



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA STAVEBNÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

**ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE STAVEBNÍM  
PODNIKU**

MARKETING PLANNING IN CONSTRUCTION COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Ondřej Kundelius**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

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

**BRNO 2017**




# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

STUDIJNÍ PROGRAM	N3607 Stavební inženýrství
TYP STUDIJNÍHO PROGRAMU	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
STUDIJNÍ OBOR	3607T038 Management stavebnictví (N)
PRACOVISŤE	Ústav stavební ekonomiky a řízení

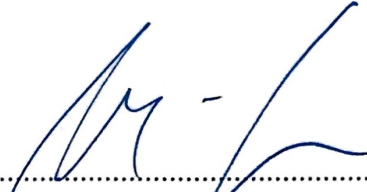
## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

DIPLOMANT	<b>Bc. Ondřej Kundelius</b>
NÁZEV	Marketingové plánování ve stavebním podniku
VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
DATUM ZADÁNÍ	31. 3. 2016
DATUM ODEVZDÁNÍ	13. 1. 2017

V Brně dne 31. 3. 2016

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



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

## PODKLADY A LITERATURA

- BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Grada Publishing, a.s., 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ (ZADÁNÍ, CÍLE PRÁCE, POŽADOVANÉ VÝSTUPY)

Cíl práce:

Cílem práce je teoreticky definovat problematiku marketingového plánování ve stavebním podniku a poté tyto poznatky aplikovat na konkrétní stavební podnik.

Obsah práce:

Teoretická východiska řešené problematiky

Marketingové analýzy ve stavebnictví

Popis vybraného stavebního podniku

Marketingový plán

Závěrečná doporučení

Výstup:

Identifikace silných a slabých stránek firmy a sestavení marketingového plánu pro stavební společnost v návaznosti na firemní rozpočet.

## STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

**VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:**

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



**Ing. Radek Dohnal, Ph.D.**

Vedoucí diplomové práce

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingového plánování ve stavební společnosti. Teoretická východiska jsou poté aplikována na konkrétní stavební podnik, kterým je společnost KALÁB-stavební firma. V diplomové práci jsou obsaženy silné a slabé stránky dané společnosti a je zde vytvořen konkrétní marketingový plán na následující rok.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with issues of marketing planning in a construction company. Theoretical basis is then applied to a certain construction company which is KALAB-stavebni firma company. The thesis includes strengths and weaknesses of the company and a specific marketing plan for the following year.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketingový plán, stavební společnost, stavební podnik, situační analýza, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza.

## **KEYWORDS**

Marketing plan, Construction company, Situation analysis, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's Five Forces analysis.

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

Bc. Ondřej Kundelius *Marketingové plánování ve stavebním podniku*. Brno, 2016. 94 s., 8 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

## **PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 5. 12. 2016

---

Bc. Ondřej Kundelius

autor práce

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Radkovi Dohnalovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení.

Rovněž bych rád poděkoval společnosti KALÁB-stavební firma za spolupráci, potřebné informace a čas, který mi byl věnován.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska řešené problematiky .....</b>	<b>- 13 -</b>
2.1	Definice základních pojmů .....	- 13 -
2.1.1	Marketing .....	- 13 -
2.1.2	Potřeba a přání .....	- 14 -
2.1.3	Trh .....	- 16 -
2.1.4	Stavební trh .....	- 16 -
<b>3</b>	<b>Marketingové plánování.....</b>	<b>- 18 -</b>
3.1	Plánování .....	- 18 -
3.2	Proces marketingového plánování .....	- 18 -
3.3	Marketingový plán .....	- 21 -
<b>4</b>	<b>Marketingové analýzy ve stavebnictví .....</b>	<b>- 22 -</b>
4.1	Situační analýza .....	- 22 -
4.2	Marketingový mix .....	- 24 -
4.3	SLEPTE analýza.....	- 26 -
4.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	- 26 -
4.5	Analýza SWOT .....	- 28 -
<b>5</b>	<b>Další náležitosti marketingového plánu .....</b>	<b>- 29 -</b>
5.1	Marketingové cíle .....	- 29 -
5.2	Marketingová strategie .....	- 31 -
5.3	Akční programy.....	- 31 -
5.4	Rozpočet .....	- 31 -
5.5	Kontrola .....	- 31 -
<b>6</b>	<b>Představení stavební společnosti .....</b>	<b>- 33 -</b>
6.1	Profil společnosti.....	- 33 -
6.2	Základní informace o společnosti .....	- 34 -
<b>7</b>	<b>Celkové shrnutí .....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>8</b>	<b>Situační analýza .....</b>	<b>- 35 -</b>
8.1	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	- 35 -
8.1.1	Organizační struktura.....	- 35 -

8.1.2	Zaměstnanci .....	- 36 -
<b>8.2</b>	<b>Analýza vnějšího prostředí firmy .....</b>	<b>- 36 -</b>
8.2.1	Analýza zákazníků .....	- 36 -
8.2.2	Analýza dodavatelů.....	- 37 -
8.2.3	Analýza konkurence.....	- 37 -
8.2.4	Analýza vztahů s veřejností .....	- 41 -
8.2.5	Marketingový mix.....	- 41 -
8.2.6	Způsob získávání zakázek.....	- 49 -
8.2.7	SLEPTE analýza .....	- 50 -
<b>9</b>	<b>Analýza SWOT .....</b>	<b>- 57 -</b>
9.1	Příležitosti.....	- 58 -
9.2	Hrozby .....	- 58 -
9.3	Silné stránky .....	- 58 -
9.4	Slabé stránky.....	- 59 -
<b>10</b>	<b>Marketingové cíle.....</b>	<b>- 60 -</b>
<b>11</b>	<b>Marketingová strategie.....</b>	<b>- 61 -</b>
11.1	Marketingový mix .....	- 63 -
<b>12</b>	<b>Akční programy .....</b>	<b>- 64 -</b>
12.1	Aktivity .....	- 64 -
12.2	Odpovědná osoba .....	- 75 -
12.3	Časový rozsah .....	- 76 -
<b>13</b>	<b>Rozpočet.....</b>	<b>- 77 -</b>
<b>14</b>	<b>Kontrola.....</b>	<b>- 79 -</b>
<b>15</b>	<b>Závěrečná doporučení .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>16</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>- 82 -</b>
<b>17</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>- 84 -</b>
17.1	Knižní zdroje.....	- 84 -
17.2	Online zdroje.....	- 86 -
17.3	Další zdroje .....	- 89 -
<b>18</b>	<b>Seznam použitých zkratk a symbolů.....</b>	<b>- 90 -</b>
<b>19</b>	<b>Seznam použitých obrázků .....</b>	<b>- 91 -</b>

<b>20</b>	<b>Seznam použitých tabulek.....</b>	<b>- 92 -</b>
<b>21</b>	<b>Seznam použitých grafů .....</b>	<b>- 93 -</b>
<b>22</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>- 94 -</b>
<b>24</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>- 95 -</b>

# 1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je Marketingové plánování ve stavebním podniku. Svoji práci rozdělím na dvě části.

V první části se budu zabývat teoretickým objasněním základních pojmů a definic, také teoreticky vymezím problematiku související s procesem marketingového plánování a popíšu jednotlivé náležitosti samotného marketingového plánu. Rovněž se zaměřím na konkrétní marketingové analýzy vhodné pro stavební podnik.

Druhou část mé diplomové práce poté věnuji aplikaci teoretických poznatků na vybranou stavební společnost. Provedu analýzy popsané v teoretické části, abych byl schopen zhodnotit její současný stav a faktory, které na společnost působí. Na základě provedených analýz se pokusím stanovit cestu a další kroky, kterou by se společnost měla dle mého názoru dále ubírat.

Předpokládám, že marketingové plánování je dnes již plně zakořeněno v řízení každé úspěšné společnosti, a že i v oboru stavebnictví má své pevně dané místo. Proto bych byl velice rád, pokud by se mi podařilo nalézt určitý prostor pro zlepšení v oblasti marketingového plánování v konkrétním stavebním podniku.

Výstupem této diplomové práce je pak identifikace silných a slabých stránek společnosti a sestavení marketingového plánu pro konkrétní stavební podnik v návaznosti na firemní rozpočet.

## 2 Teoretická východiska řešení problematiky

V úvodu této diplomové práce se budu zabývat teoretickými východisky marketingového plánování ve stavební společnosti.

### 2.1 Definice základních pojmů

První, na co jsem se v této diplomové práci zaměřil, bylo objasnění základních pojmů. Tedy co znamenají pojmy jako marketing, potřeba a přání, poptávka, trh. Poté jsem stručně popsal stavební trh.

#### 2.1.1 Marketing

Na úvod jsem si tedy položil otázku, co je to marketing? Při hledání konkrétní definice marketingu jsem se pak v odborné literatuře setkal s různými výklady tohoto pojmu.

Philip Kotler definuje marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“<sup>1</sup> Mimo to zmiňuje, že pojem marketing chápe stále mnoho lidí pouze jako prodej a reklamu. A to z toho důvodu, že jsme dennodenně obklopeni televizními spoty, tištěnými inzeráty, internetovými prezentacemi a kampaněmi na podporu prodeje. Reklama i prodej jsou samozřejmě důležité, avšak jedná se pouze o dvě marketingové funkce, které navíc často ani nebývají těmi nejdůležitějšími. Podle něj je tedy důležité nechápat marketing jako schopnost „přesvědčit a prodat“, ale chápat jej ve významu uspokojování potřeb zákazníka. V další publikaci pak uvádí stručnou a trefnou definici marketingu jako „*uspokojování potřeb ziskově*“<sup>2</sup>.

[9, str. 40; 8, str. 35]

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing, str. 40.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, str. 35.

American Marketing Association vysvětluje pojem marketing následovně: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“<sup>3</sup> [15]

Podle Zamazalové lze marketing pojímat jako „soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“<sup>4</sup>

„Marketing představuje dlouhodobou, plánovitou a na delší perspektivu zaměřenou orientaci veškerých aktivit firmy – od vývojových, přes výrobní až po distribuční, prodejní a servisní.“<sup>5</sup> Podle Miroslava Foreta pak může být díky marketingu v tomto pojetí docíleno zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Vyjádřit smysl marketingu jednoznačnou definicí je tedy poměrně složité. Osobně se však nejvíce ztotožňuji s definicí Philipa Kotlera, kterou jsem zmiňoval na začátku. Ústředním bodem marketingu je dle mého názoru uspokojování potřeb. Avšak, jak Kotler zmiňoval ve své publikaci *Moderní marketing*, je potřeba nechávat marketing pouze jako finální akt prodeje nebo pouze jako reklamu, ale jako souvislý proces, který je přítomen od samotného začátku.

### 2.1.2 Potřeba a přání

Pojmy potřeba a přání se objevují v téměř každé definici marketingu, proto považuji za důležité je dále vysvětlit.

