manželky bývalého premiéra. A tak lid stál opět před volbami.

Voliči přistoupili k urnám 25. - 26. října 2013. Předčasné volby přinesly tyto výsledky podle získaných mandátů: ČSSD – 50, ANO – 47, KSČM – 33, TOP – 26.

6. ledna 2014 stvrdili novou vládu podpisem koaliční smlouvy za ČSSD Bohuslav Sobotka, Andrej Babiš za ANO a Pavel Bělobrádek za KDU-ČSL.

17. ledna 2014 jmenoval prezident republiky Miloš Zeman Bohuslava Sobotku premiérem české vlády. Trvalo však ještě 95 dní, než se voliči dověděli, jak bude vypadat nová vláda. Povolební situaci zkomplikovalo několik neočekávaných skutečností – nejdříve to byl neúspěšný pokus o puč v ČSSD, pak trvalo dlouho, než se zrodila trojkoalice, kterou tvořily dvě strany, ČSSD a KDU-ČSL, a jedno sdružení nazvané ANO. Také prezident nespěchal se jmenováním. Zveřejnil své výhrady vůči vládní sestavě, kterou připravil Bohumil Sobotka. Prezident snil o „čtyřkoalici“, ve které by byli jeho lidé, Sobotka však počítal s trojkoalicí. Koncem ledna prezident jmenoval vládu. Lidové noviny napsaly: „Z koaliční smlouvy vyplývá, že z ČSSD, ANO a KDU-ČSL byla složena vláda opravářů (ta napraví, co Nečas zkazil) a podporám, jež podpoří každý bohulibý „záměr“, byť netuší jak a z čeho.“

Vládu tvoří 17 členů, 14 z nich je ve vládě poprvé, 3 už ministerský post zastávali (Bohuslav Sobotka, Martin Stropnický a Jan Mládek). Nový kabinet má tedy 17 členů (8 za ČSSD, 6 je z hnutí ANO a 3 zastupují KDU-ČSL). Tato vláda vystřídala „prezidentskou vládu“ Jiřího Rusnoka, která vládla od poloviny července 2013 (většinou v demisi, jelikož nezískala důvěru. Tuto vládu instaloval prezident Zeman, aniž by se dohodl se stranami). Nová vláda začala ihned rozdávat peníze, zvýšila

minimální mzdy, zrušila poplatky u lékařů, za pobyt v nemocnici, rozdává štědře peníze na sociální dávky a dotace. Ale kde jsou peníze na dálnice, stavby, vzdělání a výzkum...? Zelení mají námitky, že se výstavba dalších bloků Temelína a Dukovan nevyplatí bez masivního zdražení energie, což by se nedotklo jen domácností, ale i průmyslu. Počínaje energií k výrobě stavebních materiálů, elektřinou k pohánění mechanizace konče.

Exprezident Václav Klaus se vyjádřil stejně jako jeho zesnulý předchůdce Václav Havel: „Naše země nevzkvétá!“

5.8.5 Technologické faktory

Technologická evoluce má ve stavebním průmyslu velice vážnou roli. Nese sebou však klady i zápory.

Mezi pozitiva můžeme zařadit inovace, které jsou pro investora prospěšné jako třeba snížení provozních nákladů (energetické piloty, tepelná čerpadla, fotovoltaické panely a kolektory, tepelně izolační materiály) ochrana zdraví (elektrická požární signalizace, sprinklery, zdraví neškodné materiály) a inovace prospěšné pro zhotovitele ke snížení nákladů a zkrácení doby výstavby.

Ale z druhého úhlu pohledu si musíme uvědomit, že nová technologie přináší řadu nejasností pro zhotovitele. Stavbyvedoucí si musí nové technologické postupy prostudovat a dělníci se s nimi seznámí přímo na stavbě, kde nemají moc času na pochopení nových postupů. Dále jsou hrozbou vyšší náklady na opravy.

Celým světem teď otřásá ve stavebnictví nová revoluční technologie, stavění rodinných domů za pomoci obří 3D tiskárny. Čínská společnost WinSun s touto gigantickou 3D tiskárnou dokázala postavit za den 10 domů. Ma Yihe, vynálezce 3D tiskárny, tvrdí, že jeho proces bude levný a přátelský k životnímu prostředí. WinSun společnost doufá, že se tato technologie uplatní i na výstavbu mrakodrapů. [13]

Unistav a.s. je novým technologiím otevřený. Počínaje rokem 2004 vyvíjel UNI-BLOCK, což byly tvárnice pro suché zdění, připomínající díly Lega. Chytrý nápad, který by eliminoval mokré procesy a spojovací materiál. Tímto systémem by se mohlo zdít i v zimě. Bohužel měl tento výrobek mnoho nedokonalostí. Byl složitý na přesné

rozměry, kvůli napojování a obtížně by se nastavovala velikost jednotlivých tvárnic. Po třech letech UNI-BLOCK byl ukončen a neuveden na trh.

Je třeba mít oči otevřené a neignorovat nové technologie, jelikož přináší příležitosti. Každá nová technologie nahrazuje starou a pokrok je nezastavitelný.

5.8.6 Shrnutí Slept analýzy

Tabulka 2 shrnutí slept- vlastní zpracování

SEKTOR	VLIV	FAKTOR
SOCIÁLNÍ	-	Zvýšení nezaměstnanosti
	+	Nižší mzdy zaměstnanců
	0	Nižší porodnost a vyšší úmrtnost
LEGISLATIVNÍ	-	Zákon na ochranu památek
	+	Dotační tituly
EKONOMICKÝ	-	Klesající HDP
	-	Snižování tržeb ve stavebnictví
	-	Snižování poptávky po stavebních pracích
	-	Menší míra výstavby obytných budov
POLITICKÝ	-	Nestabilita vlády a nedůvěra v ní
	-	Rostoucí míra korupce
	-	Zvýšení minimální mzdy
	-	Pravděpodobné zdražení energie
	-	Vláda málo dotuje stavebnictví
TECHNOLOGICKÝ	-	Náročnost nových technologií na správnost realizace
	+	Možnost snížení stavebních nákladů, zkrácení doby realizace

5.9 Mikroprostředí společnosti

K marketingové analýze mikroprostředí jsem zvolil Porterův model pěti sil, abych mohl analyzovat faktory: 1. vyjednávací schopnost dodavatelů, 2. vyjednávací schopnost odběratelů, 3. hrozbu nových konkurentů, 4. hrozbu substitučních výrobků a služeb a nakonec současnou konkurenci. Shrnu ke každé síle fakta a na závěr ohodnotím velikost hrozby.

