

Marketingová strategie Stavební firmy ŠMAK, s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Denis Drexler

Kateřina Šmaková

Brno 2016

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Denisu Drexlerovi za jeho odborné vedení, cenné rady, ochotu, trpělivost i čas, který mi věnoval během psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, přáteli i blízkým za jejich trpělivost a podporu během celého studia. Poděkování patří také všem respondentům, kteří si našli čas na vyplnění mého dotazníku.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Marketingová strategie Stavební firmy ŠMAK, s.r.o.**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Šmaková K., Marketing strategy for Construction company ŠMAK, s.r.o. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2009.

This bachelor thesis deals with the proposal of marketing strategy for construction company ŠMAK, s.r.o. The first part contains the overview and explanation of the terms of the issue. The second part characterizes the history and current situation of the company, also includes an analysis of the external and internal environment of the company including an analysis of major competitors. Part of this is also the practical part of marketing research. Based on these analyses and the result of questionnaire survey is worked out SWOT analysis. At the end of thesis are made suggestions and recommendations for the construction company.

Keywords

Marketing strategy, marketing mix, marketing communication, marketing in construction industry, environment analysis.

Abstrakt

Šmaková K., Marketingová strategie Stavební firmy ŠMAK, s.r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingové strategie stavební firmy ŠMAK, s.r.o. První část obsahuje přehled a následné vysvětlení jednotlivých pojmů dané problematiky. Druhá část již popisuje historii a současnou situaci firmy, dále obsahuje analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku včetně analýzy největších konkurentů. Součástí této praktické části je také marketingový výzkum. Na základě zmíněných analýz a výsledků dotazníkového šetření jsou na závěr prostřednictvím SWOT analýzy vytvořeny návrhy a doporučení pro danou stavební firmu.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, marketingová komunikace, marketing ve stavebnictví, analýza prostředí.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce	10
3	Literární rešerše	11
3.1	Marketing.....	11
3.2	Obor stavebnictví a jeho specifika.....	11
3.2.1	Subjekty stavebního trhu.....	12
3.2.2	Marketing ve stavebnictví.....	14
3.2.3	Marketingový mix ve stavebnictví.....	14
3.3	Strategie podniku.....	18
3.3.1	Marketingová strategie.....	19
3.3.2	Strategický marketingový plán.....	23
3.3.3	Výběr vhodné strategie podniku.....	23
3.4	Marketingová komunikace.....	24
3.4.1	Komunikační mix.....	25
3.4.2	Trendy marketingové komunikace.....	28
3.5	Situační analýza prostředí.....	29
3.5.1	Analýza makroprostředí podniku.....	29
3.5.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	31
3.5.3	Analýza oborového prostředí podniku.....	32
4	Metodika	35
4.1	Dotazníkové šetření.....	35
4.1.1	Identifikace respondentů.....	36
5	Vlastní práce	40
5.1	Základní informace o Stavební firma ŠMAK, s.r.o.....	40
5.2	Situační analýza prostředí.....	40
5.2.1	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	40
5.2.1.1	Marketingový mix společnosti.....	43

5.2.2	Silné a slabé stránky podniku.....	47
5.2.3	Analýza makroprostředí podniku.....	48
5.2.4	Analýza konkurence.....	58
5.2.5	Příležitosti a hrozby	60
5.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	62
5.3.1	Současná a budoucí situace v oblasti bydlení.....	62
5.3.2	Zdroje informací pro výběr stavební firmy.....	63
5.3.3	Kritéria ovlivňující zákazníka při výběru stavební firmy	64
5.3.4	Zkušenosti respondentů se stavebními společnostmi.....	67
5.3.5	Zdroje informací propagující Stavební firmu ŠMAK.....	68
5.4	SWOT analýza	69
5.4.1	Strategie SO maxi-maxi	69
5.4.2	Strategie WO mini-maxi.....	71
5.4.3	Strategie ST mini-maxi	75
5.4.4	Strategie WT mini-mini.....	76
5.5	Návrhy a doporučení k vytvoření vhodné marketingové strategie	77
6	Diskuze	80
7	Závěr	82
8	Literatura	83
9	Seznam obrázků	93
10	Seznam tabulek	94
A	Příklady reklamních kampaní	97
B	Další informace o společnosti	99
C	Návrhy propagačních materiálů	100
D	Dotazník	102
E	Kontingenční tabulky	107

1 Úvod

Obor stavebnictví, který představuje nedílnou součást národního hospodářství, postihla v České republice ekonomická krize nejvíce ze všech odvětví. Od roku 2008 objem stavební produkce v České republice neustále klesal, a to po dobu 6 let. Šestiletý výpadek produkce činil neskutečných 564 mld. Kč. V roce 2015 však opět produkce vzrostla a svitla tak pro stavební podniky naděje k lepším zítřkům. Důkazem toho jsou také samotná rozhodnutí stavebních firem přijímat od letošního roku méně nevýdělečných zakázek a zvýšit ceny svých nabízených služeb.

Zmíněný obor se od ostatních odvětví liší především svojí specifickou výrobou a výslednými produkty, které vznikají ve většině případů na zakázku pro předem známého soukromého či veřejného investora.

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro podnikatelský subjekt Stavební firmu ŠMAK, s.r.o. Jedná se o rodinnou firmu působící na trhu již od roku 1993. Stavební firma se zabývá výstavbou jak soukromých objektů, tedy rodinných a bytových domů, tak i průmyslových staveb, administrativních budov, hal, logistických areálů, ploch a komunikací. V současné době firma spolupracuje převážně se zákazníky trhu B2B, jež tvoří více než polovinu zakázek. Firma by však do budoucna chtěla zvýšit procentuální podíl uzavřených zakázek s koncovými spotřebiteli. Vedení společnosti by tedy rádo přilákalo novou klientelu a zvýšilo povědomí o stavební firmě právě mezi koncovými spotřebiteli trhu B2C. Návrhy a doporučení marketingových strategií by měly vést ke splnění výše zmíněných přání.

2 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout marketingovou strategii pro Stavební firmu ŠMAK, s.r.o. Pro dosažení hlavního cíle bude třeba nejdříve zajistit cíle dílčí, konkrétně se bude jednat o analýzu současné marketingové situace stavební firmy. Další dílčí cíl představuje zhodnocení významu a vlivu hlavních konkurentů společně s identifikací jejich silných a slabých stránek, prostřednictvím kterých budou navržena taková řešení, která by vedla k lepšímu postavení stavební firmy na českém trhu a následnému získání nových zákazníků.

Dalším dílčím cílem je zhodnocení významu současné propagační činnosti stavební firmy, která nevyužívá všech možností a prostředků, které trh nabízí. Pro dosažení tohoto dílčího cíle bude realizováno primární marketingové šetření formou dotazníku, z kterého budou zjištěny podstatné informace o celkovém povědomí firmy mezi zákazníky a o tom, co zákazníci trhu B2C očekávají v případě, že se rozhodnou oslovit firmu pro výstavbu svého rodinného domu.

Posledním dílčím cílem jsou návrhy a doporučení, které budou stanoveny na základě všech výše zmíněných analýz a průzkumu.

3 Literární rešerše

3.1 Marketing

Dle Kotlera (2007, s. 37-40) je marketing všude okolo nás. Jde o manažerský proces, který využívají jak jednotlivci, tak skupiny. Podstata marketingu spočívá především v rozpoznání a pochopení zákaznických potřeb a přání a v následném vytvoření a prodeji výrobků či služeb, které by současně s tvorbou zisku tyto potřeby i přání uspokojovaly.

Masterson a Pickton (2010, 4 s.) ve své knize seznamují s definicí Marketingové instituce, neboli Institute of Marketing, která marketing chápe jako řídicí proces, který předvídá, identifikuje a následně uspokojuje požadavky zákazníků a to vše co neefektivněji tak, aby podnik dosahoval zisku.

Jakubíková (2008, 40 s.) dodává podstatnou informaci o tom, že je marketing založen především na vztazích se zákazníky. Podniky by se tedy měly přeorientovat směrem na kupujícího, jelikož je podnik závislý na zákazníkovi, nikoliv zákazník na podniku. Z toho vyplývá, že je důležitá neustálá péče o stávající zákazníky a budování trvalých vztahů. Jedná se o tzv. řízení vztahu se zákazníky, zkráceně **CRM**. V rámci CRM tedy důležité v první řadě nalézt vhodné zákazníky, rozpoznat jejich potřeby a přání a následně s nimi budovat vztah, tzn. informovat je o veškerých novinkách a vhodně reagovat na jednotlivé dotazy a přání (Jakubíková, 2008, s. 44-45; Masterson a Pickton, 2010, 26 s.).

3.2 Obor stavebnictví a jeho specifika

K vymezení oboru stavebnictví slouží klasifikační systém ekonomických činností CZ-NACE, který toto odvětví řadí do kategorie neboli sekce F (CZ-NACE, ©2016).

Stavebnictví je samostatné odvětví národního hospodářství. Jeho hlavním cílem je uspokojovat požadavky a přání na straně poptávky po stavebních investicích, jak na nové výstavbě, tak v rámci udržování kvality již užívaných staveb. Stavebnictví je spojeno s nemalými finančními prostředky. Zdroji financování mohou být veřejné prostředky, soukromé finanční zdroje či kombinace obou výše zmíněných zdrojů (Marková, 2009, 5 s.).

Stavební podnik je dle Markové (2006, 25 s.) podnik, který se na stavebním trhu prezentuje v roli zhotovitele a dodavatele a jehož hlavní činností je stavební výroba. Hačkajlová (2001, 53 s.) uvádí, že stavební podnik je právně, ekonomicky i majetkově samostatná organizace pod vedením podnikatele, spojující potřebné lidské i hospodářské zdroje za účelem dosažení zisku a uspokojení poptávky. Stavební podnik se od ostatních podniků liší především svojí specifickou výrobou a výslednými produkty.

Specifika lze dle Markové (2006, s. 25-27) charakterizovat následovně:

- samotná výroba má ve většině případů znaky zakázkové výroby, vyrábí se na základě individuální objednávky pro konkrétního odběratel;

- výroba se přemísťuje, hotová produkce je naopak stacionární, pevně spojená se zemí;
- organizace výrobního procesu je celkově náročnější z důvodu zapojení většího počtu odběratelů a dodavatelů;
- časová náročnost, zpravidla dlouhý výrobní cyklus;
- vyšší nároky na provozní kapitál;
- nižší využití výrobních kapacit;
- rozdílná sazba daně z přidané hodnoty pro vstupní materiál a výstupní služby.

Pleskač a Soukup (2001, s. 43-44) specifika doplňují:

- konečný výrobek představuje stavba, která je sama o sobě velice unikátní, nákladná, rozměrná a charakteristická dlouhou živostí;
- samotná výstavba je až na některé výjimky závislá na klimatických podmínkách;
- typické je dynamické uspořádání výroby, které je závislé na spoustě faktorů;
- rozdílný charakter soukromého a veřejného investora;
- odlišné stanovení cen dle druhu stavebního díla;
- stavby se zpravidla nevyrábějí do zásoby;
- pracoviště představuje dočasné místo výroby.

Jak již bylo výše krátce zmíněno, ve stavebnictví vznikají produkty na zakázku pro předem známého konkrétního zákazníka. Jeho role hraje tudíž ve stavebnictví mnohem významnější roli, než je tomu v ostatních odvětvích s klasickými produkty. Jelikož zákazník vkládá do projektu nemalý finanční obnos, je jasné, že bude výstavbě věnovat vysokou pozornost. Je tedy velice důležité, aby stavební podnik znal zákaznickovy požadavky, přání a připomínky před samotným zahájením výstavby, během stavby s ním spolupracoval a konzultoval případné změny. Pro stavební firmu je zakázka také velice důležitá, neboť zabezpečuje práci a s tím spojen určitý finanční zisk po několik měsíců či let (Pleskač a Soukup, 2001, s. 44-45).

3.2.1 Subjekty stavebního trhu

Na stavebním trhu vznikají při směně smluvní vztahy mezi subjekty. Účastníci neboli subjekty stavebního trhu se dle Markové (2009, 10 s.) dělí do dvou kategorií na přímé a nepřímé. Mezi přímé účastníky, tedy ty, kteří jsou přímo zainteresováni na zhotovení, vlastnění a užívání stavby, se řadí investoři, projektanti, dodavatelé a zhotovitelé. Mezi nepřímé spadají stavební úřady, peněžní ústavy či konzultační a poradenské firmy. Hačkajlová (2001, 26 s.) přímé účastníky doplňuje o stavebníka a uživatele, naopak dodavatele a zhotovitele nerozlišuje.

Pleskač a Soukup (2001, 62 s.) ve své publikaci seznamují s jiným členěním účastníků stavebního trhu. Konkrétně jmenují investory, kupující, zhotovitele neboli dodavatele, výrobce a prodejce stavebních hmot a technologických celků, výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení, projekční, poradenské a inženýrské kanceláře, prodejce nemovitostí a orgány státní správy.

Investor je právnická či fyzická osoba nebo domácnost, která zabezpečuje přípravu a samotnou realizaci stavby a která zároveň stavbu finančními prostředky financuje. Dělí se na investory soukromé a investory veřejné. Soukromí investoři vynakládají soukromé finanční zdroje k financování soukromých zakázek, veřejní investoři naopak využívají kapitál ze státního rozpočtu a ostatních veřejných zdrojů k financování veřejných zakázek. Investor se po dokončení výstavby ve většině případů stává majitelem či uživatelem stavby. Často bývá současně také stavebníkem, tedy právnickou nebo fyzickou osobou či domácností, která stavbu financuje a v budoucnu k ní nabude vlastnické právo (Marková, 2009, 11 s.; Hačkajlová, 2001, 26 s.; Pleskač a Soukup, 2001, 62 s.).

Projektant, nejčastěji stavební inženýr, architekt či stavební technik, je právnická nebo fyzická osoba oprávněna dle zvláštních předpisů provádět projekční činnost za účelem vzniku projektu. Jeho úkolem je do stavebního díla přenést a splnit požadavky stavebníka, stavebního úřadu i uživatele. Projektant dohlíží na celý průběh výstavby a vede k němu patřičnou dokumentaci (Marková, 2009, 11 s.; Hačkajlová, 2001, 26 s.).

Dodavatel je jakákoliv právnická nebo fyzická osoba, která dodává potřebné zboží, provádí stavební úpravy či poskytuje požadované služby. Dodavatel neboli zhotovitel je oprávněn k provádění staveb jako předmětu své činnosti. Dodavatel tedy společně se svými subdodavateli či dalšími dodavateli realizuje stavbu pro stavebníka (Hačkajlová, 2001, 26 s.; Stavební online, ©2016; České stavební standardy, ©2016).

Smluvní strany, tedy zhotovitel a objednavatel, uzavírají smlouvu o dílo nejčastěji na dodávku stavebních prací, provedení projektové a inženýrské činnosti nebo na dodávku stavebního díla. Stavební dílo během výstavby prochází několika etapami, na kterých se podílejí různé subjekty stavebního trhu. Celý proces začíná u investora, který plánuje vložit své finanční prostředky do stavební investice. V rámci stavebního záměru provede potřebné propočty a seznámí subjekty se svými představami. Dále vybraný projektant připraví dle přání investora požadované dílo po technické či architektonické stránce. Na základě stanovených požadavků a předem dohodnutých podmínek zhotovitel zrealizuje stavební dílo, které po dokončení předá objednavateli či investorovi (Marková, 2009, s. 11-13).

Pro zhotovitele je stavební dílo ve fázi od smluvního sjednání po předání investorovi či uživateli stavební zakázka, která v průběhu výstavby prochází několika fázemi. První stádium představuje obchodní fáze, která zahrnuje vyhledávání zakázek, tvorbu nabídek, uzavření smluv a mnoho dalších. V této fázi je velice důležitá pečlivá a soustředěná příprava, jelikož se zpravidla jedná o unikátní stavební dílo. Dále je zakázka připravena do výroby. V rámci druhé přípravné fáze se zajišťují veškeré potřebné výrobní zdroje. Následuje realizační fáze zahrnující samotné provedení zakázky, která vyústí v garanční fázi tedy v předání zakázky objednavateli (Marková, 2009, 15 s.; Pleskač a Soukup, 2001, 46 s.).

3.2.2 Marketing ve stavebnictví

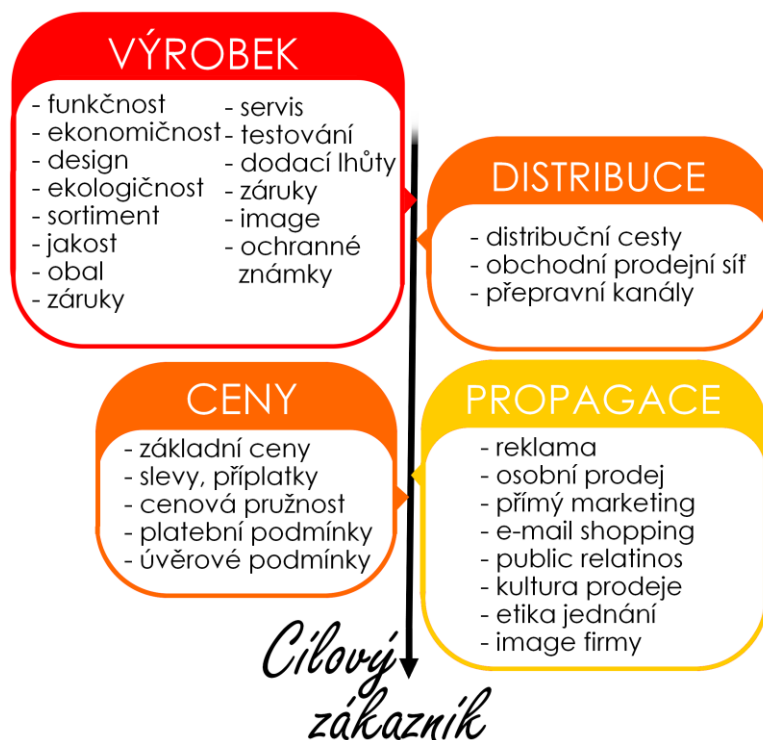
Na stavebním trhu dochází k realizaci nepřeborného množství aktivit. I když stavební trh na venek působí jako jednotný monopolní trh, ve skutečnosti je jeho vnitřní struktura komplikovanější, než se zdá. Z marketingového hlediska jej tvoří několik subtrhů stavebního trhu. Prvním a zároveň nejdůležitějším z nich je trh realizace stavebních děl, kde vzniká samotné stavební dílo ve formě novostavby, rekonstrukce či modernizace již existující stavby. Sekundárními trhy jsou trh stavebních hmot a technologických celků společně s trhem stavebního servisu. Po dokončení stavebního díla se dílo stává součástí trhu nemovitostí (Pleskač a Soukup, 2001, s. 56-57).

Mezi hlavní marketingové nástroje ve stavebnictví patří dle Pleskače a Soukupa (2001, 53 s.) segmentace trhu, marketingový mix, marketingové analýzy a prognózy a marketingové plánování.

3.2.3 Marketingový mix ve stavebnictví

Dle Kotlera (2007, 70 s.) je marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů, prostřednictvím kterých může firma upravit nabídku přesně dle požadavků pro konkrétní cílový trh. Jsou možné 4 způsoby, jak lze ovlivnit poptávku, konkrétně se jedná o produktovou, cenovou, distribuční a propagační politiku.

Pleskač a Soukup (2001, s. 116-117) dodávají, že marketingový mix je živý organismus s rozvětvenou strukturou a má charakter systému, to znamená, že jednotlivé prvky mixu jsou vzájemně propojeny určitými vazbami. Dále ve své publikaci v rámci marketingového mixu ve stavebnictví srovnávají komerční a zakázkový marketingový mix, které jsou zobrazeny na obrázcích č. 1 a 2.



Obr. 1 Komerční marketingový mix
 Zdroj: Pleskač a Soukup, 2001, 116 s., upraveno autorkou



Obr. 2 Zakázkový marketingový mix
 Zdroj: Pleskač a Soukup, 2001, 117 s., upraveno autorkou

Produkt obecně představuje vše, co uspokojuje nějakou potřebu či přání, lze ho na trhu prodat a někdo je ochoten ho koupit. Produktem může být výrobek, služba, místo či například myšlenka (Kotler, 2007, s. 70-71).

Ve stavebnictví je obdobně jako v jiných oblastech základem marketingové mixu právě produkt, v tomto případě stavba. Výrobky ve stavebnictví představují hmotné statky uspokojující dané potřeby, které vznikly ve výrobní sféře za pomoci nejrůznějších technologií, výrobních zařízení či specifické práce. Obdobně jako byl výše marketingový mix rozdělen na komerční a zakázkový, lze výrobek také rozdělit do dvou stejnojmenných kategorií (Pleskač a Soukup, 2001, s. 119-123).

Komerční výrobek je charakteristický tím, že se nejprve vyrobí a až poté se na trhu prodá. Ve stavebnictví se mezi tyto typy výrobků řadí stavební produkty určené pro stavební výrobu a spotřebu stavebníků, konkrétně jde tedy o stavební hmoty a výrobky pro stavbu, stavební stroje, drobné mechanizace a zčásti také některé technologické celky (Pleskač a Soukup, 2001, 123 s.).

Zakázkový výrobek neboli stavební dílo je zpracováno podle předem dohodnutého zadání dle požadavků konkrétního zákazníka, čili investora nebo uživatele. Zde je rozdíl oproti komerčnímu marketingu, neboť zakázkový marketing nestaví na odhadech představ a přání zákazníků, ale naopak vyhledává a snaží se získávat potencionální zákazníky, kteří následně zformují své představy a konkrétní přání o výsledném výrobku. Stavební díla se dělí do kategorií dle svého účelu a jako zakázky mají svá specifika ve formě komplexnosti, srovnatelnosti a aditivnosti. Z hlediska komplexnosti a aditivnosti je zakázka brána vždy jako jeden celek, i když je rozdělena do více dílčích etap či více spojených aktivit. Srovnatelnost představuje fakt, že před výběrem konkrétní zakázky stavební firma vždy porovnává, jaké výhody a nevýhody pro ni bude uzavření kontraktu mít. U stavebního díla jakožto zakázky se posuzuje zejména účelovost a funkčnost stavby, ekonomická efektivnost díla, architektonické řešení a v neposlední řadě také ekologičnost stavby (Pleskač a Soukup, 2001, s. 135-138).

Cena v užším slova smyslu představuje určitý obnos peněz, který prodejce požaduje za daný produkt. Širší význam udává, že cena zahrnuje vše, co zákazník vymění za vlastnictví či užitek z produktu. Tvorba ceny je samozřejmě ovlivněna jak vnitřními, tak i vnějšími faktory podniku (Kotler, 2007, s. 748-749).

V komerční stavební produkci se cena odvíjí od cenových limitů, které předem stanoví strategický management. U zakázkové stavební produkce jsou ceny naopak dohodnuty při samotném obchodním jednání mezi partnery. Pro stanovení odpovídající ceny jak v zakázkovém, tak i komerčním stavebním marketingu, existuje několik metod. Příkladem v komerční sféře může být nákladově orientovaná, konkurenčně orientovaná či poptávkově orientovaná metoda nebo také metoda cenových manipulací využívaná především při vstupu výrobce na nový trh, udržení pozice na trhu nebo uvedení nového produktu na trh. Mezi základní typy cen zakázkového marketingu ve stavebnictví Pleskač a Soukup (2001, s. 154-155) řadí nabídkovou cenu, smluvní cenu, kalkulační cenu, zákaznickou cenu, nákladovou cenu, běžnou tržní cenu, segmentační cenu, cenu ztrátového tahouna, smetanovou cenu,

penetrační cenu, zaváděcí cenu či intervenční cenu (Pleskač a Soukup, 2001, s. 145-155).

Obecně se cena ve stavebnictví dle Markové (2009, s. 97-100) stanoví pomocí tzv. souhrnného rozpočtu, který zahrnuje veškeré náklady vznikající činností všech zúčastněných subjektů. Souhrnný rozpočet sestavuje investor či zhotovitel. Náklady jsou v rozpočtu rozděleny do několika hlav. Dle charakteru hlavy je zvolen vhodný postup ocenění daných položek. Příklady jednotlivých hlav ve své knize uvádí Marková. Jmenuje například projektové a průzkumné práce, stavební objekty, stroje a zařízení, základní a vedlejší náklady spojené s umístěním stavby, provozní náklady na přípravu a realizaci stavby, rezervu a mnoho dalších. Investor také připravuje položkový rozpočet stavební části, který slouží jako podklad pro výpočet sjednané ceny a následně také ceny finální za skutečné provedení stavební zakázky. Položkový rozpočet nejčastěji zahrnuje dvě položky ze souhrnného rozpočtu, konkrétně základní a vedlejší náklady.

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti, které přesouvají produkt blíže k zákazníkům, a umožňují tak jeho koupi (Kotler, 2007, s. 70-71).

Ve stavebnictví distribuce představuje nepřeborné množství činností a procesů, které se zabývají fyzickým pohybem výrobku, manipulací, skladováním, jeho vlastnickými právy a organizačním řešením. Ve stavebnictví je u distribuce obzvláště důležitá přesnost, rychlost, plynulost, dodržení všech postupů, orientace na nízké náklady a s tím související omezený počet distribučních mezičlánků (Pleskač a Soukup, 2001, s. 156-166).

Propagace či komunikace představuje veškeré aktivity, které informují o jedinečných vlastnostech či kvalitách produktu a snaží se cílový trh přesvědčit, aby daný produkt koupil (Kotler, 2007, s. 70-71).

Ve stavebnictví je v rámci propagace ostatně jako v ostatních odvětvích velice důležité samotné zviditelnění firmy, hlavním cílem všech firemních aktivit je však získání samotné zakázky. Firmy v rámci propagace nejčastěji využívají informací o již realizovaných referenčních stavbách (Pleskač a Soukup, 2001, s. 168-170).

Mezi hlavní komunikační nástroje Pleskač a Soukup (2001, 170 s.) řadí osobní prodej, podporu prodeje, reklamu neboli obchodní propagaci firmy, přímý marketing, expoziční aktivity a public relations. V rámci reklamy stavební firma využívá propagační materiály ve formě referenčních listů, výročních zpráv či reprezentačních brožur představující danou firmu. Osobní prodej je ve stavebnictví omezen převážně na developerství a poskytování informací společně s referencemi o stavebních hmotách a dílčích výrobcích. Podpora prodeje je zaměřena spíše na psychologické ovlivnění zákazníka. Jde o to, že firma zákazníkovi nabídne hmotnou či nehmotnou výhodu, díky které se spíše rozhodne pro danou firmu. Pleskač a Soukup (2001, 171 s.) uvádí ve své publikaci příklad podpory prodeje ve formě projektové dokumentace zdarma v případě, že se zákazník rozhodne pro koupi domu. Stavební firma ŠMAK obdobně nabízela slevu na cenu pozemku v případě stavby domu na kupovaném pozemku. Stavební firmy dále v rámci přímého marketingu nejčastěji využívají výrobu a distribuci katalogů či vytvoření oficiálních webových stránek. Významná je také účast na stavebních výstavách a veletrzích,

kde se stavební firmy snaží prezentovat firmu společně se svými výrobky odborné i laické veřejnosti (Pleskač a Soukup, 2001, s. 168-171, 177-179).

3.3 Strategie podniku

Strategie byla a je dlouhá léta zkoumána jak vedoucími pracovníky, tak obchodními teoretiky. Zatím však nebyla nalezena jednoznačná definice. Jedním z mnoha důvodů může být i to, že lidé smýšlí o strategii různými způsoby. Někteří tvrdí, že je velice obtížné budoucnost předvídat, jiní naopak, že je nezbytné budoucí vývoj odhadnout, aby bylo možné naplánovat, jak být v budoucnu úspěšným podnikem (Mind Tools, ©2015).

V dnešní době je však kvalitní strategie podniku nezbytností, jelikož bez jasné stanovených cílů, tedy stavů, kterých má být v budoucnu dosaženo, a způsobu jejich dosažení nemůže podnik dlouhodobě působit a reagovat na změny a požadavky trhu (Švandová, 1997, 7 s.).

Výsledky výzkumů ukazují, že právě strategické řízení patří v podniku k nejvíce opomíjeným oblastem. Vedení firem se zaměřuje spíše, než na kontrolu strategického plánu na současné výsledky a překážky podniku. Majitelé firem si však často neuvědomují důležitost samotné strategie, neboť současné problémové situace jsou nejčastěji zapříčiněny bezohledným jednáním, které nebralo v potaz hlavní strategii podniku (Strategie pro firmy, ©2016).

Dedouchová (2001, s. 1, 4) ve své publikaci seznamuje s tradičním pojetím strategie podniku. O strategii tedy hovoří jako o listině či dokumentu, který popisuje dlouhodobé cíle podniku, určuje postup jednotlivých operací a rozděluje veškeré podnikové zdroje tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle. Dále ve své publikaci uvádí moderní definici, která vychází z již výše zmíněné tradiční, přidává však důležité poznatky o tom, že by měla strategie reagovat na změny v okolí a změny vlastních zdrojů v podniku. Nikdy ale bohužel nelze přesně určit, jak se budou faktory, které ovlivňují strategii podniku, vyvíjet. Proto je třeba neustále kontrolovat, zda je vývoj sledovaných faktorů totožný se stanovenými předpoklady. Práce spojená se strategií podniku je tedy neustálá a nikdy nekončí.

Obecně je strategie chápána jako určitý postup či souhrn kroků a činností, díky kterým podnik dosáhne vytyčených cílů, splní očekávání svých zákazníků a udrží si vlastní konkurenční výhodu (Horáková, 2003, 11 s.; Entrepreneurship, ©2015). Švandová (1997, 7 s.) dodává, že jde o aktivní otevřený systém, který nepřetržitě reaguje na změny v okolí podniku a snaží se využívat všech příležitostí tak, aby přinesly podniku dlouhodobou stabilitu, trvalou efektivitu a samozřejmě také prosperitu.

Strategie by měla být především originální, neboť v případě kopírování konkurenčních strategií čeká firmu pouze jistá odměna v podobě přehlížejícího zákazníka (Intuitivní marketing, ©2013). Strategie by měla vždy vést ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti podniku a zároveň by měla uspokojit zájmy vlastníků a zaměstnanců podniku. Měla by také zajistit, aby nevznikaly rozpory mezi úkony jednotli-

vých pracovníků a celkovým směřováním podniku, tedy strategií podniku (Dedouchová, 2001, 1 s.; Pestle analysis, ©2015).

Celkovou strategií podniku tvoří strategie finanční, personální, marketingová, inovační, technologická a v neposlední řadě strategie informační (Dedouchová, 2001, 4 s.).

3.3.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je jedna z již zmíněných součástí celkové strategie podniku. Jejím cílem je zanalyzovat a následně specifikovat marketingový mix a cílový trh podniku. Jde o dlouhodobou koncepci činností podniku, která se snaží účelně a efektivně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby podnik získal konkurenční výhodu a zároveň byli spokojeni všichni zákazníci (Švandová, 1997, 68 s.).

Dle Kotlera (2007, 66 s.) strategický marketing ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy. Marketingová strategie se tedy orientuje na budoucí působení a činnost podniku, budoucí poptávku, potřeby a především zákazníky (Jakubíková, 2008, 58 s.; Vašítková, 2014, 30 s.).

Pro podnik je tedy tou nejvyšší prioritou získání zákazníka a následné splnění všech jeho přání tak, aby si spolupráci co nejvíce užil a o podniku do budoucna mluvil pokud možno pouze v superlativech. Aby se však z člověka, který o podniku nikdy neslyšel, stal spokojený zákazník, musí projít několika kroky, které dohromady vytváří tzv. **marketingový trychtýř**. Tvar trychtýře není náhodný. Počáteční zúžení je způsobeno lidmi, co daným krokem projdou, rozhodnou se však dál nepokračovat a vydat se jiným směrem. Rozšíření naopak poukazuje na spokojené zákazníky, kteří sami začnou danou firmu doporučovat, čímž se rozšíří základna nových potenciačních zákazníků. Jednotlivé kroky na sebe plynule navazují a v případě přeskočení jednoho či více kroků hrozí ztráta zákazníka, nikoliv dřívější získání jeho důvěry (Clipsan, ©2014). Kroky marketingového trychtýře jsou zobrazeny na obrázku č. 3.