Lidská potřeba je „stav pociťovaného nedostatku“<sup>6</sup>. Potřeby představují základní existenční podmínky zajišťující život člověka, jeho duševní a biologickou reprodukci. Při narušení a ohrožení některé součásti potřeb vzniká pocit nedostatku až po strach

---

<sup>3</sup> American Marketing Association [online].

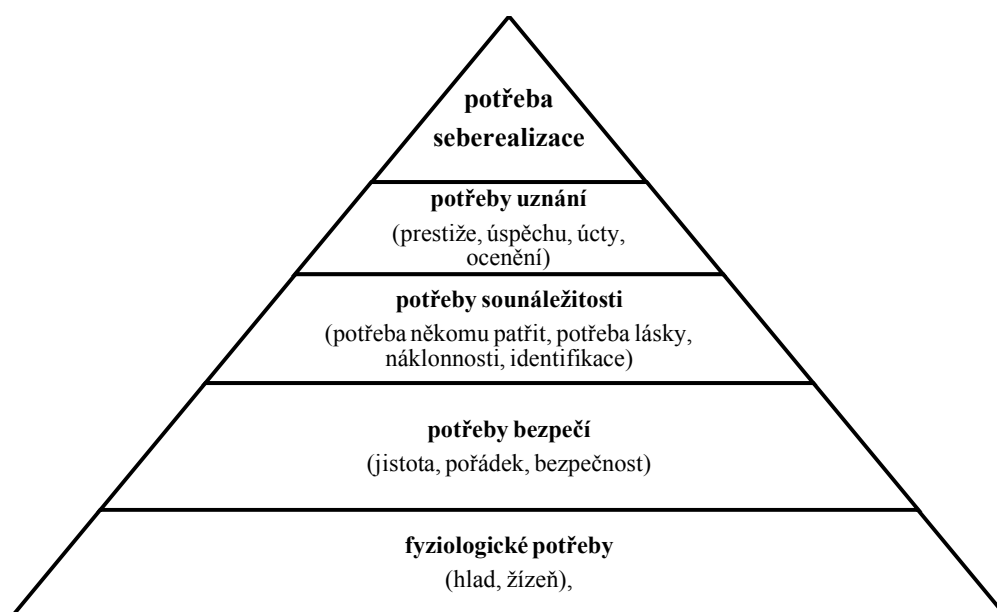
<sup>4</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, str. 3.

<sup>5</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*, str. 17.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, str. 40.

z ohrožení životní existence. Potřeby se dělí na primární (vrozené), podmiňující základní podmínky života, zahrnují stravu, bydlení, ošacení, biologickou reprodukci a základní duševní potřeby, a na sekundární (odvozené), které jsou ovlivněné především vývojem společnosti a kultury. Ve 40. letech 20. století vypracoval americký psycholog Abraham Maslow vzestupně seříděnou stupnici lidských potřeb, kde naplnění základních nižších potřeb je předpokladem pro to, aby se člověk mohl zabývat následnými vyššími potřebami. [9, str. 40; 4, str. 15]

1. fyziologické potřeby (hlad, žízeň),
2. potřeby bezpečí (jistota, pořádek, bezpečnost),
3. potřeby sounáležitosti (potřeba někomu patřit, potřeba lásky, náklonnosti, identifikace),
4. potřeby uznání (prestiže, úspěchu, úcty, ocenění),
5. potřeba seberealizace, touha po sebeuplatnění. [4, str. 15]



Obrázek č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb, zdroj: Foret, Marketingová komunikace, str. 15, vlastní zpracování.

Lidské přání jsou „*potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince*“<sup>7</sup>. Na rozdíl od potřeb nejsou lidská přání nějak limitovaná, resp. limitem jsou pouze prostředky

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing, str. 41.

na jeho pořízení. Jsou-li „*přání podložená kupní silou*“<sup>8</sup>, tedy prostředky na jeho pořízení, hovoříme o poptávce. [9, str. 41]

### 2.1.3 Trh

Pojem trh vznikl původně pro označení místa, kde docházelo ke směně zboží mezi prodávajícím a kupujícím. V ekonomii se slovo trh používá pro označení skupiny lidí, kterou tvoří prodávající a kupující. V marketingových teoriích jsou prodávající popisováni jako tvůrci odvětví, kupující pak jako tvůrci trhu. „*Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb.*“<sup>9</sup>

[9, str. 45; 7, str. 46]

### 2.1.4 Stavební trh

V následující kapitole se budu stručně zabývat strukturou stavebního trhu a popisem subjektů, které v rámci stavebního trhu působí.

#### ***Struktura stavebního trhu***

Stavební trh jako takový má od ostatních řadu odlišností. Pro jeho podrobnější specifikaci v rámci marketingu je dle Pleskače nutné rozčlenit jej na dílčí jednotky, tzv. subtrhy. Ty představuje:

1. Trh realizace stavebních děl,
2. Trh stavebních hmot a technologických celků,
3. Trh stavebního servisu a
4. Trh nemovitostí.

Trh realizace stavebních děl je primárním trhem stavebnictví, neboť právě zde dochází ke vzniku samotného stavebního díla. Potkává se zde investor, který představuje stranu poptávky, se zhotovitelem stavby, tedy vybranou stavební firmou, která představuje stranu nabídky.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing, str. 41.

<sup>9</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, str. 46.



Trh stavebních hmot a technologických celků je pak trhem sekundárním. Stejně tak je trhem sekundárním i Trh stavebního servisu. Do něj spadají projekční a poradenské kanceláře a trh stavebních strojů a zařízení. Dozor nad celým trhem je pak vykonáván orgány státní správy.

[12, str. 56-57 a 58-62]

### ***Subjekty působící na stavebním trhu***

Strukturu stavebního trhu jsem tedy popsal v předchozích odstavcích. Nyní se zaměřím na subjekty, které v rámci stavebního trhu působí.

Každý ze subjektů působících na stavebním trhu má svoji funkci a oblast působení. Někteří působí pouze na vybraném subtrhu, jiní v rámci celého stavebního trhu. Působení těchto subjektů na stavebním trhu vhodně popisuje následující tabulka.

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

Tabulka č. 1: Subjekty působící na stavebním trhu, zdroj: Pleskač, Marketing ve stavebnictví, str. 65, vlastní zpracování.

## **3 Marketingové plánování**

V předchozí kapitole jsem se zabýval základními teoretickými pojmy, které jsou dle mého názoru důležité pro úvod do dané problematiky.

Jelikož se moje diplomová práce týká problematiky marketingového plánování, považuji za důležité vysvětlit pojem plánování, jeho funkci v podniku a vztah k marketingu.

### **3.1 Plánování**

Plánování lze obecně chápat jako komplexní soubor aktivit, jenž vede ke stanovení a následnému dosažení cílů.

#### ***Podnikové plánování***

Podnikové plánování je plánováním primárním. To znamená, že definuje základní stěžejní cíle, kterých chce společnost dosáhnout.

#### ***Marketingové plánování***

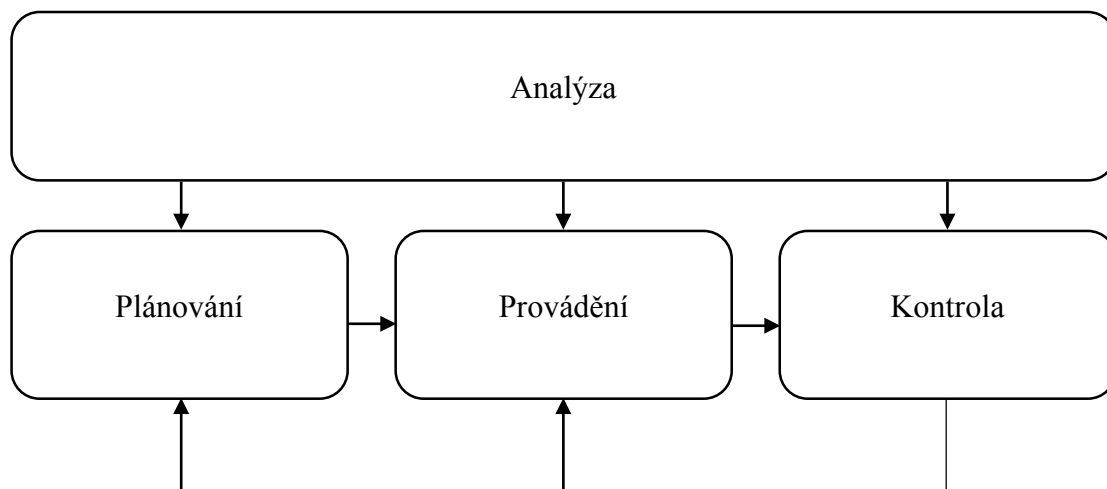
Marketingové plánování navazuje na plánování podnikové. Dá se o něm tedy hovořit jako o sekundárním plánování. Má za úkol napomáhat dosahování vytyčených marketingových cílů, které podporují cíle podnikové.

[14, str. 11; 3, str. 15, 5, str. 25]

### **3.2 Proces marketingového plánování**

Samotný proces marketingového plánování pak spočívá podle Boučkové v následujících třech po sobě jdoucích etapách: plánování, provádění (někdy označované jako realizace) a kontrola. Philip Kotler navíc zmiňuje další nezbytnou etapu, která těm výše zmíněným předchází, jedná se o analýzu.

[14, str. 16; 9, str. 89]



Obrázek č. 2: Proces marketingového plánování, zdroj: Kotler, *Moderní marketing*, str. 89, vlastní zpracování.

### ***Analýza***

Analýza je prvotním a zároveň nezbytným krokem v procesu marketingového plánování, neboť poskytuje informace pro všechny následující etapy v tomto procesu.

[9, str. 89]

### ***Plánování***

Další etapou je samotné plánování. Během něj dochází k hodnocení situace v daném podniku, zkoumání trhu a konkurence, provádí se marketingová situační analýza, stanovují se marketingové cíle a formulují marketingové strategie, tedy způsoby, jak vytyčených cílů dosáhnout. Výstupem je pak zhotovený marketingový plán.

[1, str. 15-16]

### ***Provádění (Realizace)***

Poté přichází na řadu etapa provádění neboli realizace, při které je hotový marketingový plán uváděn v platnost. Je nutné definovat odpovědnost za realizaci. S tím souvisí i vytvoření marketingového útvaru podle velikosti podniku.

[1, str. 26-27]

### ***Kontrola***

Po realizaci marketingových plánů následuje kontrolní fáze. Jsou prováděna měření a dochází k vyhodnocování výsledků. Je třeba stanovit odchylky, jejich velikost a příčiny vzniku pro, abychom se jim mohli v budoucnu vyhnout nebo je lépe řídit. Nastanou-li výrazné odchylky, je potřeba, zavést nápravná opatření, tak aby bylo docíleno použití nejlepších možných způsobů k dosažení stanovených cílů.

[1, str. 29]

Domnívám se, že chce-li být podnik v rámci stavebního trhu úspěšný, měl by být proces marketingového plánování nezbytnou součástí jeho řízení. Jsem totiž přesvědčen, že zavedení marketingového plánování může výrazně napomoci v dosažení vytyčených podnikových cílů a usnadnit tak rozvoj společnosti. Ostatně jak zmiňuje Philip Kotler ve své knize Moderní marketing:

*„Neplánovat znamená plánovat vlastní prohru.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing, str. 87.