5.9.1 Porterův model pěti sil

- **Vyjednávací schopnost dodavatelů = střední hrozba**

Když se zaměříme na dodavatele z globálního hlediska, tak můžeme konstatovat, že před recesí byla vyjednávací schopnost dodavatelů vysoká a mohli si vybírat výhodné zakázky díky vysoké poptávce po stavebních pracích. Při nástupu recese se vyjednávací schopnost dodavatelů oslabila kvůli nižší poptávce. V roce 2011 se vyjednávací schopnost dodavatelů zase zlepšila, protože se snížila konkurence. Mnoho dodavatelů ukončilo podnikání. Přežily jen nejsilnější a ti navazují dobré vztahy s ostatními společnostmi. Místo podsekávání cen občas zvolí spolupráci ve sdružení.

Pokud zúžíme segment na dodavatele analyzované společnosti, tak za Unistav a.s. mohu říci, že má přípravu stavební výroby na vysoké úrovni. Tendrují se jak subdodavatelé, tak dodavatelé stavebního materiálu a služeb. Ke konci tendru se vybere nejlevnější dodavatel a před podepsáním smlouvy se ve většině případů vyjedná ještě sleva, čímž se ušetří nemalé peníze, ale má to háček v tom, že mnoho dodavatelů do budoucna odmítá s Unistavem spolupracovat. Unistav má v systému seznam společností čítající 11052 firem.

Další nevýhodu ve firemním systému vidím v hodnocení subdodavatelů. Jsou známkováni stejným způsobem jako ve škole. Tohle známkování dle mého ztrácí na významu. Uvedu příklad z praxe: subdodavatel dostal od hlavního stavbyvedoucího špatnou známku, která se píše do protokolu o převzetí díla objednatelem. Ale na příští stavbě se s tímto nespolehlivým subdodavatelem znovu setká, jelikož má nejnižší cenu a vyhrál tendr. Dokonce hlavní stavbyvedoucí po tendru ihned volal na přípravu, ať změní subdodavatele, jelikož s ním má velmi špatné zkušenosti. Jeho požadavku nebylo vyhověno, protože má nízká cena přednost před kvalitní spoluprací.

- **Vyjednávací schopnost zákazníků = vysoká hrozba**

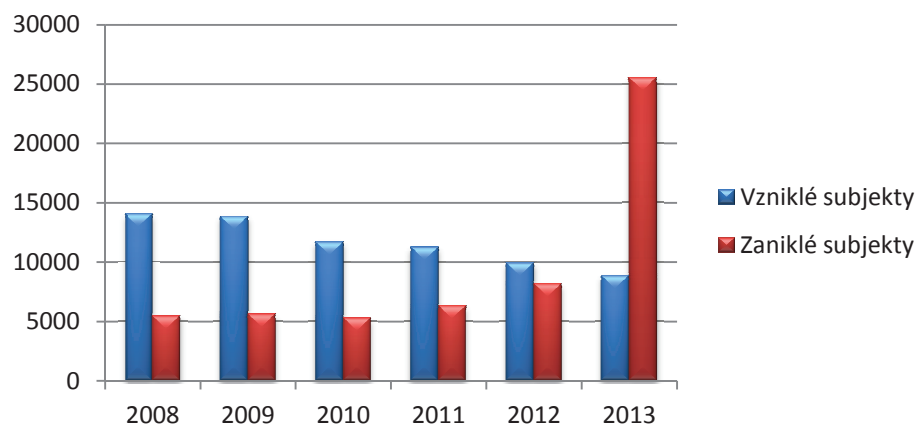
Vyjednávání se zákazníky probíhá před zahájením stavby, při realizaci a po dokončení stavby v podobě reklamací.

Před realizací je zákazník ve výhodě a snaží se prosadit lepší technologie, nižší náklady a kratší čas na realizaci. V průběhu realizace je zapotřebí všechny změny řešit prostřednictvím změnových listů. Na kontrolních dnech se mnohdy změny vlečou týdny. A pokud tyto neodsouhlasené změny brzdí stavbu, je zapotřebí udělat zápis. Zápisy ve stavebním deníku bývají stěžejní a může se jimi zhotovitel dožadovat o posunutí termínu. Bez zápisu hrozí, že investor nepovolí prodloužení doby výstavby. Za nedodržení termínu bývají vysoká penále.

Pokud investor v době výstavby předpokládá, že byla jeho investice neekonomická, s největší pravděpodobností se bude snažit sanovat své ztráty. Zkrátka bude dělat vše pro to, aby získal od zhotovitele peníze navíc, např. zpřísní technický dozor stavby a nepřejímá dílo kvůli nedostatkům. Následně za nedodržení termínu penalizuje. Podobný scénář se odehrál na O.A.C. v Praze, kde projekt troskotal na neúplně přeložené podepsané smlouvě v angličtině. Hrála zde roli i bílá kniha, která nahrazuje část projektové dokumentace. Pro zajímavost na pavilonu od ČZU FAPPZ, kde nyní působím ve funkci stavbyvedoucího, činí penále za den 100 000 Kč.