Obr. 3 Marketingový trychtýř
Zdroj: Clipsan, ©2014, upraveno autorkou

Podle Tomka (2001, 9 s.) existuje mnoho pojmenování pro pojem marketingová strategie. Například marketingový strategický plán, marketingová koncepce či marketingový strategický projekt. Společným znakem je především funkčnost, tedy nezbytnost usměrňovat veškeré firemní aktivity tak, aby bylo dosaženo dlouhodobých strategických cílů podniku. Důležitá je kromě predikční části orientující se na budoucí působení podniku také analýza a zhodnocení současné situace.

Úspěšná marketingová strategie by měla být realistická, její samotná realizace by měla být pod neustálým dohledem a její marketingový plán by měl především (Forbes, ©2013):

- obsahovat detailní popis všech činností, které chce firma podniknout;
- určit zodpovědnou osobu pro každou z jednotlivých činností;
- určit statistiku, kterou bude měřit dosažené výkony;
- být dostatečně pružný tak, aby v neočekávaných situacích umožnil potřebné změny.

Marketingová strategie dle 4P a 4C

Švandová (1997, s. 68-69) rozděluje marketingovou strategii dle marketingových nástrojů označovaných jako 4P na 4 strategie, konkrétně jde o strategii výrobkovou či produktovou, cenovou, distribuční a komunikační. Kašík a Havlíček (2012, 128 s.) ve své publikaci zmiňují také marketingovou strategii dle 4C. Jedná se o strategii, která vychází ze zákaznického marketingového mixu, jde tedy o pohled ze strany zákazníka. Příkrylová a Jahodová (2010, 17 s.) objasňují význam jednotlivých prvků modelu 4C. Produkt představuje „customer value“, cena „customer costs“, distribuce neboli místo prodeje „convenience“ a na propagaci je nahlíženo jako na „communications“. Zmíněné strategie by neměly vycházet pouze z přesvědčení a rozhodnutí manažerů, ale naopak hlavně ze strany zákazníků.

Výrobková strategie přímo souvisí s investiční strategií podniku, na základě které lze výrobkové strategie rozdělit do tří kategorií, na okamžité výnosy, stabilizované cíle a budoucí růst výnosů (Švandová, 1997, s. 70-73).

Produktová strategie dle Kašíka a Havlíčka (2012, s. 128-129) nejčastěji zahrnuje vhodnou volbu produktových řad dle stanovených segmentů, řízení životního cyklu výrobků, dále neustálý výzkum a vývoj výrobku společně s řízením image podniku. Důležité je, jak daný produkt vnímá zákazník a jakou má pro něj značka či produkt hodnotu. Je tedy jasné, že by celková produktová strategie měla odpovídat zákaznickým potřebám, přáním a očekáváním.

Cenová strategie podniku udává, jakým způsobem určí podnik cenu novým výrobkům. Podnik musí z počátku rozhodnout o tom, zdali bude cenu diferencovat dle různé segmentace či nikoliv. Dále by měl objektivně zhodnotit ceny nastavené konkurencí a v neposlední řadě by měl také vyřešit otázku, zdali a popřípadě jak změnit ceny stávajících výrobků. Cenu výrobku samozřejmě dále ovlivňuje mnoho interních i externích faktorů, které podnik musí brát při výběru vhodné cenové strategie v potaz. Mezi základní cenové strategie patří například strategie prémiová cena, cenová strategie rychlé sbírání smetany, strategie výhodná cena nebo lze cenu určit na základě konkurence či hodnoty vnímané zákazníkem. Cenová strate-

gie vycházející právě z pohledu zákazníka neboli hodnoty vnímané pro zákazníka představuje jeho reálné náklady vynaložené za daný zakoupený produkt. Nejedná se však pouze o finanční částku, kterou zákazník zaplatí, naopak jde o spoustu dalších faktorů, které jsou se samotným nákupem spojeny. Jde například o čas strávený při samotném nákupu či vyhledávání informací o produktu. Významný vliv na chování zákazníka mají také komplexní platební podmínky ve formě různých množstevních a věrnostních rabatů (Švandová, 1997, s. 74-76; Kašík a Havlíček, 2012, s. 137,139).

Distribuční strategie by měla být sestavena tak, aby byl správný produkt vždy co nejefektivněji přesunut mezi výrobcem a zákazníkem v udaném množství, včas, za správnou cenu a na správné místo. Při tvorbě strategie je třeba s ohledem na charakter trhu a povahu a samotného produktu určit stupeň prodeje a organizaci distribučních cest. Z pohledu zákazníka představuje tato strategie pohodlnou dostupnost. Volbu distribučních kanálů by podnik tedy neměl v žádném případě brát na lehkou váhu, jelikož právě vhodný výběr distribučních mezičlánků může vytvořit tíženou konkurenční výhodu. Správná volba distribučních kanálů je tedy opravdu klíčová, neboť ovlivňuje celou řadu dalších marketingových činností a hlavně spokojenost konečného zákazníka (Švandová, 1997, s. 77-79; Kašík a Havlíček, 2012, s. 140-141).

Komunikační strategie tvoří soubor nástrojů, kterými podnik působí na masové segmenty či konkrétní zákazníky. Komunikační strategie by měla pokrýt dílčí složky marketingové komunikace, jako je propagace, podpora prodeje, PR a osobní prodej. Jde o komunikaci, která informuje zákazníky, ale také přináší důležitou zpětnou vazbu. Komunikační strategie zahrnuje určení komunikačních cílů, cílové skupiny potencionálních zákazníků, rozhodnutí o obsahu sdělení, výběr vhodného komunikačního kanálu a samotný rozpočet (Švandová, 1997, s. 80-83; Kašík a Havlíček, 2012, 141 s.).

Marketingová strategie dle Kotlera

Strategie tržního vůdce představuje strategii, kdy se podnik, který má v odvětví největší tržní podíl, snaží udržet nebo dokonce zlepšit svoji současnou tržní pozici. Ve většině případů jde o firmu, která ostatní podniky v daném odvětví vede v rámci cenových, produktových, distribučních a reklamních změn či výdajů. Pro tržního vůdce není vůbec jednoduché dlouhodobě odolávat silnému tlaku konkurence a okolí. Vůdci neboli lídři si svoji pozici proto udržují nejčastěji vytvořením nové poptávky, zvětšením podílu na trhu nebo vlastní obranou pozicí ve formě neustálé inovace, neboť nejlepší obranou je právě útok (Barčík, 2013, 56 s.; Kotler, 2007, s. 580-583, 586-587).

O **strategii tržního vyzyvatele** se hovoří v případech, kdy podnik zaútočí na tržního vůdce či menší podniky s cílem zvýšit svůj tržní podíl. Pro vyzyvatele představuje strategie vysoké riziko, v případě úspěchu však odměnu ve formě vysokého zisku. Aby byla firma v útoku úspěšná, měla by oproti tržnímu vůdci disponovat významnou konkurenční výhodou. Kotler (2007, 592 s.) ve své knize uvádí pět možných útočných strategií. Konkrétně jmenuje frontální strategii, kdy podnik

útočí přímo na silné stránky konkurence, útok po křídlech, kdy se podnik zaměří naopak na slabé stránky protivníka, dále obklíčení ze všech stran, útok obchvatem a partyzánský útok vhodný spíše pro menší podniky (Barčík, 2013, 56 s.; Kotler, 2007, s. 590-594).

Strategii následovatele využívá podnik v případech, kdy určitým způsobem napodobuje či následuje tržního vůdce. Následovatel tedy využívá zkušeností tržního lídra a kopíruje či vylepšuje jeho produkty často s mnohem nižšími náklady, avšak obdobnými zisky. Následovatelé se dělí do tří skupin na kopírovače, imitátory, kteří své produkty v určitém směru diferencují a adaptéry, kteří často produkty tržního vůdce vylepšují (Barčík, 2013, 57 s.; Kotler, 2007, s. 595-596).

Strategie obsazování tržních výklenků neboli také strategie mikrosegmentářů je výhodnější spíše pro menší specializované podniky s omezenými zdroji. Představuje strategii, kdy se podnik zaměří na úzké doposud neobsložené mikrosegmenty či mezery na trhu. Mikrosegmentáři velice dobře znají potřeby a přání svých zákazníků, které dokáží následně splnit. Tato strategie je pro malé či střední podniky velice výhodná, neboť za přidanou hodnotu požadují podniky vyšší obchodní přírážku, která kompenzuje nižší objemy prodeje (Barčík, 2013, 57 s.; Kotler, 2007, s. 597-598).

Marketingová generická strategie dle Portera

Strategii nákladového vůdce či vůdčího postavení v nízkých cenách podniky uplatňují v případech, kdy se snaží vyrábět a distribuovat s co nejnižšími náklady tak, aby mohly pro koncového zákazníka stanovit nižší ceny, než stanovila jejich konkurence. Podniky využívající danou strategii nabízejí standardní výrobky bez jakékoliv přidané hodnoty. Vysokých zisků tedy dosahují vysokým relativním podílem na trhu, velkovýrobou či výhodným přístupem k surovinám. Aby byla strategie úspěšná, je třeba, aby byl podnik i ve skutečnosti podnikem s nejnižšími náklady a ne jen jedním z několika (Barčík, 2013, 56 s.; Porter, 1993, s. 31-33; Porter, 1994, s. 35-36).

Strategie diferenciacce je postavena na konkurenční výhodě podniku, jde tedy o to, že se podnik v určitých bodech, které jsou pro kupujícího v daném odvětví důležité, jasně odlišuje od konkurence, čímž se mezi spotřebiteli stává snáze zapamatovatelný. Podnik následně stanoví vyšší cenu, kterou jsou zákazníci díky nabízené odlišnosti či výhodě ochotni zaplatit. Podniky se mohou odlišovat distribucí, samotným výrobkem, nabízenými službami nebo například marketingovým přístupem (Barčík, 2013, 56 s.; Porter, 1993, s. 33-34).

Strategie koncentrace, zvaná také fokální strategie, představuje situaci, kdy se podnik úzce specializuje na skupinu odběratelů, geografický trh nebo jeden či více menších segmentů, díky čemuž získává u daného cílového trhu velmi silnou neohrožitelnou pozici. Jde tedy o to, že daná firma dokáže cílový trh obsloužit lépe a efektivněji než konkurence. Porter (1993, 34 s.) ve své publikaci uvádí, že existují dva typy fokální strategie. Konkrétně se jedná o nákladově fokální strategii a diferenciacní fokální strategii (Porter, 1993, 34 s.; Barčík, 2013, s. 56-57 s.; Porter, 1994, 38 s.).

3.3.2 Strategický marketingový plán

Strategické plánování je podkladem pro marketingový plán, který hledá různé možnosti, jak by podnik mohl dosáhnout vytyčených marketingových cílů (Kotler, 2007, 88 s.; Horáková, 2003, 12 s.).

Strategický plán na rozdíl od dlouhodobého plánu přichází s novými změnami, navrhuje více možností, zabývá se tím, v čem by se mělo podnikat a je vypracován plynule, ne periodicky, jako je tomu u dlouhodobého plánu. Při tvorbě strategického marketingového plánu je dle Tomka (2001, 10 s.) třeba v první řadě provést situační analýzu podniku společně s analýzou obecného a oborového okolí podniku. Dále provést identifikaci a zhodnocení slabých a silných stránek podniku ve vazbě na příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy. Následuje predikce neboli odhad předpokládaného vývoje okolí podniku a samotné organizace. Dalším krokem je formulace a volba strategických cílů, vize, poslání a filozofie firmy společně s volbou cílového segmentu. Na závěr přichází na řadu volba vhodných marketingových nástrojů, finální stanovení rozpočtu a výběr vhodné marketingové strategie (Jakubíková, 2008, s. 68-74).

Vize představuje vytváření budoucnosti, tedy to, jakým směrem se bude daný podnik rozvíjet. Vize je méně konkrétní než poslání, jelikož seznamuje s budoucím chováním organizace, nikoliv se stávající realitou (Charvát, 2006, s. 28-29). Vize je tedy barevný obraz skutečnosti či cíle, kterého chce podnik dosáhnout. Vizi je třeba neustále malovat, barvitě popisovat a především komunikovat (Intuitivní marketing, ©2013).

Poslání neboli mise stanovuje účel podniku, jeho základní orientaci a postoj. Prostřednictvím poslání podnik seznamuje zaměstnance, zákazníky i širokou veřejnost s vlastní filozofií, politikou a základními hodnotami podniku (Soukalová, 2005, 62 s.). Zabývá se samotným smyslem podnikání a mělo by vycházet především z přání a potřeb zákazníků. Důležité je, aby si podnik před stanovením poslání ujasnil, v čem podniká, jak se odlišuje od konkurence, proč vznikl a působí v současné době na trhu a v neposlední řadě, kdo jsou jeho zákazníci. Samotné poslání by mělo být jasné, stručné, realistické, konkrétní a jedinečně přesně pro danou společnost. Dále by mělo motivovat zaměstnance, posilovat image podniku a také by mělo vyzdvihovat silné stránky podniku (Kotler, 2007, s. 89-92 ; Vašítková, 2014, 46 s.). Zajímavé poslání uvádí ostravská stavební firma (Mirpal, ©2013):

„Posláním firmy je nabídnout zákazníkům takové služby, jež budou odpovídat i těm nejnáročnějším požadavkům na kvalitu a pečlivost.(...) Firma MIRPAL s.r.o. je pro zákazníky světlem, které přitahuje a dává jistotu. Firma MIRPAL s.r.o. zde byla, je a vždy bude pro zákazníka.“

3.3.3 Výběr vhodné strategie podniku

Zvolená strategie by měla být podle Dedouchové (2001, s. 106-107) především vhodná vzhledem k dané situaci podniku, přijatelná a proveditelná.

Vhodnost vyjadřuje, zdali zvolená strategie podniku dopomůže v udržení či zlepšení pozice na trhu a zdali dokáže potlačit nebo zcela odstranit slabé stránky

podniku. Vhodně zvolená strategie by měla být v souladu s celkovou strukturou podniku a všemi souvisejícími strategiemi. Zároveň by měla plně využívat všech svých silných stránek, klíčových schopností, zdrojů a příležitostí, které má podnik k dispozici. V rámci výběru je třeba rozpoznat hlavní přínosy jednotlivých variant strategií pro podnik a zjistit, do jaké míry musí být jednotlivé varianty přizpůsobeny podnikovým požadavkům, či je naopak potřeba na základě zvolené strategie změnit systém podnikové kultury. Zde je často problém, jelikož pracovníci dávají přednost těm strategiím, které příliš nemění podnikovou strukturu (Dedouchová, 2001, s. 108-119; Blažková, 2007, 104 s.; Stratég, ©2006).

Přijatelnost strategie podniky hodnotí na základě návratnosti vložených investic, rizika spojeného s každou variantou a očekávání jednotlivých zájmových skupin, které jsou určitým způsobem propojeny s daným podnikem. Jedná se o tzv. stakeholdry, kteří se dělí na vnější a vnitřní. Mezi vnější se řadí věřitelé, dodavatelé, zákazníci, stát, orgány místní správy, konkurence, média a různé komunity. Vnitřní skupiny tvoří vlastníci, management a zaměstnanci. Přijatelná strategie by tedy měla brát v potaz zájmy a očekávání okolních zájmových skupin podniku, dále by měla přinést zisk a v neposlední řadě také zlepšit samotnou likviditu podniku (Dedouchová, 2001, s. 120-130; Blažková, 2007, 104 s.).

Proveditelnost strategie udává, zdali je reálné vybranou strategií v praxi implementovat. Je třeba znát finanční situaci podniku, dále zdali má k dispozici vhodné technologické zařízení, schopné a zkušené pracovníky, potřebné licence, atesty, dostatek surovin a materiálu a či je právě teď ten správný čas na změnu. Podnik by měl dopředu stanovit potřebný kapitál, kapacitu jednotlivých zdrojů a odhadnout výši potřebných nákladů k realizaci strategie. Pro hodnocení se nejčastěji využívá analýza bodu zvratu. Důležité je, aby vybraná strategie byla stabilní. Měla by tedy podniku v průběhu své realizace poskytovat dostatečnou záruku toho, že se firma nedostane do neřešitelné či nestabilní situace (Dedouchová, 2001, s. 131-134; Blažková, 2007, 104 s.; Stratég, ©2006).

3.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace patří k nejdůležitějším nástrojům marketingového mixu. Představuje přenos sdělení prostřednictvím komunikačního kanálu od jeho odesílatele k jeho příjemci. Volba vhodného marketingového sdělení společně s mediem obvykle vychází z positioningu značky či firmy. Positioning představuje strategickou koncepci, na základě které podnik vytvoří marketingovou strategii tak, aby samotný podnik, výrobek, služba či myšlenka dosáhly vytyčené pozice v mysli cílového zákazníka. Podniky tuto strategii také často považují za vhodný nástroj k odlišení od konkurence. V současné době neexistují dvě totožné organizace, je tedy na marketingových pracovnících, aby vhodně stanovili kýžený positioning firmy a dále vybrali a pečlivě zkombinovali komunikační nástroje na míru právě pro daný podnik (Vašítková, 2014, 126 s.; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21-24, 64, Karlíček a Král, 2011, 16 s.).

3.4.1 Komunikační mix

Komunikační mix tvoří několik nástrojů. Mezi ty nejvyužívanější patří reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations, osobní prodej, event marketing, sponzoring, online komunikace a veletrhy a výstavy, které jsou někdy řazeny pod osobní prodej.

Reklama patří k jednomu z nejvýznamnějších a nejviditelnějších nástrojů komunikačního mixu. Využívá se pro přenos informací určených masovému segmentu. Reklama je vhodným nástrojem pro zvýšení povědomí o značce, posílení image či budování trhu. Je také spojena s tzv. efektem falešné popularity, který ve své knize zmiňuje Karlíček a Král (2011, 49 s.). Jde o to, že produkty, které jsou propagované reklamou, jsou mezi lidmi vnímány jako oblíbenější. V dnešní době však i v reklamě existuje nepřehledné množství překážek, například v podobě zahlcení publika reklamními sděleními, které kýžený efekt reklamy bezpochyby snižují. Vysekalová a Mikeš (2010, 16 s.) ve své knize výstižně uvádějí, že některými může být reklama vnímána jako jakýsi tajemný svůdce, který dokáže mnohé zmanipulovat a následně přesvědčit k nákupu i těch naprosto nepotřebných věcí. Dalším význačným negativem je obtížné měření a následné vyhodnocení. V současné době existuje celá řada reklamních médií, která se odlišují především zacílením, portfoliem zasaženého publika či cenou. Mezi nejvyužívanější patří televizní reklama, rozhlasová reklama, venkovní reklama, reklama v tisku či on-line reklama. Při tvorbě reklamy je vhodný výběr média nezbytností, efektivní reklama by ale kromě správné volby media měla být vždy také přiměřeně informativní a kreativní. Důležité je také správné načasování a zacílení (Karlíček a Král, 2011, s. 49-52; Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 91-92).

Příklady kreativních a neotřelých reklamních kampaní stavebních firem jsou uvedeny v příloze A na obrázcích č. 1 a 2.

Přímý marketing, v praxi také často označován jako „one to one“ marketing nebo marketing „na míru“, je komunikační nástroj, který je v současné době díky neustálému technologickému vývoji a snadné měřitelnosti užíván stále častěji. Mezi jeho výhody patří možnost přizpůsobení marketingového sdělení individuálním potřebám a požadavkům zákazníka, budování dlouhodobých vztahů či okamžité vyvolání reakce příjemců. Využívá se tedy v případech, kdy se chce podnik zaměřit na pečlivě vybrané jednotlivce či skupiny zákazníků. Druhé straně, tedy zákazníkovi, přímý marketing přináší také mnoho výhod v podobě jednoduššího, pohodlnějšího a rychlejšího nákupu, důvěryhodnější komunikace či zachování soukromí při nákupu. I přímý marketing je však spojen s řadou negativ. Příkladem mohou být vysoké relativní náklady či nezbytná existence kvalitní databáze sdružující podstatné informace o zákaznících. Mezi nejčastěji užívané nástroje přímého marketingu patří přímý mailing, e-mailing, mobilní marketing, dále také katalogy, telemarketing či neadresná roznáška (Karlíček a Král, 2011, s. 79-82; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 94-95; Vysekalová a Mikeš, 2010, 18 s.).

Osobní prodej představuje nejstarší nástroj komunikačního mixu, který je v dnešní době využíván především na trhu B2B. Obdobně, jako je tomu u přímého marketingu, patří mezi přednosti přímý kontakt se zákazníkem, bezprostřední

zpětná reakce zákazníka a možnost osobně prezentovat výrobek, služku či myšlenku. U osobního prodeje je velice důležité nalézt vhodného prodejce, který bude schopen navázat dlouhodobý vztah se zákazníkem. Podstatné je také, aby prodejce působil na zákazníka důvěryhodně a dokázal rozpoznat jeho potřeby i přání. I osobní prodej má však svá negativa ve formě obtížného nalezení vhodného a důvěryhodného prodejce, horší kontroly nad obsahem sdělení, ale také vysokých jednotkových nákladů či samotného faktoru času ve smyslu dlouhodobého navázání dobrých vztahů mezi klientem a prodejcem (Karlíček a Král, 2011, s. 149-151; Příkrylová a Jahodová, 2010, 126 s.).

Veletřhy a výstavy se řadí podobně jako osobní prodej mezi oblíbené a hojně využívané nástroje na trzích B2B. Jedná se převážně o pravidelné akce, na kterých vystavovatelé dle určité kategorie prezentují svoji nabídku odborníkům či laikům. Největší výhodou tohoto nástroje je především přímý kontakt firmy, výrobku či služby se zákazníkem, možnost nalézt a následně srovnat nabídky z různých koutů světa, zjistit aktuální informace o celkové nabídce na trhu či konkurenci a hlavně získat informace o potencionálních zákaznících a navázat s nimi osobní kontakt. Nevýhodou představují vyšší náklady spojené s účastí na veletrzích. Z hlediska geografie dělí Příkrylová a Jahodová (2010, 136 s.) veletrhy a výstavy na lokální, regionální, národní, kontinentální a mezinárodní (Karlíček a Král, 2011, s. 162-164; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 136-137).

Podpora prodeje neboli sales promotions je komunikační nástroj, jehož cílem je zvýšit efektivnost obchodních mezičlánků, motivovat personál a především podnítit určité chování zákazníka a stimulovat tak jeho nákup. U spotřební podpory prodeje firma nabídne zákazníkovi něco navíc tak, aby pro něj byl produkt atraktivnější a zvýšila se pravděpodobnost, že jej zákazník zakoupí. Podpora prodeje je časově omezená a výsledky jsou nejčastěji krátkodobého charakteru, neboť stimuly působí převážně na neloajální zákazníky tzv. brand switchers. Sales promotion zahrnuje širokou paletu nástrojů, mezi nejvyužívanější patří snížení ceny, vzorky, reklamní dárky, prémie, kupony, ochutnávky, rabaty, spotřebitelské či marketingové soutěže nebo také věrnostní programy. Součástí podpory prodeje je také komunikace v místě prodeje (Karlíček a Král, 2011, s. 97-100; Příkrylová a Jahodová, 2010, 88 s.).

Public relations se řadí mezi nejdůležitější nástroje komunikačního mixu. Kvalitní PR v dnešní době vytváří základ úspěšné marketingové komunikace, neboť dle Pelsmackera (2010, 340 s.) si většina společností myslí, že podnik s dobrou pověstí nemůže nabízet špatné a nekvalitní výrobky. PR má za úkol zvyšovat image podniku, navazovat a udržovat dobré vztahy s veřejností a zájmovými skupinami. Dále ovlivňovat postoje a názory okolí a v neposlední řadě pravidelně informovat veřejnost prostřednictvím tiskových konferencí či tiskových zpráv o novinkách a důležitých informacích týkajících se podniku. PR tedy dlouhodobě usiluje o to, aby byl ve skutečnosti podnik veřejností vnímán tak, jak by si sám přál. Velice důležitou součástí PR je především Media relations neboli vztah s médii. Principiálně jde o to, že pracovníci PR zásobují novináře náměty, které jsou důvěryhodné, zábavné a pro čtenáře zajímavé. Nevýhodou PR je především obtížná měřitelnost

a nemožnost korigovat a následně kontrolovat obsah sdělení, která prezentují média. Může vznikat tzv. negativní publicita, kterou lze jen těžko řídit. Proto by každá firma měla mít pro takové situace připraven plán krizové komunikace (Marková, 2009, 109 s.; Karlíček a Král, 2011, 118 s.; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106-107; Pelsmacker, 2010, s. 339-340).

PR se dle Pleskače a Soukupa (2001, s. 180-181) projevuje identifikačními znaky, prostřednictvím kterých vnímá okolí firmy působení podniku na trhu. Mezi identifikační prvky a aktivity řadí firemní identitu, firemní logo, barvy, image firmy a společenské kontakty.

Event marketing neboli zážitkový marketing umožňuje zvyšovat povědomí o značce či loajalitu zákazníků. Podstatné je, aby byl event marketing součástí celkové komunikační strategie a marketingového komunikačního mixu. Podniky v případě event marketingu pořádají jedinečné a neopakovatelné události, které mají zákazníky zaujmout, vyvolat u nich zážitek a následně přesvědčit k jejich aktivní účasti. Pozitivní emoce vyvolané z akce si následně účastníci spojí také s vybranou značkou, čímž je účel event marketingu splněn. U zážitkového marketingu je velice důležité, aby podnik přišel s tématem, který bude pro cílovou skupinu atraktivní a zaujal ji. Podstatný je také výběr vhodného místa a času tak, aby byl cílový segment zasažen (Karlíček a Král, 2009, s. 137-139). Event marketing tedy staví na vlastním zážitku. Toto tvrzení ve své knize potvrzují také Vysekalová a Mikeš (2010, 146 s.) výstižným citátem:

*„Řekněte mi to a já to zapomenu,
ukažte mi to a já si vzpomenu,
nechte mě to prožít a já si to budu pamatovat na celý život.“*

Sponzoring umožňuje spojení značky či produktu s třetí stranou. Sponzor poskytlující třetí straně určitou finanční či hmotnou podporu umísťuje a prezentuje své logo, reklamní sdělení či produkt na viditelných místech, materiálech nebo akcích spojených určitým způsobem se sponzorovanou stranou. Nejčastěji firmy navazují spolupráci se známými osobnostmi, sportovními týmy nebo také různými kulturními a sociálními akcemi. Důležité však je, aby dané spojení bylo logické a relevantní. Sponzoring tedy především zvyšuje povědomí o značce, ale také posiluje image značky. K dosažení zmíněných cílů přispívají také samotná média, neboť o významnějších sponzorovaných akcích informují spotřebitele a vytvářejí tak pozitivní publicitu. (Karlíček a Král, 2009, s. 142-145; Vysekalová a Mikeš, 2010, 18 s.; Přikrylová a Jahodová, 2010, 131 s.).

Popularita i samotný význam sponzoringu mezi podniky v posledních několika letech výrazně vzrostly. Důkazem může být neustále se rozšiřující pestrost sponzorských příležitostí, zvyšující se rozpočty určené právě sponzoringu nebo výsledky studie, které poukazují na zvýšenou angažovanost vysoce postavených manažerů v případě posouzení a výběru sponzorských návrhu (Pelsmacker, 2010, s. 369-373).

On-line komunikace v posledních letech zaznamenala díky neustálému rozvoji internetových technologií a sociálních sítí rapidní rozmach. Dnes jsou již

pro firmy oficiální webové stránky, tematické blogy či online magazíny téměř samozřejmostí, atraktivní obsah, snadné užití či optimalizace webové stránky pro vyhledávače však nikoliv. V dnešní době, kdy je internet přehlacen nepřehledným množstvím webových portálů, jsou však tyto aspekty pro firmy velice důležité, stejně jako působení na sociálních sítích. Mezi největší a zároveň nejdůležitější současné trendy on-line marketingu patří přizpůsobení webové stránky pro chytré telefony a tablety, zapojení obsahového či content marketingu, personalizace a v neposlední řadě využití možná co největšího počtu sociálních sítí. Online komunikace umožňuje přesné zacílení, využití různých multimediálních obsahů a to vše s relativně nízkými náklady (Karlíček a Král, 2009, s. 171-173; Promarketing, ©2015).

3.4.2 Trendy marketingové komunikace

V současné době se mezi trendy v marketingové komunikaci řadí například marketing zaměřen na ústní šíření reklamy mezi samotnými zákazníky, tzv. Word of Mouth Marketing (WOMM). WOMM patří mezi nejúčinnější a nejlevnější nástroje, neboť staví na důvěře a osobní zkušenosti, kterou si mezi sebou sdělují blízcí či známí (Hesková a Štarchoň, 2009, 29 s.). Vašítková (2014, 126 s.) ve své publikaci uvádí, že v případě, že je zákazník s daným produktem spokojen, oznámí tuto skutečnost v průměru 4 až 5 lidem. V případě nespokojenosti informuje 11 a více blízkých.

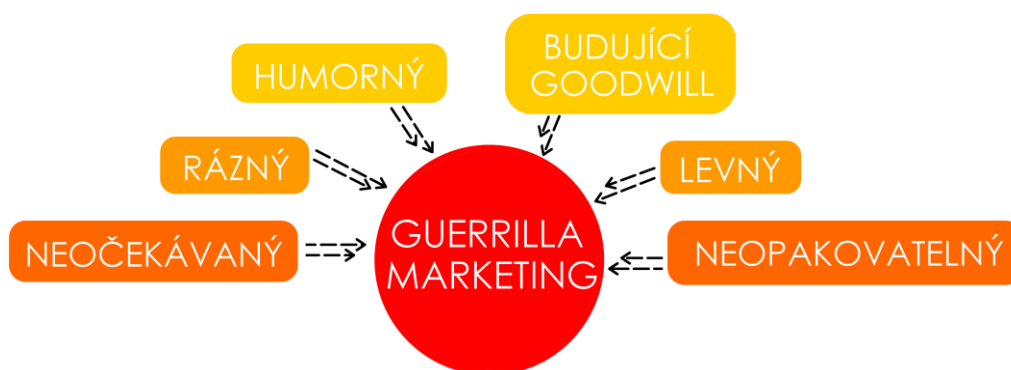
Další netradiční formu marketingu představuje tzv. Guerrilla marketing či gerilový marketing, který je v poslední době mezi firmami čím dál populárnější, především z toho důvodu, že dokáže s využitím nízkých nákladů přijít s velmi efektivními nekonvenčními a originálními nápady. Je tedy v první řadě určen malým a středním podnikům tak, aby se mohly do povědomí kupujících dostat snáze než velké společnosti s vyšším kapitálem (Hesková a Štarchoň, 2009, 31 s.; IJMRBS, ©2014).

Jak uvádí ve své knize Vysekalová a Mikeš (2010, 143 s.), gerilový marketing je na rozdíl od klasického marketingu charakteristický představivostí, energií, nízkými náklady a vůlí zkoušet nové věci. Mezi jeho další charakteristiky patří (IJMRBS, ©2014):

- využívá psychologii člověka, nikoliv jeho zkušeností a odhadů;
- nestaví na konkurenčním boji, naopak navazuje spolupráci s jinými podniky;
- primárním cílem není zisk nových zákazníků, ale doporučení, informovanost a zvýšení prodejů u současných zákazníků;
- využívá současné technologické trendy.

Guerrilla marketing tedy přichází s netradičními, agresivními, někdy také na první pohled nenápadnými, avšak velice dobře zacílenými reklamními kampaněmi, které mají za cíl vytvořit nečekané a nezapomenutelné příležitosti pro setkání zákazníka s produktem či nabízenou službou. Marketéři chtějí tedy v rámci gerilového marketingu s využitím nekonvenčních praktik přitáhnout co nejvíce pozornosti (Guerrilla online, ©2015b).

Alexander Riedl, bývalý ředitel Volvo Cars, však přichází s myšlenkou, že inovativní či šokující reklamní kampaň nemusí vždy spadat pod guerrilla marketing. Naopak dle jeho slov existuje sada šesti vlastností, které musí každá gerilová kampaň splňovat (Guerrilla online, ©2015a). Jednotlivé vlastnosti jsou zobrazeny na obrázku č. 4.



Obr. 4 Vlastnosti Guerrilla marketingu
Zdroj: Guerrilla online, ©2015a, upraveno autorkou

I když byl původně gerilový marketing zaměřen spíše na menší firmy, v posledních letech díky svým úspěchům začíná být čím dál více využíván i většími společnostmi (Hesková a Štarchoň, 2009, 31 s.).