### 3.3 Marketingový plán

Marketingový plán je základním dokumentem v procesu marketingového plánování. Jeho konkrétní struktura není přesně stanovena, a proto je možné setkat se v různých publikacích s jeho odlišnou interpretací.

Podle McDonalda by měl marketingový plán obsahovat následující body:

1. Programové prohlášení společnosti,
  2. Finanční přehled,
  3. Přehled o trhu,
  4. SWOT analýzu,
  5. Přehled portfolia,
  6. Předpoklady,
  7. Marketingové cíle a strategie,
  8. Předpovědi a rozpočty.
- [11, str. 72]

Podle Jakubíkové by se v marketingovém plánu měl objevit popis firmy včetně jejího poslání a vize a jejího celkového shrnutí. Dále pak analýza jejího současného stavu (situační analýza) a analýza SWOT. Měly by být stanoveny marketingové cíle a zmíněny možnosti marketingové strategie, tedy toho, jak vytyčených cílů dosáhnout. Rovněž by měly být stanoveny tzv. akční programy, tedy konkrétní aktivity spojené s časovým plánem a odpovědnou osobou. Následuje sestavení rozpočtu včetně nákladů a očekávaných tržeb. V neposlední řadě pak nesmí chybět plán kontroly a způsob vyhodnocování odchylek od daného plánu a uplatňování nápravných opatření.

[7, str. 70]

Jak jsem zmínil již v úvodu, existuje celá řada podob marketingového plánu. Já osobně se nejvíce ztotožňuji se strukturou podle Dagmar Jakubíkové (viz Příloha č. 1: Struktura marketingového plánu podle Jakubíkové), proto s ní budu dále pracovat v praktické části této diplomové práce s drobným přizpůsobením pro potřeby vytvoření marketingového plánu pro konkrétní stavební podnik.

## 4 Marketingové analýzy ve stavebnictví

Následující kapitola popisuje vybrané marketingové analýzy používané ve stavebnictví a vysvětluje některé pojmy s touto problematikou související.

### 4.1 Situační analýza

Situační analýza je metoda, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti marketingového prostředí. Marketingové prostředí je místo, kde se jednotlivé aktivity související s marketingem odehrávají. Je tvořeno vnitřním a vnějším prostředím.

#### *Vnitřní prostředí*

Vnitřní prostředí představuje samotný podnik, tedy jeho zdroje, organizační strukturu, management, zaměstnance, a tak dále. Faktory ve vnitřním prostředí je podnik schopen sám řídit a ovlivňovat. [7, str. 88]

#### *Vnější prostředí*

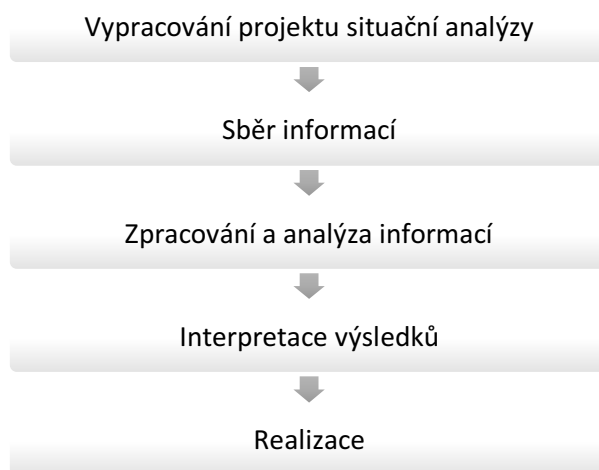
Vnější prostředí se rozděluje na marketingové makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí tvoří faktory, které podnik není zpravidla schopen ovlivnit, zatímco mikroprostředí do jisté míry ovlivnit může.

Podle Kotlera a Armstronga tvoří marketingové makroprostředí faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a případně kulturní. Pro jejich analýzu se využívá analýza SLEPTE (též označována jako SLEPT analýza, popř. PEST analýza apod.).

Marketingové mikroprostředí je poté tvořeno faktory souvisejícími s firemním prostředím, dodavatelsko-odběratelskými vztahy, poskytovateli služeb, charakterem cílového trhu, konkurencí a vztahy s veřejností. Podle Foreta je složkou marketingového mikroprostředí také tzv. marketingový mix.

[1, str. 81; 9, str. 60; 3, str. 29-31]

Situační analýza směřuje podle Dagmar Jakubíkové k nalezení cílových trhů, volbě marketingových cílů a marketingových strategií včetně jednotlivých prvků marketingového mixu. Marketingová situační analýza je pak prvním krokem při tvorbě marketingového plánu. [7, str. 79]



Obrázek č. 3: Postup realizace situační analýzy podle Jakubíkové, zdroj: Jakubíková, vlastní zpracování.

Samotná marketingová situační analýza se dá pak rozdělit do tří částí. Jsou to části následující:

- A) informační,
- B) porovnávací
- C) rozhodovací.

Informační část obsahuje informace o vnitřním a vnějším prostředí firmy. Porovnávací část porovnává různé strategie. Informace v této části je vhodné interpretovat např. použitím matice SWOT. V rozhodovací části se pak zvažují možné strategie a navrhuje změny, jsou-li potřeba. [7, str. 80]

Situační analýzu vnímám v procesu marketingového plánování jako klíčový krok, neboť představuje nezbytné vstupní informace pro sestavení analýzy SWOT, potažmo sestavení celého marketingového plánu.

## 4.2 Marketingový mix

Marketingový mix je souborem nástrojů, jimiž společnost dosahuje svých cílů v oblasti marketingu. Jedná se o soubor vzájemně provázaných prvků, jimiž může společnost ovlivnit poptávku po svých produktech.

Marketingový mix bývá také často označován jako tzv. „4P“, a to z toho důvodu, že je tvořen právě čtyřmi prvky začínajícími v anglickém originálu písmenem P. Jedná se o Product, Price, Place a Promotion. Tedy produkt (výrobek), prodejní cenu, prodejní místo a propagaci. [3, str. 29-31]

### ***Produkt***

O produktu neboli výrobku, se v rámci marketingového mixu někdy hovoří také jako o tzv. Výrobním mixu. Podle Foreta je v jeho rámci nutno popsat kvalitu produktu (výrobku), jeho značku, obal a design. Vzhledem k odlišnému charakteru stavebního díla jako produktu je však nutné brát tento popis trochu s rezervou. Osobně se více ztotožňuji s Cooperem, který udává, že mezi složky produktu patří jeho vlastnosti a přidružené služby, které se podílejí na uspokojení zákazníka a že počet a charakter složek závisí na druhu produktu. [3, str. 30; 2, str. 20]

### ***Cena***

V rámci prodejní ceny by měla být podle Jakubíkové stanovena cenová politika, stanovení platebních podmínek, kontraktační politiky atd. Cena v rámci marketingového mixu bývá také nazývána jako cenový mix. [6, str. 87; 3, str. 30]

### ***Místo***

Prodejní místo popisuje distribuci, distribuční cesty, mezičlánky a systémy. distribuce bývá též označována jako distribuční mix. Podle Coopera popisuje místo složky, které ovlivňují umístění a dostupnost produktu na trhu.

[3, str. 30-31; 2, str. 22]

### ***Propagace***

Propagace bývá též označována jako Komunikační mix nebo Marketingová komunikace. Představuje způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků. Cooper



rovněž zdůrazňuje, že je třeba si uvědomit, že propagace má širší význam než jen pouhá reklama. [2, str. 21]

V některé marketingové literatuře je však možné setkat se i s rozšířenějším teoretickým přístupem k marketingovému mixu. John Cooper a Peter Lane ve své publikaci Marketingové plánování jej pak označují jako tzv. „7P“. V něm pak rozšiřují jeho čtyři klasické prvky o tři následující složky: lidé (People), prezentace (Presentation) a proces (Process). [2, str. 20]

„4P“	„7P“
Produkt (Product)	Produkt (Product)
Cena (Price)	Cena (Price)
Místo (Place)	Místo (Place)
Propagace (Promotion)	Propagace (Promotion)
	Lidé (People)
	Prezentace (Presentation)
	Proces (Process)

Tabulka č. 2: Odlišný pohled na Marketingový mix (4P vs. 7P), vlastní zpracování.

Známější a v praxi častěji využívaný pohled na marketingový mix je však v podobě 4P, a proto s ním budu dále pracovat právě v této struktuře.

### 4.3 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se používá pro popis makroprostředí, resp. pro hodnocení jednotlivých vlivů v tomto prostředí na stavební podnik. Tato analýza hodnotí následující hlediska:

- S - Sociální hledisko: průmět sociálních a kulturních vlivů,
- L - Legislativní hledisko: platné zákony, vyhlášky a předpisy,
- E - Ekonomické hledisko: působení a vliv ekonomiky,
- P - Politické hledisko: působení politických vlivů,
- T - Technologické hledisko: dopady stávajících a nových technologií,
- E - Ekologické hledisko: problematika životního prostředí.

[40]

Analýza bývá často označována různými způsoby dle konkrétních hledisek, které zahrnuje. Tedy např. PEST, PESTE, PESTEL, SLEPT apod.

[10, str. 45]

### 4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Firma nepůsobí obvykle na trhu sama, ale nachází se v tzv. konkurenčním prostředí. Je nutné brát v potaz, že konkurentem nemusí být pouze firma, jenž nabízí stejný produkt nebo službu. Naopak je nutné rozlišovat různé úrovně konkurence, a to v rámci následujících kategorií:

[10, str. 37-38]