- **Hrozba nových konkurentů = malá hrozba**

Recese má za následek snižování nové konkurence, jak lze vidět v grafu 9. Ale na druhou stranu velké stavební firmy berou nyní i středně velké stavební zakázky, které byly pro ně dříve neatraktivní. Takže akciová společnost Unistav je nucena jít do menších zakázek nebo konkurovat větším stavebním společnostem, se kterými dříve nesoutěžila o tak „malé“ zakázky. Unistav jako takový momentálně neusiluje o zakázky pod 10 mil. Kč. Ale pozor! Dnes již není výjimkou, že velké stavební firmy jako Metrostav, Skanska, Hochtief jdou i pod tuto cenu někam k 5 mil. Kč. Unistav má vlastní středisko HSV, které soutěží samostatně i o drobné zakázky např. za 1 mil. Kč. Momentálně toto středisko realizuje zakázky zateplení Foltýnova Brno 18 mil. Kč, výměna jader Hradecká Brno 8 mil. Kč, ZŠ Zahradníková 22 mil. Kč.



graf 9 kvartální analýza českého stavebnictví 2013 - vlastní zpracování

- **Hrozba substitučních výrobků a služeb = malá hrozba**

Hrozbu substitučních výrobků a služeb hodnotím ve stavebnictví jako malou. Substitut v pravém slova smyslu znamená výrobek, který nahrazuje výrobek jiný podobné vlastnosti. Zde vidím hrozbu v neznalosti nových materiálů a technologických postupů, jakožto dílčích substitutů. Z čehož se nabízí být o krok napřed v používání nových materiálů a technologických postupů než konkurence. Ale taky můžeme považovat substitut jakožto finální stavební dílo. Jako například nízkoenergetické domy, pasivní a aktivní budovy.

- **Současná konkurence = vysoká hrozba**

Jak jsem výše zmínil, velké stavební společnosti usilují i o středně velké zakázky. Unistav a.s. je nucen realizovat menší zakázky okolo 20 mil. Kč. Pokud chce konkurovat, musí soutěžit o zakázky ve sdružení. Aktuálně se společnost druží s firmami: Subtera a.s., Prominecon CZ a.s., Imos Brno a.s., D.I.S. spol. s.r.o., Průmstav a.s., ID Stavby group s.r.o. (kdysi IDS group s.r.o.).

Sdružení se domlouvají ve prospěch všech zhotovitelů, tak zákazníků. Tato spolupráce se ověřila pro Unistav a.s. jako přínosná.

6 Anketa

Vypracoval jsem dvě ankety, abych získal více informací od veřejnosti a ujistil se o svých hypotézách a vylíčil reálnou situaci. U první ankety jsem předpokládal, že Unistav a.s. hůře prezentuje svou stavbu oproti nedaleké stavbě od jeho konkurence Gemo, spol. s.r.o.. Druhou anketou jsem navázal na první anketu a zjišťoval jsem znalost stavebních firem u studentů stavebních fakult a taky zájem o potencionální sledování stránek na facebooku zaměřených na stavebnictví a architekturu.

6.1 Definice a cíl ankety č. 1

Společnost Unistav a.s. má dlouholetou tradici a mnoho úspěšně realizovaných staveb. Ale dle mého názoru minimálně prezentuje svou značku při realizaci díla. Pomocí ankety jsem zjišťoval, zda kolemjdoucí lidé v blízkosti stavby ČZU FAPPZ ví, která firma stavbu realizuje. Pro porovnání s konkurenční firmou jsem zahrnul i blízkou stavbu od Gemo Olomouc spol. s.r.o. Před anketou jsem si stanovil hypotézu, že Unistav a.s. reprezentuje svou značku při výstavbě pavilonu ČZU FAPPZ na nižší úrovni, než Gemo Olomouc, spol. s.r.o., které staví ČZU – mezifakultní centrum environmentálních věd. Stavby jsou od sebe vzdáleny 150 metrů. Unistav a.s. se reprezentuje malými cedulkami s názvem a logem společnosti na plotě a informační tabulí, kterou má umístěnou na málo frekventovaném a viditelném místě. Oproti tomu Gemo spol. s.r.o. se reprezentuje velkým dobře viditelným billboardem a cedulky s názvem a logem firmy na plotu vůbec nepoužívá.

6.1.1 *Sběr dat a zpracování výsledků ankety č. 1*

Pro řešení této problematiky jsem zvolil následující anketu pro stavbu pavilonu ČZU FAPPZ v Praze Suchdol, kde působím jako stavbyvedoucí a stavbu konkurenční firmy ČZU MCEV. Použil jsem PAPI metodu kvantitativního dotazování osobním sběrem dat. Při dotazování jsem se pohyboval na ulici Kamýčké, Praha – Suchdol. Stál jsem uprostřed mezi oběma stavbami v nejvíce frekventovaném místě, kde se nachází dvě parkoviště. Fotky jsou v příloze č. 12.

Ankety se zúčastnilo 70 náhodně vybraných respondentů, z čehož bylo 27 žen a 43 mužů. Průměrný věk byl 26,3 let, z čehož nejmladší respondent měl 20 roků a

nejstarší 71 let. Dotazovaní byli v drtivé většině studenti, jelikož daná lokalita je na okraji Prahy, kde sídlí fakulty ČZU.

Dotazovaným jsem pokládal tři otázky:

- Víte, která stavební společnost staví stavbu nalevo?
- Víte, která stavební společnost staví stavbu napravo?
- Jaký je váš věk?