3.5 Situační analýza prostředí

Situační analýza prostředí je často považována za základ marketingového plánu. Snaží se zanalyzovat a následně popsat dosavadní vývoj, současnou situaci a zároveň také odhadnout budoucí vývoj a směřování podniku. V rámci situační analýzy je také velice důležité prozkoumat a zanalyzovat současnou situaci na trhu, stávající ekonomické i makroekonomické podmínky, politickou či náboženskou situaci a v neposlední řadě také rozpoznat a porozumět konkurenci. Jde tedy o identifikaci a důkladnou analýzu všech vlivů (faktorů), jak vnitřních, tak vnějších, které neustále působí na podnik. Tyto vlivy mohou mít podobu vnějších příležitostí (O) a hrozeb (T) či vnitřních silných (S) a slabých (W) stránek podniku. K identifikaci výše zmíněných faktorů lze použít **SWOT analýzu** (Švandová, 1997, s. 25-30; Tručka, 2012, s. 71-72; Small business, © 2015).

V případě, že podnik identifikuje větší počet potencionálních hrozeb, je dobré určit pravděpodobnost výskytu jednotlivých faktorů a také jejich případné negativní dopady. Důležité je také vypracování krizových plánů, především pro ty nejrizikovější a nejničivější faktory (Kotler, 2007, 97 s.).

3.5.1 Analýza makroprostředí podniku

K analýze makroprostředí se nejčastěji využívá **PESTE analýza**, která zahrnuje politické, legislativní, ekonomické, ekologické, technologické, sociokulturní a demogra-

fické podmínky. Někdy se mezi výše zmíněné řadí také světové okolí. Analýza makroprostředí má za cíl vybrat ty nejpodstatnější a nejdůležitější faktory pro podnik, následně tyto oblasti zanalyzovat a pokusit se co nejpřesněji predikovat jejich budoucí vývoj (Dedouchová, 2001, 25 s.; Jakubíková, 2008, s. 82-83).

Politické a legislativní okolí zahrnuje politickou stabilitu, členství země v různých politických či hospodářských seskupeních, působení současné politické strany, veškeré zákony a nařízení na ochranu podnikání a spotřebitele, daňové předpisy, státní dotace, dále vládní agentury společně s formálními a neformálními zájmovými skupinami a sdruženími. Legislativa zasahuje také podniky působící na stavebním trhu, konkrétně se jedná o zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o územním plánování a stavebním řádu a v neposlední řadě se jedná o normy upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti (Dedouchová, 2001, 28 s.; Švandová, 1997, 28 s.; Jakubíková, 2008, 83 s.; Pleskač a Soukup, 2001, s. 60-61).

Ekonomické okolí formuluje především vývoj HDP, částečně předvídatelná fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, aj.), úroková míra určující kapitálové náklady podniku, devizový kurz koruny, sociální dávky a podpory a také nepředvídatelná míra inflace, která může například destabilizovat ekonomiku dané země. Dále lze do ekonomického okolí zahrnout také disponibilní příjmy obyvatelstva, průměrnou výši důchodu, kupní sílu, index spotřebitelských cen, míru nezaměstnanosti a další makroekonomické faktory (Dedouchová, 2001, s. 26-27; Švandová, 1997, 27 s.; Jakubíková, 2008, 83 s.).

Sociokulturní a demografické okolí má v současné době obrovský význam. Kulturní faktory tvoří jazyk, chování obyvatel, vnímání sebe sama i okolí, spotřební zvyky, kulturní hodnoty aj. Sociální okolí představuje sociální stratifikaci, příjmy, majetek, životní úroveň obyvatelstva, vzdělání a mnoho dalších. Demografické okolí zahrnuje faktory jako je změna věkové struktury, velikost populace, geografické rozmístění, porodnost, průměrná délka života, rasová struktura, migrace a především změna životního stylu. Neustále stárnoucí populace společně se změnou orientovanou na zdravý životní styl a zlepšování životního prostředí může pro některé odvětví znamenat příležitost, pro jiné naopak hrozbu (Dedouchová, 2001, 27 s.; Švandová, 1997, 28 s.; Jakubíková, 2008, 83 s.).

Technologické okolí je určováno především změnami v technologiích, trendy ve výzkumu a vývoji. Zahrnuje veškeré technologické změny v oblasti výrobní, dopravní, skladovací, informační či komunikační. Na stavebním trhu je pro podnik klíčové, aby sledoval technologické trendy a patřičně na ně reagoval. V opačném případě pro stavební firmu bude velice obtížné udržet krok s konkurencí a dlouhodobě působit na trhu (Dedouchová, 2001, 27 s.; Švandová, 1997, 28 s.; Jakubíková, 2008, 101 s.; Pleskač a Soukup, 2001, 83 s.).

Ekologické okolí je zaměřeno především na změnu klimatických podmínek, ochranu životního prostředí a přírodních zdrojů. Významná jsou také ekologická hnutí bojující za různá práva. Firma působící na stavebním trhu musí také dohlédnout na to, aby daný výrobek splňoval veškeré podmínky a získal patřičné certifikáty (Švandová, 1997, 28 s.; Pleskač a Soukup, 2001, 62 s.).

Světové okolí představuje zejména internacionalizace neboli propojení jednotlivých ekonomik napříč zeměmi, zvyšování pružnosti a rychlosti jednotlivých ekonomických systému společně s neustále zrychlujícím se šířením informací z jedné strany světa na druhou (Dedouchová, 2001, 28 s.; Švandová, 1997, 28 s.; Pleskač a Soukup, 2001, s. 60-62).

3.5.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

V rámci podniku se analyzuje především současná organizace společně s marketingovou a finanční situací podniku. Cílem je identifikovat slabé a silné stránky podniku, reprezentované například jedinečným majetkem či podnikovými schopnostmi a dovednostmi personálu. K analýze vnitřního prostředí podniku se velmi často užívá tzv. **hodnotový řetězec**, jenž ukazuje celkovou hodnotu podniku a zároveň umožňuje firmě identifikovat veškeré možnosti, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Prostřednictvím hodnototvorného řetězce podnik identifikuje a zanalyzuje každou část svého výrobního procesu. Následně určí oblasti, procesy nebo kroky, které je třeba zlepšit či naopak zcela odstranit. Hodnota řetězce je definována řadou aktivit, konkrétně hlavními a podpůrnými funkcemi. Hlavní činnosti dle Dedouchové (1997, 32 s.) představují marketing, prodej, servis služeb a samotná výroba produktu, kterou Kotler (2007, 542 s.) dále dělí na logistiku na vstupu, provoz a logistiku na výstupu. Podpůrné funkce zajišťují potřebné vstupy pro již zmíněné funkce hlavní. Jedná se především o materiálové hospodaření, vědeckotechnický rozvoj, personální funkci, informační systém a podnikovou infrastrukturu (Dedouchová, 1997, s. 31-32; Kotler, 2007, 542 s.; Porter, 1993, 60 s.; Business News Daily, © 2015)

Výrobní funkce představuje výrobu konkurenceschopných produktů, které uspokojí potřeby zákazníků. Výrobní funkce zahrnuje mimo jiné také činnosti spojené s přejímáním, manipulací, skladováním, odvozem či distribucí. Zda-li se jedná o silnou či slabou výrobní funkci, určují čtyři hlavní faktory, konkrétně míra hospodárnosti, zkušenostní efekt, efekt životního cyklu výrobního procesu a flexibilní výrobní technologie (Dedouchová, 1997, s. 32-38; Porter, 1993, s. 62-63).

Marketing a prodej zahrnuje činnosti, které mají zákazníka zaujmout a následně přesvědčit ke koupi. Marketing a prodej závisí tedy především na vhodném výběru cílových skupin a jejich následném poznání. Důkladná analýza cílových skupin je pro daný podnik opravdu velice důležitá, jelikož má na výběr ze tří možností, jak vybraný produkt vyrábět. V případě, že mají všechny sledované segmenty podniku stejné potřeby, jedná se o trh nediferencovaný, podnik tedy může vyrábět jeden typ výrobku pro všechny segmenty. Druhou možností je situace, kdy má každá skupina zákazníků různé potřeby, je tedy třeba vyvinout více variant dle potřeb jednotlivých cílových skupin. Poslední možnost je využívána tehdy, má-li podnik jen jednu cílovou skupinu, vyrábí tedy cíleně produkt pouze pro tento jeden vybraný segment (Dedouchová, 1997, 38 s.; Porter, 1993, 63 s.).

Materiálové hospodaření neboli vnitropodniková logistika obsahuje činnosti spojené s nákupem potřebného materiálu, plánováním výrobních činností a samotným prodejem konečných výrobků. Kvalitní logistika je v dnešní době velice

důležitým aspektem, jelikož efektivní a dobře naplánovaná logistika dokáže snížit celkové náklady. Vše závisí na promyšleném a efektivním uspořádání jednotlivých toků uvnitř podniku a kontrole kvality produktu v průběhu výroby. Čím jsou produkovány výrobky kvalitnější, tím se snižují náklady na opravy a případné reklamace zmetků (Dedouchová, 1997, s. 39-41).

Vědeckotechnický rozvoj zahrnuje činnosti, které se snaží o zkvalitnění výrobních postupů či samotného výrobku. Podnik může v rámci rozvoje zvyšovat kvalitu stávajících výrobků, vyvinout naprosto nový produkt či vymyslet inovativní proces výroby, který zajistí produkci kvalitnějších výrobků současně s nižšími náklady. V případě vývoje nového produktu je však rozvoj spojen s vysokým rizikem, jelikož podnik dopředu netuší, zdali bude poptávka po novém produktu dostatečně vysoká. Dále je zde také riziko obtížné prodejnosti či pomalého zavedení produktu na trh (Dedouchová, 1997, s. 42-44; Porter, 1993, 65 s).

Kvalitní řízení lidských zdrojů je hlavním klíčem úspěšného podniku. Řízení pracovních sil se zabývá činnostmi týkajícími se náborem, najímání, školení a dalšího rozvoje pracovníků. V rámci řízení je velice důležité zabránit odchodu nadaných a schopných pracovníků, kteří mohou být do budoucna pro podnik velkým přínosem. Pro zvýšení produktivity využívá řada podniků tzv. kroužky kvality. Jedná se o pravidelné setkávání několika vybraných pracovníků z různých oblastí činností v podniku, kteří debatují a snaží se nalézt vhodné řešení, které by zvýšilo efektivnost a produktivitu. V některých podnicích se také osvědčily tzv. samořídící týmy. Podstata této metody spočívá v tom, že se vytvoří skupinka pracovníků, jejíž členové se postupně naučí všechny potřebné operace tak, aby posléze v případě nepřítomnosti některého člena dokázali zastat jeho místo a vyrobit tak celý produkt sami. (Dedouchová, 1997, s. 45-46; Porter, 1993, 66 s).

Informační systém je v dnešní době naprostou nezbytností, neboť propojuje veškeré procesy a činnosti v podniku a umožňuje tak lepší komunikaci a kontrolu. Významnou roli v posledních letech hraje bez pochyby rozvoj internetu a sociálních sítí, které umožňují především rychlejší, kvalitnější, cílenější a méně nákladnou komunikaci s obchodními partnery a konečnými zákazníky (Dedouchová, 1997, s. 46-48).

Podniková infrastruktura zahrnuje finanční stránku podniku, vedení účetnictví, řízení, plánování, právní a správní záležitosti, podnikovou kulturu a organizační strukturu podniku. Infrastruktura podniku může být uzavřená či rozdělena mezi mateřskou společnost a jednu či více obchodních jednotek (Dedouchová, 2001, s. 49-50; Porter, 1993, 66 s).

3.5.3 Analýza oborového prostředí podniku

U analýzy oborového prostředí je důležité zpočátku identifikovat základní charakteristiky odvětví, velikost, vstupní a výstupní bariéry, ale také fázi životního cyklu, ve které se odvětví v současné situaci nachází. Cílem analýzy je nalézt základní tzv. změnotvorné síly, tedy faktory, které nejvíce ovlivňují chod podniku. Do mikroprostředí spadají také dodavatelé, odběratelé, distributoři, zákazníci a konkurence (Jakubíková, 2008, s. 83-84).

V rámci analýzy konkurenci, je třeba vědět, kdo jsou hlavní konkurenti podniku. Důležité je identifikovat subjekty, které by mohly být potencionálními konkurenty a konkurenci, která se na trhu snaží uspět s obdobným produktem jako sledovaná firma. Nezbytností je také určení silných a slabých stránek podniků, k jejichž identifikaci je zapotřebí získat informace o prodeji, podílu na trhu, zisku či obratu. V neposlední řadě je velice důležité na základě předchozích zjištění odhadnout reakci konkurenta na tržní změny a aktivity sledovaného podniku (Tomek, 2001, s. 113-116; Švandová, 1997, s. 32-36).

Porter vytvořil pro efektivnější analýzu konkurence pomocný model zvaný **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který rozděluje konkurenty do pěti skupin na potencionální nové konkurenty, kupující, substituty, dodavatele klíčových vstupů a konkurenci v odvětví. Na výše zmíněných faktorech závisí celková úroveň konkurence v odvětví, neboť právě tyto dynamické faktory ovlivňují celkovou výnosnost odvětví. Působí na cenu, náklady či potřebné investice firem v daném odvětví (Porter, 1993, s. 22-2; Porter, 1994, s. 3-4).

Dedouchová (2001, 17 s.) dodává, že v modelu můžeme identifikovat jak silnou, tak slabou konkurenci. Slabou konkurenci můžeme chápat jako příležitost, silnou naopak jako hrozbu. Pro manažery je tedy velice důležité správně rozpoznat, o jaký typ konkurence se jedná, a následně na základě tohoto zjištění určit odpovídající strategii.

Potencionální konkurenti jsou všechny podniky, které v současné době konkurenti nejsou, ale v budoucnu by se mohli rozhodnout vstoupit do odvětví. Nově vstupující firmy chtějí získat určitý podíl na trhu společně se značnými zdroji, čímž může dojít například ke zvýšení nákladů či snížení cen, což následně může vést k celkovému snížení ziskovosti daného odvětví. Vstup potencionálních konkurentů na trh je nejčastěji zapříčiněn snadným vstupem do odvětví bez vstupních bariér, popřípadě dlouhodobě rostoucím trendem trhu společně se zvyšujícími se zisky podniků v daném odvětví (Švandová, 1997, 39 s.; Porter, 1994, 7 s.).

Kupující neboli odběratelé se mohou stát potencionálními konkurenty, jestliže mají možnost ovlivňovat výši ceny, požadovat vyšší kvalitu či dokonce lepší servis. Tato situace může nastat v případech, kdy je vysoká koncentrace kupujících, kupující mohou nakupovat od několika dodavatelů najednou nebo mohou díky minimálním nákladům na změnu lehce přejít k jinému dodavateli. Hrozbu představují také větší odběratelské skupiny, tzv. velkoodběratelé, kteří vytvářejí značnou část celkového objemu prodeje (Švandová, 1997, 40 s.; Porter, 1994, 25 s.).

Jak již bylo výše zmíněno, v rámci stavebního trhu je role kupujícího mnohem důležitější než v ostatních odvětvích, neboť právě zde vznikají produkty na zakázku dle přání konkrétního zákazníka. Kupující vkládá do projektu nemalé peníze, je tedy jasné, že bude při výběru stavební firmy pečlivě posuzovat jednotlivé nabídky kandidátů, zejména cenu, přístup jednatelů, kvalitu poskytnutých služeb a celkovou délku výstavby. V případě nespokojenosti zákazníka vzniká pro firmu riziko ve formě negativní reklamy, která může mít pro podnik do budoucna fatální následky (Pleskač a Soukup, 2001, 44 s.).

Substituty jsou produkty, které se dokáží vzájemně nahradit, dokáží tedy splnit stejnou funkci a uspokojit tutéž potřebu zákazníka. Identifikace takových výrobků je v dnešní době naprostou nezbytností, jelikož právě substituty omezují zisk celého odvětví stanovením cenových limitů, které mohou firmy v daném odvětví za produkt požadovat. Nebezpečí rostoucí síly těchto substitutů je spojeno se situacemi, kdy zákazníkovi nevadí změna produktu či je přechod k jinému produktu spojen s minimálními náklady (Švandová, 1997, 41 s.; Porter, 1994, s. 23-24).

Ve stavebnictví je vzhledem ke specifickému charakteru výroby celkově nebezpečí substituce relativně nízké. V případě samotného produktu je však hrozba substitutů vyšší, jelikož se neustále zvyšují požadavky na materiály potřebné k výstavbě ve formě kvality, ceny, ekologičnosti či životnosti (ROSTAPO, ©2012).

Dodavatelé klíčových vstupů jsou pro podnik hrozbou, především pokud zvýší ceny či naopak sníží kvalitu nabízených produktů. Důvodem může být například jedinečnost dodávaného produktu, vysoké náklady spojené se změnou dodavatele, malým počtem substitutů dodavatelského produktu či nezávislostí dodavatele na podniku, kterému produkt dodává (Švandová, 1997, 40 s.; Porter, 1994, 27 s.).

Konkurence v odvětví je někdy nazývána jako tzv. vnitřní rivalita, slušné či džentlmenské soupeření nebo také válečné či trpké řezání krků. Soupeření je mezi jednotlivými konkurenty nejčastěji zapříčiněno pocitem tlaku či naopak vidinou zlepšení své stávající pozice na trhu. Sílu konkurentů ovlivňuje jejich počet a tržní podíl v odvětví, dále diferenciací produktů a s tím spojená preference značky u zákazníků. Dalším ovlivňujícím faktorem jsou změny na straně kupujících, změny velikosti trhu či existence vstupních bariér (Švandová, 1997, s. 41-42; Porter, 1994, s. 17-18).

V rámci stavebního trhu je v několika posledních letech zřetelný nárůst právě v oblasti konkurenčního boje. Ten se projevuje například tím, že se do výběrového řízení přihlašuje více firem, než bylo zvykem v minulosti (ROSTAPO, ©2012).

Andrew S. Grove přidává k Porterovým pěti konkurenčním silám šestou zvanou **komplementáři**. Jde o podniky, které jsou nějakým způsobem závislé na zkoumaném podniku a naopak. Komplementáři mají stejné a jasné cíle, pokud však nějaký z těchto podniků svůj cíl změní a vydá se jinou cestou, může to mít fatální následky pro ostatní ze skupiny komplementářů. Podniky musí na tuto změnu reagovat velice rychle, často změnou způsobu podnikání (Dedouchová, 2001, s. 23-24).

4 Metodika

Vlastní práce stručně seznamuje se základními informacemi o stavební firmě, s její historií a současným stavem. Dále se zabývá analýzou vnitřního prostředí zmíněného podnikatelského subjektu včetně jednotlivých prvků marketingového mixu. Analyzuje také vnější prostředí podniku prostřednictvím PESTE analýzy. Dílčí část je věnována také analýze konkurence a dotazníkovému šetření. Na základě výše zmíněných analýz a výsledků dotazníkového šetření jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku společně s příležitostmi a hrozbami. Následně je vytvořena SWOT analýza, která seznamuje se 4 typy strategií. Na závěr jsou stanoveny návrhy a doporučení, které by měly vést k lepšímu postavení stavební firmy na českém trhu.

Informace jsou získány především z webových stránek Českého statistického úřadu, odborných internetových článků, webových stránek společnosti a samotného vedení podniku.

4.1 Dotazníkové šetření

Součástí praktické části je kvantitativní výzkum. Primární data byla získána formou dotazníkového šetření. Před samotným zveřejněním byl dotazník předložen 5 vybraným osobám k otestování a následně byl na základě jejich připomínek upraven do současné podoby. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 7. března do 11. dubna roku 2016. K jeho vytvoření bylo využito on-line systému Survio. Dotazník byl respondentům zprostředkován především v elektronické formě prostřednictvím sociálních sítí a e-mailu, k dispozici byl však také v tištěné podobě, a to především starším respondentům, jejichž odpovědi byly bezprostředně vloženy do on-line systému.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z toho 13 výzkumných a 8 identifikačních. Byly použity jak otevřené, uzavřené i polootevřené otázky, včetně škálových a maticových, kde mohli respondenti na pětibodové hodnotící škále vyjádřit, do jaké míry jsou pro ně důležité či nedůležité zmíněné faktory. Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená, a umožňovala tak respondentům vyjádřit své návrhy či připomínky.

Během dotazníkového šetření bylo získáno celkem 156 odpovědí, z kterých bylo 36 vyřazeno především z důvodu špatného zodpovězení na některé otázky, ale také snaze přiblížit se relativními četnostmi jednotlivých věkových skupin respondentů procentuálnímu rozložení dle dat, která uvádí Český statistický úřad. Dotazník je uveden v příloze D.

Výsledky byly následně zpracovány a upraveny v programu MS Excel. Pro zjištění, zda existuje či neexistuje závislost mezi dvěma proměnnými, bylo využito statistického systému gretl. Nulové hypotézy stanovují:

- neexistuje závislost mezi výší čistého měsíčního příjmu a mírou ovlivnění jednotlivými faktory při výběru stavební firmy;

- neexistuje závislost mezi výší čistého měsíčního příjmu a mírou ovlivnění jednotlivými marketingovými nástroji při výběru stavební firmy.

4.1.1 Identifikace respondentů

Identifikační otázky byly umístěny na závěr samotného dotazníku. Respondenti byli vybíráni a následně oslovováni tak, aby se v součtu jejich relativní četnosti z hlediska pohlaví či věkové struktury co nejvíce přibližovaly reálným výsledkům dle dat Českého statistického úřadu. Porovnání skutečných číselných dat Českého statistického úřadu a počtu respondentů dotazníkového šetření je uvedeno v tabulce č. 1.

Tab. 1 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Český statistický úřad		Dotazníkové šetření	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
muži	4216205	48,65%	59	49,17%
ženy	4449373	51,35%	61	50,83%
Celkem	8665578	100%	120	100%

Zdroj: Český statistický úřad, ©2015f; Český statistický úřad, ©2015h; dotazníkové šetření (n=120)

Po vyřazení chybných odpovědí se dotazníkového šetření zúčastnilo 59 mužů a 61 žen, celkem tedy 120 respondentů. Absolutní a relativní četnosti věkového rozložení účastníků dotazníkového šetření v porovnání s číselnými daty Českého statistického úřadu jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

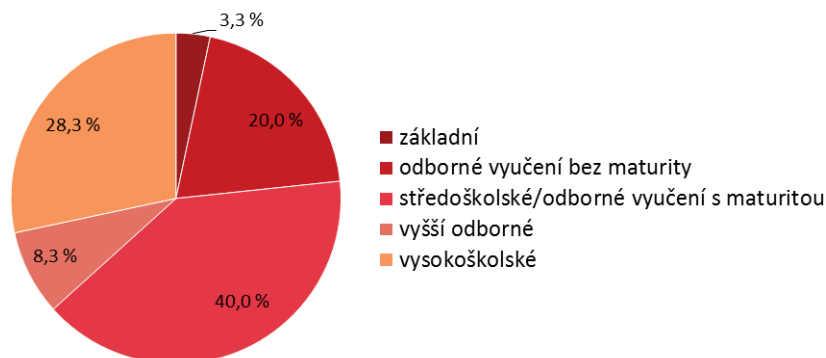
Tab. 2 Věková struktura respondentů

Věková skupina	Český statistický úřad		Dotazníkové šetření	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-26	1 088 422	12,56%	15	12,50%
27-35	1 347 929	15,55%	19	15,83%
36-45	1 723 221	19,89%	24	20,00%
46-55	1 218 131	14,06%	17	14,17%
56+	3 287 875	37,94%	45	37,50%
Celkem	8 665 578	100%	120	100%

Zdroj: Český statistický úřad, ©2015g; dotazníkové šetření (n=120)

Nejpočetnější skupinu tvořily osoby starší 56 let včetně. Z hlediska nejvyššího dokončeného vzdělání převažovalo mezi respondenty středoškolské/odborné vyučení s maturitou. S 28,3 % tvořili druhou nejpočetnější skupinu účastníci s vysokoškolským vzděláním. Nejnižší možný stupeň vzdělání základní školy ozna-

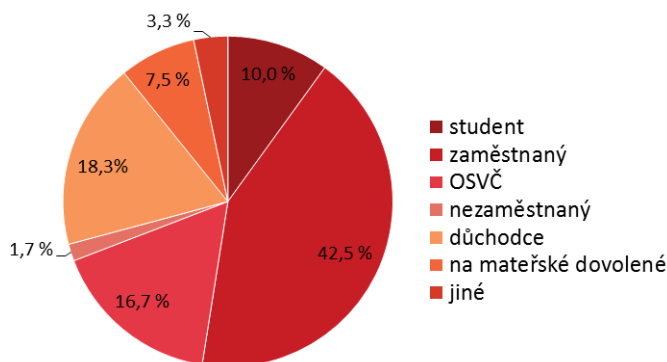
čily za nejvyšší dosažené vzdělání pouhé 3,3 % respondentů. Graf na obrázku č. 5 zobrazuje rozložení relativních četností respondentů z hlediska nejvyššího dokončeného vzdělání.



Obr. 5 Nejvyšší dokončené vzdělání respondentů

Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

Další otázka se týkala současného povolání respondentů. Necelá polovina dotazovaných (42,5 %) byla v období od 7. března do 11. dubna zaměstnána v pracovním poměru. S 18,3 % tvořili důchodci druhou nejpočetnější skupinu, což je však dáno především tím, že skupina ve věku 56+ byla mezi všemi účastníky zastoupena v největším počtu. Přehled relativních četností všech možných odpovědí týkajících se současného povolání účastníků je zobrazen na obrázku č. 6.

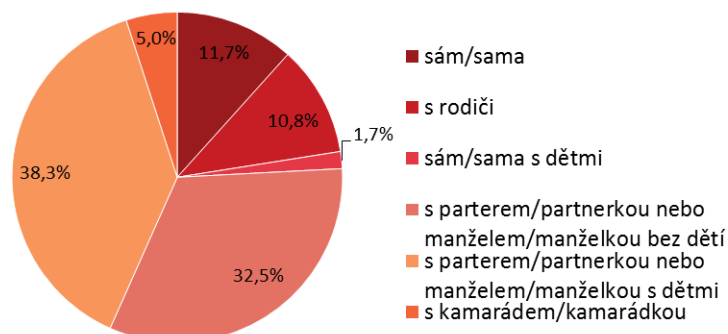


Obr. 6 Současné povolání respondentů

Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

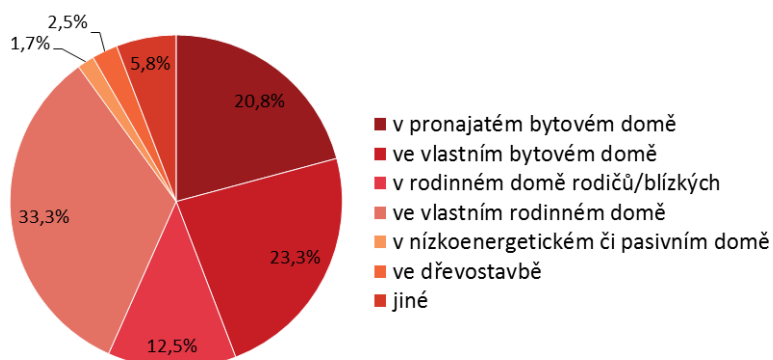
Další dvě otázky se zabývaly současným bydlením respondentů. Z výsledků je patrné, že nejvíce účastníků dotazníkové šetření v současné době bydlí s partnerem/partnerkou nebo manželem/manželkou s dětmi. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili respondenti žijící s partnerem/partnerkou nebo manže-

lem/manželkou bez dětí. Relativní četnosti výše zmíněných i zbylých variant odpovědí jsou zobrazeny na obrázku č. 7.



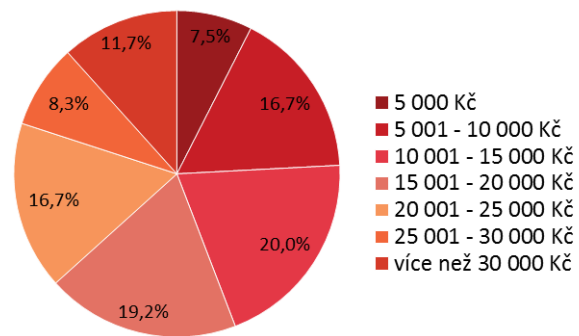
Obr. 7 Současné bydlení respondentů 1
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

Druhá identifikační otázka týkající se bydlení zjišťovala, kde účastníci dotazníkového šetření v současné době žijí. Dle výsledků nejvíce respondentů bydlí ve vlastním rodinném domě, nejméně naopak v nízkoenergetickém či pasivním domě, konkrétně pouze 1,7 % respondentů. Graf na obrázku č. 8 zobrazuje relativní četnosti všech možných odpovědí týkajících se dané otázky.



Obr. 8 Současné bydlení respondentů 2
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

Poslední otázka se zabývala výší průměrného čistého měsíčního příjmu. Jak je patrné z grafu na obrázku č. 9, nejvíce účastníků, tedy 20 %, disponuje příjmem v rozmezí od 10 001 Kč do 15 000 Kč. S 19 % se na druhé příčce umístila kategorie s respondenty s měsíčním čistým příjmem ve výši 20 001 Kč až 25 000 Kč. Zbylé relativní četnosti jsou uvedeny v následujícím obrázku.



Obr. 9 Průměrný čistý měsíční příjem respondentů
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

5 Vlastní práce

5.1 Základní informace o Stavební firma ŠMAK, s.r.o.

Stavební firma ŠMAK je rodinná firma se sídlem v Brně na ulici Loosova. Působí na českém trhu jako samostatný podnikatelský subjekt již od roku 1993. Ještě před samotným založením společnosti zakladatelé sbírali dlouholeté zkušenosti u stavebních firem INGSTAV Brno, a.s. a EKOINGSTAV Brno, a.s. v oblasti inženýrských, průmyslových, občanských i bytových staveb. Tato společnost, která se řadí mezi středně velké podniky, se orientuje převážně na zakázky v jihomoravském regionu. Statutární orgán společnosti tvoří tři jednatelé, kteří činnost firmy řídí společně (ŠMAK, ©2016).

Firma se zabývá především výstavbou a rekonstrukcemi občanských a průmyslových staveb, ploch a komunikací, výstavbou interiérů, hal a logistických areálů, rekonstrukcí bytových jader a v neposlední řadě také stavbou pasivních a nízkoenergetických domů. Společnost poskytuje investorům kompletní servis, od počátečního zpracování projektu až po dokončení stavby a jejího uvedení do užívání. Jako příklady stavební činnosti lze uvést výstavbu administrativních budov Spielberg park, dále pak výstavbu developerského projektu rodinných domů Březina či rekonstrukci objektu Hybešova 42 (ŠMAK, ©2016).

Stavební firma ŠMAK vlastní 21 % společnosti ŠMAK CZ, stavební firma s.r.o. Tato společnost vznikla v době, kdy Stavební firma ŠMAK jednala o stavebních pracích mimo ČR, a chtěla tak právně oddělit tuzemskou a zahraniční činnost. Z připravované zakázky nakonec sešlo, společnost však nikdy zrušena nebyla. Stavební firma ŠMAK je dále členem Bytového družstva Kneslova, kde je oprávněným nájemcem jednoho z vystavěných bytů. Společnost také pronajímá rodinný dům v Přízřenicích, který se nachází v sídle firmy (Vnitropodnikové údaje).

Poslání a vize společnosti jsou uvedeny v příloze B.

5.2 Situační analýza prostředí

5.2.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Firma v současné době spolupracuje s více než 50 kvalifikovanými a zkušenými pracovníky. Jedná se jak o externí spolupracovníky, tak o vlastní zaměstnance, jejichž počet se pohybuje okolo 34 pracovníků. Spolupráce se zaměstnanci má ve většině případů dlouhodobý charakter. Firma se snaží udržet si své kvalifikované pracovníky nejen vytvářením příhodných pracovních podmínek a přátelskou rodinnou atmosférou na pracovišti, ale také pravidelnými školeními a vzděláváním. Základní organizační strukturu společnosti tvoří (ŠMAK, ©2016):

- vedení společnosti se třemi jednateli: Josef Šmak, Ing. Roman Šmak, Ing. Michal Šmak;
- účetní oddělení: Jana Mokrá;
- rozpočtové oddělení: Tomáš Skříček, Ing. Petra Adlofová, DiS;

- oddělení suché výstavby: Ing. Alexander Mehéš, Richard Mareš;
- dispečink: Petra Neuwirthová;
- stavbyvedoucí: Ing. Radek Bohuslav, Ing. Milan Voda, Mirek Mančík, Ing. Sergiu Mocanu;
- nové elektro středisko.