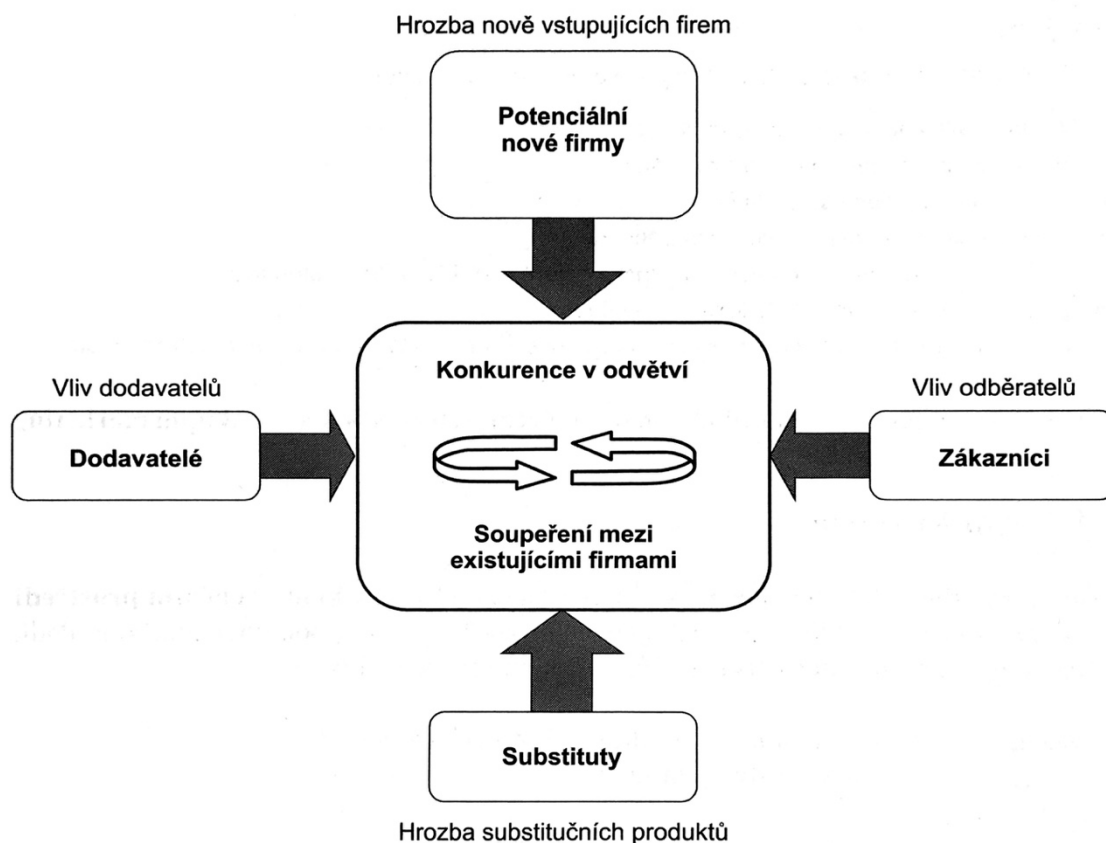
- *„Značky – více variant daného produktu nabízených jednou firmou;*
- *formy – firmy nabízející stejný produkt;*
- *třídy – substituty;*
- *odvětví – alternativy uspokojující stejné potřeby;*
- *uspokojování potřeb – alternativy uspokojující jiné potřeby.“<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, str. 37.

Intenzitu konkurence na základě těchto kategorií pak sleduje Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Na základě Porterem definovaných konkurenčních sil pak mohou vznikat následující hrozby:

- „Hrozba intenzivní odvětvové konkurence;
- Hrozba nově vstupujících firem;
- Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů;
- Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů;
- Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků).“<sup>12</sup>



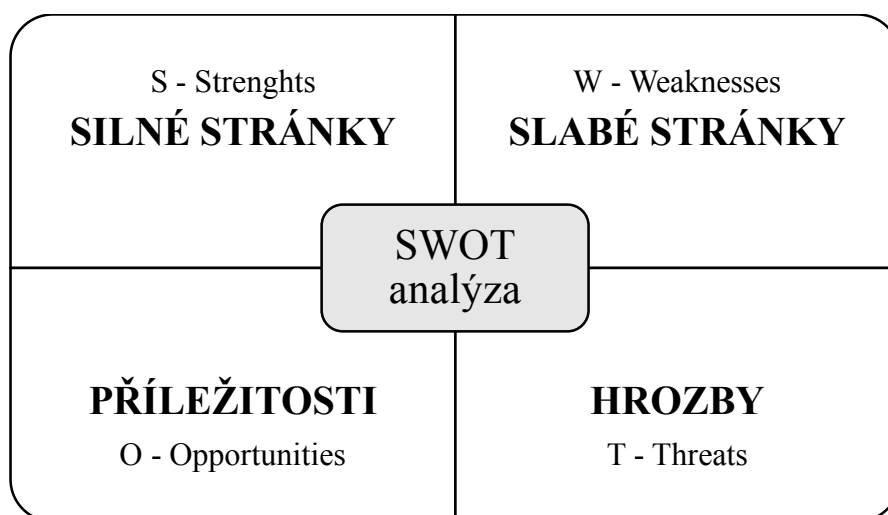
Obrázek č. 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj: Kozel, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, str. 38.

<sup>12</sup> KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, str. 38.

## 4.5 Analýza SWOT

Během situační analýzy dochází ke sběru velkého množství informací, které je nutno zpracovat a analyzovat, dalším krokem je pak interpretace výsledků situační analýzy. Vhodným způsobem pro interpretaci výsledků je pak právě užití matice SWOT.

SWOT analýza představuje názorný souhrn silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb. Obsahuje výtah skutečností zjištěných v rámci situační analýzy. Cílem SWOT analýzy je podle Jakubíkové „identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“<sup>13</sup>. [9, str. 97; 7, str. 103]



Obrázek č. 5: SWOT analýza, zdroj: Jakubíková, *Strategický marketing*, str. 103, vlastní zpracování.

Při provádění SWOT analýzy doporučuje Jakubíková začít nejprve analýzou příležitostí a hrozeb. Ta se týká vnějšího marketingového prostředí, jenž je tvořeno mikroprostředím a makroprostředím (pozn.: marketingové prostředí je podrobněji popsáno v kapitole 4.1 Situační analýza). Příležitosti a hrozby popisují záležitosti, které mohou zvýšit, resp. snížit, poptávku nebo zvýšit, resp. snížit, uspokojení. Poté následuje analýza silných a slabých stránek podniku, která souvisí s vnitřním prostředím firmy. Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí podniku a jeho zákazníkům výhody, resp. nevýhody, oproti konkurenci. [7, str. 103]

<sup>13</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*, str. 103.

## 5 Další náležitosti marketingového plánu

V této kapitole popíšu další nezbytné části marketingového plánu, jimiž jsou marketingové cíle, marketingové strategie, akční programy, rozpočet a kontrola.

### 5.1 Marketingové cíle

Stanovení cílů je další důležitou částí v procesu marketingového plánování. Neboť určují směr, kterým se vydat a stanovují, čeho chceme dosáhnout. Podmínkou pro jejich stanovení je, aby odpovídaly tzv. zásadám SMART. To znamená, že zvolené cíle musejí být:

- S** - Specific = specifické, konkrétní;
- M** - Measurable = měřitelné;
- A** - Achievable/Acceptable = dosažitelné/přijatelné;
- R** - Realistic/Relevant = realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům);
- T** - Time Specific/Trackable = časově specifické/sledovatelné.

[16]

#### *Podnikové VS. Marketingové cíle*

Podnikové cíle představují primární úkoly, které je nezbytné splnit. Vyžadují konkrétní určení a kvantifikaci poslání společnosti včetně časových termínů plnění. Týkají se především přežití, růstu a ziskovosti společnosti. Podnikové cíle by měly být stanoveny tak, aby přetrvaly i v období případných změn. Bývají také definovány pro delší časové období. Podle délky tohoto období se pak rozdělují na střednědobé (5 let) nebo dlouhodobé (časové období 5-10 let).

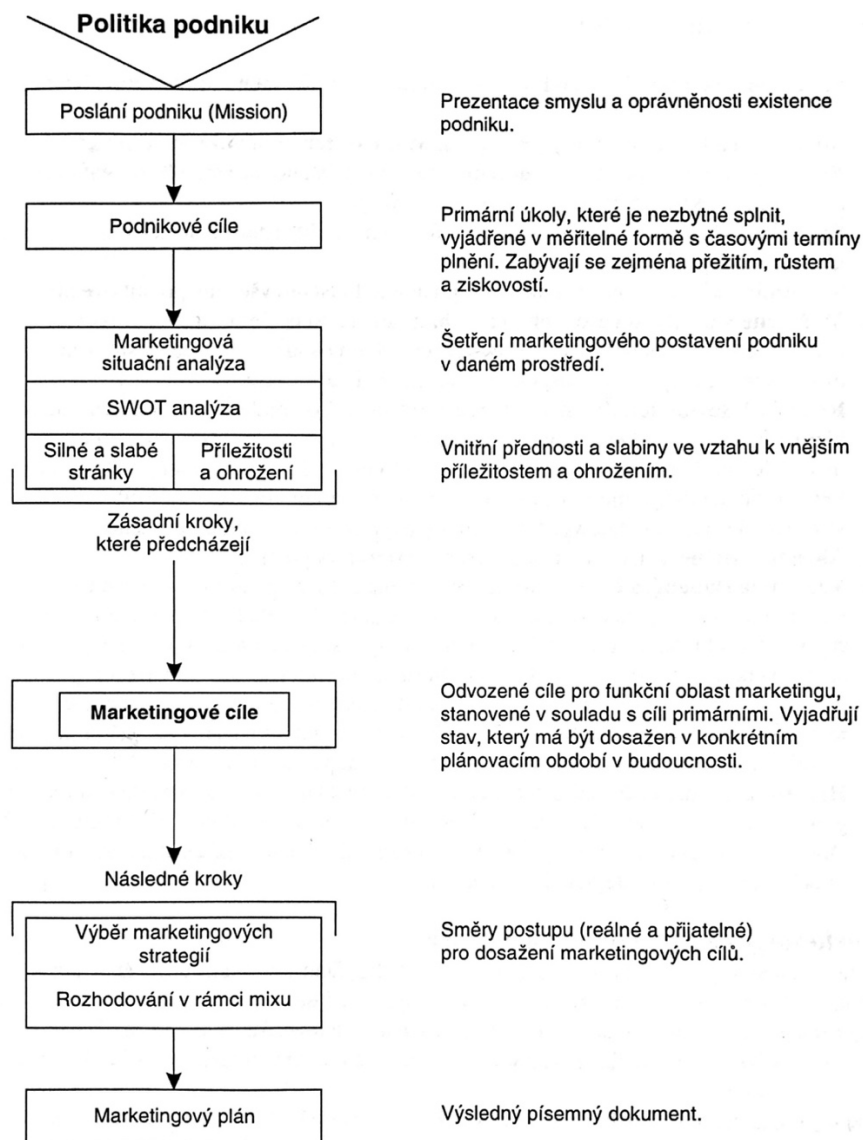
Marketingové cíle jsou pak definovány pro období podstatně kratší, neboť jsou předmětem marketingového plánu, který bývá sestavován nejčastěji pro období jednoho roku. Jsou pak těsně svázány se základními podnikovými cíli společnosti a mají za úkol napomáhat dosažení cílů podnikových. Marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy, zohledňují vnitřní silné a slabé stránky a vnější příležitosti a hrozby. Dále souvisejí s konkrétními úkoly a společnost předpokládá, že jich dosáhne během určitého časového období. Na rozdíl od podnikových cílů, může v procesu marketingového plánování nastat

situace, kdy je potřeba marketingové cíle částečně pozměnit, nebo také zcela přehodnotit. Stává se tak v případech, kdy dojde během kontrol k výrazným odchylkám od plánovaných skutečností a je třeba na ně reagovat.

Je nutné, aby byly podnikové a marketingové cíle navzájem konzistentní, tj. aby si vzájemně neodporovaly

[2, str. 72; 3, str. 15; 5, str. 25 a 60]

Vztah mezi podnikovými a marketingovými cíli je rovněž vyjádřen následujícím obrázkem.