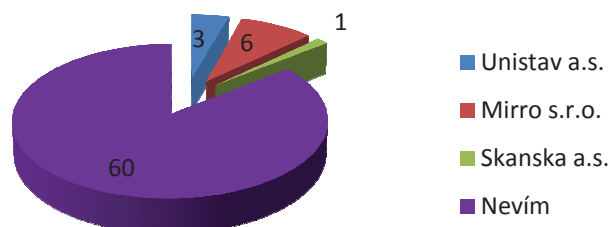
Na pohlaví jsem se neptal, to jsem doplnil automaticky. Odpovědi jsem zapisoval do předem vytvořené tabulky na papíře. A potom je přepsal do tabulky v Excelu, abych mohl vytvořit grafy 10 a 11. Tabulka odpovědí z ankety č. 1 se nachází v příloze č. 1

6.1.2 Vyhodnocení ankety č. 1

Po sběru a analyzování dat jsem dospěl k závěru, že Unistav a.s. špatně prezentuje svou značku na stavbě ČZU FAPPZ Praha Suchdol. Z celkových 70 dotazovaných odpovědělo 60 respondentů, že neví, která stavební firma zde staví. Pouze 3 respondenti poznali, že stavbu realizuje Unistav a.s. a jeden z nich dokonce věděl, že má Unistav sídlo v Brně. Jako zásadní výsledek z ankety byl ten, že šest lidí odpovědělo, že stavbu realizuje Mirro s.r.o., což bylo mylné tvrzení, protože Mirro s.r.o. působí na stavbě jako koordinátor BOZP a mají informační ceduli na plotu. Hodnotím to jako velice špatnou propagaci značky, když dvakrát více lidí si myslelo, že stavbu realizuje Mirro s.r.o. Nakonec jeden respondent si myslel, že stavbu realizuje Skanska a.s.

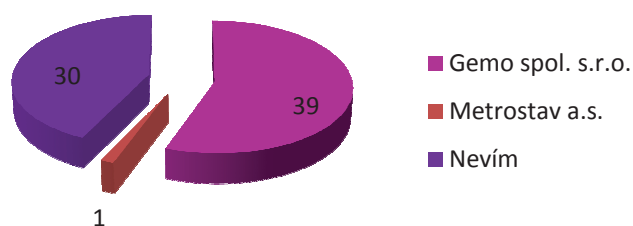
Na rozdíl od stavby Unistavu respondenti měli lepší povědomí o stavbě prováděné konkurenční firmou. Větší polovina respondentů, přesně 39 dotázaných vědělo, že stavbu realizuje Gemo Olomouc, spol. s.r.o., 30 respondentů netušilo, kdo stavbu realizuje a jeden respondent mylně odpověděl, že stavbu realizuje Metrostav a.s.

Stavba od Unistav a.s.



graf 10 odpovědi na stavbu od Unistav a.s. vlastní zpracování

Stavba od Gemo spol. s.r.o.



graf 11 odpovědi na stavbu Gemo spol. s.r.o. vlastní zpracování

6.2 Definice a cíl ankety č. 2

Druhou anketou jsem zkoumal znalost Unistavu a jeho konkurentů u studentů a absolventů stavebních vysokých škol, kteří mají lepší povědomí o stavebních firmách, než lidé nezajímající se o stavebnictví. Taky jsem analyzoval, jak moc studenti sledují stránky na Facebooku se zaměřením na stavebnictví a architekturu a zda by sledovali tyhle stránky, kdyby firma zobrazovala své stavby, zajímavosti a informovala by o

volných pracovních místech. Tuhle analýzu jsem dělal, protože Unistav a.s. má skupinu na Facebooku, ale zdaleka nevyužívá její potenciál. Skupina je neaktivní, bez zajímavostí s minimálním počtem sledování.

6.2.1 Sběr dat a zpracování výsledků ankety č. 2

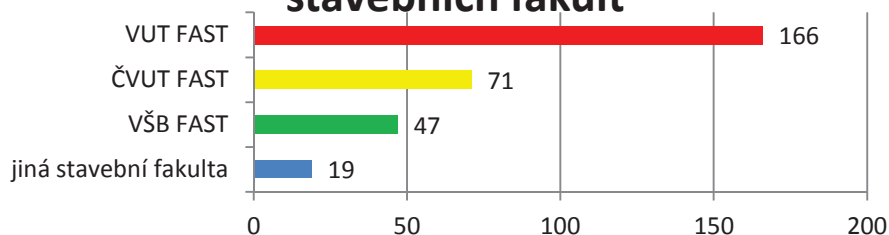
Pro vyšší vypovídací hodnotu ankety jsem vytvořil více otázek, než v předešlé anketě a specifikoval jsem segment dotazovaných. Toho jsem docílil, že jsem vytvořil dotazník na stránkách www.vyplnto.cz, kde jsem si nastavil dotazník jako soukromý, aby mi ho nevyplňovali náhodní lidé. Následně vytvořený dotazník jsem zaslal mým přátelům z VUT FAST, ČVUT FAST, VŠB FAST pomocí Facebooku. Někteří z přátel mi pomohli a rozeslali to dalším svým známým studentům stavebních fakult. Dále jsem umístil dotazník na několik skupin na Facebooku, které sledují studenti stavebních fakult. Jako poslední způsob sběru dat jsem zvolil i osobní dotazování. Kdy jsem se dotazoval studentů před fakultami a kolejemi, konkrétně Listovy koleje v Brně a ČVUT FAST v Praze. K tomu jsem použil svůj firemní mobil s připojením k internetu a odpovědi jsem zaznamenával přímo do mnou vytvořeného dotazníku. Osobní sběr dat měl výhodu v tom, že se studenti občas více rozmluvili i mimo rozsah otázek. Většina respondentů spolupracovala a při dotazování panovala dobrá nálada. Návrh dotazníku je uveden v příloze č. 2

6.2.2 Vyhodnocení ankety č. 2

Počet respondentů v dotazníku byl 295 osob. Průměrná doba vyplnění dotazníku byla dvě minuty a jedna sekunda. Šetření probíhalo od 9.5.2015 do 22.5.2015.

První otázka se ptala na fakultu, kterou respondent studuje nebo studoval. 56,27% dotazovaných bylo z VUT FAST v Brně, 24,07% respondentů bylo z ČVUT FAST v Praze, 15,93% respondentů bylo z VŠB FAST v Ostravě a 6,44% dotazovaných bylo z jiné stavební fakulty.