Kvalita nabízených služeb je zaručena především odbornou autorizací stavbyvedoucích a vedení společnosti v oblasti pozemního stavitelství a vodohospodářských staveb (ŠMAK, ©2016). Právě stavbyvedoucí a vedení společnosti tvoří nejdůležitější článek podniku, neboť právě oni řídí celý proces výstavby a komunikují s konečným zákazníkem. Každý stavbyvedoucí by měl umět zorganizovat práci, řídit lidi, vybudovat si respekt a být schopen řešit případné problémy. Nejdůležitější je však schopnost alespoň částečné empatie a především kvalitní komunikace. Při výběru stavbyvedoucích se proto vedení společnosti řídí, kromě samotného vzdělání a zkušeností, také výše zmíněnými aspekty.

V rámci kvalitního řízení podniku probíhají ve firmě každý týden pracovní porady, kde se schází vedení podniku společně se svými technickohospodářskými pracovníky. Na poradách se vedení podniku dozvídá veškeré potřebné informace o jednotlivých rozpracovaných zakázkách, nejčastěji ze strany stavbyvedoucích, a zároveň informuje své pracovníky o případných změnách či nových úkonech, které je třeba splnit nadcházející pracovní týden.

Kancelářské prostory, dílny, sklady a stavební dvůr podniku jsou situovány na jednom místě. Stavební společnost disponuje také lehkou a střední mechanizací, včetně lešení. Vlastní klasické nářadí, ale i některé větší technické vybavení ve formě kontejnerů, míchadel či traktorbagru. Jeřáby a ostatní větší techniku si podnik půjčuje od specializovaných provozoven. Firma v neposlední řadě vlastní dopravní prostředky, které jsou dnes pro stavební trh naprostou nezbytností. Disponuje 16 auty, která využívají převážně stavbyvedoucí, aby se mohli jednoduše a pohodlně dopravit na stavbu a řešit co možná nejrychleji případné nenadálé problémy (Vnitropodnikové údaje).

Stavební firma ŠMAK se o nových zakázkách ve většině případů dozvídá od svých bývalých klientů, kteří společnost s novou nabídkou sami znovu zkontaktují. Zakázky hledá také na webových portálech, jako je například Tender market, kde se daná společnost bez jakýchkoliv poplatků zaregistruje a poté jsou jí výzvy na nejrůznější zakázky zasílány automaticky. V minulosti byla stavební firma registrována také na webovém portálu AAA Poptávka, svoji registraci však zrušila, jelikož počet nově získaných zakázek z daného portálu byl v poměru k nákladům za registraci poměrně malý. Dříve se společnost nebránila veřejným zakázkám a navštěvovala také portál veřejných zakázek. V poslední době však hlavně kvůli vysokým nákladům a nízkému procentu úspěšnosti ve výběrovém řízení oblast veřejných zakázek opustila a dnes se zaměřuje převážně na soukromý sektor (Vnitropodnikové údaje).

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9 001, čímž splňuje stanovené požadavky na systém řízení kvality. Podnik bohužel nedisponuje, stejně jako jeho nej-

větší konkurenti, certifikátem ISO 14 001, tedy managementem týkajícím se životního prostředí. Tento certifikát nepředstavuje pro stavební podniky povinnost. Podívám-li se na konkurenční společnosti, trůfám si říci, že je pro ně dnes, i přes vyšší výdaje spojené s jeho pořízením, naprostou samozřejmostí.

Stavební firma má jako držitel certifikátu ISO 9 001 povinnost poskytovat svým klientům dotazník spokojenosti zákazníka. Dotazník je součástí stavební karty, každý klient tedy na konci výstavby dotazník vyplní. Otázky se týkají oblasti kvality, dodržení termínů, odstranění vad, komunikace a ceny. Firma provádí každý rok vyhodnocení, které následně projednává se svými zaměstnanci. V roce 2015 například dotazník vyplnilo 28 zákazníků z 29 oslovených. V dotazníku je velice kladně hodnocena komunikace firmy s klienty, neboť stupeň č. 1, nejlepší hodnocení z možných 5, vybralo 22 oslovených a stupeň č. 2 zbylých 6 oslovených. Termíny plnění jsou hodnoceny nepatrně hůře. V loňském roce se opozdilo předání dvou staveb o více než 7 dní, a to z důvodu několika menších oprav. Oproti předchozímu roku však došlo u 7 staveb k předání před stanoveným termínem, což je o celé 4 stavby více než v roce 2014. Oblast kvality a odstranění vad je hodnocena také velice pozitivně, dokonce lépe než předchozí rok. V dnešní době je velice těžké uspokojit klienta právě v této oblasti, neboť dnešní zákazníci očekávají u provedených prací opravdu vysokou kvalitu a považují ji de facto za naprostou samozřejmost. Stupeň č. 1, tedy nadstandardní hodnocení, označilo 6 oslovených, stupeň č. 2 21 zákazníků. Hodnocení ceny dopadlo také lépe než předchozí rok. Zde je podobný problém jako s výše zmíněnou kvalitou. Investoři by na konci stavby uvítali nižší cenu, než předem dohodnutou, což je ovšem ve většině případů nereálné. Cenu hodnotilo 26 zákazníků stupněm č. 2, jeden oslovený hodnotil nejvyšším stupněm č. 1 (Vnitropodnikové údaje).

V rámci ISO 9 001 Stavební firma ŠMAK provádí každoročně také analýzu subdodavatelů materiálu, výrobků a prací. Analýza za rok 2015 přinesla velice pozitivní výsledky, neboť dle stejných kritérií, která byla využita již při dotazníku spokojenosti zákazníka, bylo 31 firem z celkových 35 hodnocených zařazeno do skupiny A (velmi dobrý) a zbylé 4 firmy do skupiny B (dobrý). Oproti předchozímu roku došlo ke zlepšení hodnocení, zvýšil se také počet subdodavatelských firem se zavedeným systémem managementu kvality dle ISO 9 001 (Vnitropodnikové údaje).

Oproti konkurenci, která navíc disponuje certifikátem ISO 14 001, se však stavební firma zabývá také výstavbou pasivních a nízkoenergetických domů. Stavební firma ŠMAK, s.r.o. je zapsána v seznamu odborných dodavatelů programu Zelená úsporám, čímž prokazuje, že splňuje dané standardy kvality poskytovaných služeb a odbornou způsobilost pro provádění příslušných prací v rámci podporovaných opatření (Nová zelená úsporám, ©2016).

Stavební firma ŠMAK získala v soutěži Stavba Jihomoravského kraje 2013 Cenu časopisu Stavebnictví za rekonstrukci areálu firmy ALMEVA EAST EUROPE, s.r.o. Soutěž má za cíl propagaci těch nejlepších stavebních děl a jejich tvůrců z Jihomoravského kraje (iBRNO, ©2014). Podle mého názoru je opravdu velická škoda, že stavební firma nevyužila potenciálu výše zmíněného ocenění a nepropa-

govala jej minimálně na svých webových stránkách. Když se podívám na konkurenční stavební firmy, výjimku u nich nepředstavuje ani zveřejnění nejrůznějších osvědčení o absolvování školení, natož pak o certifikátech takového významu.

Z hlediska finanční stránky podniku činil obrat společnosti za rok 2014 139 976 000 Kč, z toho největší podíl tvořily stavební činnosti v hodnotě 136 917 000 Kč. Ostatní služby tvořily 1 367 000 Kč a změna stavu nedokončené výstavby činila 1 692 000 Kč. Mezi zakázky, které se v daném roce nejvíce podílely na výše zmíněném obratu, patří především Výrobní haly Honeywell a FEI na Černovických terasách pro CTP a PS Brno, rodinné domy v Soběšicích a v Tvarožné pro soukromé investory či rekonstrukce penzionu a výstavba lyžařského vleku ve Zlatých Horách taktéž pro soukromého investora. Podnik očekává, že se v budoucnu spíše udrží trend nastolený v předchozích letech (Vnitropodnikové údaje).

Dlouholeté zkušenosti, spokojená klientela a zejména vysoké procento přijatých nabídek vypovídá o kvalitě stavební firmy (ŠMAK, ©2016).

5.2.1.1 Marketingový mix společnosti

Produkt

Jádro produktu stavební firmy zahrnuje výstavbu jak soukromých objektů, tedy rodinných a bytových domů, tak i průmyslových staveb, administrativních budov, hal, logistických areálů ploch a komunikací. Součástí stavební činnosti jsou také rekonstrukce či výstavba interiérů. Firma realizuje ve většině případů tzv. stavby na klíč. V těchto případech vše potřebné zařídí tak, aby se investor nemusel již o nic starat. Stavební firma tedy zajistí komplexní dodávku materiálu, inženýrské činnosti, projektovou dokumentaci a v neposlední řadě také samotnou výstavbu. Realizace staveb na klíč společně s kvalitní komunikací v průběhu celé výstavby je již dnes pro zákazníky naprostou samozřejmostí (ŠMAK, ©2016).

Cílovými zákazníky společnosti jsou jak soukromí investoři trhu B2C, kteří mají zájem o výstavbu klasického bytového, rodinného či nízkoenergetického nebo pasivního domu, tak zákazníci trhu B2B, tedy soukromé společnosti, které plánují výstavbu průmyslových hal či areálů.

Reálný produkt firmy představuje suchá výstavba, která v současné době tvoří nemalou část obratu společnosti. Jedná se o montáž veškerých sádkartonových konstrukcí, požárních a bezpečnostních sádkartonových konstrukcí, minerálních a akustických podhledů, využívaných v samotných interiérech u klasických novostaveb a při nejrůznějších rekonstrukcích a opravách všech typů staveb (ŠMAK, ©2016). Novinku od roku 2016 představuje také zřízení nového elektro střediska, které by mělo rozšířit komplexnost nabízených služeb.

Cílem firmy je především uspokojit veškeré požadavky a přání každého klienta. Jelikož je kvalita poskytnutých služeb pro stavební firmu prioritou, odebírá pouze kvalitní materiály od spolehlivých a prověřených dodavatelů. Díky neustálému systému kontrol stavebních prací si může firma dovolit stanovit i vyšší záruční lhůty. Ve většině případů poskytuje záruky v délce 60 a více měsíců. Kvalita poskytnutých služeb však není jediným cílem zájmu vedení společnosti. Dodržení stanovených termínů je pro stavební firmu, ale i pro samotného investora rovněž

velice důležitým aspektem. Zaměstnanci na stavbách pracují také o víkendech, čímž je zkrácena celková doba výstavby (Vnitropodnikové údaje).

Rozšířený produkt tedy tvoří kvalitní systém pravidelných kontrol, dlouhé záruční lhůty, práce o víkendech, která urychlí celkovou dobu výstavby, dále kvalitní komunikace se zákazníkem především díky osobnímu kontaktu jednatelů firmy a také případný servis, prostřednictvím kterého stavební firma dokáže v rámci zakázky zařídit veškerá potřebná povolení týkající se stavby. U poskytnutého servisu však vždy záleží na konečném rozhodnutí investora, jaké služby od firmy očekává a na čem se společně s jednateli firmy domluví.

Cena

Stavební firma realizuje zakázkovou stavební produkci, cena je tedy stanovena vždy individuálně dle druhu a velikosti dané zakázky, konkrétního investora či samotné lokality. V praxi investor kontaktuje stavební firmu s informací, že chce zahájit výstavbu. Stavební firmě zašle projektovou dokumentaci, výkaz výměr a v případě zájmu požádá stavební firmu o zaslání cenové nabídky. Někdy je možné, že stavební firma ve výkazu výměr naleznе chybu či možnost finančních úspor. V takovém případě by měla společně se zasláním cenové nabídky stanovené pomocí nákladově orientované strategie druhou stranu na vzniklé změny upozornit.

Pro stanovení cenové nabídky Stavební firma ŠMAK využívá rozpočtové ceníky RTS, které odráží aktuální cenovou hladinu použitého materiálu či poskytnutých stavebních prací. Samotné vytvoření cenové nabídky stavební firmě zabere přibližně 14 dní až měsíc, záleží samozřejmě na typu dané zakázky.

Investor na základě zaslaných nabídek vybere užší skupinu firem, s kterou prokonzultuje smlouvu o dílo, platební podmínky, záruky a případné další změny týkající se výstavby. Na základě dalších jednání se investor dle daných kritérií rozhodne pro nejlepší nabídku. S vybranou firmou je následně sepsána smlouva o dílo, předá se staveniště a začne výstavba de facto až do vydání kolaudačního rozhodnutí (Vnitropodnikové údaje).

Distribuce

Firma se zaměřuje na zakázky z Jihomoravského kraje, avšak ani zakázky mimo tento region nepředstavují pro stavební firmu výjimku. Zářným příkladem může být dlouhodobá spolupráce se soukromým investorem na rekonstrukci hospodářské usedlosti v Čejkovicích nedaleko hlavního města Prahy.

Jak již bylo výše krátce zmíněno, kancelářské prostory, dílny, sklady a stavební dvůr podniku jsou situovány na jednom místě, konkrétně na ulici Staré náměstí v Přízřenicích v Brně. Veškeré operace a s tím související komunikace mezi jednotlivými pracovníky je tedy díky své blízkosti mnohem rychlejší a zároveň také efektivnější.

Co se týče komunikace se zákazníky, využívá podnik převážně osobního kontaktu bez zprostředkovatele, jelikož ví, že prostřednictvím osobní schůzky se nejlépe budují dobré vztahy společně s velice důležitou důvěrou. I přesto, že je osobní schůzka časově mnohem náročnější než například komunikace prostřednictvím

emailu, firma styl komunikace nemění a poukazuje tak na fakt, že je pro ni každý zákazník opravdu velice důležitý. Prostřednictvím přímého kontaktu se zákazníkem firma dokáže lépe poznat potřeby a přání investorů, a následně je tak může lépe využít a aplikovat při samotné výstavbě.

Propagace

Stavební firma ŠMAK v roce 2015 prošla celkovou modernizací. Změna proběhla nejen u samotného loga společnosti, webových stránek a veškerých propagačních materiálů, ale i u firemního zázemí podniku.

Samotné logo společnosti prošlo významnou změnou, typická červená firemní barva však zůstala zachována. Nové modernější logo by mělo upoutat pozornost především mladých lidí. Mělo by vyzařovat to, že i malá rodinná firma působící 23 let na trhu chce jít s dobou a držet tempo s moderními trendy. Původní a nové logo společnosti je zobrazeno na obrázcích č. 10 a 11.



Obr. 10 Původní logo Stavební firmy ŠMAK
Zdroj: Vnitropodnikové údaje



Obr. 11 Nové logo Stavební firmy ŠMAK
Zdroj: Vnitropodnikové údaje

Z hlediska propagace stavební firma nevyužívá všech dostupných možností, které trh nabízí. Kromě plachet s logem společnosti, které jsou umístěny na nedokončených stavbách, se firma snaží přilákat pozornost také prostřednictvím reklamních polepů na služebních vozech. Podnik vlastní také klasické firemní vizitky a firemní reklamní předměty ve formě tužek, blogů a dalších typických reklamních předmětů. V minulosti společnost užívala také speciálně potištěné obaly na stavební nabídky, které investorovi umožňovali nejen uschovat všechny důležité podklady na jednom místě, ale také mu neustále připomínaly informaci o tom, kterou stavební firmu si vybral a které tudíž 100% důvěřuje. V současné době stavební firma těchto obalů nevyužívá.

Dále společnost disponuje webovými stránkami a působí také na sociálních sítích. Webové stránky jsou velice přehledné, především aktualizované a ve srovnání s konkurencí velmi povedené. Po kliknutí na odkaz na webové stránky společnosti

je zákazník přesměrován na úvodní stranu, kterou tvoří z velké části fotografie referenčních staveb. Zajisté se jedná o dobrý tah. Právě díky barevným a kvalitním fotografiím si zákazník, v této fázi již potencionální klient, dokáže mnohem lépe představit kvalitu a sortiment nabízených služeb. Přímo z webových stránek www.smak.cz se lze jedním kliknutím dostat na facebookové stránky společnosti.

Stavební firma v minulosti spolupracovala s mateřskou a základní školou nacházející se v blízkosti sídla firmy. Spolupráce zahrnovala převážně stavební úpravy menšího rozsahu, které by pro firmu za normálních podmínek nebyly příliš atraktivní. V rámci udržení dobrých vztahů s místními obyvateli však firma spolupráci zahájila a vytvořila si tak dobré jméno nejen mezi vyučujícími, ale hlavně mezi místními obyvateli.

Firma v minulosti využila také služeb PR agentury. V roce 2008 zahájila výstavbu developerského projektu rodinných domů v Březině u Křtin. První dva domy našly majitele během prvních několika měsíců, zbylých 9 domů však svého majitele dlouhou dobu postrádalo. Z tohoto důvodu se Stavební firma v roce 2013 obrátila na PR agenturu, která zajistila reklamu nejen rodinným domům, ale také samotné stavební firmě. V rámci propagace PR agentura využila několik webových portálů, kde umístila komerční články převážně o stavební firmě. Příkladem takových stránek může být Maxi bydlení, Veškerá řemesla či Centrum bezva zboží, kde se zmíněné dnes již archivní články nacházejí dodnes. Agentura vytvořila také letáky, které následně Česká pošta roznesla do poštovních schránek po celém Brně. Agentura dále využila také Mladé fronty DNES, kde umístila článek o firmě společně s rozhovorem s vedením společnosti. Ve stejném čísle nechala na titulní stranu připevnit nepřehlédnutelnou reklamní pohlednici. Kampaň byla úspěšná, neboť se prodalo všech 11 rodinných domů (Vnitropodnikové údaje).

Společnost v loňském roce dokončila dostavbu tribuny fotbalového klubu SK Líšeň, kde je dodnes umístěna měděná cedule poukazující na fakt, že danou stavbu prováděla právě Stavební firma Šmak. V současné době společnost dokončuje poslední detaily týkající se reklamní cedule, která by měla být umístěna vedle tribuny mezi ostatními sponzory (Vnitropodnikové údaje).

O stavební firmě se psalo také v několika člancích. Příkladem může být internetový článek o stavbě rodinného domu na portálu Bydlení iDNES a také rozsáhlý článek o stavební firmě v časopise Knauf styl. Ten vychází pod záštitou společnosti KNAUF, předních výrobců stavebních materiálů a systémů po celém světě (KNAUF, ©2015). Je tedy opravdu velká škoda, že takovýchto cenných faktů, které by zajistě na spousty potencionálních klientů zapůsobily, firma nevyužívá.

Protože se firma samotnou propagační činností doposud příliš nezabývala, nemá samostatně vyčleněný rozpočet na propagaci.

Stavební firma v rámci udržení dobrých pracovních vztahů a posilování podnikové identity příležitostně odmění zaměstnance také firemním oblečením od značky Klimatex. K dobrým vztahům na pracovišti přispívá rovněž vánoční večírek pořádaný každoročně vedením společnosti.

5.2.2 Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky podniku

- rodinná firma s 23 letou tradicí na trhu
- vysoké procento zakázek pro investory, kteří služeb stavební firmy v minulosti již využili – dle vedení společnosti přibližně 30 %
- realizace staveb na klíč – 80 % všech zakázek za rok 2015 (převážně zákazníci trhu B2B)
- nízká fluktuace zaměstnanců – 2,9 % za rok 2015
- kvalifikovaná pracovní síla
- pravidelná školení zaměstnanců – 1 x ročně
- nové elektro středisko rozšiřující komplexnost nabízených služeb – vytvořeno v lednu roku 2016
- kanceláře, dílny, sklady a stavební dvůr podniku na jednom místě
- vlastnictví lehké a střední mechanizace
- vlastní dopravní park – 16 firemních vozidel
- držitel certifikátu ISO 9 001
- kladné hodnocení společnosti v rámci dotazníku spokojenosti zákazníka za rok 2015
- pozitivní hodnocení analýzy subdodavatelů firmy – v roce 2015 zařazeno 31 subdodavatelů z celkových 35 v nejlepší hodnotící skupině A, oproti roku předchozímu vyšší počet subdodavatelů s certifikátem ISO 9 001
- realizace nízkoenergetických a pasivních domů
- zápis v seznamu odborných dodavatelů programu Nová zelená úsporám
- zisk Ceny časopisu Stavebnictví v soutěži Stavba Jihomoravského kraje 2013
- suchá výstavba jako součást nabízených služeb
- poskytnuté záruky ve výši 60 a více měsíců
- práce také o víkendech → zkrácená doba výstavby
- převaha přímého kontaktu se zákazníkem
- modernizace firmy
- dobré vztahy s místními obyvateli
- dobré pracovní vztahy – vánoční večírky, firemní oblečení

Slabé stránky podniku

- závislost na specializovaných prodejnách z důvodu absence větší technické mechanizace
- absence certifikátu ISO 14 001
- nevyužití potenciálu ocenění v soutěži Stavba roku 2013
- zpočátku nedefinované poslání, vize a cíle společnosti
- absence samostatně vyčleněného rozpočtu na propagaci
- nevyužití potenciálu vydaných článků o stavební firmě
- celkově velice slabá propagační činnost

5.2.3 Analýza makroprostředí podniku

K analýze makroprostředí podniku se nejčastěji využívá PESTE analýza, díky které lze identifikovat ty nejdůležitější vlivy a faktory, které v současné době či budoucnu mohou podnik ovlivňovat.

Politické a legislativní okolí

Působení stavebních podniků na českém trhu ovlivňuje především **legislativa** České republiky. Samotný základ představuje Nový občanský zákoník platný od 1. 1. 2014, který nahradil původní Občanský zákoník z roku 1964.

O deset let později, přesněji 1. 5. 2004, se Česká republika stala členem Evropské unie. Jako nový členský stát musela přizpůsobit svůj správní řád právnímu řádu Evropské unie. Po vstupu do EU Česká republika každým rokem přijímá několik desítek právních norem, které následně implementuje do svého právního řádu. Evropská komise přišla v roce 2010 také s hospodářskou strategií Evropa 2020. Jedná se o strategii, která reaguje na jednotlivé mezery členských států EU a snaží se zajistit konkrétními cíli a vhodnými nástroji jejich celkovou prosperitu. Strategie je zaměřena na 5 konkrétních měřitelných cílů z oblasti zaměstnanosti, výzkumu, klimatu a energie, vzdělání a finanční situace obyvatelstva (Euroskop, ©2013; Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2013).

Právní rámec ovlivňující podnikatelské prostředí tvoří dále zejména Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, popřípadě Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a mnoho dalších (Business center, ©2016).

Důležitou roli hrají ve stavebnictví také veřejné zakázky. Poslední novela č. 40/2015 Sb. zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách je účinná od 6. 3. 2015. Novela přišla s několika změnami, které by měly především zjednodušit a zefektivnit samotné zadávání veřejných zakázek. Zásadní změnu představuje pro zadavatele rozšíření počtu hodnotících kritérií při hodnocení jednotlivých nabídek. Doposud totiž byla zakázka zadána dodavateli s nejnižší finanční nabídkou. Dále se zvýšil limit na zadávání víceprací z 20 % na 30 % či se stala povinnou elektronická komunikace s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. Zrušení zadávacího řízení v případě jedné nabídky je dnes již také minulostí (Zprávy Alfa 9, ©2015). V současné době se hovoří o připravovaném Novém zákoně o zadávání veřejných zakázek. Zákon by měl být v prvé řadě přehlednější a měl by zjednodušit zadávání veřejných zakázek především pro starosty obcí. Dále by měl snížit administrativní zátěž a měl by přinést možnost vyloučit z výběrového řízení takového dodavatele, který předchozí zakázku nedokončil nebo určitým způsobem poškodil. Zákon zatím prošel druhým čtením (Státní správa, ©2016).

Stavební podniky se kromě výše zmíněných zákonů, dílčích vyhlášek, nařízení vlády a norem upravujících obecné podmínky podnikatelské činnosti řídí především Zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu ve znění zákona č. 68/2007 Sb., zkráceně **Stavebním zákonem** (Zákony pro lidi, ©2015a). Zákon ovlivňuje převážnou část obyvatelstva, neboť se daným zákonem musí řídit

každý, kdo chce na svém pozemku začít s výstavbou domu, dále každý stavitel i samotný stát. Stavební zákon je velice složitý, obsáhlý a především komplexní. Samotným důkazem je v současné době návrh změny stavebního zákona společně s dalšími 35 souvisejícími zákony. Stavební zákon je totiž vždy po určitém období novelizován, zatím prošel 14 změnami. (Ministerstvo pro místní rozvoj, ©2015). Z tohoto důvodu tedy v dnešní době představuje samotná predikce budoucího vývoje českého stavebnictví veliký problém. Podle slov Ing. Pavla Štěpána, prezidenta Českého svazu stavebních inženýrů, právě z důvodu neustálých legislativních změn. Obor stavebnictví ovlivňuje minimálně 9 ministerstev, což logicky nemůže přinést nic dobrého, neboť každé ministerstvo vidí stavebnictví z jiného úhlu a hájí odlišné zájmy (Stavebnictví, 2015, 8 s.).

Jak již bylo výše krátce zmíněno, v současné době se hovoří o novele stavebního zákona, která by měla především zjednodušit a urychlit povolování staveb. Právě v souvislosti s povolováním staveb totiž nebylo a stále není výjimkou desetileté čekání. Jde o to, že by se do jednoho povolovacího procesu sloučilo v současné době oddělené územní řízení, stavební řízení a posuzování vlivu na životní prostředí a veřejné zdraví, tzv. EIA. Právě EIA, Environmental Impact Assessment, v dnešní době velmi negativním způsobem ovlivňuje délku přípravy a realizace staveb. Novela zákona však začne platit nejdříve ve 2. pololetí roku 2016 (Finance, ©2015; Frank Bold, ©2016).

Ministerstvo průmyslu a obchodu se v posledních letech významným způsobem snaží podpořit činnost malých a středních podniků v České republice. Příkladem může být Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, Program Záruka 2015-2023, Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 nebo Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016.

Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) vznikl za účelem dosažení konkurenceschopné a dlouhodobě udržitelné ekonomiky. Má za cíl zjednodušit malým a středním podnikům přístup k bankovním úvěrům poskytnutým na podnikatelské projekty či rozvoj vlastního podnikání. Program je zaměřen na rozvoj a podporu nových podnikatelských záležitostí, rozvoj výzkumu, zvyšování energetické účinnosti podnikatelského sektoru a usnadnění rozvoje podnikání pomocí širší nabídky nových informačních a komunikačních technologií. Program navazuje na předchozí úspěšné programy, prostřednictvím kterých bylo uzavřeno přes 600 úvěrových smluv. Podle slov ministra průmyslu a obchodu Jana Mládka je na program vyčleněno 9,6 mld. Kč (Business Info, ©2015; Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2015).

Program Záruka 2015-2023 přichází již s druhou výzvou pro malé a střední podniky pro poskytování záruk k jejich úvěrům. V průběhu první výzvy vyhlášené 24. 2. 2015 bylo poskytnuto celkem 2 540 záruk. Druhá výzva doplňuje jeden z připravovaných programů OP PIK tak, aby mohla být pomoc poskytnuta i v takových oborech či regionech, které OP PIK nepodporuje (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2016).

Ministerstvo průmyslu a obchodu společně s několika klíčovými partnery vytvořilo také strategický dokument, jehož cílem je celkový rozvoj, posilování konkurenceschopnosti a efektivní působení malých a středních podniků v České republice. Jedná se o **Koncepci podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020**, zkráceně Koncepci MSP 2014+. Dokument jmenuje 50 opatření, prostřednictvím kterých by měly být naplněny výše zmíněné cíle. Zabývá se například snižováním energetické náročnosti podnikání či snižováním administrativní zátěže (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2013).

Přínos pro malé a střední podniky představuje také dokument **Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016**, který navazuje na úspěšný Akční plán z loňského roku. Plán se zabývá čtyřmi oblastmi, konkrétně příznivým podnikatelským prostředím pro malé a střední podniky, přístupem k financím, internacionalizací a energetickými úsporami malých a středních podniků. Jeho cílem je společně s Koncepcí MSP 2014+ vytvořit taková opatření, která by následně umožnila efektivnější rozvoj malých a středních podniků v jakékoliv fázi jejich podnikání (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2015a).

Ekonomické okolí

Česká ekonomika začátkem letošního roku neudržela vysoké tempo roku předchozího a meziročně zpomalila. V růstovém trendu z loňského roku však nadále pokračuje. V roce 2015 za první tři čtvrtletí meziročně vzrostla nejvíce za posledních 8 let, konkrétně o 4,4 %. Ve čtvrtém čtvrtletí mírně zpomalila, celkem tedy za rok 2015 vzrostla o 4,3 %. Jedná se o druhý nejvýraznější roční růst v Evropě. K růstu ekonomiky přispěla spíše souhra mimořádných faktorů. Například nízké ceny ropy, zvýšená spotřeba domácností či dočerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské Unie, které byly pro Českou republiku určeny v rámci programového období 2007-2013. (Investujeme, ©2015; Aktuálně, ©2016; SMART, ©2015). Důkazem toho, že si česká ekonomika vede čím dál lépe, je fakt, že důvěra spotřebitelů v ní je za leden 2016 nejsilnější od roku 2008. Konkrétně jí důvěřuje 98,4 % obyvatelstva (Investujeme, ©2016a).

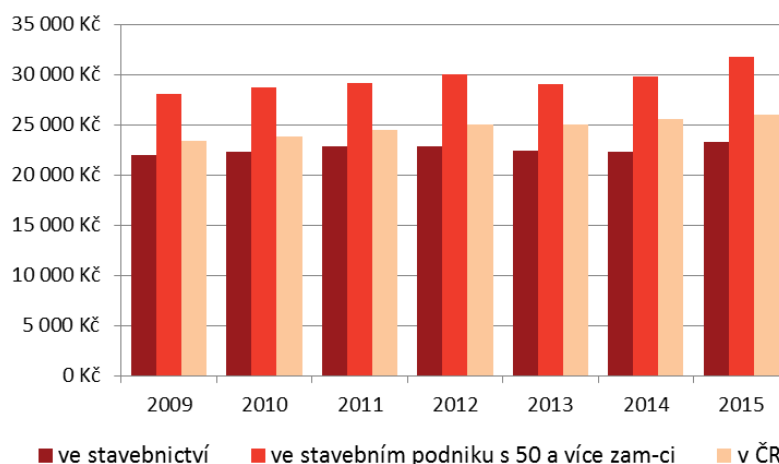
Evropská komise hovoří v souvislosti s letošním rokem také o zpomalení tempa růstu **HDP** a to především z důvodu nižšího čerpání finančních prostředků z fondů Evropské Unie, než tomu bylo předchozí rok. Pro letošní rok odhaduje růst ve výši 2,3 %. Česká národní banka přichází s mírně odlišnými prognózami. Meziroční růst reálného HDP odhaduje na 2,7 % pro rok 2016 a na 3,0 % pro rok 2017 (Investujeme, ©2016b; Česká národní banka, ©2016a).

Ekonomické okolí ovlivňuje také průměrná roční **míra inflace**, která za rok 2015 dosáhla především díky nízkým cenám komodit a obecně nízké inflaci v celosvětovém měřítku pouhých 0,3 %. Jde o druhou nejnižší hodnotu v celé historii České republiky. V lednu tohoto roku spotřebitelské ceny vzrostly oproti prosinci loňského roku o 0,6 %. Nárůst ovlivnilo především navýšení cen v oddílech potravin a nealkoholických nápojů a alkoholických nápojů a tabáku. Meziročně spotřebitelské ceny vzrostly obdobně o 0,6 % (Kurzy, ©2016b; Ministerstvo financí ČR, ©2016; SMART, ©2015).

K dalším faktorům formulujícím ekonomické okolí patří bez pochyby míra nezaměstnanosti. **Míra nezaměstnanosti** reaguje na vývoj HDP s mírným zpožděním. V loňském roce byla zaměstnanost historicky nejvyšší. V říjnu dosahovala obecná míra nezaměstnanosti očištěná od sezónních vlivů 4,8 %. V lednu letošního roku však obecná míra nezaměstnanosti oproti předchozímu měsíci mírně stoupla ze 4,5 % na 4,6 %. Oproti lednu předchozího roku, kdy obecná míra nezaměstnanosti činila 5,9 %, se však nejedná o přílišný nárůst (SMART, ©2015; Český statistický úřad, ©2016c).