Obrázek č. 6: Vztah mezi podnikovými a marketingovými cíli společnosti, zdroj: Horáková, Strategický marketing, str. 61.

## **5.2 Marketingová strategie**

Podle Foreta představuje pojem strategie umění řídit činnosti takovým způsobem, který umožní splnit vytyčené cíle. Podstatou marketingové strategie je tedy volba takového marketingového přístupu, díky kterému je možné nejlépe dosáhnout vytyčených cílů. [3, str. 70]

## **5.3 Akční programy**

Akční programy představují rozpracování marketingových strategií a marketingového mixu do konkrétních dílčích aktivit. Využívají se různé taktiky, a kromě aktivit, je nezbytně nutné definovat osoby odpovědné za konkrétní aktivity a dále nesmí chybět časové vymezení zvolených aktivit, tedy časový rozsah „od-do“.

[7, str. 70]

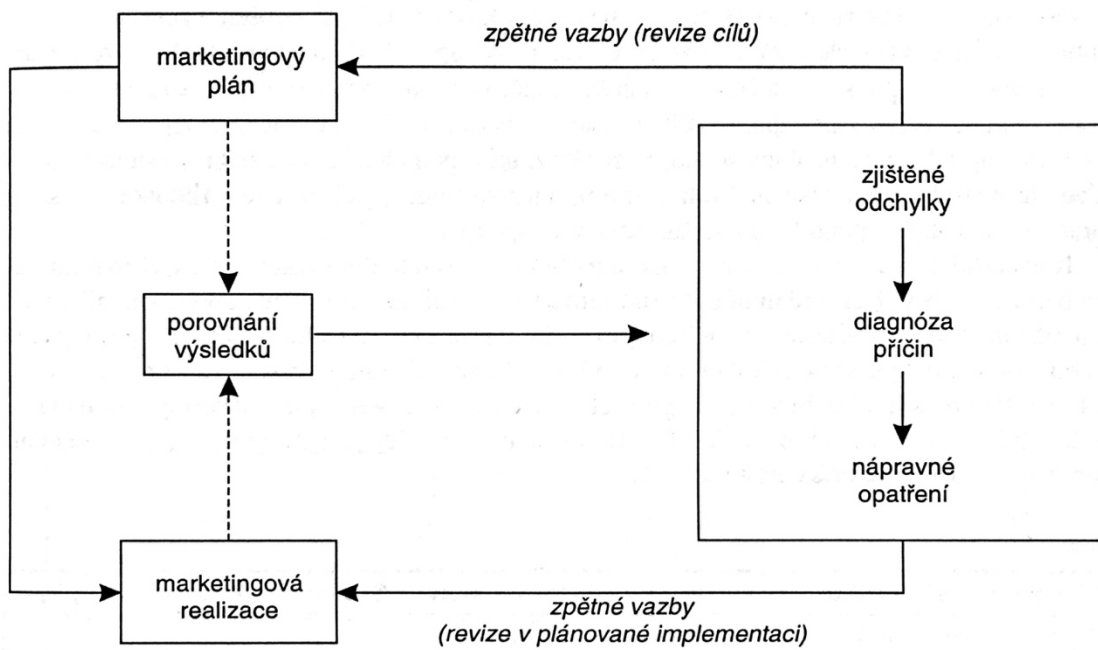
## **5.4 Rozpočet**

Pro dosažení vytyčených marketingových cílů je důležité mít sestavený rozpočet, tedy seznam plánovaných výdajů a příjmů. V rámci rozpočtu by nemělo chybět vyčíslení očekávaných marketingových nákladů podle jednotlivých marketingových aktivit.

## **5.5 Kontrola**

Kontrola představuje monitorování marketingové realizace a je nezbytným krokem marketingového plánování. Jedná se o analýzu míry shody plánu s realizací, která spočívá v porovnávání a hodnocení skutečných výkonů s výkony předpokládanými, v určování rozdílů a odchylek a v přijímání nápravných opatření.

[5, str. 180-181]



Obrázek č. 7: Proces kontroly, zdroj: Horáková, Strategický marketing, str. 181.



## 6 Představení stavební společnosti

Kromě teoretického vymezení problematiky související s marketingovým plánováním ve stavební společnosti je cílem této diplomové práce také aplikovat tyto poznatky na konkrétní stavební podnik. Za tímto účelem jsem oslovil společnost KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.

### 6.1 Profil společnosti

Rodinná stavební firma KALÁB působí na stavebním trhu již od roku 1993 a za tuto dobu dokončila více než 500 staveb. Firma Kaláb realizuje nové stavby pro průmysl, administrativní budovy, bytové domy, rodinné domy a dále provádění oprav a rekonstrukcí budov, včetně historicky významných objektů.

Společnost KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. je také 100 % vlastníkem dceřiných společností. Jejich prostřednictvím realizuje své vlastní developerské projekty. Jedná se o dceřiné společnosti KALÁB-develop, s.r.o. a KALÁB-BS, s.r.o.



Obrázek č. 8: Logo společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., zdroj: [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz).

Společnost KALÁB-stavební firma nemá přesně a jednoznačně definovanou svoji vizi. Na základě prostudovaných dokumentů a seznámení se s touto společností, bych její vizi definoval následovně: „*Být kvalitním, silným, spolehlivým a flexibilním partnerem pro investory na stavebním trhu.*“

## 6.2 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.
Sídlo:	Vídeňská 849/15, 639 00 Brno
IČO:	49436589
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	30. 8. 1993
Registrace:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 12020
Základní kapitál:	1 000 000 Kč, splaceno 100 %
Společníci s vkladem:	Mgr. Ing. Tomáš Kaláb (470 000 Kč, obchodní podíl 47 %) Magdaléna Maštová (165 000 Kč, obchodní podíl 16,5 %) Ing. Jiří Kaláb (200 000 Kč, obchodní podíl 20 %) Ing. Jiří Kaláb (165 000 Kč, obchodní podíl 16,5 %)
Předmět podnikání:	provádění staveb, jejich změn a odstraňování; projektová činnost ve výstavbě; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

[17]

## 7 Celkové shrnutí

Tento marketingový plán pro společnost KALÁB je sestaven pro období jednoho roku a jsou v něm uvedeny cíle a dílčí aktivity, které směřují k dalšímu rozvoje společnosti za užití dvou dílčích strategií. Jedná se o strategii tržní penetrace a strategii rozšiřování trhu.

Marketingové cíle, strategie a aktivity byly voleny s ohledem na podnikový cíl společnosti, kterým je rozšíření své působnosti v průběhu několika příštích let. V tomto plánu jsou pak uvedeny kroky, které mají usnadnit vstup na nový trh v rámci prvního roku.

## 8 Situační analýza

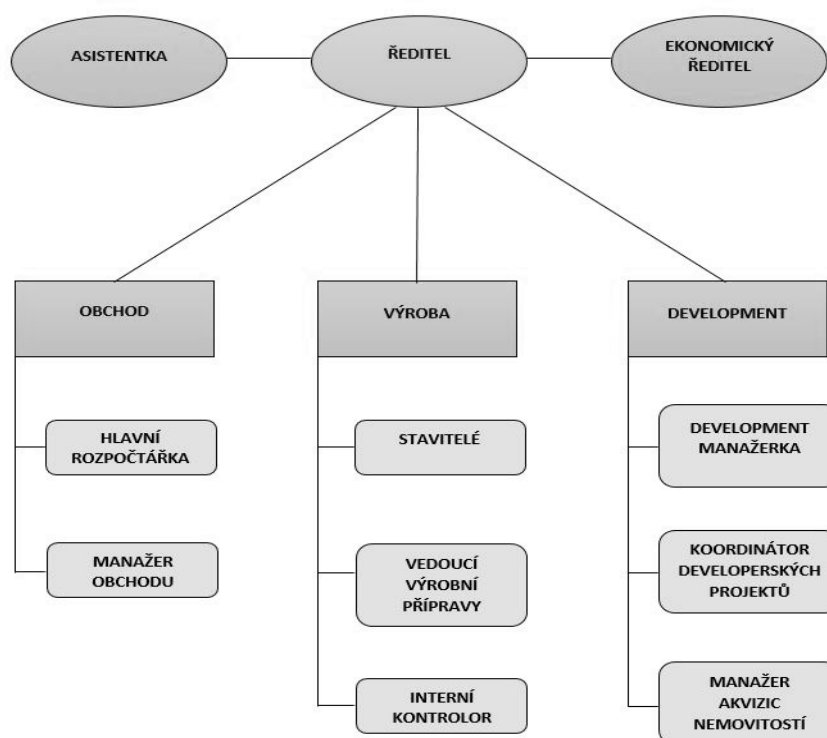
Jako první krok provedu situační analýzu společnosti KALÁB. Tuto analýzu rozdělím na dvě části – analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

### 8.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy se zaměřím na organizační strukturu společnosti, vedení a zaměstnance.

#### 8.1.1 Organizační struktura

Společnost KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. byla založena v srpnu 1993 Ing. Jiřím Kalábem, který je od založení společnosti jejím jediným vlastníkem a do roku 2010 také jediným jednatelem firmy. Poté v roli jednatele vystupoval, společně s panem Ing. Jiřím Kalábem, i jeho syn Mgr. Ing. Tomáš Kaláb, který je od roku 2016 současným jednatelem společnosti.



Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti, zdroj: KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.

### **8.1.2 Zaměstnanci**

Stavební firma KALÁB má v současnosti 50 zaměstnanců. Společnost si velice zakládá na dobré firemní kultuře a za tímto účelem má i sestavenou stručnou příručku, která obsahuje tyto hlavní okruhy: Pracujeme zodpovědně, Pracujeme důsledně a efektivně, Pracujeme kvalitně, Pracujeme nezávisle a nestranně, Pracujeme v důvěře, Podporujeme inovace, Pracujeme týmově. Každý z okruhů je podrobněji vysvětlen v několika bodech tak, aby mohl být každý pracovník seznámen se způsoby, jak co nejlépe reprezentovat společnost. Zaměstnanci jsou rovněž průběžně vzděláváni a je podporován jejich rozvoj.

Společnost KALÁB také organizuje několik firemních akcí, jako např. Tříkrálový koncert v Konventu Milosrdných bratří, či Mikulášskou besídku. Důležité je pro ně také stmelování vztahů na pracovišti, a proto pořádá různé teambuildingové akce. Za zmínku stojí třeba cyklistický výlet Brno-Praděd-Brno.

[42]

## **8.2 Analýza vnějšího prostředí firmy**

Analýzu vnějšího prostředí firmy představuje analýza vnějšího mikroprostředí a vnějšího makroprostředí podniku.

V rámci mikroprostředí se zaměřím na analýzu zákazníků, dodavatelů, konkurence a také na analýzu vztahů firmy s veřejností. Dále podrobněji rozeberu současný marketingový mix společnosti a způsob získávání zakázek.

Pro popis makroprostředí využiji SLEPTE analýzy, která vhodně popisuje jednotlivá hlediska, která na firmu působí.