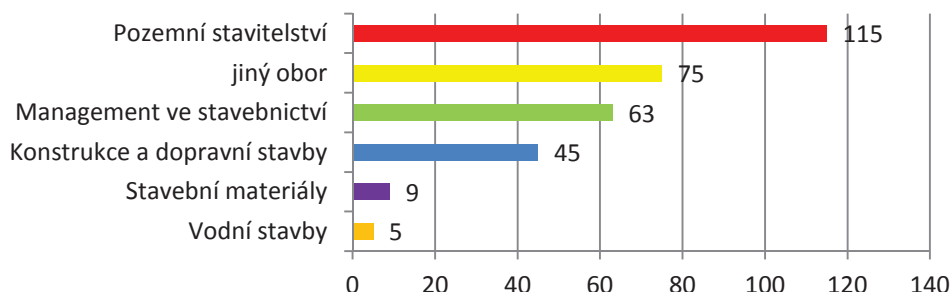
Počet dotazovaných studentů stavebních fakult



graf 12 Počet dotazovaných studentů stavebních fakult - vlastní zpracování

Druhá otázka zjišťovala druh oboru, který dotazovaný studuje nebo studoval. Nejvíce a to 38,98% odpovědělo pozemní stavitelství, 25,42% odpovědělo jiný obor, 21,36% odpovědělo management ve stavebnictví, 15,25% odpovědělo konstrukce a dopravní stavby, 3,05% odpovědělo stavební materiály a 1,69% odpovědělo vodní stavby. Podíl 21,36% jiného oboru přisuzují studiu geodzie, architektury a při osobním dotazování v Praze jsem zjistil, že tam mají obor přípravy.

Poměr oborů



graf 13 Poměr oborů vlastní zpracování

Třetí otázka zkoumala, jak respondenti dobře znají Unistav a jeho konkurenční firmy. Firmy se škálově ohodnocovaly. Respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi 0,1,2,3,4 a 5. Při čemž 0 znamenala, že dotazovaný stavební firmu neznal. A 5 hodnotil, když dobře znal. Na prvním místě se umístil Metrostav a.s. s průměrným hodnocením 3,732 bodů a rozptylem 1,871, na druhém místě se umístilo OHL ŽS a.s. s průměrným hodnocením 2,586 bodů a rozptylem 3,192, Unistav a.s. se umístil na třetím místě s průměrným hodnocením 1,837 bodů a rozptylem 2,733, PSJ a.s. se umístilo na čtvrtém místě s průměrným hodnocením 1,42

bodů a rozptylem 3,159, Chládek a Tintěra a.s. se umístili na pátém místě s průměrným hodnocením 1,38 bodů a rozptylem 3,334, na předposledním místě se umístilo Gemo Olomouc spol. s.r.o. s průměrným hodnocením 0,973 a rozptylem 2,623 a na posledním místě se umístil VW Wachal s průměrným hodnocením 0,369 a rozptylem 1,067. Hodnocení a rozptyly jsou uvedeny v příloze 3.

Čtvrtá otázka zkoumala, zda respondenti sledují na Facebooku stránky zaměřené na stavebnictví nebo architekturu. Odpověď ano činila 73,22% a zbylých 26,78% nesleduje na Facebooku stránky zaměřené na stavebnictví či architekturu. Graf odpovědí je v příloze 4.

Z těchto odpovědí lze vydedukovat, že studenti a absolventi stavebních fakult mají zájem o sledování skupin na Facebooku zaměřených na stavebnictví a architekturu.

Pátá otázka zjišťovala, zda by respondenti dali na Facebooku „to se mi líbí“ stránce stavební firmy, kdyby zobrazovala své stavby, zajímavosti a informovala by o volných pracovních místech. Drtivých 86% respondentů by rádo sledovalo zajímavé stránky na sociální síti. Což je výborný předpoklad pro zdokonalení skupiny Unistav na Facebooku. Graf je uveden v příloze 5.

Šestá otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo 119 žen (40,34%) a 176 mužů (59,66%). Graf je uveden v příloze 6.

Sedmá otázka zjišťovala věkové rozmezí respondentů. Nejvíce respondentů se pohybovalo ve věkové škále 22 – 25 let (64%), následovali 18 – 21 let (21,02%), po nich byli respondenti v rozmezí 26 – 30 let (12,88%), 30 – 40 let bylo 1,36% respondentů a dokonce se zúčastnil jeden člověk starší 40 let (0,34%). Graf je uveden v příloze 7.

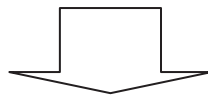
6.2.3 Zjišťování závislosti odpovědí

Na stránkách www.vyplnto.cz je rozšířená funkce, s kterou můžeme analyzovat vztahy mezi různými odpověďmi.

Hypotéza 1: Předpokládám, že Unistav a.s. je nejvíce známý v Brně, jelikož má zde sídlo společnosti. Ale má divizi i v Praze, která sídlí na Sluneční věži Karlín. Myslím si, že v Ostravě bude společnost nejméně známá. Zohlednil jsem nepoměr respondentů z VUT FAST Brna, ČVUT FAST Prahy a VŠB FAST Ostravy. Na 1

respondenta z VŠB poměrově připadají 1,51 respondentů z ČVUT a 3,53 respondentů z VUT.

$$\begin{array}{cc} VUT \dots x & \check{C}VUT \dots y \\ V\check{S}B \dots 1 & V\check{S}B \dots 1 \end{array}$$



$$x = \frac{166}{47} = 3,53; \quad y = \frac{71}{47} = 1,51$$

Rovnice 1 - Zohlednění poměru respondentů z VUT a ČVUT vůči VŠB pomocí trojčlenky (vlastní zpracování)

Při hodnocení Unistavu 3,4,5 v otázce č. 3 budu analyzovat odpovědi z VUT FAST v Brně, ČVUT FAST v Praze a VŠB FAST v Ostravě.