Podíl průměrného počtu zaměstnanců ve stavebnictví na celkovém průměrném počtu zaměstnanců národního hospodářství postupně od roku 2009 klesá. Zatímco mezi lety 2005 až 2012 procento přesahovalo 6%, v roce 2013 kleslo na 5,8 % a o rok později dokonce na 5,5 % (Český statistický úřad, ©2015a).

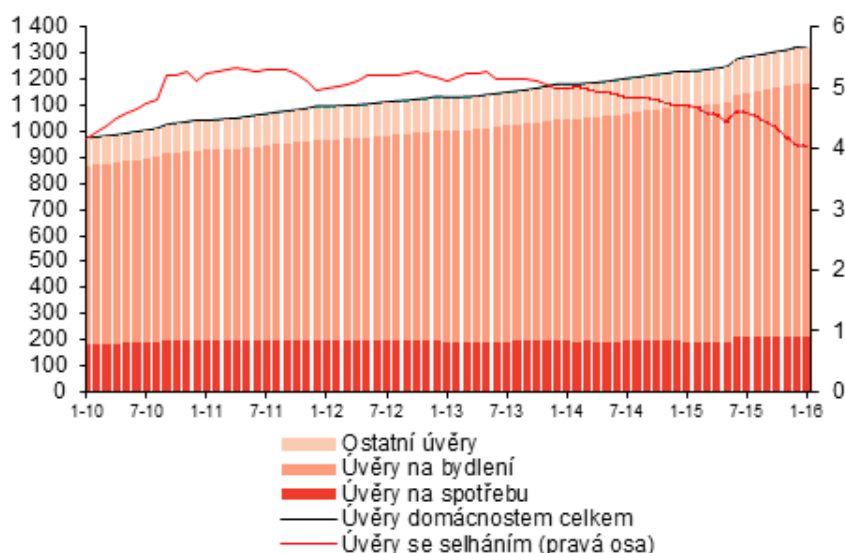
Průměrná měsíční mzda ve stavebnictví i ve stavebním podniku s 50 a více zaměstnanci naopak v posledních letech plynule narůstá. Největší skok nastal právě v loňském roce, kdy se například průměrná měsíční mzda pracovníka většího stavebního podniku zvýšila oproti předchozímu roku o 1 954 Kč. Ve stavebnictví se v loňském roce oproti roku předchozímu zvýšila o 1 014 Kč. Na obr. č. 12 je zobrazen vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy fyzické osoby pracující ve stavebních podnicích s 50 a více zaměstnanci, průměrné hrubé měsíční mzdy ve stavebnictví a v ČR přepočtené na počty zaměstnanců (Český statistický úřad, ©2015b).



Obr. 12 Průměrná měsíční mzda
Zdroj: Český statistický úřad, ©2015b

V důsledku růstu mezd společně s nízkými úrokovými sazbami se v posledních letech zvyšuje počet domácností nově vstupujících na trh s bydlením. Důkazem je fakt, že úvěry na nákup nemovitosti k bydlení v roce 2015 meziročně vzrostly o 8,2 %, což je o 2,5 % více než meziroční změna předchozí rok. V lednu letošního roku sice došlo k meziměsíčnímu poklesu o 0,1 %, **úvěry na bydlení** však stále pokračují v růstovém trendu, který lze vidět také na obrázku č. 13. Úvěry na bydlení v prvním měsíci letošního roku představovaly 74 % všech úvěrů poskytnutých

domácnostem. Celkově se jednalo o 971 mld. Kč (Evropa 2020, ©2016; Česká národní banka, ©2016b).



Obr. 13 Úvěry rezidentským domácnostem podle účelu (mld. Kč) a podíl úvěrů se selháním (%)
Zdroj: Česká národní banka, ©2016b

Ministerstvo pro místní rozvoj navázalo na kdysi úspěšné manželské půjčky a připravilo podobný koncept ve formě **Programu půjček na bydlení pro mladé rodiny**. Program mladým lidem do 36 let pečujícím o dítě do 6 let umožňuje získat půjčku na stavbu, koupi bytu nebo rodinného domu ve výši 50 000 až 600 000 Kč. Maximálně však bude poskytnuta částka do výše poloviny skutečných nákladů na stavbu. Návrh vláda schválila 9. 3. 2016. Zažádat o půjčku bude možné již od půlky dubna letošního roku. Program žadatelům nabízí výhodnou úrokovou sazbu 0,46 % (maximálně plus 2 procentní body) s fixací na 5 let. V současné době, kdy jsou však i půjčky komerčních bank relativně levné, nejde o nic převratného. Proto stát přichází s dalšími výhodami, konkrétně s dobou splácení až 15 let (výjimečně lze prodloužit na 21 let), možností přerušování splácení v nenadálých životních situacích a možností předčasného splácení bez jakýchkoliv postihů. Podmínkou poskytnutí úvěru je však stavba mimo záplavovou oblast a zákaz převodu práva na jinou osobu v průběhu samotného splácení. Peníze budou žadatelům poskytnuty ze Státního fondu rozvoje bydlení. Pro letošní rok se počítá s částkou okolo 100 mil. Kč (deník, ©2016a; deník, ©2016b).

Součástí ekonomických faktorů je také daňová problematika. **Sazba daně** z příjmu právnických osob prošla od roku 1999 do roku 2009 jistou úpravou, z 35 % se za 10 let snížila o 15 %. Od roku 2010 do současnosti přetrvává jednotná sazba daně ve výši 19 % (Účetní kavárna, ©2016a).

U daně z přidané hodnoty se ve stavebnictví uplatňuje dvojí sazba daně. U zdanitelného plnění nebo přijaté úplaty se uplatňuje základní sazba daně ve výši 21 %. První snížená sazba daně tedy konkrétně 15 %, se uplatní při poskytnutí

stavebních nebo montážních prací provedených na dokončené stavbě určené pro bydlení nebo sociální bydlení (Zákony pro lidi, ©2015b). Vývoj sazby daně z přidané hodnoty je uveden v tabulkách č. 3 a 4.

Tab. 3 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty mezi lety 2000 až 2008

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Snížená	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	9 %
Základní	22 %	22 %	22 %	22 %	22 %, 19 %	19 %	19 %	19 %	19 %

Zdroj: Účetní kavárna, ©2016b

Tab. 4 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty mezi lety 2009 až 2016

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Snížená	9 %	10 %	10 %	14 %	15 %	15 %	První 15 % Druhá 10 %	První 15 % Druhá 10 %
Základní	19 %	20 %	20 %	20 %	21 %	21 %	21 %	21 %

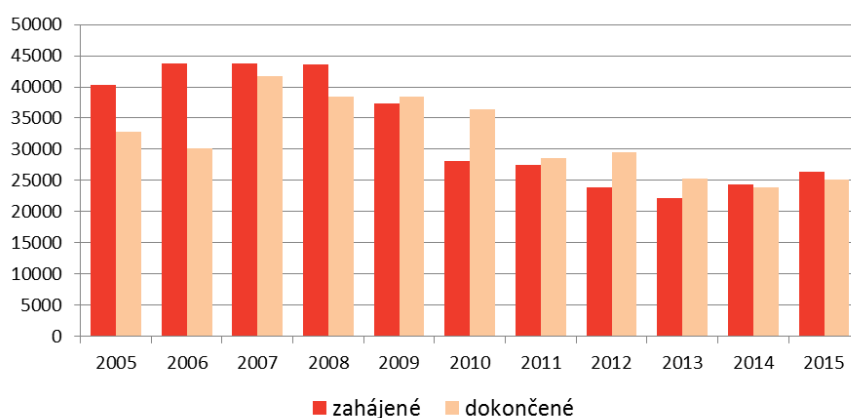
Zdroj: Účetní kavárna, ©2016b

Daňový řád od ledna roku 2015 přišel s řadou změn. Příkladem je vyšší důraz na elektronickou komunikaci s daňovými subjekty. V případě, že firmy či podnikatelé nepodají daňové přiznání elektronickou formou, musí uhradit pokutu ve výši od 2 000 Kč do 50 000 Kč. Novinkou je od loňského roku také úrok z daňového odpočtu, a to v případě, že bude odklad daňového přiznání trvat déle než pět měsíců. Poslední významnější změna se týká zjednodušení jednání firmy se správcem daně. Od loňského roku může se správcem daně jednat jakýkoliv člen statutárního orgánu, i když je vyžadováno společné jednání více osob (Business Info, ©2014).

Od 1. 1. 2016 je pro plátce DPH nově zavedena povinnost předkládat Kontrolní hlášení DPH, které uvádí veškeré transakce týkající se DPH. Kontrolní hlášení by mělo zamezit rozsáhlým daňovým podvodům na DPH a zároveň by mělo výrazně zvýšit roční daňové příjmy. Právníkové osoby mají povinnost provést podání kontrolního hlášení vždy každý měsíc, a to pouze elektronickou formou (Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, ©2015).

Druhou novinku pro rok 2016 představuje Návrh zákona o elektronické evidenci tržeb (EET), který 10. února letošního roku schválila poslanecká sněmovna. EET by měla být zavedena koncem roku 2016. Jedná se opět o nástroj, který by měl zamezit rozsáhlým daňovým únikům a především zlepšit samotný výběr daní (Evropa 2020, ©2016).

Bytová výstavba v ČR v loňském roce navázala na předchozí rok a pokračovala v mírném růstu. Celkem v loňském roce oproti předchozímu vzrostl počet zahájených bytů o 2 027 a dokončeno bylo o 1 140 bytů více než v roce 2014. Jiho-moravský kraj v roce 2015 s počtem 3 841 zahájených bytů tvořil zároveň 14,6 % republikového celku a obsadil tak celkové 3. místo mezi kraji ČR (Český statistický úřad, ©2016a). Vývoj dokončené a zahájené výstavby je zobrazen na obrázku č. 14.



Obr. 14 Bytová výstavba mezi lety 2005-2015

Zdroj: Český statistický úřad, ©2016e

České stavebnictví tedy opět roste. Dokazuje to nejen již zmíněný zvýšený objem stavebních prací, ale i samotné stavební firmy svým rozhodnutím přijímat méně zakázek s nulovým či záporným ziskem. Potvrzují to také výsledky průzkumu CEEC Research, podle kterých nevydělečné zakázky v roce 2014 přijalo 38 % stavebních firem, zatímco o rok později, tedy v loňském roce, pouhých 24 %. Dobrou zprávou je také klesající počet firem, které se setkaly s přímou korupcí. 74 % stavebních firem se v loňském roce nesešlo s nabídkou úplatku. Jedná se o nejlepší výsledek od roku 2007 (Stavební fórum, ©2015).

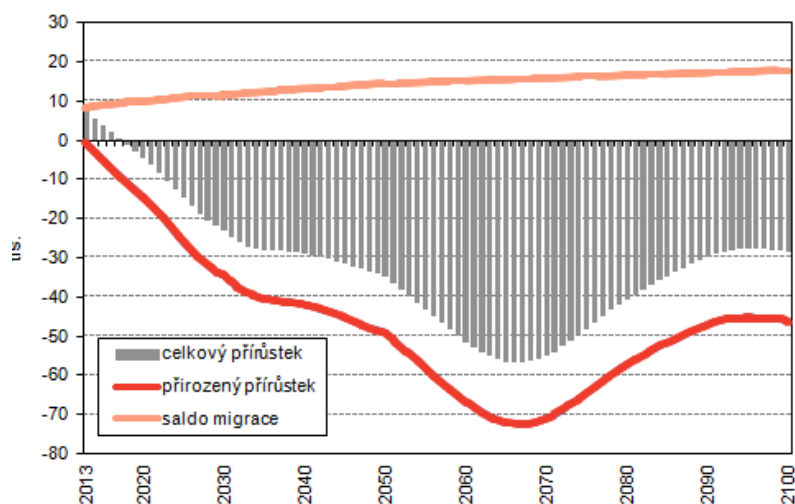
Podle výsledků průzkumu CEEC Research v současné době považuje 66 % stavebních firem ceny, za které nabízí svoji práci, za podhodnocené. Očekává se tedy, že ceny stavebních prací v tomto roce porostou, a to nejen díky nárůstu cen některých vstupních materiálů či zvyšujícím se cenám subdodavatelských prací, ale také kvůli snaze napravit situaci z předchozích nepřilíš ziskových období. Ceny svých nabízených služeb plánuje v letošním roce navýšit až polovina velkých stavebních podniků, u malých a středních podniků se jedná o necelou jednu třetinu (Stavební fórum, ©2016).

Sociokulturní a demografické okolí

Počet obyvatel žijících v České republice v posledních třech letech opět narůstá. K 31. 9. 2015 na našem území žilo 10 546 120 obyvatel, což je o 7 845 lidí více než předchozí rok. Celkově v ČR žije více žen, do roku 2007 rozdíl v počtu obyvatel mezi muži a ženami plynule klesal, přesahoval však vždy 2 %. Mezi lety 2008 až 2014 rozdíl v počtu obyvatel dle pohlaví klesl a ustálil se na 1,8 %. Ženy se však dožívají vyššího věku. Dokazují to také statistiky z roku 2014, které hovoří o tom, že žen ve věkové kategorii 60+ žilo v daném roce o 355 639 více (13,6 %) než mužů v téže věkové kategorii. Střední délka života v roce 2014 činila 75,78 let pro muže, pro ženy představovala naděje dožití 81,69 let.

Počet narozených dětí v důsledku světové krize od roku 2008 rapidně klesal. V roce 2014 se celková porodnost oproti předchozímu roku významně zvýšila, konkrétně o 3 109 živě narozených dětí. Během prvních tří měsíců roku 2015 počet živě narozených dětí zůstal stejný, jako v roce přechodím. Zemřelých bylo však více než živě narozených téhož roku, přesto díky zahraniční migraci, která od ledna do září 2009 činila 8 500 osob, obyvatel celkově přibýlo. (Český statistický úřad, ©2015c; Český statistický úřad, ©2015d; Český statistický úřad, ©2015e; Český statistický úřad, ©2015i).

Počet žadatelů o mezinárodní ochranu v ČR od roku 2004 do roku 2013 rapidně klesal. V roce 2014 došlo k opětovnému nárůstu a o rok později vzrostl počet žadatelů oproti roku předchozímu o 369 žádostí. Nejčastěji žádosti pocházely z Ukrajiny, Sýrie nebo Kuby. Česká republika se však ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi řadí k těm s nejnižšími počty udělených státních občanství (Český statistický úřad, ©2016b). Na obrázku č. 15 je Českým statistickým úřadem zobrazen očekávaný vývoj přírůstku obyvatelstva do roku 2100. Do budoucna se s největší pravděpodobností rapidně sníží přirozený přírůstek obyvatelstva, migrantů naopak přibude.



Obr. 15 Očekávaná struktura přírůstku obyvatel do roku 2100 (střední varianta projekce)

Zdroj: Český statistický úřad, ©2013

K faktorům ovlivňující sociokulturní okolí patří bez pochyby také **vzdělání**. Z oblasti středoškolského vzdělávání počty žáků a studentů gymnázií a odborného vyššího vzdělávání od roku 2009 plynule klesají. Vysokoškolských studentů do roku 2013 přibývalo, od roku 2014 se jejich počet naopak snižuje (Český statistický úřad, ©2016d).

Popularita oblasti technického vzdělávání a výuky řemesel stavebního charakteru v posledních několika letech také rapidně klesá. Ing. Pavel Křeček, předseda České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, hovoří o nedostatku kvalitních pracovníků jako o největším problému stavebnictví pro rok 2016. Snížený zájem o studium v daném oboru je dán pravděpodobně

úbytkem odborných středních škol a také tím, že dnešní mládež společně s rodiči vnímá řemesla stále jako něco podřadného (Stavebnictví, 2015, 7 s.). Informace z Informačního systému o uplatnění absolventů škol na trhu práce potvrzují výrok pana Pavla Křečka a poukazují na neustálý pokles počtu přijatých žáků středního vzdělání nástavbového studia, studia s výučním listem a maturitní zkouškou a studia vyššího odborného vzdělávání. Konkrétně bylo v roce 2014 nově přijato do 1. ročníků o 1 460 studentů méně než předchozí rok (Info absolvent, ©2015).

Svaz podnikatelů ve stavebnictví v České republice (SPS) v roce 2014 přišel s návrhem konkrétních opatření, která by měla odstranit nepříliš dobrou situaci v oblasti středního odborného technického vzdělávání a výuky řemesel stavebního charakteru. Seznamuje s navrhovanými opatřeními, kde se zabývá například jednotnými přijímacími zkouškami na střední školy pro všechny studenty, rozložením podílu teoretické a praktické výuky se zaměřením na manuální zručnost a praktické poznání práce na stavbách. Dále se zabývá obsahem maturitních a mistrovských zkoušek či daňovými úlevami pro firmy spolupracujícími se školami (Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, ©2014).

Technologické okolí

V posledních letech se investice do výzkumu a vývoje celkově výrazně zvýšily. Výzkumy však stále nedosahují tak hodnotných výsledků, jak by se očekávalo. Dle Evropské komise představují hlavní problém především chabé vazby mezi podniky a výzkumnými ústavy. V podnikatelském prostředí totiž existuje nespočet neefektivních opatření ve formě administrativní zátěže či vysoké regulace, která omezují samotný vývoj a výzkum (Evropa 2020, ©2016).

V rámci stavebnictví jsou pravděpodobně nejznámějším současným trendem **dřevostavby** neboli stavby na bázi dřeva. Jde o stavby, jejichž základní nosná konstrukce je ze dřeva nebo z materiálu na bázi dřeva. Jelikož lze jednotlivé stěny, stropy a krovy dřevostavby připravit již ve výrobní hale, je možné stavbu realizovat za přijatelných klimatických podmínek v jakémkoliv ročním období. Doba výstavby je díky výše zmíněným důvodům kratší, než je tomu u klasických zděných staveb. Další výhodou je bez pochyby jednodušší a zároveň i levnější základová deska, snadnější úprava dispozic místností či zdravější prostředí pro bydlení. Dřevostavby jsou často upravovány do podoby nízkoenergetických či pasivních domů, čímž jsou celkové provozní náklady výrazně sníženy (Dřevo & stavby, ©2014; Dřevostavitel, ©2015).

Jeden z posledních trendů ve stavebnictví představují také **ekologické stavby**. Jedná se o výstavbu s využitím energeticky šetrných materiálů a postupů, díky kterým není životní prostředí zatěžováno tak, jako je tomu u klasických staveb. Ekologické stavby jsou však spojeny s určitými problémy, které budou mít s největší pravděpodobností dopad již v roce 2016. Jde zejména o jejich relativně nízkou životnost a vysoké provozní náklady právě z důvodu užití přírodních materiálů (Stavebnictví, 2015, 7 s.).

Dalším trendem ve stavebnictví jsou také **nízkoenergetické a pasivní domy**. Jedná se o stavby, které splňují daná kritéria energetických úspor. Stavby poskytují

teplo ze slunečního záření, domácích spotřebičů, přímého osvětlení či samotných uživatelů stavby. Jsou spojena nejen s nižšími náklady na vytápění, ale také s vyšším životním komfortem. Rozdíl mezi pasivními a nízkoenergetickými domy je dán především roční spotřebou tepla na vytápění. Nízkoenergetický dům dosahuje roční spotřebou tepla maximálně 50 kWh/m², pasivní dům je charakteristický roční spotřebou do 15 kWh/m². Oproti současné novostavbě, jejíž roční spotřeba tepla se pohybuje v rozmezí 80-140 kWh/m², jde o rapidní rozdíl. Poslední variantu energeticky úsporných staveb představují dokonalejší verze pasivních domů, energeticky nulové domy, u kterých je roční spotřeba tepla nižší než 5 kWh/m². Jedná se o stavby, které jsou zcela nezávislé na externích energetických zdrojích (Centrum pasivního domu, ©2015).

Poslední trend stavebnictví je v ČR spíše otázkou budoucnosti. Jedná se o **aktivní domy**, které vyrobí více energie, než sami spotřebují. Zdroji energie jsou především obnovitelné zdroje energie společně s doplňkovými zdroji tepla. Stavby díky vyššímu přísunu čerstvého vzduchu a denního světla vytvářejí příznivější a zdravější prostředí pro uživatele stavby. Plusem je také pozitivní vliv na životní prostředí (Dům & zahrada, ©2014).

Návratnost vložených investic do energeticky úsporných staveb představuje 15 a více let. V rámci návratnosti se počítá s fixní současnou cenou energie. V posledních letech se ceny energií neustále zvyšují, investice do nízkoenergetických domů stojí tedy minimálně za zvážení, neboť časem bude úspora právě z důvodu rostoucí ceny energie výhodnější. Další výhodou energeticky úsporných staveb je také možnost získání dotace z programu Nová zelená úsporám (Zelené domky, ©2015).

Ekologické okolí

8. 6. 2010 vstoupila v platnost Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/31/EU o energetické náročnosti budov. Evropská unie tak vytvořila opatření, která by měla vést v zemích EU ke splnění cílů „20-20-20“. Konkrétně tedy snížit oproti roku 1990 celkové emise skleníkových plynů o 20 %, snížit spotřebu energie o 20 % a dosáhnout 20% podílu celkové spotřeby energie z obnovitelných zdrojů. Směrnice jednotlivým členským zemím udává několik povinností, mezi které patří například navrhování a výstavba všech nových budov s téměř nulovou spotřebou energie či zavedení certifikace z hlediska energetické náročnosti budov do konce roku 2020 (Časopis stavebnictví, ©2010).

V současné době v ČR probíhá 3. výzva dotačního programu Ministerstva životního prostředí **Nová zelená úsporám 2016**, která je určena výhradně vlastníkům a stavebníkům rodinných domů. Žádost je možné podat od 22. 10. 2015 až do konce roku 2021. Program podporuje ve třech oblastech, zaměřuje se na snižování energetické náročnosti stávajících domů, výstavbu rodinných domů s efektivní energetickou náročností či efektivní využití zdrojů energie. Velikou výhodou programu je především vyplacení dotací nejpozději do 9 týdnů od podání žádosti, a to až do výše 50 % všech výdajů. Na jednoho žadatele je však uvedena maximální hranice ve výši 5 000 000 Kč (Skrblík, ©2015).

Světové okolí

Celosvětovou hrozbu představuje bez pochyby terorismus, který by mohl do budoucna zasáhnout nejen politickou, ale i ekonomickou situaci České republiky. Ing. Václav Matyáš, prezident Svazu podnikatelů ve stavebnictví, v této souvislosti zmiňuje možný přesun finančních prostředků ve státním rozpočtu, který může kromě jiných odvětví ohrozit také samotné stavebnictví (Stavebnictví, 2015, s. 8-9).

Podle výsledků průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM) považuje za největší reálnou hrozbu pro ČR 81 % občanů právě teroristické skupiny či jednotlivce. Za další hrozby dále považují mezinárodní organizovaný zločin, uprchlíky či radikální náboženská hnutí (Centrum pro výzkum veřejného mínění, ©2016).

5.2.4 Analýza konkurence

V rámci konkurenčního boje v poslední době představovaly největší problém především nízké ceny za poskytované služby (66 % stavebních firem považuje ceny svých nabízených služeb za velice nízké), díky němuž musely stavební firmy přijímat převážně nevýdělečné zakázky. Neměly na vybranou. Zvýšit ceny svých služeb nemohly, jelikož by se klient obrátil na jiné stavební firmy, a tak v rámci udržení konkurenceschopnosti musely i firmy s vyššími cenami své ceny přizpůsobit levnější konkurenci.

K vyšší konkurenceschopnosti a možnosti navýšit ceny nabízených služeb přispěla bez pochyby vysokým podílem také novela Zákona o veřejných zakázkách, která přišla mimo jiné také s rozšířením počtu hodnotících kritérií při posuzování jednotlivých nabídek při výběrovém řízení. Dnes se kromě ceny, která byla done dávna jediným kritériem při výběru dodavatele, hodnotí například také reference, záruční doba a spoustu jiných faktorů. V tomto roce tedy plánuje své ceny navýšit až polovina velkých stavebních firem a necelá třetina malých a středních stavebních podniků. Firmy však opět při zvyšování cen musí sledovat své konkurenty, aby ceny svých nabízených prací nevyšly příliš.

Potencionální konkurence tedy očividně narůstá. Za své přímé konkurenty, kteří si vybírají stejné typy zakázek, však Stavební firma ŠMAK považuje hlavně JB Stavební, s.r.o., ORAK – stavební společnost s r.o. a Stavební společnost Tocháček, spol. s r.o.

JB Stavební, s.r.o.

Společnost JB Stavební se na trhu objevila v roce 1999. V současné době sídlí v Brně v Pražákově ulici a orientuje se spíše na zakázky z Jihomoravského kraje, i když výjimku nepředstavují ani zakázky z jiných krajů a regionů. Firma, kterou řídí dva společníci, zaměstnává 34 pracovníků. Společnost ovládá JB Stavební Holding, a.s., JB Development, s.r.o., JB Stavební SR, s.r.o. a PBK real, s.r.o., kde vlastní podíl ve výši 100 %. Obrat společnosti za rok 2014 činil 295 389 000 Kč. (JB Stavební, ©2014a; Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2015c).

V současné době společnost nabízí kompletní dodávku staveb jak průmyslového, tak občansko-administrativního charakteru. Výjimkou nejsou ani samotné rekonstrukce, opravy, demoliční práce či zateplování fasád s využitím nejmodernějších technologií. Výhodu jistě představuje vlastní lešení a bednění společně s menší mechanizací a zařízením pro staveniště. Společnost disponuje nejrůznějšími certifikáty. Příkladem může být certifikát ISO 9 001 či certifikát ISO 14 001 (JB Stavební, ©2014a).

V poslední době společnost rozšířila svoji působnost o vlastní developerské projekty. Developerská činnost zahrnuje vypracování investičního záměru ve spolupráci s klienty, výběr a zajištění vhodné lokality, získání potřebných povolení, tvorbu inženýrských sítí, vlastní výstavbu a následný prodej nemovitosti. Součástí developerské činnosti je také pomoc při hledání financí (JB Stavební, ©2014b).

Za menší nedostatek považují samotné webové stránky společnosti, zejména jejich neaktuálnost. Například základní ukazatele a identifikační údaje se váží k datu 31. 12. 2013. Některé odkazy jsou nefunkční (z části certifikáty), přehlednost a například velikost a font písma také nejsou příliš zdařilé.

ORAK – stavební společnost s r.o.

Stavební společnost se sídlem na Haasově ulici v Brně Žabovřeskách vznikla v roce 1992. Od samého zahájení činnosti je firma se dvěma jednatelem rozdělena na dvě samostatná střediska, jedná se o kompletní dodávku staveb v Brně a blízkém okolí a obkladačské práce. V průběhu let se ze sdružení FO stala společnost s ručením omezeným a rozšířila tak svoji působnost o další střediska v oblasti sádkartónů, malby a nátěrů, stavební chemie MAPEI či vody, topení a plynu. V současné době provádí stavební společnost výstavbu rodinných domů a objektů na bydlení, výstavbu administrativních, obchodních a výrobních provozů společně s výstavbou sportovních areálů. Obrát společnosti za rok 2014 činil 86 891 000 Kč. Společnost disponuje certifikátem managementu ISO 9 001 a certifikátem systému environmentálního managementu ISO 14 001, čímž mimo jiné také prokazuje zájem o životní prostředí. Firma nabízí svým klientům, především díky zavedenému systému několikanásobných kontrol a neustálému školení svých zaměstnanců, záruky v délce 60 a více měsíců (ORAK Stavební společnost, ©2016a; Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2015a).

Podle Předpisu č. 304/2013 Sb. Zákona o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob má sbírka listin právnických a fyzických osob zapsaných v obchodním rejstříku obsahovat také výroční zprávy. Tuto skutečnost však Stavební společnost ORAK nesplňuje. Ve sbírce listin zveřejňuje pouze účetní závěrky, výroční zprávy však nikoliv. Za takové porušení může předseda senátu uložit právnické osobě pokutu až do výše 100 000 Kč (Zákony pro lidi, © 2016).

Zajímavosti, která může spousta zákazníků hledajících vhodnou stavební firmu ovlivnit, představují zveřejněné referenční dopisy na webových stránkách společnosti. Dopisy ve své podstatě poukazují na kvalitu provedených prací a bezchybnou komunikaci stavební firmy. Kromě referenčních dopisů firma veřejnost informuje také o stavbách, na kterých se sama částečně podílela a které získaly

nejrůznější ocenění v kategoriích individuální dům či zahrada roku 2013. Výhodou jsou také doporučení na webových stránkách spolupracujících stavebních společností (ORAK Stavební společnost, ©2016b).

Stavební společnost Tocháček, spol. s r.o.

Společnost sídlící v Brně v Králově Poli na Slovinské ulici založil Ing. Pavel Tocháček v roce 1991. Již od samotného založení se firma orientuje především na opravy a rekonstrukce historických objektů. K nejznámějším památkově chráněným a církevním objektům, na jejichž rekonstrukci se firma podílela, patří bez pochyby hrad Špilberk, kostel sv. Jakuba, Měnínská brána či Mahenovo divadlo. Výjimku však nepředstavují ani novostavby, rekonstrukce nebo vlastní investiční projekty (Tocháček, ©2016a).

Firma, která v roce 2014 zaměstnávala 72 pracovníků, si zakládá především na své finanční a kapitálové nezávislosti a minimálním podílu dlouhodobých závazků a pohledávek. Dále na svých webových stránkách společnost poukazuje na systém řízení jakosti zahrnující neustálý dohled nad výrobním procesem. Firma disponuje stejně, jako výše zmíněné společnosti několika certifikáty a oceněními. Příkladem jsou Certifikáty ISO 9 001 a ISO 14 001 deklarující jakostní a environmentální politiku. Firma je také držitelem Certifikátu OHSAS 18001 (Politika bezpečnosti a ochrany zdraví) a ocenění Osobnost roku 2004 a 2005 a ocenění Kdo hýbe Brnem, které získala v letech 2003 a 2004 (Tocháček, ©2016a).

Obrat společnosti za rok 2014 činil 129 299 000 Kč. Tržby za rok 2014 se společnosti zvýšily oproti roku 2013 o 53 %, avšak bez ekonomického výsledku. Firma ve své účetní závěrce poukazuje na nepřilíš valnou ekonomickou situaci přechodných let a uvádí, že se jí sice v roce 2014 podařilo získat větší množství zakázek, ale pouze takových, které udržely společnost v běžném chodu. I zde informuje společnost o svých dostatečných finančních zdrojích a společně s již naplánovanými stavebními pracemi na další rok očekává zlepšení ekonomické situace i znovudosažení zisku vlastní společnosti. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2015b).

Zajímavostí je také to, že firma kromě klasických stavebních prací, provozuje prodejnu pro stavebníky a půjčovnu nářadí HILTI, kde nabízí veškeré potřebné vybavení od ochranných pracovních pomůcek, přes spotřební materiál, až k profesionálnímu zednickému nářadí (Tocháček, ©2016b).

Stavební firma ŠMAK se samozřejmě u výběrových řízení nejrůznějších typů zakázek setkává i s jinými stavebními společnostmi, jako je například BP stavinvest s. r. o. či Společnost KALÁB – stavební firma, spol. s r.o. Nepovažuje je však za takové konkurenty jako výše zmíněné společnosti, a to především z toho důvodu, že se tyto firmy zaměřují spíše na jiné typy zakázek či jsou nesrovnatelné z hlediska svojí velikosti. Ke společnému setkání tedy nedochází tak často, jako s již zmíněnými konkurenty.