### **8.2.1 Analýza zákazníků**

Stavební firma KALÁB realizuje zakázky pro soukromé investory, veřejné investory, ale i projekty pro své dceřiné společnosti KALÁB-develop, s.r.o. a KALÁB-BS, s.r.o, které se zabývají developerskou činností.

V případě realizace stavebních zakázek pro veřejného investora se stavební společnost KALÁB v posledních letech nejčastěji setkává s realizací stavebních zakázek pro vzdělávací instituce (školy, univerzity) a obce.

V případě soukromého investora se nejčastěji setkává se soukromou firmou a dále fyzickou osobou. V případě soukromého investora – fyzicky osoby se společnost nejčastěji setkává se zákazníky ve věku 40 až 50 let. [44]

### **8.2.2 Analýza dodavatelů**

Při realizaci jednotlivých stavebních zakázek spolupracuje firma KALÁB s celou řadou firem a živnostníků. Společnost si vede interní seznam těchto subdodavatelů, který neustále aktualizuje. Vypadávají z něj subdodavatelé, kteří zanikli, nebo se kterými byly nějaké problémy, např. neplnili termíny, nedodržovali BOZP na stavbách, odváděli nekvalitní práci, atd. Naopak, jak zmiňuje pan Kaláb, seznam se neustále rozšiřuje o subdodavatele, na které dostali pozitivní ohlasy, byli nominováni na zakázku investorem a osvědčili se, či se k nim dostali jinou cestou (osobní schůzka, článek v časopisu, apod.). Osvědčeným subdodavatelům pak dává společnost ve výběrovém řízení určitou výhodu, neboť představují větší jistotu.

Kritériem pro výběr dodavatele materiálu je pro společnost pouze pořizovací cena materiálu včetně všech složek s pořízením souvisejících, neboť se očekává, že kvalita je popsána v technickém listu výrobku. [41]

### **8.2.3 Analýza konkurence**

Analýzu konkurence společnosti KALÁB rozdělím dle Porterova modelu pěti tržních sil. Tedy stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substituční produkty.

### ***Stávající konkurence***

Před samotným provedením analýzy konkurence jsem se dotázal ve společnosti KALÁB, jaké firmy považuje za své hlavní konkurenty. Těmi jsou pro stavební firmu KALÁB následující společnosti: PS BRNO, s.r.o., STAVOS Brno, a.s., MORAVOSTAV Brno, a.s. stavební společnost, PSK Group, spol. s r.o., T o c h á ě k spol. s r.o., ESOX, spol. s r.o.

#### **PS BRNO, s.r.o.**

Sídlo: Vídeňská 153/119b, 619 00 Brno  
IČ: 255 06 820  
DIČ: CZ 255 06 820  
Tel.: +420 544 509 000  
Email: [psbrno@ps-brno.cz](mailto:psbrno@ps-brno.cz)  
Web: [www.ps-brno.cz](http://www.ps-brno.cz)



*Obrázek č. 10: Logo společnosti PS BRNO, s.r.o., zdroj: www.ps-brno.cz.*

#### **STAVOS Brno, a.s.**

Sídlo: U Svitavy 2, 618 00 Brno  
IČ: 65277911  
DIČ: CZ65277911  
Tel.: 548 128 272  
Email: [stavos@stavos.cz](mailto:stavos@stavos.cz)  
Web: [www.stavos.cz](http://www.stavos.cz)



*Obrázek č. 11: Logo společnosti STAVOS Brno, a.s., zdroj: www.stavos.cz.*

#### **MORAVOSTAV Brno, a.s. stavební společnost**

Sídlo: Maříkova 1899/1, 621 00 Brno  
IČ: 46347542  
DIČ: 46347542  
Tel.: 549 128 111  
Web: [www.moravostav.cz](http://www.moravostav.cz)



*Obrázek č. 12: Logo společnosti MORAVOSTAV Brno, a.s. stavební společnost, zdroj: www.moravostav.cz.*

PSK Group, spol. s r.o.

Sídlo: Vídeňská 187/104a, 619 00 Brno  
IČ: 25597710  
DIČ: CZ25597710  
Tel.: 541 228 740  
Email: [info@pskgroup.cz](mailto:info@pskgroup.cz)  
Web: [www.pskgroup.cz](http://www.pskgroup.cz)



Obrázek č. 13: Logo společnosti PSK Group, spol. s r.o., zdroj: [www.pskgroup.cz](http://www.pskgroup.cz).

Tocháček spol. s r. o.

Sídlo: Slovinská 36, 612 00 Brno  
IČ: 44961367  
DIČ: CZ44961367  
Tel.: 541 217 527  
Email: [info@tochacek.cz](mailto:info@tochacek.cz)  
Web: [www.tochacek.cz](http://www.tochacek.cz)



Obrázek č. 14: Logo společnosti Tocháček spol. s r. o., zdroj: [www.tochacek.cz](http://www.tochacek.cz).

ESOX, spol. s r.o.

Sídlo: Libušina tř. 23, 623 00 Brno  
IČ: 00558010  
DIČ: CZ00558010  
Tel.: 532 196 411  
Email: [esox@esoxbrno.cz](mailto:esox@esoxbrno.cz)  
Web: [www.esoxbrno.cz](http://www.esoxbrno.cz)



Obrázek č. 15: Logo společnosti ESOX, spol. s r. o., zdroj: [www.esoxbrno.cz](http://www.esoxbrno.cz).

### ***Nová konkurence***

Vznik nové konkurenceschopné stavební společnosti s sebou nese celou řadu úskalí a překážek. A to ať už se jedná o problematiku založení samotné společnosti a její uvedení na trh, získání prvních zakázek, dovedností, zkušených pracovníků, ověřených dodavatelů atd. Z tohoto pohledu se jedná o zanedbatelnou míru rizika vzniku nové konkurence.

Jsem však toho názoru, že za novou konkurenci je možné považovat nejen nově vzniklé firmy, ale také již zavedené stavební společnosti, které doposud působily např. v rámci odlišného demografického segmentu, soustředily se na realizaci zakázek odlišného charakteru apod. Z tohoto pohledu je již nutné uvažovat s určitou mírou rizika ohrožení novými konkurenty a dovoluji si ji označit za středně silnou.

Novou konkurencí pro společnost KALÁB-stavební firma by pak v případě rozšíření její působnosti o další trh byla naopak místní konkurence v daném segmentu. Míru ohrožení takovými konkurenty hodnotím jako silnou. A to z toho důvodu, že takováto konkurence se lépe orientuje na daném trhu.

### ***Vliv odběratelů (zákazníků)***

Společnost KALÁB-stavební firma dodává svá díla dle individuálních požadavků a potřeb svých zákazníků. Každá zakázka je tedy ryze individuální. Vliv odběratelů (zákazníků) tak považuji za silnou.

### ***Vliv dodavatelů***

Jak jsem již uvedl v kapitole 8.2.2 Analýza dodavatelů, stavební společnost KALÁB spolupracuje s mnoha dodavateli dílčích částí, tzv. subdodavateli, a mnoha dodavateli stavebního materiálu, avšak nedá se říci, že by některého ze svých (sub)dodavatelů považovala společnost za klíčového, nebo byla na některém z nich závislá. Z tohoto důvodu považuji vyjednávací sílu dodavatelů spíše za slabou.

### ***Substituční produkty***

Produktů, které by mohly nahradit stavební dílo, příliš není. Samozřejmě může dojít k přehodnocení určitých požadavků investora na stavební dílo. Těm je však stavební firma KALÁB schopna vyjít plně vstříc. Váhu substitučních produktů tudíž považuji za slabou.

Příkladem substitučního produktu např. k výstavbě nového sídla společnosti stavebníka by mohlo být upuštění od celkového záměru výstavby a nahrazení sídla společnosti v nově zhotoveném stavebním díle variantou v podobě pronájmu.



#### **8.2.4 Analýza vztahů s veřejností**

Společnost KALÁB-stavební firma sama pořádá nebo sponzoruje celou řadu společenských, kulturních a sportovních akcí. Jak sama uvádí, ráda finančně podporuje nadační fond Na kole dětem, Šachový oddíl tělesně postižených v Habrovanech, Organizaci pro pomoc uprchlíkům. A dále také Český filharmonický sbor Brno, Kaláb Aquatlon, Svatováclavský běh v Blažovicích, Austerlitz Adventure, Aquabely TJ Tesly Brno, triatlonistu Františka Kubínka, motorkáře Igora Kalába a účastní se Delikommat Manager Triatlonu. [18]

#### **8.2.5 Marketingový mix**

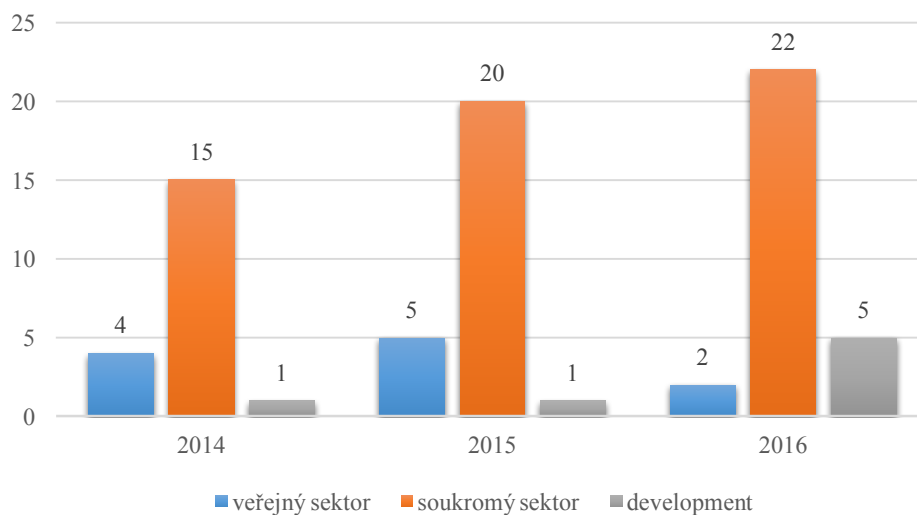
Následující kapitola pojednává o čtyřech základních marketingových nástrojích společnosti. Jedná se o produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion).