VUT FAST zvolilo hodnocení 3,4,5 - 80 respondentů, ČVUT FAST zvolilo hodnocení 3,4,5 - 16 respondentů a VŠB FAST zvolilo hodnocení 3,4,5 - 12 respondentů.

$$\frac{VUT(80)}{x} = VUT' = \frac{80}{3,53} = 22,66 \text{ poměrově přepočtených respondentů z VUT}$$

Rovnice 2 poměrový přepočet respondentů z VUT pomocí trojčlenky (vlastní zpracování)

$$\frac{\check{C}VUT(16)}{y} = \check{C}VUT' = \frac{16}{1,51} = 10,59 \text{ poměrově přepočtených respondentů z ČVUT}$$

Rovnice 3 poměrový přepočet respondentů z ČVUT pomocí trojčlenky (vlastní zpracování)

Když tyto hodnoty přepočteme na poměr respondentů, získáme následující pořadí. VUT FAST 22,66 respondentů, VŠB FAST 12 respondentů, ČVUT FAST 10,59 respondentů.

Z těchto výsledků zohledňujících poměr odpovědí jsem vyhodnotil, že je společnost Unistav a.s. nejvíce známá respondentům z Brněnské stavební fakulty a mnohem méně známá na VŠB FAST, v krátkém závěsu nejméně známá respondentům ČVUT FAST. Závislost v křížovém vyhodnocení potvrdilo 80 respondentů z celkových 295, výsledek lze použít. Má hypotéza se částečně potvrdila. Unistav je nejvíce známý v destinaci, kde sídlí, cca dvakrát více znám než Ostravě nebo Praze. Analýza je uvedena v příloze 7.

Hypotéza 2: Předpokládám, že mnoho respondentů, kteří znají Unistav a.s. na škále 3,4,5 v otázce č. 3 by chtěli sledovat Facebookovou skupinu s realizovanými stavbami, zajímavostmi a informovanosti o volných pracovních místech.

Při křížovém vyhodnocení otázky č. 3 s odpovědí znalosti Unistavu na škále 3,4,5 a otázky č. 5 potencionální „To se mi líbí“ stránky zobrazující realizované stavby, zajímavosti a volná pracovní místa jsem dospěl k zajímavému výsledku. Celkem 96 respondentů zná Unistav a.s. na škále 3,4,5 a chtělo by sledovat zajímavou skupinu stavební společnosti na Facebooku. Závislost v křížovém vyhodnocení potvrdilo 96 respondentů z celkových 295, výsledek lze použít. Moje hypotéza se potvrdila. Analýza je uvedena v příloze 8. Tabulka hrubých dat z celého dotazníku je uvedena v příloze 9.

7 SWOT analýza

K již vytvořeným analýzám jsem zvolil vrcholovou SWOT analýzu. Zpracuji v ní získaná data z předchozích analýz a budu je třídit do čtyř skupin: **Strenghts** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti, **Threads** – hrozby.

7.1 Strenghts – silné stránky

- 95% zisku je reinvestováno zpět do dalšího rozvoje společnosti
- Zásoba práce i přes recesi díky developerským projektům
- Finanční stabilita – přes 15 let obrat pohybující se mezi 2,1 až 2,5 mld. Kč ročně
- Více než 400 realizovaných staveb
- Lehce zapamatovatelný původní název a logo společnosti
- Stabilní podíl veřejných a soukromých zakázek pohybující se cca 50/50
- Mnoho zkušeností a schopnost provádět složité rekonstrukce historických budov
- Nulové zadlužení
- Zaměstnanecký personál na vysoké úrovni s věkovým rozptylem 25-60 let
- Synergie a vstřícnost kolektivu
- Zaměření společnosti na úrovni generálního dodavatele
- Držení mnoha ocenění a certifikátů
- Movité a nemovité vlastnictví společnosti

7.2 Weaknesses – slabé stránky

- Změna organizační struktury, zejména absence marketingového oddělení
- Komunikační mix na nízké úrovni
- Málo rozpočtářů – nepřesné nacenění zakázek
- Nevyužitá stránka na Facebooku s minimálním počtem „to se mi líbí“
- Zveřejněných pouze 32 referenčních staveb na webu
- Dezorientující nová prezentace názvu a loga - Unistav team
- Zaměření zejména na pozemní stavby
- Systém hodnocení subdodavatelů
- Nízká znalost cizích jazyků zaměstnanců
- Snižující se počet zaměstnanců
- Neaktualizování referenčních staveb v papírové podobě
- Neúspěch zdíciho systému UNI - BLOCK
- Nedostatečné využití tržního potenciálu z hlediska odvětví (dopravní stavitelství, vodohospodářské stavby atd.) i z hlediska destinace (zahraniční trh)

7.3 Opportunities - příležitosti

- Dotační programy pro rok 2015
- Odezva firem na spolupráci
- Zvýšení poptávky v zahraničí
- Odezva z facebooku

7.4 Threads - hrozby

- Omezení stavební produkce v ČR z důvodu recese
- Nestabilita a nedůvěra v politice
- Růst korupce
- Vyjednávací schopnost zákazníků
- Přesycený trh pozemního stavebnictví
- Vyjednávací schopnost zákazníků
- Větší firmy jdou do menších zakázek

8 Volba marketingové strategie

Současně nastavená strategie v dlouhodobém rozvoji společnosti se dá posoudit jako vhodnou a doporučil bych zlepšení strategie v oblasti marketingové komunikace.

Vzhledem k době v jaké se stavebnictví nachází, má společnost Unistav a.s. nastavenou strategii vývoje trhu. Jedná se o proniknutí na nové trhy se současnými výrobky. Zvýšení prodejního obrátu by bylo dosaženo realizací staveb v nových geografických oblastech. V první fázi by se rozšířila realizace DVLP projektů z Prahy a Brna do nových krajů. V druhé fázi by došlo k expanzi na nové zahraniční trhy. To hodnotím jako odvážný krok, který by mohl přinést nové zákazníky. Nové trhy je však zapotřebí důkladně prostudovat.