5.2.5 Příležitosti a hrozby

Příležitosti

- připravovaná novela Stavebního zákona → urychlení povolování staveb

- novela Zákona o veřejných zakázkách → rozšíření počtu hodnoticích kritérií
- připravovaná novela Zákona o zadávání veřejných zakázek
- Programy OP PIK a Záruka 2015-2023 – na OP PIK uvolněno 9,6 mld. Kč
- Podpora ve formě Koncepce MSP 2014+ a Akčního plánu podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016
- hospodářský růst – v roce 2015 meziroční růst 4,3 %
- nejsilnější důvěra spotřebitelů v českou ekonomiku od roku 2008 – v lednu 98,4 %
- nízká míra inflace – 0,3 % v roce 2015
- nízká obecná míra nezaměstnanosti – 4,6 % v lednu roku 2016
- důraz na elektronickou komunikaci s finančními úřady
- možnost jednat se správcem daně bez přítomnosti více osob
- zvyšující se počet úvěrů na bydlení – v roce 2015 meziroční nárůst o 8,2 %, v lednu roku 2016 poskytnuto 971 mld. Kč
- Program půjček na bydlení pro mladé rodiny poskytující až 600 000 Kč na stavbu, koupi bytu nebo rodinného domu
- zvyšující se počet zahájených a dokončených bytů – v roce 2015 nárůst počtu zahájených bytů o 2 027 a dokončeno bylo o 1 140 bytů více než předchozí rok
- mezi kraji ČR 3. místo Jihomoravského kraje v počtu zahájených bytů – 14,6 % republikového celku
- snižující se počet přijatých nevýdělečných zakázek – 38% v roce 2014, v loňském roce 24 %
- očekávaný růst cen stavebních prací
- zvyšující se počet obyvatel – v roce 2015 o 7 845 lidí více než předchozí rok
- návrh SPS konkrétních opatření k odstranění nízkého zájmu o studium stavebního charakteru
- zvyšující se investice do výzkumu a vývoje
- zvyšující se ceny energie → vyšší zájem o nízkoenergetické a pasivní domy
- Směrnice EU o navrhování všech nových budov s téměř nulovou spotřebou energie do konce roku 2020
- program Nová zelená úsporám
- neaktualizované a nefunkční části webových stránek konkurenčních společností
- absence konkurenčních společností na sociálních sítích
- absence nabídky nízkoenergetických a pasivních domů ze strany konkurence

Hrozby

- neustále legislativní změny týkající se stavebnictví – doposud 14 změn
- úrok z daňového odpočtu
- pokuta 2 000 Kč až 50 000 Kč v případě nepodání daňového přiznání elektronickou formou
- Kontrolní hlášení → administrativní zátěž

- zavedení Elektronické evidence tržeb koncem roku 2016
- předpokládaný nárůst cen vstupních materiálů a subdodavatelských prací
- růst průměrné měsíční mzdy v ČR i ve stavebnictví – ve stavebnictví v roce 2015 nárůst o 1 014 Kč oproti roku předchozímu
- zvyšující se střední délka života – v roce 2014 činila 75,78 let pro muže, pro ženy 81,69 let
- snižující se zájem o studium v oboru stavebnictví – v roce 2014 bylo nově přijatých studentů do 1. ročníků o 1 460 méně oproti předchozímu roku
- konkurence nabízející dřevostavby a aktivní domy
- možný přesun finančních prostředků ve státním rozpočtu z důvodu terorismu
- strach většiny obyvatel ČR (81 %) z terorismu → přehodnocení priorit (odklad nového bydlení)
- Certifikát ISO 14 001 a ostatní ocenění konkurenčních firem
- zveřejněné referenční dopisy na webových stránkách společnosti ORAK
- pokuta až do výše 100 000 Kč za nedoložení potřebných dokumentů do sbírky listin

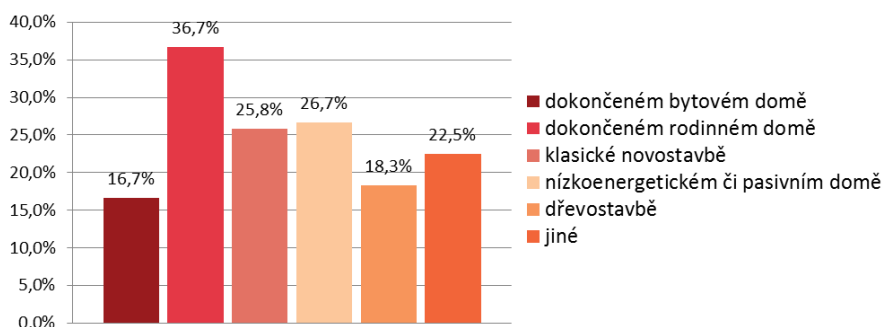
5.3 Výsledky dotazníkového šetření

5.3.1 Současná a budoucí situace v oblasti bydlení

První otázka se týkala spokojenosti respondentů se současným bydlením. Dle výsledků dotazníkového šetření je se svým stávajícím bydlením spokojeno 75 % respondentů. V současné době či budoucnu uvažuje o novém bydlení 50,8 % účastníků dotazníkového šetření.

Další otázka zjišťovala, o jakém bydlení by dotazovaní uvažovali v případě, že by se rozhodli pro změnu bydlení. Nejvíce respondentů, v průměru 36,7 %, by uvažovalo o dokončeném rodinném domě. Dále by účastníci ve 26,7 % zvažovali také nízkoenergetický či pasivní dům a z 25,8 % klasickou novostavbu. Výsledky jsou velice příznivé, neboť konkurenční stavební firmy nízkoenergetické a pasivní domy ve svém portfoliu nabízených služeb nemají, Stavební firma ŠMAK tyto typy staveb nabízí. Je tedy třeba vzniklé konkurenční výhody využít.

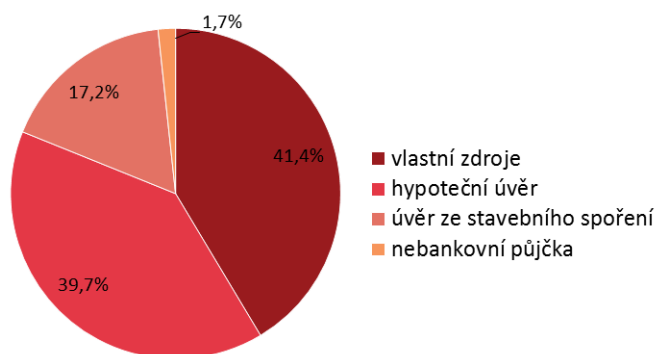
Graf na obrázku č. 16 přehledně zobrazuje preference respondentů v případě, že by se rozhodli pro nové bydlení.



Obr. 16 Preference respondentů v případě, že by uvažovali o novém typu bydlení
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

Po zjištění zdali jsou respondenti spokojeni se svým současným bydlením a zdali by uvažovali o jeho změně, popřípadě jaké, následovala otázka týkající se způsobu financování výstavby nové nemovitosti. Bylo využito škálové otázky, respondenti tedy dostali k dispozici 100 %, které měli následně rozdělit mezi jednotlivé varianty, konkrétně vlastní zdroje, hypoteční úvěr, úvěr ze stavebního spoření a nebankovní půjčku.

Z výsledků dotazníkového šetření i následujícího grafu je patrné, že by respondenti k financování nového bydlení využili průměrně ze 41,4 % vlastních zdrojů a z 39,7 % hypotečního úvěru. V průměru nejméně respondentů by naopak využilo služeb nabízející nebankovní půjčku.



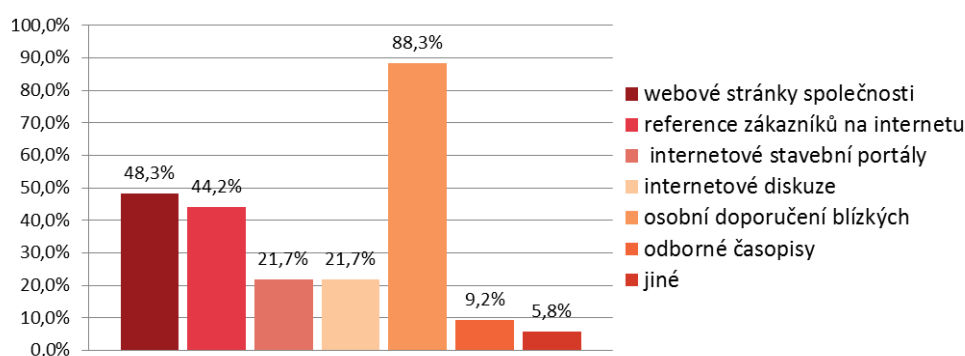
Obr. 17 Způsob financování výstavby
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

5.3.2 Zdroje informací pro výběr stavební firmy

V současné době je obtížný úkol najít a vybrat takovou stavební společnost, která příslušné práce provede tak, jak bylo předem garantováno a s jejímiž službami bude investor po dokončení zakázky spokojen. Samotný výběr stavební firmy je velice důležitý a ve většině případů zdlouhavý proces. V dnešní době existuje nespočet možností a zdrojů, kde lze dané informace o jednotlivých stavebních podnicích

nalézt, pro stavební firmu je tedy důležité vědět, které zdroje jsou pro zákazníky trhu B2C relevantní a které nikoliv. Z toho důvodu byla zařazena do dotazníkového šetření také otázka týkající se právě zdrojů informací pro hledání vhodné stavební firmy.

Z grafu na obrázku č. 18 je zřejmé, že by nejvíce respondentů hledalo doporučení u svých blízkých. Webové stránky společnosti či reference zákazníků na internetu jsou důležitým zdrojem informací pro necelou polovinu dotazovaných. Mezi jednotlivé odpovědi byla zařazena také varianta jiné, kde bylo pro dotazované v případě výběru dané odpovědi připraveno pole pro konkrétní odpověď. Nejčastěji se vyskytovala slovní odpověď ve formě vlastní zkušenosti či obdobného faktu, že respondent již spolehlivou stavební firmu zná.



Obr. 18 Zdroje informací pro hledání stavební firmy
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

5.3.3 Kritéria ovlivňující zákazníka při výběru stavební firmy

Při výběru stavební firmy konečné zákazníky ovlivňuje celá řada faktorů a kritérií. Na dané téma byla do dotazníkového šetření zařazena maticová otázka, kde respondenti měli k uvedeným faktorům přiřadit vždy jednu hodnotu na stupnici od 1 do 5 tak, aby co nejlépe vyjádřili důležitost jednotlivých kritérií. Hodnota č. 1 představovala nedůležitý faktor, hodnota č. 5 naopak velmi důležitý.

Tabulka č. 5 zobrazuje míru vlivu jednotlivých faktorů od nejdůležitějšího po nejméně důležitý. Z tabulky je patrné, že nejdůležitějším faktorem je cena společně s platebními podmínkami, neboť právě tento faktor byl nejčastěji hodnocen nejvyšší možnou hodnotou a zároveň disponuje nejvyšším průměrem a relativně nízkou odchylkou jednotlivých hodnot od průměru. Přístup a vystupování pracovníků, reference zákazníků, vlastní předchozí zkušenost či dodací termíny však také patří do skupiny důležitých faktorů, neboť jim byla stejně jako u výše zmíněné ceny a platebních podmínek nejčastěji přiřazena nejvyšší možná hodnota. Statistické charakteristiky průměr, medián, modus a směrodatná odchylka jsou u každého faktoru uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5 Míra vlivu jednotlivých faktorů při výběru stavební firmy

Faktory	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka
Cena a platební podmínky	4,6	5	5	0,79
Přístup a vystupování pracovníků	4,4	5	5	1,1
Reference zákazníků	4,4	5	5	1,12
Vlastní předchozí zkušenost	4,4	5	5	1,53
Dodací termíny	4,3	4	5	0,00
Šíře nabízeného sortimentu	4,1	4	4	0,75
Certifikáty	3,5	4	4	1,35
Prezentace firmy	3,1	3	3	1,07
Doplňkové služby	3,1	3	3	0,84
Lokalita, umístění stavební firmy	3,0	3	3	1,56
Propagace, reklama	2,6	3	3	1,18

Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

U všech výše zmíněných faktorů byla také zkoumána závislost, respektive nezávislost mezi mírou ovlivnění každého faktoru a výší čistého měsíčního příjmu respondentů. Byly stanoveny nulové hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění jednotlivými faktory při výběru stavební firmy.

Na základě výsledných p-hodnot, které jsou uvedeny v následující tabulce, lze nulovou hypotézu o nezávislosti zamítnout u jediného faktoru, a to u ceny a platebních podmínek. Zde je p-hodnota menší než hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). S 95% pravděpodobností lze tedy tvrdit, že mezi danými proměnnými existuje závislost. Pomocné kontingenční tabulky jsou uvedeny v příloze E.

Tab. 6 P-hodnoty faktorů ovlivňující výběr stavební firmy

Faktor	p-hodnota
Lokalita, umístění stavební firmy	0,680715
Šíře nabízeného sortimentu	0,414487
Cena a platební podmínky	0,025998
Dodací termíny	0,439108
Prezentace firmy	0,214130
Doplňkové služby	0,196400
Propagace, reklama	0,459724
Přístup a vystupování pracovníků	0,336922
Certifikáty	0,364937
Reference zákazníků	0,424799
Vlastní předchozí zkušenost	0,535411

Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

V dotazníkovém šetření bylo také zjišťováno, jak moc jsou respondenti při výběru stavební firmy ovlivňováni jednotlivými marketingovými nástroji. Respondenti měli v dané otázce týkající se propagace vybrat u každého druhu marketingového nástroje jednu z pěti možných variant v rozmezí od 1 do 5, přičemž hodnota č. 1 představovala opět nedůležitý faktor, hodnota č. 5 naopak velmi důležitý.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že respondenty při výběru stavební firmy nejvíce ovlivňuje internetová reklama, která byla nejčastěji hodnocena druhou nejvyšší možnou variantou 4, přestože průměrná hodnota dosahovala pouhých 3,2. Rozdíl dvou uvedených čísel i vyšší směrodatná odchylka poukazuje na fakt, že jednotlivé názory respondentů na internetovou reklamu se výrazně liší. Naopak je tomu u e-mailingu, jemuž necelá polovina respondentů, konkrétně 47 %, přiřadila nejnižší možnou hodnotou. Statistické charakteristiky všech odpovědí jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tab. 7 Míra vlivu jednotlivých marketingových nástrojů při výběru stavební firmy

Marketingové nástroje	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka
Internetová reklama	3,2	3	4	1,40
Reklama v tisku	2,7	3	3	1,14
Reklamní letáky	2,6	3	3	1,49
Reklamní billboard, plakáty	2,5	2	3	1,42
Televizní reklama	2,4	2	3	0,00
Reklama v rádiu	2,2	2	2	1,00
E-mailing	1,9	2	1	1,12

Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

U každého marketingového nástroje byla stejně, jako u faktorů ovlivňujících výběr stavební firmy stanovena nulová hypotéza o nezávislosti mezi výší čistého měsíčního příjmu respondentů a mírou ovlivnění daného nástroje při výběru stavební firmy. Z vypočtených p-hodnot, které jsou uvedeny v tabulce č. 8, lze říci, že nulové hypotézy ve všech případech nezamítáme. S 95% pravděpodobností tedy mezi všemi zkoumanými vztahy závislost neexistuje. Pomocné kontingenční tabulky jsou uvedeny v příloze E.

Tab. 8 P-hodnoty marketingových nástrojů ovlivňující výběr stavební firmy

Marketingový nástroj	p-hodnota
Televizní reklama	0,505324
Reklama v rádiu	0,234605
Reklama v tisku	0,100282
Reklamní billboard, plakáty	0,505318
E-mailing	0,909588
Reklamní letáky	0,124354
Internetová reklama	0,301729

Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

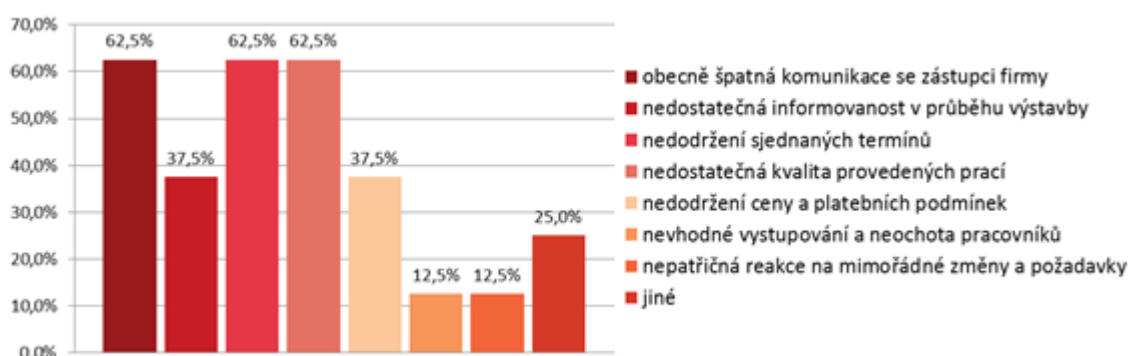
5.3.4 Zkušenosti respondentů se stavebními společnostmi

Další otázka dotazníkového šetření zjišťovala, zdali dotazovaní již v minulosti využili služeb stavební firmy. Ano odpovědělo 26 % dotazovaných. Další otázky byly určeny pouze těmto respondentům, kteří zkušenosti se stavební firmou měli či v současné době mají. Otázky zjišťovaly název vybrané stavební společnosti, spokojenost s nabízenými službami a v případě nespokojenosti příčinu.

Respondenti jmenovali stavební společnosti Agrostav Žamberk, Komfort, a.s., Remi Art Erbes spol. s r.o., Fronton Plus, Firma Sekanina, 2 x OBIS s.r.o., 2 x Klona Brno, Tepo s.r.o., Stavební firma Spasitel, Šimbera, Stavební firma Holý, Bystřice nad Perštejnem, ing. arch. Rudolf Bína, PS Estate, Pulper, MAVMIG, Visto, s.r.o.,

STAMONT a 4 x také Stavební firmu ŠMAK, s.r.o. Někteří si název společnosti nepamatovali, někteří ho raději uvést nechtěli.

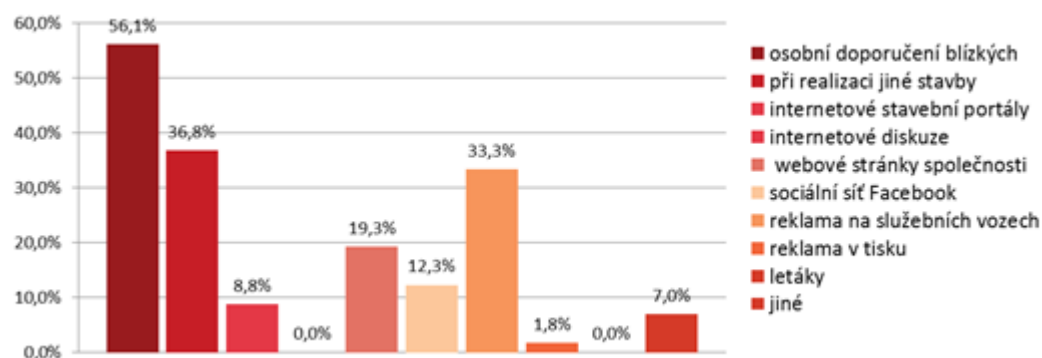
Z 26 % respondentů, kteří uvedli výše zmíněné společnosti, bylo 74 % se službami dané stavební firmy spokojeno. Zbýlých 26 % uvedlo jako důvod nespokojenosti především špatnou komunikaci se zástupci firmy, nedodržení sjednaných termínů a nedostatečnou kvalitu provedených prací. Všichni respondenti, kteří jmenovali Stavební firmu ŠMAK, uvedli, že byli se službami společnosti spokojeni. Relativní četnosti jednotlivých důvodů nespokojenosti jsou uvedeny na obrázku č. 19.



Obr. 19 Důvody nespokojenosti se službami konkurenčních stavebních firem
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

5.3.5 Zdroje informací propagující Stavební firmu ŠMAK

Poslední dvě výzkumné otázky byly zaměřeny na Stavební firmu ŠMAK. První otázka zjišťovala, zdali respondenti o Stavební firmě v minulosti slyšeli. 47,5 % dotazovaných odpovědělo, že ano. Druhá otázka byla určena pouze těm, kteří o firmě již slyšeli. Týkala se zdrojů informací, ze kterých se respondenti o stavební firmě dozvěděli. Nejčastější odpovědí bylo osobní doporučení blízkých, které z výše zmíněných 47,5 % všech respondentů uvedlo 56,1 %. Dále respondenti o stavební firmě nejvíce slyšeli při realizaci jiné stavby či prostřednictvím reklamy na služebních vozech. Relativní četnosti jednotlivých zdrojů informací jsou uvedeny na obrázku č. 20.



Obr. 20 Zdroje informací o Stavební firmě ŠMAK
Zdroj: dotazníkové šetření (n=120)

5.4 SWOT analýza

Na základě výše zmíněných analýz a výsledků dotazníkového šetření jsou stanoveny 4 strategie, konkrétně Strategie SO maxi-maxi, WO mini-maxi, ST mini-maxi a WT mini-mini.

Jelikož investoři trhu B2B využívají služeb Stavební firmy ŠMAK ve většině případů opakovaně, jsou následující strategie zacíleny na konečné zákazníky trhu B2C. Strategie také vycházejí z cíle, který si stanovila stavební firma. Z výše zmíněného důvodu by do budoucna ráda zvýšila procentuální podíl dohodnutých zakázek s koncovými spotřebiteli. Hlavním cílem stavební společnosti je během 2 měsíců zvýšit povědomí o firmě mezi koncovými zákazníky, tzn. oslovit přibližně 300 000 lidí, tedy 26 % obyvatel Jihomoravského kraje.

5.4.1 Strategie SO maxi-maxi

Silné stránky: nabídka nízkoenergetických a pasivních domů, evidence v seznamu odborných dodavatelů programu Nová zelená úsporám

Příležitosti: Program půjček na bydlení pro mladé rodiny, zvyšující se počet úvěrů na bydlení, program Nová zelená úsporám, zvyšující se ceny energie, Směrnice EU o energetické náročnosti budov, absence nízkoenergetických a pasivních domů v konkurenční nabídce, výsledky dotazníkového šetření – 48 % dotazovaných by informace o stavební firmě hledalo na webových stránkách společnosti

Strategie: Zvýšení konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím úpravy webových stránek

Stavební firma by měla v rámci strategie SO na svých webových stránkách zdůraznit, že v dnešní době existují různé programy, které podporují výstavbu vlastního bydlení. Pomůže tak nejen s rozšířením informací o daných programech mezi širokou veřejností, ale také sama sobě, neboť většina potenciálních klientů řeší s otázkou nového bydlení nejvíce právě zdroje financování. V současné době, kdy je

důvěra spotřebitelů v českou ekonomiku od roku 2008 nejsilnější a míra nezaměstnanosti historicky jedna z nejnižších, lidé získávají odvalu a nebojí se investovat do vlastního bydlení. Důkazem je fakt, že se v posledních letech zvyšuje počet úvěrů na bydlení. V roce 2015 počet úvěrů na bydlení meziročně vzrostl dokonce o 8,2 %. Toto tvrzení potvrzují také výsledky dotazníkového šetření, ze kterých je patrné, že by oslovení respondenti financovali výstavbu nové nemovitosti v průměru z 39,7 % právě prostřednictvím hypotečního úvěru.

Na daný fakt může Stavební firma ŠMAK patřičně reagovat zveřejněním informací na svých webových stránkách, a to například o Programu půjček na bydlení pro mladé lidi do 36 let pečující o dítě do 6 let. Informace by měly zahrnovat především to, že program umožňuje kromě výhodné úrokové sazby možnosti předčasného splacení či jeho přerušení, půjčit na samotnou stavbu, koupit bytu nebo rodinného domu částku ve výši 50 000 Kč až 600 000 Kč, maximálně však do výše poloviny skutečných nákladů na stavbu. O půjčky budou moci mladé rodiny požádat od půlky dubna letošního roku, zveřejněné informace budou tedy aktuální.

Druhou oblastí, na kterou by se měla stavební firma v rámci strategie SO zaměřit, je program Ministerstva životního prostředí Nová zelená úsporám. Společnost je zaregistrována v seznamu odborných dodavatelů programu Nová zelená úsporám. Na danou skutečnost firma na svých webových stránkách upozorňuje. Na to, že v současné době probíhá 3. výzva daného dotačního programu Nová zelená úsporám 2016, však nikoliv. Proto by měla na své webové stránky doplnit informace alespoň o tom, že je výzva určena vlastníkům a stavebníkům rodinných domů, přičemž dotace jsou poskytovány na oblasti týkající se snižování energetické náročnosti stávajících domů, výstavby rodinných domů s efektivní energetickou náročností a efektivní využití zdrojů energie. Program umožňuje poskytnout jednomu žadateli dotace až do výše poloviny všech výdajů, maximálně je však povoleno 5 mil. Kč. Žájemci mohou podat žádost od 22. 10. 2015 až do konce roku 2021, informace jsou v tomto případě také aktuální.

Kromě doplňujících informací týkajících se 3. výzvy dotačního programu by měla společnost využít daného faktu, že je odborným dodavatelem programu Nová zelená úsporám, také na svých propagačních materiálech. V dnešní době daná skutečnost představuje pro stavební firmy spíše výjimku než samozřejmost. Analyzovaná konkurence je toho jasným důkazem.

Další oblastí týkající se dané strategie je Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/31/EU o energetické náročnosti budov. Směrnice jednotlivým členským zemím udává kromě dalších povinností také jednu týkající se navrhování a výstavby všech nových budov s téměř nulovou spotřebou energie, a to do konce roku 2020. Daný fakt zajisté ovlivní myšlení většiny potencionálních klientů uvažujících o klasické novostavbě.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na pozitivní zjištění, neboť v případě, že by se respondenti rozhodli pro změnu bydlení, uvažovali by ve z 25,8 % o klasické novostavbě a z 26,7 % o nízkoenergetickém či pasivním domě, což je poměrně vysoké číslo s ohledem na to, že většina dotazovaných o směrnici

s největší pravděpodobnosti nikdy neslyšela. Jelikož konkurence nízkoenergetické a pasivní domy nenabízí a Stavební firma ŠMAK nízkoenergetické a pasivní domy ve své nabídce služeb má, naskytá se oblast další konkurenční výhody, kterou by bylo rovněž dobré vyzdvihnout v připravovaných propagačních materiálech.

Posledním bodem strategie maxi-maxi je doporučení uvedení alespoň základních informací o zmíněných nízkoenergetických stavbách. V dnešní době na svých webových stránkách čím dál více stavebních firem popisuje jednotlivé typy nízkoenergetických staveb, jejich odlišnosti, výhody a finanční úspory pro uživatele do budoucna. Laická veřejnost by tuto informaci na webových stránkách Stavební firmy ŠMAK zajisté uvítala.

Celkové náklady na doplnění webových stránek společnosti o informace týkající se všech výše zmíněných oblastí jsou odhadnuty na částku 2 662 Kč. Stavební firma ŠMAK dlouhodobě využívá služeb Aleše Snášela, konkrétně tvorbu, design a správu webových stránek. Smluvní vztah stanovuje za poskytnutí klasických služeb měsíční částku v určité výši, za práci navíc neboli tzv. nad projekty je však ke konstantní částce přičteno 550 Kč/hod navíc dle počtu odpracovaných hodin na dané aktivitě. Práce spojená s doplněním webových stránek o dané informace by dle slov Aleše Snášela trvala zhruba 4 hodiny, celkové náklady by tedy činily již výše zmíněných 2 662 Kč s DPH.

Doplnění propagačních materiálů o tytéž informace jako u webových stránek je spojeno s nulovými náklady, neboť se propagačním materiálům věnuje strategie následující, tedy WO. Cenová kalkulace strategie je zobrazena v tabulce č. 9.

Tab. 9 Cenová kalkulace strategie SO

Aktivita	Cenová kalkulace
doplnění webových stránek o výše zmíněné informace	2 262 Kč
doplnění propagačních materiálů o výše uvedené informace	0 Kč
CELKEM	2 262 Kč

5.4.2 Strategie WO mini-maxi

Slabé stránky: absence samostatně vyčleněného rozpočtu na propagaci, celkově velice slabá propagační činnost

Příležitosti: absence konkurence na sociálních sítích, možnosti propagace, výsledky dotazníkového šetření – výběr stavební firmy nejvíce ovlivňuje internetová a tisková reklama, popřípadě letáky

Strategie: Rozšíření propagační činnosti stavební firmy

Celková propagační činnost stavební firmy je v současné době velice slabá. Kromě webových stránek využívá podnik k přilákání nové klientely pouze plachet s logem společnosti, které umísťuje na nedokončených stavbách, sociální síť Facebook a reklamních polepů na služebních vozech.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na fakt, že nejvíce dotazovaných slyšelo o stavební firmě prostřednictvím osobního doporučení blízkých. Je jasné, že

osobní doporučení je pro každý podnik tou nejlepší možnou reklamou, ne vždy je však tato forma propagace dostačující. V dnešní době, kdy navíc existuje nespočet marketingových nástrojů, je velká škoda nabízených příležitostí nevyužít.

Z dotazníkového šetření je dále patrné, že by respondenty při výběru stavební firmy nejvíce ovlivnila a přesvědčila k oslovení stavební firmy internetová reklama, kterou nejvyšším možným hodnocením, tedy stupněm č. 5, označilo 12 respondentů. Nejvyšším možným stupněm označilo 5 respondentů také reklamní letáky. Stupněm č. 4 označilo 44 dotazovaných opět internetovou reklamu, 28 však také reklamu v tisku. Z výsledků dotazníkového šetření tedy vyplývá, že by bylo pro firmu nejvýhodnější investovat do internetové reklamy, popřípadě reklamních letáků či reklamy v tisku.

Internetová reklama

Internet v současné době užívá většinová část populace, dle informací z roku 2014 je na internetu již 75 % české populace starší 10 let. V posledních letech se procento aktivních uživatelů na internetu pravidelně zvyšuje o 3 %/rok (Sdružení pro internetový rozvoj, ©2014). Internetová reklama by tedy byla jasnou volbou i bez příznivých výsledků dotazníkového šetření poukazujících na fakt, že se v případě internetové reklamy jedná o nejschůdnější typ reklamy z pohledu dotazovaných respondentů.

Byl vybrán webový server bydlet.cz, a to především z toho důvodu, že si zde návštěvníci mohou přečíst zajímavé články týkající se bydlení. Jednotlivé rubriky se věnují různým tématům, jako jsou například dům a stavba, interiér a design či zahrada. Server nabízí také rubriku reality, která obsahuje aktuální nabídku nemovitostí včetně bytů, rodinných domů, chalup, pozemků, kanceláří či komerčních budov v České republice i na Slovensku ([bydlet](http://bydlet.cz), ©2016). Cílovou skupinu tvoří nejen osoby, které chtějí načerpat inspiraci a dozvědět se novinky či trendy z oblasti bydlení, ale také ti, kteří opravdu uvažují o novém bydlení, což je pro stavební firmu podstatné. Server bydlet.cz je účastníkem výzkumu NETMONITOR, jehož výsledky veřejnost průběžně informují o návštěvnosti daného serveru. Například v březnu letošního roku se webová stránka zobrazila 90 917 lidem, z nichž 43 890 danou stránku navštívilo. V průměru každý měsíc na stránku zavítá okolo 40 000 návštěvníků.

Pro inzerci byla vybrána reklamní plocha pod názvem „double skyscraper“ neboli banner o velikosti 300 x 600 px, který bude zobrazen v pravé části webové stránky. Cena za 1 000 zobrazení reklamy (neboli tzv. CPT) činí pro daný formát banneru 460 Kč. Server garantuje 25 000 zobrazení za měsíc, minimální náklady tedy uvádí ve výši 11 500 Kč za měsíc bez DPH (Kurzy, ©2016a). Průměrný měsíční počet návštěvníků však činí 40 000. Při takové návštěvnosti by se náklady za reklamu vyšplhaly na 18 400 Kč bez DPH. Zprvu proběhne zkušební doba v délce 2 měsíců, po nichž se dle dosažených výsledků rozhodne, zda v inzerci pokračovat či nikoliv. Náklady při návštěvnosti a tedy i maximálním možným zobrazením daného formátu reklamy 40 000 osob za měsíc budou činit za dvouměsíční

inzerce 36 800 Kč, s DPH 44 528 Kč. Návrh internetového banneru o velikosti 300 x 600 px je zobrazen na obrázku č. 21.



Obr. 21 Návrh internetového banneru o velikosti 300 x 600 px
Zdroj: Oak bedroom furniture, ©2016; vlastní zpracování

Kromě internetových bannerů by stavební firma měla zaměřit svoji pozornost také na sociální síť Facebook, zkráceně FB, kde jde dle mého názoru právě díky mladým uživatelům vysoké procento potencionálních zákazníků. Poslední příspěvek byl na facebookové stránce stavební společnosti zveřejněn 21. listopadu loňského roku. Je tedy jasné, že je třeba se stránce začít více věnovat, zatraktivnit ji častějšími příspěvky o získaných zakázkách, jednotlivých pracovnících, ale také o již výše zmíněných programech podporující výstavbu vlastního bydlení, Směrnici Evropského parlamentu a Rady o energetické náročnosti budov, získaných oceněních či novinkách a zajímavostech týkajících se stavebního trhu.

Správou FB stránky by bylo dobré nezatěžovat stávající pracovníky. Práce by tedy byla přidělena novému brigádníkovi, kterému se více věnuje následující strategie ST.