##### ***Produkt***

Produktem společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. je zhotovené stavební dílo – stavba. A to v jak podobě nové výstavby, rekonstrukce či modernizace. V rámci pozemního stavitelství dovede společnost postavit prakticky cokoliv, nejčastěji však realizuje průmyslové stavby, stavby občanské vybavenosti, stavby pro bydlení, ale i památky. Z toho důvodu, že se jedná vždy o individuální stavební zakázku, není možné její produkt plošně definovat. [18]

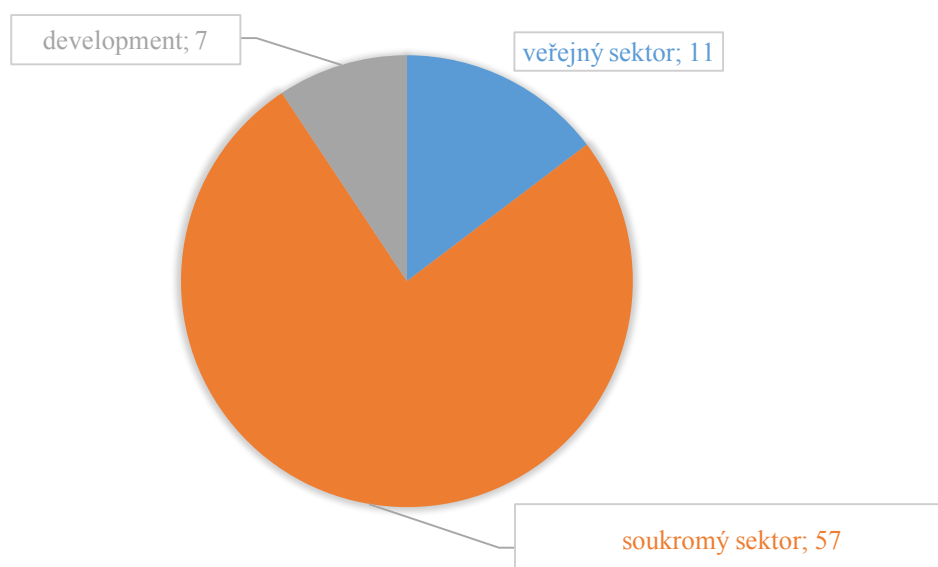
Za své stavby získala společnost KALÁB-stavební firma celou řadu ocenění. Jejich souhrnný výčet je uveden v příloze č. 5.

Společnost KALÁB se zabývá převážně výstavbou stavebních děl pro soukromého investora, jak je patrné z následujícího grafu.



Graf č. 1: Počet zakázek dle typu investora (v jednotlivých letech), zdroj: KALÁB-stavební firma, vlastní zpracování.

Za posledních 3 roky (2014-2016) realizovala společnost celkem 75 stavebních zakázek, z toho 57 soukromých zakázek, 11 veřejných zakázek a 7 zakázek pro svoji dceřinou společnost zabývající se developerskou činností.

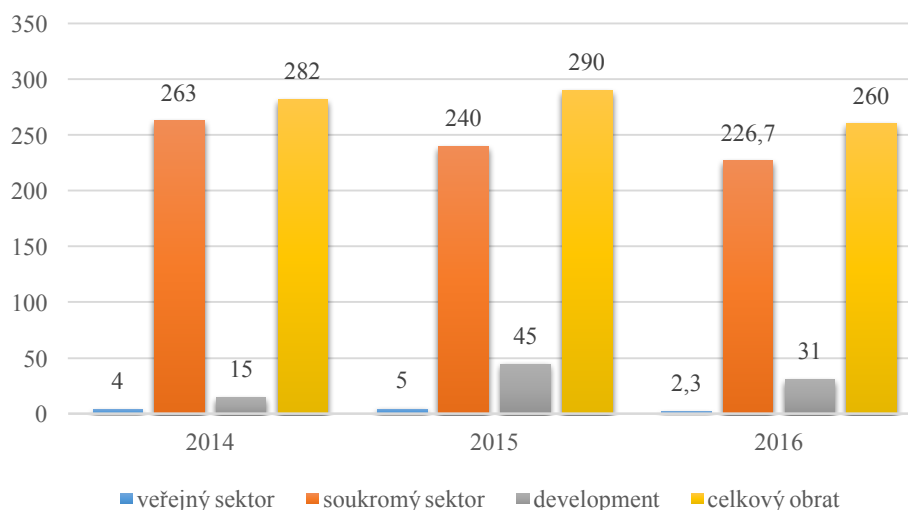


Graf č. 2: Celkový počet stavebních zakázek dle typu investora, zdroj: KALÁB-stavební společnost, vlastní zpracování.

Je to především z toho důvodu, že do veřejných zakázek se hlásí velké množství společností. Momentálně má společnost KALÁB poměrně vysoké režijní náklady, proto se jí příliš nedaří konkurovat ve výběrovém řízení svojí nabídkovou cenou, jelikož zde je hlavním kritériem právě výše nabídkové ceny. Oproti tomu u soukromých zakázek o výběru generálního dodavatele stavby vstupuje do hry více faktorů a společnost KALÁB má možnost svoji nabídku přizpůsobit na míru investora.

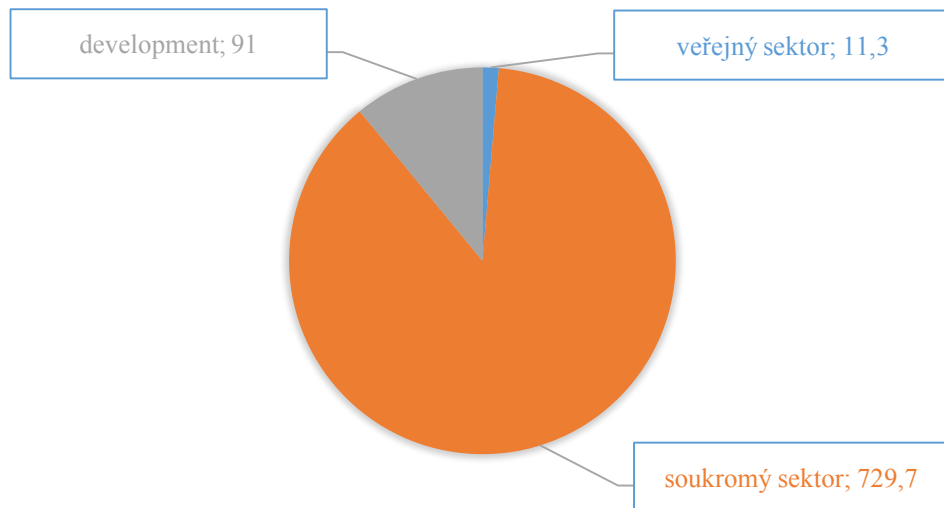
### **Cena**

Cena jednotlivých zakázek se od sebe liší v závislosti na charakteru a objemu zakázky. Zakázky společnosti KALÁB od soukromých investorů představují stěžejní složku jejich výkonů a podílejí se tak největší měrou na výsledku hospodaření společnosti.



*Graf č. 3: Obrat zakázek dle typu investora (v jednotlivých letech) v mil. Kč, zdroj: KALÁB-stavební firma, vlastní zpracování.*

V posledních třech letech (2014-2016) dosáhla společnost celkového obratu 832 mil. Kč. Přičemž soukromý sektor představoval 729,7 mil. Kč, veřejný sektor 91 mil. Kč a 11,3 mil. Kč pak tvořily zakázky pro dceřinou společnost zabývající se developerskou činností.



Graf č. 4: Celkový obrat zakázek dle typu investora (2014-2016) v mil. Kč,  
zdroj: KALÁB-stavební firma, vlastní zpracování.

Z výročních zpráv společnosti je také patrné, že společnosti KALÁB-stavební firma se v posledních třech letech (2014, 2015 a 2016) nedaří dosahovat plánovaných ročních výnosů. [19, 45]

### **Místo**

Své zakázky realizuje stavební firma KALÁB zejména v Jihomoravském kraji, většinu pak v Brně a jeho okolí. Jihomoravský kraj je tedy širším geografickým segmentem, město Brno pak užším geografickým segmentem, ve kterém společnost působí.

Popis způsobu, jakým je produkt společnosti KALÁB nabízen souvisí s metodikou získávání stavebních zakázek a je uveden v kapitole 8.2.6 Způsob získávání zakázek.

### *Propagace*

Stavební firma KALÁB momentálně využívá následující způsoby propagace:

- image
- internet – webové stránky [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz)
- polep firemních vozidel
- reklamní bannery v místě provádění stavby
- reklama v tisku, vlastní firemní časopis K1
- reklamní předměty
- podpora společenských, kulturních a sportovních akcí
- účast v soutěži Stavba Jihomoravského kraje
- osobní prodej

### *Image*

V rámci image využívá firma jednotného vizuálního stylu. Grafické práce korporátního designu vyjdou společnost ročně na 50 000 Kč. Dále si společnost nechává zpracovávat profesionální fotodokumentaci svých realizovaných staveb za 20 000 Kč.

Celkovou image společnosti KALÁB pak dotváří všechny níže popsané prvky propagace včetně podpory několika kulturních, sportovních a společenských akcích.

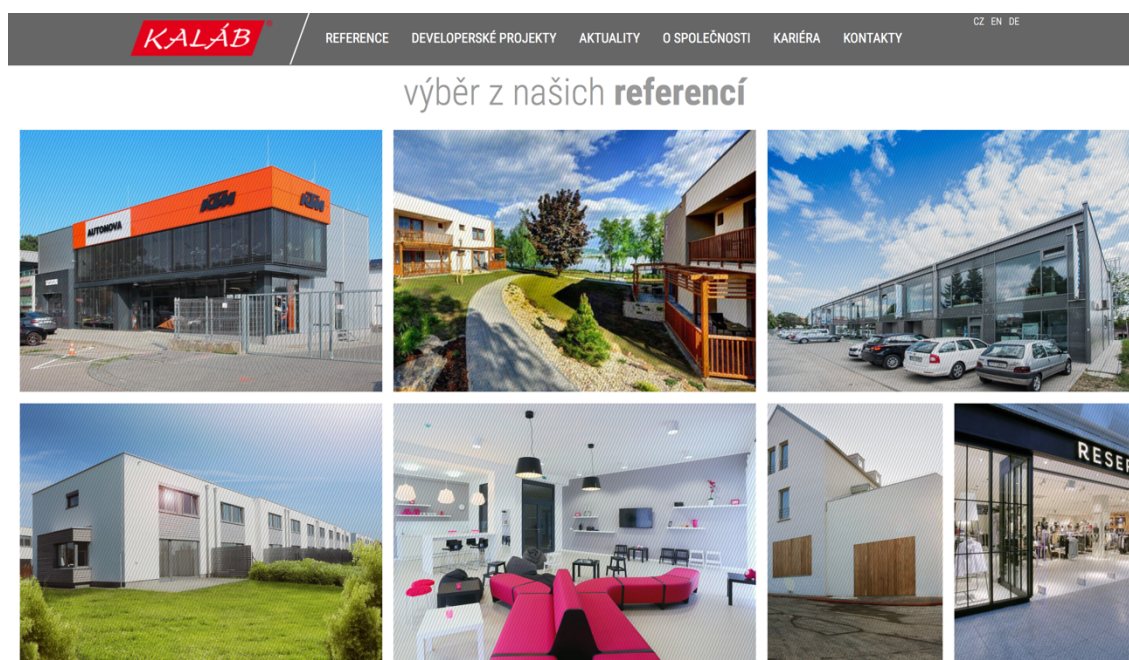
### *Propagace na internetu*

Pro svoji prezentaci na internetu využívá společnost KALÁB-stavební firma internetové stránky [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz). Webové stránky prošly v roce 2016 rekonstrukcí. O tu se postarala firma PUXdesign. Náklady na vytvoření nových webových stránek byly cca 50 000 Kč. Stránky si spravuje společnost KALÁB sama. Měsíční náklad na web hosting je 300 Kč.