Z vyhodnocení mých dvou anket kladu důraz na zdokonalování strategií v oblasti marketingové komunikace, kterou má Unistav a.s. v jistých ohledech na nízké úrovni.

Do budoucna bych doporučoval vzít si poučení z minulosti a navázat na ověřené fungující akce. Samozřejmě s rozumem, protože není nutné platit hudebním skupinám cestování helikoptérou. Pokud byly tyto akce zrušeny z důvodu vysokých výdajů, tak bych doporučil několik ekonomických opatření z praxe.

V hudební scéně se aktivně pohybuji již osm let jako MC (master of Cermony) a jsem členem Brněnského uskupení Pohon crew, které pořádá na Flédě pravidelné úspěšné taneční party s názvem Vendeta.

Je zapotřebí uvědomit si jednu zásadní věc. Hudba se posouvá dynamicky kupředu. Čímž chci naznačit, že ke kvalitnímu poslechu na koncertu, bálu, nebo ceremonii není zapotřebí platit drahé mnohočlenné hudební skupiny. Díky vývoji hudební technologie dokáže jeden člověk (DJ) nahradit kapelu. Navíc kvůli velké konkurenci jsou DJs zvyklí na nízké honoráře. U hudebních akcí je důležité je pořídat tak, abychom pokaždé přinesli zúčastněným osobám zajímavé zážitky, na které budou mít kladné vzpomínky a toho se dá dosáhnout i bez předražených umělců.

Jako zásadní optimalizaci doporučuji komplexně zdokonalit komunikační mix a ne jenom sponzorování, pořádání koncertů, bálů a ochutnávek vín.

Finančně nenáročný krok vpřed a posílení povědomí značky Unistav a.s. vidím v aktualizaci facebookové skupiny, kterou Unistav spustil v roce 2009 a nyní v roce 2015 dosáhl nízkého čísla 90 „To se mi líbí“ důležitého k sledování příspěvků. Poslední příspěvek je z 14. Října 2013. Tato skupina působí amatérsky. Doporučuji změnit vzhled profilové a úvodní fotky. V profilové fotce bych vyměnil fotku generálního ředitele za logo společnosti, aby to nepůsobilo jako osobní profil. A úvodní fotku bych zvolil profesionálně vyfocenou referenční stavbu nebo koláž z referenčních staveb a ne panoramatickou fotku focenou z lešení na mobil jako nyní. Poté bych začal ve velkém pozývat lidi do této skupiny a stimuloval je neustálými změnami skupiny, přidáváním zajímavostí ze stavebnictví, zobrazoval bych aktuální stavby a občas nabídl nějakou soutěž. Tato skupina by mohla fungovat i jako kanál na hledání nových zaměstnanců např. potřebných rozpočtářů, o které má společnost nouzi. Unistav by mohl zlepšit povědomí o svém působení u studentů stavebních fakult, jak je zjevné z výsledků rovnic v kapitole 6.2.3., kde jsem prokázal o znalosti firmy hlavně v Brně.

Určitě bych doporučoval investovat do reklamy na facebooku. Tato reklama je levná a velice efektivní, jelikož se dá nastavovat a zaměřit na určité segmenty. Což by se dalo využít pro ještě efektivnější nabídku developerských projektů.

Nástrojem k získání nových sledujících uživatelů na facebooku doporučuji užít moderní službu Mailchimp, která rozesílá do emailů Newslettery, které by fungovaly k přímému propojení webových stránek nebo facebooku jako pozvánky k odběru. Toto masové pozývání bych zefektivnil nějakou soutěží. Vzhled facebookové skupiny Unistavu je umístěn v příloze 11

Mailchimp se jednoduše ovládá, nabízí přehledné statistiky jednotlivých kampaní a zobrazuje čas a místo rozkliknutí newsletteru. Newsletter je v dnešní době jedním z nejefektivnějších prodejních a komunikačních nástrojů. Nahradiť staré tištěné letáky. Služba Mailchimp je do 2000 kontaktů a 12 000 mailů měsíčně zcela zdarma. Jako třešnička na dortu je, že Mailchimp newsletter „protlačí“ i přes spamový filtr.

9 Závěr

Předmětem mé práce bylo sledování, popis marketingových nástrojů v mnou vybraném stavebním podniku a následné navržení strategie. Podnik jsem zvolil Unistav a.s., ve kterém působím půl roku jako stavbyvedoucí. Jedná se o středně velkou firmu se sídlem v Brně zaměřenou zejména na generálního dodavatele, který realizuje převážně pozemní stavby na inženýrské bázi a vyniká v rekonstrukcích historických budov. Většina výroby je realizována za pomoci subdodavatelů.

Dle hospodářských výsledků měla recese na Unistav a.s. z ekonomického hlediska velice negativní vliv, čímž byla firma nucena propouštět mnoho zaměstnanců. V roce 2008 měla firma skoro půl tisíce zaměstnanců a nyní jich má jen 139. Zisk dosahoval před krizí 92 mil. Kč a v roce 2014 se propadl jen na 28 mil. Kč.

V první řadě jsem charakterizoval Unistav a.s., poté jsem přešel k analýzám prostředí, ve kterém se společnost nachází. Nejdříve jsem charakterizoval konkurenční firmy, poté jsem analyzoval makroprostředí pomocí SLEPT analýzy. Přešel jsem na analýzu mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Rozhodl jsem se, že vytvořím i dvě ankety. První anketu jsem provedl v Praze Suchdol, kde staví poblíž sebe Unistav a.s. a jeho konkurenční firma Gemo Olomouc spol. s.r.o.. Pomocí této ankety jsem došel k závěru, že konkurenční firma lépe prezentuje svou značku a logo na stavbě. Druhou anketu jsem cílil na studenty a absolventy stavebních fakult, abych získal odbornější odpovědi. Z výsledků jsem zjistil, že je společnost Unistav a.s. dobře známá na VUT FAST v Brně, ale méně známá na ČVUT FAST v Praze a VŠB FAST v Ostravě. Dále jsem přišel na to, že by mnoho studentů sledovalo skupinu na facebooku stavební firmy, kdyby zobrazovala zajímavosti a informovala by o volných pracovních místech. Z čehož jsem navrhnul, aby Unistav a.s. zdokonalil svou skupinu na facebooku, kterou od roku 2013 neaktualizoval. Po analýzách prostředí jsem shrnul silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby do SWOT analýzy. Nakonec jsem navrhnul optimalizaci ve volbě marketingové strategie ve zdokonalení komunikačního mixu.