Reklama v tisku

Druhou zvolenou formou komunikačního kanálu je reklama v tisku. Výhodou tiskové reklamy je především masový zásah, který lze výběrem vhodného supplementu či časopisu zacílit na konkrétní cílovou skupinu a tím ho výrazně zefektivnit.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že by dotazované oslovila reklama na stavební firmu v tisku, ne však v odborných časopisech, kde by informace o firmě hledalo pouhých 11 respondentů. Na základě těchto výsledků je pravděpodobně nejlepší volbou supplement Doma DNES. Supplement vychází pravidelně každou středu jako příloha druhého nejčtenějšího denního tisku MF DNES. Nejde o ryze odborný časopis a s počtem 369 000 čtenářů na vydání se jedná o nejčtenější magazín o bydlení, zahradě a hobby na trhu za 3. a 4. čtvrtletí roku 2015. Zveřejněná data také informují o tom, že 66 % čtenářů je produktivního věku od 20 do 59 let, 60 % čtenářů je zároveň ekonomicky aktivních a 76 % čtenářů spadá do nejvyšších socioekonomických skupin A, B a C. Mediální skupina Mafra potvrzuje vhodnost daného výběru vzhledem k cílové skupině stavební firmy, neboť dle zveřejněných dat 39 000 čtenářů magazínu Doma DNES plánuje v příštím roce nákup bytu, 25 000 nákup rodinného domu, chaty nebo chalupy a 7 000 nákup pozemku (Mafra, ©2015).

Vzhledem k tomu, že stavební firma dosud neměla vyčleněný samostatný rozpočet na propagaci, navrhuji inzerát v menším měřítku, konkrétně 1/8 strany, tedy inzerát o velikosti 88 x 62 mm. Na výběr je také možnost regionální mutace, díky které se celková cena za inzerci rapidně sníží. Vhodnou mutací je bez pochyby mutace zahrnující Jihomoravský kraj a kraj Vysočina (Mafra, ©2015). Se zvolenou mutací vychází cena za 1 inzerát na 5 100 Kč bez DPH. Tisková reklama bude propagovat po dobu dvou měsíců s tím, že inzerát bude uveden vždy ve 2 vydáních v každém měsíci. Celková cena za tiskovou reklamu tedy činí 20 400 Kč bez DPH, s DPH 24 684 Kč. Návrh reklamního inzerátu je umístěn v příloze C.

Reklamní letáky

Součástí propagace bude také tisk a roznáška reklamních letáků převážně v centru Brna. Bude se jednat o standardní letáky formátu A5 (148 x 210 mm) s povrchovou úpravou křída lesk. Během prvního období bude vytisknuto a rozneseno 10 000 ks letáků. Při výše zmíněných parametrech a počtu 10 000 ks je konečná cena za tisk stanovena na 3 284 Kč bez DPH, s DPH 3 974 Kč. Webový portál Online-tiskárna nabízí ke každé objednávce rozvor zdarma, čímž firma ušetří náklady za dopravné (Online-tiskárna, ©2016).

Roznášku zajistí Česká pošta, jejíž služeb již stavební firma v minulosti využila. Česká pošta si za roznášku jednoho letáku o hmotnosti 100 g účtuje 1, 79 Kč bez DPH (Česká pošta, ©2016). Při počtu 10 000 ks reklamních letáků by se tedy v případě roznášky jednalo o celkovou částku 17 900 Kč bez DPH, s DPH 21 659 Kč.

Návrh reklamního letáku je uveden v příloze C. Cenová kalkulace strategie WO je zobrazena v tabulce č. 10.

Tab. 10 Cenová kalkulace strategie WO

Propagace	Cenová kalkulace
internetový banner na serveru bydlet.cz (2 měsíce)	44 528 Kč
správa FB stránky	0 Kč
tisková reklama v časopisu Doma DNES (2 měsíce)	24 684 Kč
reklamní letáky	25 638 Kč
→ tisk	3 979 Kč
→ roznáška	21 659 Kč
CELKEM	94 850 Kč

5.4.3 Strategie ST mini-maxi

Silné stránky: nízká fluktuace zaměstnanců, kvalifikace pracovníků, pravidelná školení zaměstnanců, vize společnosti (mladá pracovní síla)

Hrozby: neustále legislativní změny týkající se stavebnictví, úrok z daňového odpočtu, pokuta při nedoložení potřebných dokumentů do sbírky listin, pokuta v případě nepodání daňového přiznání elektronickou formou, Kontrolní hlášení, zavedení Elektronické evidence tržeb

Strategie: Rozšíření personálního zajištění stavební firmy v důsledku zvyšující se legislativní náročnosti

V současné době, kdy je administrativní zátěž pro všechny podnikající subjekty na poměrně vysoké úrovni, je jasné, že je jeden pracovník účetního oddělení, zabývající se navíc ještě základní administrativní prací, nedostačující. Neustálé legislativní změny týkající se stavebnictví, nově zavedené Kontrolní hlášení, připravovaná Elektronická evidence tržeb, hrozby ve formě úroku z daňového odpočtu, pokuty v případě nepodání daňového přiznání elektronickou formou či pokuty při nedoložení potřebných dokumentů do sbírky listin poukazují na fakt, že se administrativní práce neustále zvyšuje a na jednoho pracovníka je všeho zkrátka moc.

Z toho důvodu strategie ST navrhuje přijmout novou pracovní sílu, která by hlavní účetní pomohla a převzala tak část administrativní zátěže na svoji osobu. Z důvodu neustálého růstu průměrné měsíční mzdy v ČR i ve stavebnictví, doporučuji zaměstnat studentku či studenta na dohodu o provedení práce, zkráceně DPP. Jelikož se jedná o DPP, rozsah práce by měl být rozvržen tak, aby nepřesáhl 300 hodin v kalendářním roce. Odměna za vykonanou práci by měla být v souladu s rozsahem práce stanovena tak, aby v každém měsíci dosahovala maximálně částky 10 000 Kč. V takovém případě totiž daný příjem nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Novou pracovní sílu by během prvních několika týdnů zaškolila kvalifikovaná účetní, která by za danou práci navíc obdržela odměnu ve výši 1 000 Kč. Dále by student či studentka v daném měsíci docházeli do firmy vždy dle potřeby, tedy

dle dohody s hlavní účetní, která by měla na starosti jak samotné plánování docházky, tak kontrolu počtu odpracovaných hodin. V tabulce č. 11 jsou zobrazeny roční náklady na zaškolení nové pracovní síly a na její odměnu ve výši 90 Kč/hod s celkovým počtem 300 odpracovaných hod/rok.

Tab. 11 Cenová kalkulace strategie ST

Aktivita	Cenová kalkulace
odměna nové pracovní síly	27 000 Kč
zaškolení nové pracovní síly	1 000 Kč
CELKEM	28 000 Kč

5.4.4 Strategie WT mini-mini

Slabé stránky: absence certifikátu ISO 14 001, nevyužití potenciálu získaného ocenění v soutěži Stavba roku 2013 a vydaných článků o stavební firmě

Hrozby: konkurence vlastníci certifikát ISO 14 001, zveřejněné referenční dopisy na webových stránkách stavební společnosti ORAK

Strategie: Zlepšení pozice stavební firmy na trhu prostřednictvím získání certifikátu ISO 14 001

V dnešní době dle konkurenčních stavebních firem představuje certifikát ISO 14 001 již stejnou samozřejmost jako certifikát ISO 9 001. Většina podnikatelských subjektů trhu B2B, ale i zákazníku trhu B2C dnes oba certifikáty bohužel striktně vyžaduje. Stavební firma ŠMAK disponuje certifikátem ISO 9 001, prvním zmíněným však nikoliv.

Certifikát dle ISO 14 001 osvědčuje jeho držitele o tom, že se chová v souladu s životním prostředím, konkrétně s normami, které ISO v této oblasti stanoví. Zisk certifikátu je spojen s administrativní zátěží, neboť je podnik povinen při zavedení vytvořit a dále pak neustále dokumentovat, udržovat a v neposlední řadě zvyšovat efektivitu managementu životního prostředí (ISO, ©2016). Zavedení systému je spojeno s celou řadou aktivit, úkolů i již výše zmíněné administrativní práce. Jelikož již firma disponuje certifikátem ISO 9 001, je seznámena s některými základními pokyny týkajícími se ISO. Zavedení systému environmentálního managementu by pro ni tedy mělo být mnohem jednodušší, než tomu bylo u systému prvního. Stavební firma navíc dle strategie ST přijme nového pracovníka, který hlavní účetní s nově vzniklou administrativní prací pomůže.

Cena certifikace je stanovena individuálně pro každou organizaci, může se tedy pohybovat od několika desítek tisíc až po miliony. Výše ceny závisí především na počtu zaměstnanců organizace a složitosti organizačního systému, konečnou cenu však ovlivňuje celá řada dalších faktorů. Dle informací hlavní účetní a samotného vedení společnosti by se však náklady spojené se zavedením certifikátu ISO 14 001 pohybovaly okolo 30 000 Kč.

Druhou část strategie mini-mini tvoří úprava webových stránek společnosti. Výsledky dotazníkového šetření informují o tom, že by více než 80 % respondentů

hledalo informace o stavební firmě u svých blízkých, necelá polovina dotazovaných však také na webových stránkách společnosti. Tyto výsledky poukazují na fakt, že se webové stránky řadí k jednomu z nejdůležitějších nástrojů v komunikaci s potenciálními zákazníky.

Webové stránky Stavební firmy ŠMAK prošly v loňském roce rapidní modernizací, která vylepšila nejen celkový vzhled, ale také samotný obsah. Oproti konkurenci však firma nevyužívá potenciálu, který má k dispozici. Neprezentuje získaná ocenění, vydané články o firmě či referenční dopisy, které mohou pro některé zákazníky hrát při konečném rozhodnutí významnou roli. Strategie WT tedy navrhuje doplnění webových stránek o již zmíněné referenční dopisy, významnější vydané články o stavební firmě a získané ocenění v soutěži Stavba roku 2013.

Cena za úpravu webových stránek je stanovena stejným způsobem jako u strategie SO. Dle slov Aleše Snášela by doplnění o výše zmíněné body trvalo přibližně 2 hodiny, celkové náklady za danou práci by tedy činily 1 100 Kč bez DPH, 1 331 Kč s DPH. Cenová kalkulace strategie WT je zobrazena v tabulce č. 12.

Tab. 12 Cenová kalkulace strategie WT

Aktivita	Cenová kalkulace
zavedení certifikátu ISO 14 001	30 000 Kč
doplnění webových stránek o ocenění a referenční dopisy	1 331 Kč
CELKEM	31 331 Kč

5.5 Návrhy a doporučení k vytvoření vhodné marketingové strategie

Stavební firmě byly navrženy 4 strategie zacílené na konečného zákazníka trhu B2C. Podniku doporučuji projednat zavedení všech výše uvedených strategií, neboť si doporučení jednotlivých strategií neodporují.

Strategie SO a částečně také strategie WT navrhuje úpravu a doplnění webových stránek společnosti o již zmíněné oblasti. Úprava webových stránek je zajisté dobrým krokem, neboť dle výsledků dotazníkového šetření by necelá polovina dotazovaných hledala informace o stavební firmě právě na webových stránkách společnosti. Stavební firma využívá nástroj Google Analytics, který získává statistická data o uživateli a návštěvnících webu společnosti. V době od 15. 3. do 30. 3. webové stránky společnosti navštívilo 187 uživatelů a v období od 1. 4. do 14. 4. 182 uživatelů. V průměru tedy webové stránky navštíví 369 osob za měsíc. Průměrná doba setrvání na stránkách činí necelé 2 minuty, přesněji 1 minutu a 52 sekund. V následujících měsících tedy bude z výsledků Google Analytics zřejmé, zdali stránku díky propagaci a novým informacím navštívilo více uživatelů či zdali na ni strávili více či méně času. Dobré by bylo také sledovat zdroje, ze kterých se návštěvníci na webové stránky společnosti dostali, aby bylo možné do budoucna reklamu co nejvíce zefektivnit. Stavební firmě navrhuji také doplnit dotazník týkající se předpisů ISO, který je předložen každému klientovi vždy po dokon-

čení výstavby, o otázku, jakým způsobem se klient o stavební firmě dozvěděl. Díky této otázce by totiž firma zjistila, jaký druh užití reklamy je neúčinnější, a mohla tak co nejefektivněji upravit své propagační portfolio.

Druhá část strategie WT doporučuje stavební firmě zavést certifikát ISO 14 001. Zde jde spíše o nutnost, neboť v dnešní době většina investorů trhu B2B, ale i trhu B2C zmíněný certifikát vyžaduje. Zavedení by tedy mělo posílit konkurenceschopnost podniku, ale také zvýšit pravděpodobnost úspěchu ve výběrových řízeních.

Strategie ST navrhuje zaměstnat novou pracovní sílu na dohodu o provedení práce, která by účetní pomohla, a převzala tak část administrativní zátěže. Účetnictví a základní administrativu podniku se 34 pracovníky má na starosti totiž pouze jedna účetní, která svoji práci v současné době dle svých slov sice zvládá, avšak díky hořícím termínům je nepřetržitě pod velikým tlakem. Stres a práce pod tlakem však v dnešní době neustálých legislativních změn, možných úroků či pokut představuje pro podnik příliš vysoké riziko. Strategie se tedy od ostatních mírně liší, neboť přichází spíše s preventivním opatřením.

Poslední strategie WO je zaměřena na samotnou propagaci společnosti. Jak již bylo výše zmíněno, po dobu dvou měsíců bude umístěn internetový banner na serveru bydlet.cz, dále bude otištěn inzerát v suplementu Doma DNES a v neposlední řadě bude rozneseno 10 000 ks reklamních letáků. Bannerová reklama garantuje zobrazení 11 500 lidem za měsíc, na 1 vydání magazínu Doma DNES připadá 369 000 čtenářů a letáky budou doručeny 10 000 lidem sídlícím převážně v centru Brna. Z toho vyplývá, že bude celkem osloveno 390 500 lidí. Hlavní cíl společnosti během 2 měsíců zvýšit povědomí o firmě mezi koncovými zákazníky, tzn. oslovit 300 000 lidí, bude tedy bez problému splněn.

Dle slov vedení společnosti patří k nejmenším zakázkám rekonstrukce bytového jádra, kde se cena pohybuje okolo 200 000 Kč. Čistý zisk zde činí přibližně 5 %, tedy 10 000 Kč. Větší zakázky pro soukromé investory tvoří především výstavby rodinných domů, kde se cena může pohybovat v rozmezí od 3 000 000 Kč do 15 000 000 Kč i výše. Zde čistý zisk představuje v průměru již výše zmíněných 5 %, u spodní hranice tedy 150 000 Kč. Výpočet efektivity a návratnosti investice je v daném případě především díky individuálnímu charakteru zakázek velice obtížný. Dle výše zmíněných cen lze říci, že v případě, kdy by z celkového počtu 390 500 oslovených alespoň 13 využilo služeb stavební firmy pro rekonstrukci bytového jádra nebo 1 klient pro výstavbu menšího rodinného domu v hodnotě 3 000 000 Kč, by se investice do strategií i celkové propagace vyplatila. V prvním případě, kdy by implementace strategií byla spojena s investicí ve výši 126 843 Kč a čistý zisk ze 13 zakázek by tvořil 13 x 10 000 Kč, by výnos investice činil 2,49 %. V druhém případě, tedy při jedné zakázce menšího rodinného domu za 3 000 000 Kč, by výnos investice se svými 18,26 % byl již příznivější. Celková cenová kalkulace všech typů strategií je zobrazena v následující tabulce.

Tab. 13 Celková cenová kalkulace

Strategie	Aktivita	Cenová kalkulace
SO + WT	úprava webových stránek	3 993 Kč
WO	internetové bannery (2 měsíce)	44 528 Kč
	tisková reklama (2 měsíce)	24 684 Kč
	reklamní letáky	25 638 Kč
ST	odměna nové pracovní síly (1 rok)	27 000 Kč
	zaškolení nové pracovní síly	1 000 Kč
WT	zavedení certifikátu ISO 14 001	30 000 Kč
CELKEM		126 843 Kč

6 Diskuze

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro Stavební firmu ŠMAK. Výsledná strategie byla stanovena na základě analýzy vnitřního prostředí podniku, makroprostředí podniku, konkurence a výsledků dotazníkového šetření.

Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí podniku bylo zjištěno, že stavební firma nemá stanovené strategické cíle, poslání ani samotnou vizi podniku. Dle Tomka (2010) je však pro následný výběr vhodné marketingové strategie volba strategických cílů, vize i poslání podniku naprostou nezbytností. Společně s vedením společnosti tedy byly stanoveny strategické cíle, poslání společnosti i vize, která se orientuje především na zvýšení počtu pracovníků převážně z řad mladých kreativních lidí.

K analýze makroprostředí podniku bylo využito PESTE analýzy. Data byla získána především z webových stránek Českého statistického úřadu a odborných internetových serverů. Následně byla provedena analýza hlavních konkurentů, o nichž byly informace získány především z webových stránek společností, ale také z Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

Pro dosažení jednoho z dílčích cílů týkajících se především samotné propagační činnosti stavební firmy, bylo realizováno primární marketingové šetření formou dotazníku. Během dotazníkového šetření bylo získáno celkem 156 odpovědí, z kterých bylo 36 vyřazeno především z důvodu špatného zodpovězení na některé otázky. Respondenti byli osloveni tak, aby se v součtu jejich relativní četnosti z hlediska pohlaví i věkové struktury co nejvíce přibližovaly reálným výsledkům Českého statistického úřadu. Z toho důvodu tvořily nejpočetnější skupinu osoby starší 56 let včetně. Výsledná data, na základě kterých byly vybrány konkrétní marketingové nástroje, mohou být pro účely firmy mírně zkresleny, neboť se ve většině případů názory mladší a starší generace na dané téma pravděpodobně liší. Vybrané marketingové strategie nemusí být tedy vhodně vybrány vzhledem k cílové skupině stavební firmy.

Dotazník byl tvořen z převážné části uzavřenými otázkami, čímž bylo následné zpracování dat významně zjednodušeno. Díky tomu však není vyloučeno, že nastala situace, kdy se ani jedna z nabízených odpovědí neshodovala s představou daného respondenta. Další nedostatek představuje také fakt, že respondenti nemuseli vždy odpovídat dle pravdivé skutečnosti.

Obecně je dle výsledků dotazníkového šetření se svým současným bydlením spokojeno 75 % respondentů. V případě změny bydlení by respondenti uvažovali ve většině případů o dokončeném rodinném domě, dále také o nízkoenergetickém či pasivním domě a také klasické novostavbě. K financování nového bydlení by respondenti využili v průměru ze 41,4 % vlastních zdrojů a z 39,7 % hypotečního úvěru.

V dnešní době existuje nespočet stavebních firem, ale i možností a zdrojů, kde lze informace o daných stavebních společnostech vyhledat. Nejvíce respondentů by informace o stavební firmě hledalo u svých blízkých. Webové stránky společnosti

či reference zákazníků na internetu jsou však také pro necelou polovinu dotazovaných důležitým zdrojem informací.

Při výběru stavební firmy jsou koneční zákazníci ovlivňováni nepřehledným množstvím faktorů a kritérií. Mezi nejdůležitější faktory patří dle účastníků dotazníkového šetření cena společně s platebními podmínkami. Další důležitý faktor představuje přístup a vystupování pracovníků. Výsledná data dotazníkového šetření potvrzují myšlenku autorů Pleskače a Soukupa, zákazník stavební firmy vkládá do projektu nemalý finanční obnos, a proto bude výstavbě věnovat zvýšenou pozornost a bude také vyžadovat neustálé informace ze strany zástupců stavební společnosti. Důkazem, že se z hlediska zákazníků jedná opravdu o důležité kritérium, je také fakt, že respondenti, kteří již v minulosti využili služeb stavební firmy a nebyli s danými službami spokojeni, uvedli jako důvod nespokojenosti především špatnou komunikaci se zástupci firmy. Z oblasti marketingových nástrojů by respondenty při výběru stavební firmy nejvíce ovlivnila internetová reklama, méně pak reklama v tisku či reklamní letáky.

Co se týče samotné Stavební firmy ŠMAK, v minulosti o ni slyšela necelá polovina dotazovaných (47,5 %). Nejčastějším uvedeným zdrojem informací bylo osobní doporučení blízkých. V této oblasti však mohou být výsledky mírně zkresleny, neboť dotazník byl z velké části rozeslán blízkým osobám, které stavební firmu znají. Dále respondenti o stavební firmě nejvíce slyšeli při realizaci jiné stavby či prostřednictvím reklamy na služebních vozech.

7 Závěr

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro Stavební firmu ŠMAK. Hlavním cílem práce bylo pomocí užitých analýz a získaných dat z dotazníkového šetření určit takovou strategii, která by vedla k lepšímu postavení rodinné firmy na českém trhu.

Na základě zjištěných silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb byly pomocí SWOT analýzy stanoveny 4 strategie, které mohou být zavedeny společně, neboť si žádným způsobem vzájemně neodporují. Jak již bylo zmíněno, zvolené strategie jsou zacíleny na konečné zákazníky trhu B2C a vycházejí z cíle, který si stanovila stavební firma.

Strategie SO a částečně také strategie SW jsou zaměřeny na zvýšení konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím úpravy webových stránek o informace týkající se programů podporující výstavbu vlastního bydlení, 3. výzvy dotačního programu Nová zelená úsporám, Směrnice Evropského parlamentu a Rady o energetické náročnosti budov a základních informací o nízkoenergetických stavbách. Strategie SW navrhuje webové stránky doplnit také o referenční dopisy, významnější vydané články o stavební firmě a získané ocenění v soutěži Stavba roku 2013. Jelikož stavební firma využívá nástroj Google Analytics, je pro ni snadné zjistit, zda-li se díky nově doplněným informacím staly webové stránky pro respondenty atraktivnější či nikoliv. Stejně tak bude možné do budoucna jednoduše zjistit, ze kterých zdrojů se návštěvníci na stránky dostali.

Druhá část strategie ST se zaměřuje na zlepšení pozice stavební firmy na trhu prostřednictvím získání certifikátu ISO 14 001, který je dnes pro stavební firmy téměř samozřejmostí.

Strategie ST navrhuje rozšíření personálního zajištění účetního oddělení o studentku či studenta na dohodu o provedení práce v důsledku zvyšující se legislativní náročnosti. Jak již bylo výše zmíněno, u dané strategie se jedná spíše o preventivní opatření z důvodu neustále se zvyšujících nároků, přibývajících rizik a možných postihů v oblasti účetnictví.

Poslední strategie navrhuje rozšíření propagační činnosti stavební firmy, konkrétně o bannerovou reklamu na serveru bydlet.cz, tiskovou reklamu umístěnou v suplementu Doma DNES a reklamních letáků. Z dat týkajících se výše zmíněných marketingových nástrojů, vyplývá, že bude celkem osloveno 390 500 lidí. Hlavní cíl společnosti, během 2 měsíců zvýšit povědomí o firmě mezi koncovými zákazníky, tzn. oslovit 300 000 lidí, bude tedy bez problému splněn. V kapitole návrhy a doporučení již byla zmíněna také efektivnost jednotlivých strategií, která poukazuje na fakt, že v případě, kdy by z celkového počtu 390 500 oslovených alespoň 13 využilo služeb stavební firmy pro rekonstrukci bytového jádra nebo 1 klient pro výstavbu menšího rodinného domu v hodnotě 3 000 000 Kč, by se investice do strategií i celkové propagace vyplatila. Výnos investice by v prvním případě činil 2,49 %, v druhém případě 18,26 %.

8 Literatura

- Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 15. 12. 2015a [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167374.html>
- Aktuální nabídka nemovitostí, reality v ČR a SR. *bydlet.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.bydlet.cz/nemovitosti/>
- Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 4. 2. 2016a [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP
- ARLINE, KATHERINE. What is a Value Chain Analysis? *Business News Daily* [online]. 26. 1. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/5678-value-chain-analysis.html>
- Artful Construction. *Creative Ad Awards* [online]. 2011 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.creativeadawards.com/artful-construction/>
- Až 600 tisíc na nový byt. Státní hypotéku půjde snadno splatit. *deník* [online]. 10. 3. 2016a [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/az-600-tisic-na-novy-byt-statni-hypoteku-pujde-snadno-splatit-20160311.html>
- BÁČOVÁ, MARIE. Nová evropská směrnice o energetické náročnosti budov. *Časopis stavebnictví* [online]. 2010 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/nova-evropska-smernice-o-energeticke-narocnosti-budov_N3686#
- Bankovní statistika - Leden 2016: Komentář k hlavním indikátorům. *Česká národní banka* [online]. 2016b [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/bankovni_statistika/bank_stat_komentar.html
- BARČÍK, TOMÁŠ. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 112 s. ISBN 978-80-905247-7-4.
- BEHAL, VIKAS A SANIA SAREEN. Guerilla marketing: A low cost marketing strategy. *International Journal of Management Research and Business Strategy* [online]. IJMRBS, 2014, (Vol. 3, No. 1) [cit. 2016-02-16]. ISSN 2319-345X. Dostupné z: http://www.ijmrbs.com/ijmrbsadmin/upload/IJMRBS_52cd8ae5c6d0a.pdf
- BLAŽKOVÁ, MARTINA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BÝM, PETR. Stavebnictví: obnova růstu, konec záporných marží, méně korupce, tížívá legislativa. *Stavební fórum* [online]. 25. 5. 2015 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/23823/stavebnictvi-obnova-rustu-konec-zapornych-marzi-mene-korupce-tiziva-legislativa/>
- Bytová výstavba v roce 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016a [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/bytova-vystavba-v-roce-2015>
- Ceník reklamních ploch na serveru Bydlet.cz. *Kurzy* [online]. 2016a [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/reklama/cenik-bydlet.htm>

- Ceny stavebních prací porostou. *Stavební fórum* [online]. 15. 2. 2016 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/24425/ceny-stavebnich-praci-porostou/>
- Co je pasivní dům? *Centrum pasivního domu* [online]. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.pasivnidomy.cz/co-je-pasivni-dum/t2>
- Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. 8. 12. 2015a [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#11>
- Česko uděluje méně státních občanství než jiné země EU. *Český statistický úřad* [online]. 15. 2. 2016b [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-udeluje-mene-statnich-obcanstvi-nez-jine-zeme-eu>
- DAŇKOVÁ, DANA. Energeticky úsporné bydlení II. - Nulové a aktivní domy. *Dům & zahrada* [online]. 4. 3. 2014 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.dumazahrada.cz/stavba-rekonstrukce/stavba/21659-nulove-a-aktivni-domy/#.VtmUY5zhDIU>
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- Definice a základní pojmy. *Stavební online* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.stavebnionline.cz/pojmy.asp?ID=2>
- Defining Your Business Strategy. *Entrepreneurship: For people growing great ideas* [online]. 20. 10. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.entrepreneurship.org/resource-center/defining-your-business-strategy.aspx>
- Doma DNES: Čtenáři magazínu Doma DNES. *Mafra* [online]. 2015 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A160210_TVE_023_DOMA_DNES1534.PDF
- Důvěra v českou ekonomiku stále roste. *Investujeme* [online]. 26. 1. 2016a [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/duvera-v-ceskou-ekonomiku-stale-roste/>
- FAQS - Často kladené otázky na klíčové oblasti MMR: Novela stavebního zákona. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Otazky-a-odpoved/FAQ-Novela-stavebniho-zakona#CatName>
- Firma. *ORAK Stavební společnost* [online]. 2016a [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.orak-stavebnispolecnost.cz/>
- Firma. *Tocháček: Stavební spol. s r.o.* [online]. 2016a [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.tochacek.cz/firma.htm>
- HAČKAJLOVÁ, LUDMILA A JIŘÍ HÁJEK. *Stavební ekonomika a management pro 4. ročník SPŠ stavebních*. 1. vyd. Praha: Sobotáles, 2001, 248 s. ISBN 80-85920-79-4.

- HERRMANNOVÁ, BRONISLAVA. Novela zákona o veřejných zakázkách. *Zprávy Alfa 9: denní zpravodajství o legislativě a ekonomii* [online]. 9. 3. 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=38955>
- HESKOVÁ, MARIE A PETER ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- Historie společnosti. *JB Stavební s.r.o.: Kompletní dodávky staveb* [online]. 2014a [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.jbstavebni.cz/historie-spolecnosti>
- HORÁKOVÁ, HELENA. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORKÝ, VÍT. Guerrilla Marketing principles. In: *Guerrilla online* [online]. 2015a [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.guerrillaonline.com/cs/Guerrilla-Marketing-Principles-54.htm>
- HORKÝ, VÍT. What is Guerrilla Marketing? In: *Guerrilla online* [online]. 2015b [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.guerrillaonline.com/cs/What-is-Guerrilla-Marketing-9.htm>
- CHARVÁT, JAROSLAV. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- Inflace: 2016, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy* [online]. 12. 2. 2016b [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- ISO 14000. *ISO* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso14000.html>
- JÁČ RADOMÍR. EK: Česká ekonomika letos zpomalí, poroste ale rychleji než průměr EU. *Investujeme* [online]. 4. 2. 2016b [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/ek-ceska-ekonomika-letos-zpomali-poroste-ale-rychleji-nez-prumer-eu/>
- Jak správně platit daně v roce 2015: Změny v daňovém řádu. *Business Info* [online]. 27. 11. 2014 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-spravne-platit-dane-v-roce-2015-zmeny-v-danovem-radu--58504.html>
- JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Jihomoravské stavby roku. *IBRNO* [online]. 30. 6. 2014 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ibrno.cz/business/60191-jihomoravske-stavby-roku.html>
- KARLÍČEK, MIROSLAV A PETR KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KAŠÍK, MILAN A HAVLÍČEK, KAREL. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

- KAŠTANOVÁ, ANDREA. Výhody dřevostavby a srovnání se zděným domem. *Dřevo & stavby* [online]. 3. 12. 2014 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.drevoastavby.cz/cs/vse-o-drevostavbach/jak-na-drevostavbu/vyhody-drevostavby-a-srovnani-se-zdenym-domem>
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV. Strategie – předpoklad úspěšného nákupu. *Strateg* [online]. 2006, XII(3 – 4/2006.). Praha: Controller News, [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C05.html>
- KLAUSNER, ANDREW. Creating A Successful Marketing Strategy. *Forbes* [online]. 17. 4. 2013 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/advisor/2013/04/17/creating-a-successful-marketing-strategy/#55f384cf5671>
- KNAUF v ČR. *KNAUF* [online]. 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.knauf.cz/knauf-v-cr>
- Kód NACE. *CZ-NACE* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>
- Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 26. 3. 2013 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>
- KOTLER, PHILIP. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRAJŇÁK, VÁCLAV. Kompletní marketingová strategie aneb tvorba nadšených zákazníků. In: *Clipsan: Strategie, tipy a taktiky pro Váš on-line marketing* [online]. 7. 10. 2014 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/kompletni-marketingova-strategie-aneb-tvorba-nadsenych-zakazniku/>
- KRUTÍLEK, ONDŘEJ. ČR a evropská legislativa. *Euroskop: Věcně o Evropě* [online]. 2013 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9017/sekce/cr-a-evropska-legislativa/>
- KUCHAŘ, VLADIMÍR. 4 nejdůležitější trendy v online marketingu pro rok 2015. *Promarketing* [online]. 22. 2. 2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2015/02/22/4-nejdulezitejsi-trendy-v-online-marketingu-pro-rok-2015/>
- Legislativní rámec. *České stavební standardy* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?Bid=2&ID=2>
- Levný tisk letáků, plakátů, vizitek. *Online-tiskárna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.online-tiskarna.cz/>
- LORETTE, KRISTIE. A Situational Analysis of a Strategic Marketing Plan. *Small business* [online]. 7. 9. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/situational-analysis-strategic-marketing-plan-1474.html>
- MAKOS, JIM. What Is a Business Strategy? An Overview. *Pestle analysis* [online]. 4. 5. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-is-a-business-strategy/>

- Makroekonomická predikce České republiky: leden 2016 [online]. Praha: *Ministerstvo financí ČR, odbor Hospodářská politika*, 2016 [cit. 2016-02-21]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: file:///C:/Users/Katkasmak/Downloads/Makro-ekonomicka-predikce_2016-Q1_Makroekonomicka-predikce-komplet-ke-stazeni.pdf
- MANKTELOW, JAMES et al. What is Strategy?: The Three Levels of Strategy. *Mind Tools: Essential skills for an excellent career* [online]. 16. 8. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/what-is-strategy.htm>
- MAREK, DAVID. Co nás čeká v roce 2016. *SMART: Časopis o stavebnictví, developmentu a investicích* [online]. 2015, zima 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2016/Smart_zima2016.pdf
- MARKOVÁ, LEONORA, AMÁLIE HEJDUKOVÁ A KATEŘINA HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Základy ekonomiky stavebního podniku: Principles of economy of building firm*. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 202 s. ISBN 80-7204-461-3.
- MARKOVÁ, LEONORA. *Základy ekonomiky stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 110 s. ISBN 978-80-7204-623-2.
- MASTERSON, ROSALIND A DAVID PICKTON. *Marketing: an introduction*. 2nd ed. London: Sage, 2010, xviii, 508 s. ISBN 978-1-84920-571-9.
- Ministr Mládek: "Na záruky a úvěry pro malé a střední podnikatele máme 9,6 miliardy korun". *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 9. 11. 2015b [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument165902.html>
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2016c [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2016>
- Modern Home Architecture Sketches With Sketch Of Modern Public Building. *Oak bedroom furniture* [online]. 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://oakbedroomfurniture.co/modern-home-architecture-sketches/modern-home-architecture-sketches-with-sketch-of-modern-public-building/>
- Mzdy, náklady práce - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 14. 12. 2015b [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- Navštivte naši půjčovnu nářadí a prodejnu pro stavebníky. *Tocháček: Stavební spol. s r.o.* [online]. 2016b [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.tochacek.cz/aktuality-6-navstivte-nasi-pujcovnu-naradi-a-prodejnu-pro-stavebniky.htm>
- Nízkoenergetický či pasivní dům na klíč do milionu. *Zelené domky: V souladu s přírodou* [online]. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.zelenedomky.cz/nizkoenergeticky-nebo-pasivni>

- NOVÁK, PETR. Co je to dřevostavba. *Dřevostavitel: Online svět dřevostaveb* [online]. 2015 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.drevostavitel.cz/clanek/co-je-to-drevostavba>
- Nová zelená úsporám 2016. *Skrblík* [online]. 29. 12. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.skrblik.cz/energie/teplo/nova-zelena-usporam-2015/>
- Novela stavebního zákona začne platit až ve 2. pololetí 2016. *Finance* [online]. 10. 3. 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/439424-novela-stavebniho-zakona-zacne-platit-az-ve-2-pololeti-2016/>
- Nový zákon o zadávání veřejných zakázek čeká druhé čtení. *Státní správa* [online]. 27. 1. 2016 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/novy_zakon_o_zadavani_veřejnych_zakazek_čka_druhe_cteni_16012708_71961547
- Obyvatelstvo - roční časové řady: Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 - 2014, absolutní údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2. 6. 2015c [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
- Očekávaná struktura přírůstku obyvatel do roku 2100. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavana_struktura_prirustku_obyvatel_do_roku_2100
- Od 1. 1. 2016 budete podávat kontrolní hlášení. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=7389&type=dai
- Odborní dodavatelé - obecné informace. *Nová zelená úsporám* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/vyrobci-a-dodavatele/odborni-dodavatele/>
- ODEHNALOVÁ, PAVLA. Porterova analýza 5 sil odvětví stavebnictví. *ROSTAPO* [online]. 30. 10. 2012 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://rostapo.econ.muni.cz/data/dokumenty/Odehnalova_-_Bratislava.pdf
- Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). *Business Info* [online]. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/op-pik.html>
- O společnosti. *ŠMAK* [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.smak.cz/o-spolecnosti.html>
- PELSMACKER, PATRICK DE, MAGGIE GEUENS A JOERI VAN DEN BERGH. *Marketing communications: a European perspective*. 4th ed. Harlow: Pearson, 2010, xxiii, 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3.
- PLESKAČ, JIŘÍ A LEOŠ SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

- Pohyb obyvatelstva - 1. - 3. čtvrtletí 2015: Přirozená měna v záporných číslech. *Český statistický úřad* [online]. 14. 12. 2015d [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-3-ctvrtleti-2015>
- Poradna: Co je to EIA? *Frank Bold* [online]. 8. 1. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://frankbold.org/poradna/kategorie/eia-a-ippc/rada/co-je-eia>
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- Poslání firmy. In: *Mirpal* [online]. Ostrava, 2007 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://mirpal.cz/poslani-firmy/>
- Pracovní dokument útvaru Komise: Zpráva o České republice 2016. Evropská Komise. *Evropa 2020* [online]. Brusel, 26. 2. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_czech_cs.pdf
- Program Záruka 2015-2023: Nová výzva pro poskytování záruk k úvěrům pro malé a střední podniky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 11. 2. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/program-zaruka-20152023-nova-vyzva-pro-poskytovani-zaruk-k-uverum-pro-male-a-stredni-podniky-74083.html>
- Předpis č. 183/2006 Sb.: Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). *Zákony pro lidi* [online]. 2015a [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>
- Předpis č. 235/2004 Sb.: Zákon o dani z přidané hodnoty. *Zákony pro lidi* [online]. 2015b [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- Předpis č. 304/2013 Sb.: Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. *Zákony pro lidi* [online]. 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304>
- PŘÍKRYLOVÁ, JANA A HANA JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- Reference. *ORAK Stavební společnost* [online]. 2016b [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.orak-stavebnispolecnost.cz/reference/>
- Roznáška informačních/propagačních materiálů: Levný tisk letáků, plakátů, vizitek. *Online-tiskárna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.online-tiskarna.cz/>
- Růst české ekonomiky byl druhý nejvyšší v EU. *Investujeme* [online]. 21. 12. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/rust-ceske-ekonomiky-byl-druhy-nejvyssi-v-eu/>
- Sazby daně z přidané hodnoty. *Účetní kavárna* [online]. 2016b [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

- Schváleno. Půjčky až 600 tisíc na bydlení pro mladé rodiny. *deník* [online]. 9. 3. 2016b [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/vlada-schvalila-pujcky-na-bydleni-pro-mlade-rodiny-20160309.html
- SNÁŠEL, ALEŠ. Osobní rozhovor s pracovníkem. Brno, 8. 4. 2016.
- SOUKALOVÁ, RADOMILA. *Strategický marketing: učební text*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- Stavebnictví: Časopis stavebních inženýrů, techniků a podnikatelů*. Praha: EXPO DATA, 2015, IX(12/2015), s. 7-9, ISSN 1802-2030.
- Stavebnictví v číslech: Bytová výstavba 2015. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=3777&type=dai
- Střední délka života se zvyšuje. *Český statistický úřad* [online]. 26. 6. 2015e [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/stredni-delka-zivota-se-zvysuje>
- ŠEBELA, PETR. Jak na strategii. In: *Strategie pro firmy* [online]. 16. 1. 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.strategieprofirmy.cz/clanky/jak-na-strategii.htm>
- ŠEVČÍK, Pavel a František FIALA. Návrh konkrétních opatření k odstranění krizového stavu v oblasti středního odborného technického vzdělávání a výuky řemesel stavebního charakteru. In: *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. 24. 9. 2014 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2015/U%C4%8D%C5%88ovsk%C3%A9%20%C5%A1kolstv%C3%AD.pdf
- ŠITNER, ROMAN A PAVLA ADAMCOVÁ. Česká ekonomika rostla nejvíce od roku 2007, potvrdili statistici. *Aktuálně* [online]. 16. 2. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika-rostla-nejvice-od-roku-2007-potvrdili-statis/r~0ac51664d48111e5bb3a0025900fea04/>
- ŠMAK, MICHAL. Osobní rozhovor s jednatelem Stavební firma ŠMAK, s.r.o. Brno, 16. 1. 2016 – 16. 4. 2016.
- ŠVANDOVÁ, ZUZANA. *Marketingová strategie*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1997, 91 s. ISBN 80-7083-202-9.
- TOMAN, MILOŠ. Od poslání ke strategii: Postavte firmu na pevné základy. *Intuitivní marketing* [online]. 2013 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: http://www.intuitivnimarketing.cz/soubory/Od_poslani_ke_strategii.pdf
- TOMEK, JAN. *Základy strategického marketingu*. 2. brož. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 155 s. ISBN 80-7082-821-8.
- TRUČKA, JAROSLAV. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.
- TUČEK, MILAN. Bezpečnostní rizika pro Českou republiku: prosinec 2015. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 11. 1. 2016 [cit. 2016-02-26]. Dostupné

- z: file:///C:/Users/Katkasmak/Downloads/F-9.0.100_Vyvoj_vzdelanostni_a_oborove_struktury_zaku_a_studentu_ve_stredni_m_a_vyssim_odbornem_vzdel.pdf
- Účetní závěrka 2014. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 15. 3. 2015a [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: file:///C:/Users/Katkasmak/Downloads/scan1.pdf
- VÁŠTÍKOVÁ, MIROSLAVA. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- Věkové složení mužů k 31. 12. 2014. *Český statistický úřad* [online]. 30. 4. 2015f [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20555901/1300641508.pdf/c6e4d1a3-972c-4b9e-963e-32c98a9ccee6?version=1.3>
- Věkové složení obyvatel k 31. 12. 2014. *Český statistický úřad* [online]. 30. 4. 2015g [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20555901/1300641507.pdf/e478633c-0e68-4590-99cc-e1d9da2ff980?version=1.3>
- Věkové složení žen k 31. 12. 2014. *Český statistický úřad* [online]. 30. 4. 2015h [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20555901/1300641509.pdf/1436b3b4-d8dc-40e5-a615-f748af1ebdf8?version=1.3>
- Vize společnosti. *JB Stavební s.r.o.: Kompletní dodávky staveb* [online]. 2014b [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.jbstavebni.cz/vize-spolecnosti>
- VOJTĚCH, JIŘÍ A PAVLA PATEROVÁ. Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii 2014/15. *Info absolut* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: file:///C:/Users/Katkasmak/Downloads/F-9.0.100_Vyvoj_vzdelanostni_a_oborove_struktury_zaku_a_studentu_ve_stredni_m_a_vyssim_odbornem_vzdel.pdf
- Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2016a [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>
- Výroční zpráva 2014. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 10. 12. 2015b [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: file:///C:/Users/Katkasmak/Downloads/tochacek%20spol.%20s%20r.o.%20-%20vyrocni%20zprava%202014.pdf
- Výroční zpráva JB Stavební, s.r.o. za rok 2014. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 19. 6. 2015c [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: file:///C:/Users/Katkasmak/Downloads/vyrocni%20zprava%202014%20(1).pdf
- VYSEKALOVÁ, JITKA A JIŘÍ MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

- Vzdělávání: celkový přehled. *Český statistický úřad*: Veřejná databáze [online]. 2016d [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30848&nahled=N&sp=N&verze=-1&z=T&f=TABULKA&zo=N&pvo=VZD01&str=v62
- Why Would a Construction Company Advertise? In: *The brand construction*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.brandconstructors.com/construction-company-advertise/>
- Zahájené a dokončené byty. *Český statistický úřad*: Veřejná databáze [online]. 2016e [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoch=&krok=5&zo=N&vyhltext=&pvo=BYT01-A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30836&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=1&verze=-1&z=T&f=TABULKA&c=v68_RP2015&evo=v153!_BYT-LEG1-11let_1&str=v81&rouska=true&clsp=null
- Zákony a právní normy: Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky. *Business center* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- Zaostřeno na ženy a muže - 2015: Obyvatelstvo podle pohlaví a hlavních věkových skupin. *Český statistický úřad* [online]. 31. 12. 2015i [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-obyvatelstvo-a-rodiny-a-domacnosti>

9 Seznam obrázků

Obr. 1	Komerční marketingový mix	15
Obr. 2	Zakázkový marketingový mix	15
Obr. 3	Marketingový trychtýř	19
Obr. 4	Vlastnosti Guerrilla marketingu	29
Obr. 5	Nejvyšší dokončené vzdělání respondentů	37
Obr. 6	Současné povolání respondentů	37
Obr. 7	Současné bydlení respondentů 1	38
Obr. 8	Současné bydlení respondentů 2	38
Obr. 9	Průměrný čistý měsíční příjem respondentů.....	39
Obr. 10	Původní logo Stavební firmy ŠMAK	45
Obr. 11	Nové logo Stavební firmy ŠMAK.....	45
Obr. 12	Průměrná měsíční mzda.....	51
Obr. 13	Úvěry rezidentským domácnostem podle účelu (mld. Kč) a podíl úvěrů se selháním (%).....	52
Obr. 14	Bytová výstavba mezi lety 2005-2015.....	54
Obr. 15	Očekávaná struktura přírůstků obyvatel do roku 2100 (střední varianta projekce)	55
Obr. 16	Preference respondentů v případě, že by uvažovali o novém typu bydlení	63
Obr. 17	Způsob financování výstavby	63
Obr. 18	Zdroje informací pro hledání stavební firmy	64
Obr. 19	Důvody nespokojenosti se službami konkurenčních stavebních firem....	68
Obr. 20	Zdroje informací o Stavební firmě ŠMAK.....	69
Obr. 21	Návrh internetového banneru o velikosti 300 x 600 px	73
Obr. 22	Ukázka z reklamní kampaně Stavební firmy BAY construction.....	97
Obr. 23	Ukázka z reklamní kampaně We build for the future	98
Obr. 24	Návrh reklamního inzerátu o velikosti 88 x 62 mm	100
Obr. 25	Návrh reklamního letáku velikosti A5	101

10 Seznam tabulek

Tab. 1	Pohlaví respondentů	36
Tab. 2	Věková struktura respondentů	36
Tab. 3	Vývoj sazby daně z přidané hodnoty mezi lety 2000 až 2008	53
Tab. 4	Vývoj sazby daně z přidané hodnoty mezi lety 2009 až 2016	53
Tab. 5	Míra vlivu jednotlivých faktorů při výběru stavební firmy	65
Tab. 6	P-hodnoty faktorů ovlivňující výběr stavební firmy	66
Tab. 7	Míra vlivu jednotlivých marketingových nástrojů při výběru stavební firmy	67
Tab. 8	P-hodnoty marketingových nástrojů ovlivňující výběr stavební firmy	67
Tab. 9	Cenová kalkulace strategie SO	71
Tab. 10	Cenová kalkulace strategie WO	75
Tab. 11	Cenová kalkulace strategie ST	76
Tab. 12	Cenová kalkulace strategie WT	77
Tab. 13	Celková cenová kalkulace	79
Tab. 14	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a umístěním stavební firmy	107
Tab. 15	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a šíří nabízeného sortimentu stavební firmy	107
Tab. 16	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a cenou a platebními podmínkami stavební firmy	107
Tab. 17	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a dodacími termíny stavební firmy	108
Tab. 18	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a prezentací stavební firmy	108
Tab. 19	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a doplňkovými službami stavební firmy	108
Tab. 20	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a propagací stavební firmy	109
Tab. 21	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a přístupem pracovníků stavební firmy	109
Tab. 22	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a certifikáty stavební firmy	109
Tab. 23	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a referencemi zákazníků na stavební firmy	110
Tab. 24	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a vlastní předchozí zkušenosti se stavební firmou	110
Tab. 25	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění televizní reklamou	110
Tab. 26	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamou v rádiu	111
Tab. 27	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamou v tisku	111

Tab. 28	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamními billboardy či plakáty	111
Tab. 29	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění e-mailingem	112
Tab. 30	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamními letáky	112
Tab. 31	Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění internetovou reklamou	112

Přílohy

A Příklady reklamních kampaní



Obr. 22 Ukázka z reklamní kampaně Stavební firmy BAY construction
Zdroj: Creative Ad Awards, ©2011



Obr. 23 Ukázka z reklamní kampaně We build for the future
Zdroj: The brand construction, ©2016

B Další informace o společnosti

Poslání

Společnost nemá jasně definované poslání. Lze však odvodit z hlavní myšlenky, kterou firma sděluje okolí nejen prostřednictvím svých webových stránek. Poslání by mohlo znít tedy následovně (ŠMAK, ©2016):

„Hlavním posláním podniku je především uspokojit veškeré potřeby a požadavky klientů, vykonat svou práci co nejkvalitněji tak, aby byli klienti opravdu spokojeni, vraceli se a šířili pozitivní reference. Firma dodržuje svoji letitou zásadu, že práce i v menším rozsahu, se nemá odmítat a zaslouhuje veškerou pozornost.“

Vize a budoucnost

Stavební firma nemá kromě cílů dle normy ISO 9 001 jasně stanovené vlastní cíle, kterých by chtěla v budoucnu dosáhnout. Obdobně je na tom vize společnosti. Na dotaz, jakým směrem by vedení chtělo, aby firma do budoucna směřovala, však majitelé odpověď měli. Firma by dle jejich slov ráda zachovala kvalitu prováděných prací a komunikace s investory. Dále by ráda rozšířila developerskou činnost a zvýšila procento spokojených zákazníků společně s procentem těch, kteří nabízených služeb firmy využijí opakovaně. Stavební firma by do budoucna také ráda do chodu společnosti zapojila více mladých a nadějných pracovníků plných pozitivní energie, jejichž nástup by mohl firmu obohatit nejen o nové nápady, ale také o zcela nová překvapivá řešení. Poslední cíl se týká spíše blízké budoucnosti. Jde o zapojení nově vzniklého elektro střediska do každodenního chodu společnosti (Vnitropodnikové informace). Vize by mohla na základě výše zmíněných směrů znít následovně:

„Stavební firma ŠMAK věří, že především díky své poctivé práci, rodinnému zázemí, kvalitní komunikaci a neustále se zvyšujícímu procentu spokojených zákazníků, využívajících služby stavební firmy opakovaně, směřuje k lepším zítřkům. Stavební firma ŠMAK chce ukázat, že i letité firmy působící na trhu přes 20 let, chtějí a umějí držet krok s dobou a novými trendy. Do budoucna plánuje rozšířit svoji působnost v oblasti developerské činnosti a navýšit tak počet pracovníků převážně z řad mladých kreativních lidí, plných nových nápadů a energie. Právě spolupráce zkušených zaměstnanců s mladými pracovníky by totiž mohla být tím správným směrem na cestě k lepším zítřkům.“

C Návrhy propagačních materiálů

RODINNÁ FIRMA
S 23 LETOU TRADICÍ
OBČANSKÉ A PRŮMYSLOVÉ STAVBY • LOGISTICKÉ
HALY • STAVBY, DOSTAVBY RD • REKONSTRUKCE
BYTOVÝCH JADER • VÝSTAVBA INTERIÉRŮ • SUCHÁ
VÝSTAVBA • NÍZKOENERGETICKÉ A PASIVNÍ DOMY

*Odborný
dodavatel programu
Nová zelená úsporám*

ŠMAK
STAVEBNÍ FIRMA

www.smak.cz

Obr. 24 Návrh reklamního inzerátu o velikosti 88 x 62 mm
Zdroj: Oak bedroom furniture, ©2016; vlastní zpracování

**RODINNÁ FIRMA
S 23 LETOU TRADICÍ**

OBČANSKÉ A PRŮMYSLVÉ STAVBY
LOGISTICKÉ HALY • STAVBY, DOSTAVBY RD
REKONSTRUKCE BYTOVÝCH JADER
VÝSTAVBA INTERIÉRŮ • SUCHÁ VÝSTAVBA
NÍZKOENERGETICKÉ A PASIVNÍ DOMY

*Odborný
dodavatel programů
Nová zelená úsporám*

TELEFON
543 251 001

SÍDLO SPOLEČNOSTI
Staré náměstí č. 20
619 00 Brno - Přízřenice
www.smak.cz

ŠMAK
STAVEBNÍ FIRMA

Obr. 25 Návrh reklamního letáku velikosti A5
Zdroj: Oak bedroom furniture, ©2016; vlastní zpracování

D Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma Marketingová strategie Stavební firmy ŠMAK, s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování této bakalářské práce. Předem děkuji za Vaši ochotu i čas věnovaný dotazníku.

Šmaková Kateřina, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, obor Manažersko-ekonomický

1. Jste spokojeni se svým současným bydlením?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

2. Uvažujete v současné době či budoucnu o novém bydlení?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

3. V případě, že byste se rozhodli pro změnu bydlení, uvažovali byste o:

Vyberte libovolný počet možností.

- dokončeném bytovém domě
- dokončeném rodinném domě
- klasické novostavbě
- nízkoenergetickém či pasivním domě
- dřevostavbě
- jiné

4. Jakým způsobem byste financovali výstavbu nové nemovitosti?

Rozdělte 100% mezi jednotlivé varianty.

- | | |
|----------------------------|-------|
| vlastní zdroje | |
| hypoteční úvěr | |
| úvěr ze stavebního spoření | |
| nebankovní půjčka | |

5. Kde byste hledali informace o stavební firmě?

Vyberte libovolný počet možností.

- webové stránky společnosti
- reference zákazníků na internetu
- internetové stavební portály
- internetové diskuze

- osobní doporučení blízkých
- odborné časopisy
- jiné: uveďte

.....

6. Na stupnici 1 až 5 označte, jak jsou pro Vás důležité při výběru stavební firmy následující faktory:

U každého odpovědi zaškrtněte pouze jedno pole, "1"(nedůležité) až "5"(velmi důležité)

	1	2	3	4	5
Lokalita, umístění stavební firmy					
Šíře nabízeného sortimentu					
Cena a platební podmínky					
Dodací termíny					
Prezentace firmy (webové stránky, image)					
Doplňkové služby					
Propagace, reklama					
Přístup a vystupování pracovníků					
Certifikáty					
Reference zákazníků					
Vlastní předchozí zkušenost					

7. Na stupnici 1 až 5 označte, jak by Vás při výběru stavební firmy ovlivnily a přesvědčily k oslovení firmy následující marketingové nástroje:

U každého odpovědi zaškrtněte pouze jedno pole, "1"(nejméně) až "5"(nejvíce).

	1	2	3	4	5
Televizní reklama					
Reklama v rádiu					
Reklama v tisku					
Reklamní billboard, plakáty					
E-mailing					
Reklamní letáky					
Internetová reklama					

8. Využili jste v minulosti služeb stavební firmy?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

9. V případě, že jste odpověděli Ano, uveďte danou společnost:

Pokud jste v otázce č. 8 odpověděli Ne, přeskočte na otázku č. 12.

.....

10. Byli jste se službami dané společnosti spokojeni?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

11. V případě, že jste odpověděli Ne, uveďte důvod:

Vyberte libovolný počet možností.

- obecně špatná komunikace se zástupci firmy
- nedostatečná informovanost v průběhu výstavby
- nedodržení sjednaných termínů
- nedostatečná kvalita provedených prací
- nedodržení ceny a platebních podmínek
- nevhodné vystupování a neochota pracovníků v průběhu výstavby
- nepatřičná reakce na mimořádné změny a požadavky
- jiné

12. Slyšeli jste někdy o Stavební firmě ŠMAK, s.r.o.?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

13. V případě, že jste odpověděli Ano, uveďte, jakým způsobem jste se o firmě dozvěděli:

Vyberte libovolný počet možností. Pokud jste v otázce č. 12 odpověděli Ne, přeskočte na otázku č. 14.

- osobní doporučení blízkých
- při realizaci jiné stavby
- internetové stavební portály
- internetové diskuze
- webové stránky společnosti
- sociální síť Facebook
- reklama na služebních vozech
- reklama v tisku
- letáky
- jiné: uveďte

.....

14. Jaké je Vaše pohlaví?

Z následujících možností vyberte jednu.

- žena
- muž

15. Kolik je Vám let?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 18-26 let
- 27-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

16. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Z následujících možností vyberte jednu.

- základní
- odborné vyučení bez maturity
- středoškolské/odborné vyučení s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

17. Jaké je Vaše současné povolání?

Z následujících možností vyberte jen jednu.

- student
- zaměstnaný
- OSVČ
- nezaměstnaný
- důchodce
- na mateřské dovolené
- jiné

18. V současné době bydlíte?

Z následujících možností vyberte jednu.

- sám/sama
- s rodiči
- sám/sama s dětmi
- s parterem/partnerkou nebo manželem/manželkou bez dětí
- s parterem/partnerkou nebo manželem/manželkou s dětmi
- s kamarádem/kamarádkou

19. V současné době bydlíte?

Z následujících možností vyberte jednu.

- v pronajatém bytovém domě
- ve vlastním bytovém domě
- v rodinném domě rodičů/blízkých
- ve vlastním rodinném domě
- v nízkoenergetickém či pasivním domě
- ve dřevostavbě

- jiné

20. Jaký je Váš průměrný čistý měsíční příjem?

Z následujících možností vyberte jednu.

- do 5 000 Kč
- 5 001- 10 000 Kč
- 10 001 - 15 000 Kč
- 15 001 - 20 000 Kč
- 20 001 - 25 000 Kč
- 25 001 - 30 000 Kč
- více než 30 000 Kč

21. Vaše připomínky a návrhy:

.....

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

E Kontingenční tabulky

Tab. 14 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a umístěním stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	2	1	3	2	1
5 001 - 10 000 Kč	2	6	3	4	5
10 001 - 15 000 Kč	3	6	3	8	4
15 001 - 20 000 Kč	2	8	6	3	4
20 001 - 25 000 Kč	4	3	9	3	1
25 001 - 30 000 Kč	2	3	3	1	1
více než 30 000 Kč	1	2	5	5	1

Tab. 15 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a šíří nabízeného sortimentu stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	1	4	2	2
5 001 - 10 000 Kč	0	0	3	10	7
10 001 - 15 000 Kč	0	1	4	10	9
15 001 - 20 000 Kč	0	1	2	11	9
20 001 - 25 000 Kč	0	0	3	10	7
25 001 - 30 000 Kč	0	1	1	5	3
více než 30 000 Kč	1	2	0	8	3

Tab. 16 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a cenou a platebními podmínkami stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	0	0	3	6
5 001 - 10 000 Kč	0	0	1	4	15
10 001 - 15 000 Kč	1	0	1	4	18
15 001 - 20 000 Kč	1	0	1	4	17
20 001 - 25 000 Kč	0	0	0	1	19
25 001 - 30 000 Kč	0	0	0	2	8
více než 30 000 Kč	1	0	2	9	2

Tab. 17 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a dodacími termíny stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	0	2	2	5
5 001 - 10 000 Kč	0	1	0	6	13
10 001 - 15 000 Kč	1	1	4	10	8
15 001 - 20 000 Kč	1	0	0	8	14
20 001 - 25 000 Kč	0	1	2	7	10
25 001 - 30 000 Kč	0	0	0	4	6
více než 30 000 Kč	1	0	1	9	3

Tab. 18 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a prezentací stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	2	1	2	4	0
5 001 - 10 000 Kč	2	1	8	8	1
10 001 - 15 000 Kč	2	5	9	8	0
15 001 - 20 000 Kč	2	3	8	6	4
20 001 - 25 000 Kč	4	0	8	7	1
25 001 - 30 000 Kč	0	4	3	3	0
více než 30 000 Kč	0	2	8	4	0

Tab. 19 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a doplňkovými službami stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	1	1	6	1	0
5 001 - 10 000 Kč	1	2	12	4	1
10 001 - 15 000 Kč	3	2	8	9	2
15 001 - 20 000 Kč	1	7	4	8	3
20 001 - 25 000 Kč	0	3	13	4	0
25 001 - 30 000 Kč	0	0	6	3	1
více než 30 000 Kč	0	2	9	3	0

Tab. 20 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a propagací stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	3	1	5	0	0
5 001 - 10 000 Kč	2	8	7	3	0
10 001 - 15 000 Kč	3	9	6	2	4
15 001 - 20 000 Kč	3	6	9	3	2
20 001 - 25 000 Kč	1	9	7	3	0
25 001 - 30 000 Kč	1	3	5	1	0
více než 30 000 Kč	3	3	5	3	0

Tab. 21 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a přístupem pracovníků stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	0	0	6	3
5 001 - 10 000 Kč	0	0	1	10	9
10 001 - 15 000 Kč	1	0	5	5	13
15 001 - 20 000 Kč	0	1	2	4	16
20 001 - 25 000 Kč	0	1	0	8	11
25 001 - 30 000 Kč	0	0	1	5	4
více než 30 000 Kč	1	0	1	4	8

Tab. 22 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a certifikáty stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	1	2	0	6	0
5 001 - 10 000 Kč	2	2	6	7	3
10 001 - 15 000 Kč	1	4	8	9	2
15 001 - 20 000 Kč	1	0	9	9	4
20 001 - 25 000 Kč	0	4	5	9	2
25 001 - 30 000 Kč	0	3	3	3	1
více než 30 000 Kč	0	1	5	3	5

Tab. 23 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a referencemi zákazníků na stavební firmy

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	0	1	0	8
5 001 - 10 000 Kč	0	0	4	6	10
10 001 - 15 000 Kč	0	1	3	9	11
15 001 - 20 000 Kč	0	1	2	5	15
20 001 - 25 000 Kč	0	1	3	9	7
25 001 - 30 000 Kč	0	0	0	4	6
více než 30 000 Kč	1	0	1	2	10

Tab. 24 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a vlastní předchozí zkušenosti se stavební firmou

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	1	0	0	2	6
5 001 - 10 000 Kč	1	0	3	5	11
10 001 - 15 000 Kč	1	2	3	5	13
15 001 - 20 000 Kč	1	0	1	5	16
20 001 - 25 000 Kč	0	0	4	5	11
25 001 - 30 000 Kč	0	0	0	1	9
více než 30 000 Kč	2	0	0	3	9

Tab. 25 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění televizní reklamou

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	3	2	2	2	0
5 001 - 10 000 Kč	7	7	2	3	1
10 001 - 15 000 Kč	4	9	7	2	2
15 001 - 20 000 Kč	8	2	9	3	1
20 001 - 25 000 Kč	4	6	9	1	0
25 001 - 30 000 Kč	2	5	3	0	0
více než 30 000 Kč	5	2	4	3	0

Tab. 26 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamou v rádiu

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	7	2	0	0
5 001 - 10 000 Kč	5	8	5	2	0
10 001 - 15 000 Kč	9	8	6	0	1
15 001 - 20 000 Kč	7	6	4	5	1
20 001 - 25 000 Kč	3	9	7	1	0
25 001 - 30 000 Kč	4	3	3	0	0
více než 30 000 Kč	5	2	6	1	0

Tab. 27 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamou v tisku

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	0	2	6	1	0
5 001 - 10 000 Kč	4	3	5	8	0
10 001 - 15 000 Kč	4	8	7	4	1
15 001 - 20 000 Kč	4	2	12	5	0
20 001 - 25 000 Kč	1	2	12	5	0
25 001 - 30 000 Kč	3	4	2	1	0
více než 30 000 Kč	5	0	5	4	0

Tab. 28 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamními billboardy či plakáty

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	2	5	2	0	0
5 001 - 10 000 Kč	6	6	6	1	1
10 001 - 15 000 Kč	3	7	7	5	2
15 001 - 20 000 Kč	5	4	10	3	1
20 001 - 25 000 Kč	5	7	5	3	0
25 001 - 30 000 Kč	4	2	4	0	0
více než 30 000 Kč	4	2	3	5	0

Tab. 29 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění e-mailingem

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	6	1	1	1	0
5 001 - 10 000 Kč	10	3	6	1	0
10 001 - 15 000 Kč	11	7	3	2	1
15 001 - 20 000 Kč	11	6	3	2	1
20 001 - 25 000 Kč	6	7	6	1	0
25 001 - 30 000 Kč	7	2	1	0	0
více než 30 000 Kč	6	3	3	2	0

Tab. 30 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění reklamními letáky

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	3	5	0	1	0
5 001 - 10 000 Kč	3	6	6	4	1
10 001 - 15 000 Kč	3	5	6	8	2
15 001 - 20 000 Kč	7	2	9	4	1
20 001 - 25 000 Kč	4	3	11	1	1
25 001 - 30 000 Kč	4	1	5	0	0
více než 30 000 Kč	5	2	6	1	0

Tab. 31 Pozorované četnosti hypotézy o nezávislosti mezi výší příjmu a mírou ovlivnění internetovou reklamou

	1	2	3	4	5
do 5 000 Kč	2	1	4	2	0
5 001 - 10 000 Kč	4	0	5	8	3
10 001 - 15 000 Kč	1	5	5	9	4
15 001 - 20 000 Kč	2	0	10	8	3
20 001 - 25 000 Kč	3	1	4	10	2
25 001 - 30 000 Kč	1	3	4	2	0
více než 30 000 Kč	3	2	4	5	0