Obrázky:

Obrázek 1 - základní dělení stavebního trhu (zdroj: Soukup, Pleskač 2001, s. 55).....	14
Obrázek 2 - financování stavební zakázky (zdroj: přednáška zdroje financování stavební zakázky- vlastní zpracování).....	15
Obrázek 3 - marketingové prostředí (zdroj: Jakubíková, 2013, s.98- vlastní zpracování)	18
Obrázek 4 - vnitřní prostředí (zdroj: Kotler a spol., 2007, s. 131- vlastní zpracování) ..	20
Obrázek 5 – vlivy působící na marketingovou strategii (zdroj: Kotler a kolektiv, 2007, s. 59 - vlastní zpracování).....	23
Obrázek 6 - Porterův model pěti sil (zdroj: Jakubíková, 2013, s. 103- vlastní zpracování).....	27

Grafy:

graf 1zaměstnanci unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba.....	40
graf 2 Hospodářský zisk Unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba.....	41
graf 3 Zisk Unistavu dostupné z výročních zpráv - vlastní tvorba	42
graf 4 seznam nástrojů komunikačního mixu Unistavu dostupné z firemní interní materiál.....	43
graf 5 Nezaměstnanost v ČR dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/ - vlastní zpracování.....	58
graf 6 živě narozených a zemřelých dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-cr_od_roku_1989_obyv vlastní zpracování	58
graf 7 Procentuální meziroční vývoj tržeb v ČR dostupné z http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/ vlastní zpracování.....	61
graf 8 HDP v ČR dostupné z http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/ - vlastní zpracování	61
graf 9 kvartální analýza českého stavebnictví 2013 - vlastní zpracování	67
graf 10 odpovědi na stavbu od Unistav a.s. vlastní zpracování	70
graf 11 odpovědi na stavbu Gemo spol. s.r.o. vlastní zpracování.....	70
graf 12Počet dotazovaných studentů stavebních fakult - vlastní zpracování.....	72
graf 13 Poměr oborů vlastní zpracování	72

Rovnice:

Rovnice 1 - Zohlednění poměru respondentů z VUT a ČVUT vůči VŠB pomocí trojčlenky (vlastní zpracování).....	74
Rovnice 2 poměrový přepočítání respondentů z VUT pomocí trojčlenky (vlastní zpracování).....	74
Rovnice 3 poměrový přepočítání respondentů z ČVUT pomocí trojčlenky (vlastní zpracování).....	74

Použité zdroje:

- [1] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] PLESKAČ, Jiří. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [3] Stavební zakázka. In: [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: www.fce.vutbr.cz/EKR/asp/AktualityPredmety/Finsz/3_prednaska.ppt
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KOTLER, Philip a Ned ROBERTO. Social marketing: strategies for changing public behavior. London: Collier Macmillan, c1989, xii, 401 p. ISBN 00-291-8461-4.
- [6] KOTLER, Philip. Marketing management: analysis, planning, and control. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974. ISBN 01-355-7454-4.
- [7] SCHOELL, William F. Marketing: contemporary concepts and practices. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, c1988, xxv, 762, [11] s. ISBN 0205105696.
- [8] KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOUDELKA, Jan. Marketingový význam body image. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, 228 s. ISBN 978-80-87500-23-1.
- [10] KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL. Základy marketingu. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 77 s. ISBN 80-244-1489-9.
- [11] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [12] KOUDELKA, Jan. Spotřební chování a marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 1997, 191 s. ISBN 80-716-9372-3.
- [13] VIDEO: Gigantická čínská 3D tiskárna staví 10 domů za den. In: [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.ac24.cz/zpravy-ze-sveta/3948-giganticka-cinska-3d-tiskarna-stavi-10-domu-za-den>
- [14] Zákazníci. In: [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/marketingove-tipy/zakaznici/>

- [15] KOTLER, Philip. Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [16] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126mpo/mpo_analyza-konkurence.pdf
- [17] Jak mapovat trh a konkurenci. In: [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-mapovat-trh-a-konkurenci/>
- [18] Analýza konkurence: Jak vypracovat jednoduchou konkurenční analýzu. In: [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatelka.info/analyza-konkurence/>
- [19] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci-2770.html>
- [20] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/subdodavatel/>
- [21] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci-2770.html>
- [22] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://bear.warrington.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/Customer%20Metrics%20and%20Their%20Impact.pdf>
- [23] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.statsoft.cz/file1/PDF/ModerniMetody.pdf>
- [24] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>
- [25] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-pravidel-jak-ziskat-a-udrzet-verneho-zakaznika/>
- [26] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://bear.warrington.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/Customer%20Metrics%20and%20Their%20Impact.pdf>
- [27] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Annual_Report_2012.pdf
- [30] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/26271303-skanska-a-s>
- [31] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: http://www.metrostav.cz/cz/ekonomicke_informace/rocní_zpravy
- [36] [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://img.ihned.cz/attachment.php/540/27999540/aosu8BDEFGIJLOklbcdeghxyz0S Uw9Vm/ST1010 TOP 29-66.pdf>
- [37] M. Petrusek (vyd.), Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum 1996. Heslo Anketa, str. 76.
- [38] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 150 s. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.
- [39] Výroční zpráva [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.unistav.cz/vyrocní-zpravy.htm>
- [40] [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.geosan-group.cz/>
- [41] [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/>
- [42] [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.wachal.cz/>
- [43] [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.gemo.cz/>
- [44] [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/>