Stránky odpovídají jednotnému vizuálnímu stylu, který společnost používá. Jsou přehledné, s jednoduchým designem a příjemnými grafickými prvky. Výhodou také je, že jsou optimalizovány jak pro prohlížení na počítačích, tak na mobilních zařízeních. Celkově působí profesionálně. Dalším benefitem je také trojí jazyková mutace – vedle češtiny je k dispozici také verze v angličtině a němčině. Dále bych chtěl vyzdvihnout fakt,

že si společnost KALÁB nechává své realizované zakázky fotografovat profesionálním fotografem. V záložce Reference tak nalezneme velice povedenou fotodokumentaci. Některé referenční stavby jsou navíc doplněny zrychleným videem z průběhu výstavby, což hodnotím také velice kladně. Mimo to je důležité zmínit, že stránky mají velmi rychlou odezvu a celý jejich design je navržen jako responzivní, což znamená, že ať už si je prohlídne návštěvník prostřednictvím libovolného přístroje, tedy např. počítače, tabletu nebo mobilního telefonu, vždy se mu zobrazí v optimální podobě.

Na druhou stranu, je potřeba uvést také nedostatky a zápory daných stránek. Narazil jsem však pouze na jeden jediný drobný „prohřešek“. Osobně bych totiž jako návštěvník uvítal možnost rychlého vyhledávání, která na těchto stránkách schází. Dovedu si ji představit v pravé horní části webu, hned vedle volby jazykové mutace, a to např. v podobě vyhledávací lišty nebo třeba jednoduché ikony se symbolem lupy.

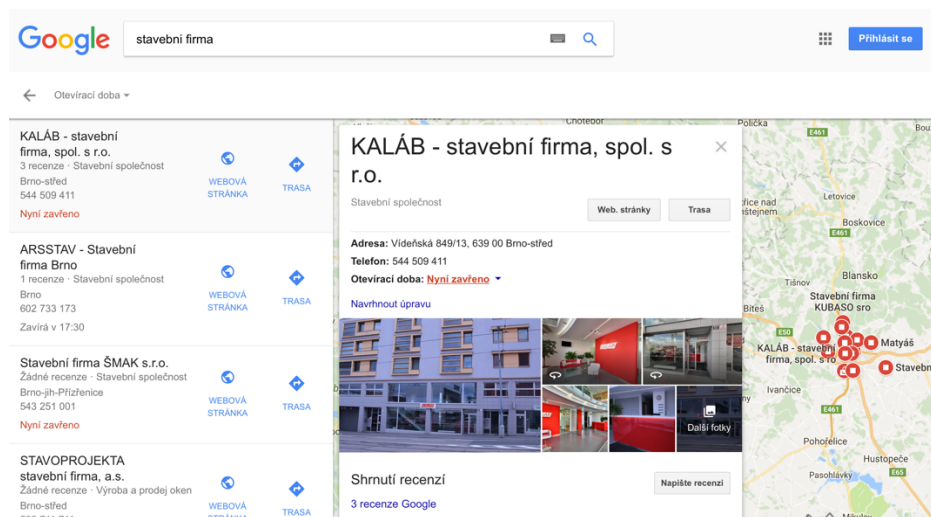


Obrázek č. 16: Prostředí webových stránek společnosti KALÁB, zdroj: [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz).

Společnost dále využívá službu Moje firma na Googlu, ta umožňuje spojit se s jejich zákazníky, kteří je hledají ve Vyhledávání, v Mapách, nebo na Google+. [20]

Společnost ale nevyužívá SEO optimalizaci, proklikovou reklamu (neboli PPC reklamu jako je např. sklik od Seznam.cz nebo Google AdWords), ani možnost registrace

do internetových katalogů firem. Rovněž nepoužívá ke své propagaci na internetu, dnes tak oblíbené, sociální sítě, jako Facebook, Instagram a další.



Obrázek č. 17: Vízitka společnosti KALÁB v rámci služby Moje firma na Google, zdroj: Vyhledávání Google.cz.

### *Propagace na firemních vozidlech*

Ve svém vozovém parku má stavební firma KALÁB několik osobních vozidel. Ty mají bílý lak karoserie a na bočních stranách vozu je umístěn polep v podobě červeného loga společnosti. Náklady na polep jednoho vozu jsou 2 000 Kč.

### *Propagace v místě provádění stavby*

V místě provádění stavby se společnost prezentuje cedulí s označením stavby a základními informacemi o stavbě, jako je její název, investor, projektant, dodavatel, doba výstavby a kontakt na stavbyvedoucího. Takováto cedule stojí 3 500 Kč/ks. Dále v místě výstavby využívá reklamní plachty umístěné na plotovkách, případně na jeřábu. Cena takovéto reklamní plachty je 1 180 Kč/ks.

### *Propagace v tisku*

Reklamu v tisku společnost nevyužívá, tedy s výjimkou developerských projektů svých dceřiných společností, které mají zaplacené stránky v katalogu Real City. Společnost KALÁB ale vydává vlastní firemní časopis K1, který vychází vždy na konci roku. Náklady na jeho zhotovení a tisk jsou 10 000 Kč/rok.

### *Reklamní předměty*

Společnost KALÁB si nechává zhotovit několik různých druhů drobných reklamních předmětů. Za zmínku stojí např. kalendář s fotografiemi realizovaných staveb. Roční výdaje za tyto reklamní předměty se pohybují okolo 100 000 Kč.

### *Pořádání a sponzoring společenských, kulturních a sportovních akcí*

Největší částku vynakládá společnost KALÁB na organizaci a podporu společenských, kulturních a sportovních akcí. Pro tyto účely má vyhrazeno cca 350 000 Kč na rok. Na těchto akcích má pak společnost KALÁB svoje reklamní bannery a nosiče typu roll-up.



Obrázek č. 18: Reklamní nosič typu roll-up, zdroj: gifpromotion.cz.

### *Soutěže*

V rámci propagace využívá společnost KALÁB-stavební firma účasti v soutěži Stavba Jihomoravského kraje. Jedna přihláška stojí 8 000 Kč.

Soutěž vyhlašuje Svaz podnikatelů ve stavebnictví v Jihomoravském kraji pod záštitou Jihomoravského kraje. Cílem soutěže Stavba Jihomoravského kraje je propagace projekčních, dodavatelských a investorských subjektů, které mají sídlo v Jihomoravském kraji a na jeho území realizují zajímavé stavby. Jak uvádí organizátoři: „*Posláním soutěže je prezentace a propagace kvalitních výstavbových projektů v Jihomoravském kraji a přiblížení nejlepších stavebních děl a jejich tvůrců širší laické i odborné veřejnosti.*“<sup>14</sup>

[21]

---

<sup>14</sup> Stavba Jihomoravského kraje [online].



### *Osobní prodej*

V rámci svého komunikačního mixu využívá společnost KALÁB také osobního prodeje, kdy její obchodní zástupci osloví investory z vlastní iniciativy. K prezentaci společnosti pak využívá tištěného grafického materiálu s referenčními objekty, který je součástí příloh této práce.

Tento způsob je však jedním z několika způsobů získávání stavebních zakázek, kterými se zabývá následující kapitola.

#### **8.2.6 Způsob získávání zakázek**

Způsob získávání zakázek je závislý na typu stavební zakázky, resp. na typu zadavatele zakázky.

Veřejné zakázky má na starosti obchodní oddělení. To sleduje, jaké veřejné zakázky jsou na webu zveřejňovány a poté se vedení společnosti rozhoduje, které zakázky bude společnost soutěžit. Pro ty pak zpracovává obchodní oddělení potřebné podklady.

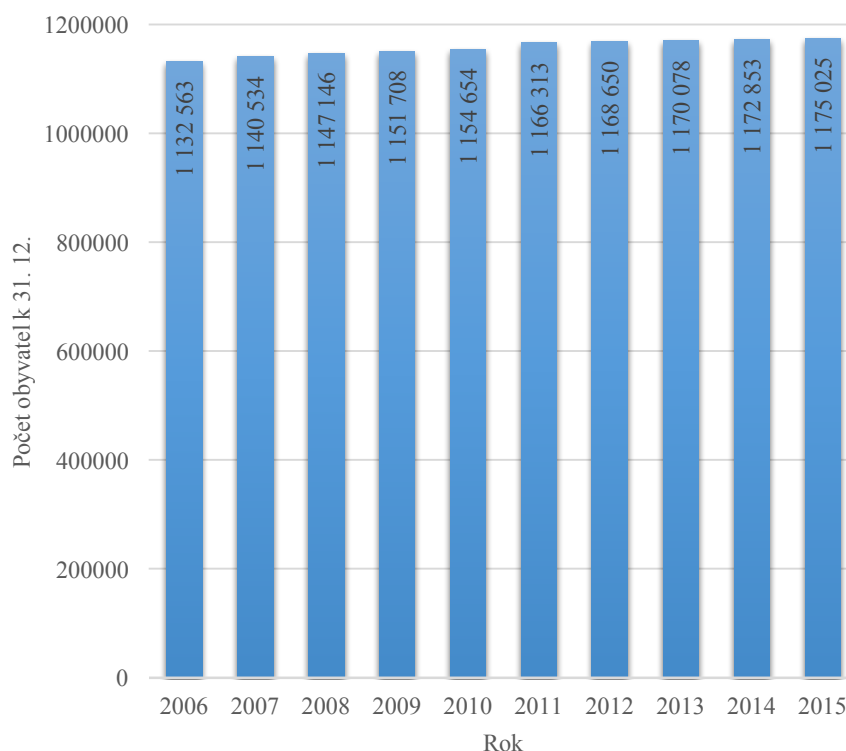
Zakázky od soukromých investorů získává společnost několika způsoby: obchodními schůzkami se společnostmi, které osloví z vlastní iniciativy, poptávkou se zadávací dokumentací na výběr dodavatele, kterou obdrží přímo od investora (nebo od společnosti, která výběrové řízení zprostředkovává), poptávkou od bývalých zákazníků, poptávkou nových investorů na základě doporučení od bývalých zákazníků a často také získává společnost zakázky přes jejich dodavatele (subdodavatele).

### 8.2.7 SLEPTE analýza

Následující kapitola pojednává o analýze sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického hlediska.

#### *Sociální hledisko*

Společnost KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. sídlí v Brně, které mělo k 31. 5. 2016 celkem 377 376 obyvatel, z toho 182 110 mužů a 195 266 žen. Své zakázky realizuje zejména v Jihomoravském kraji, který měl k 31.5. 2016 celkem 1 175 941 obyvatel, z toho 576 096 mužů a 599 845 žen. Jak je patrné z grafu č. 1, počet obyvatel v Jihomoravském kraji má každoročně rostoucí tendenci. Ta kopíruje trend rostoucího počtu obyvatelstva v České republice, která měla k 30. 6. 2016 celkem 10 564 866 obyvatel. [22]

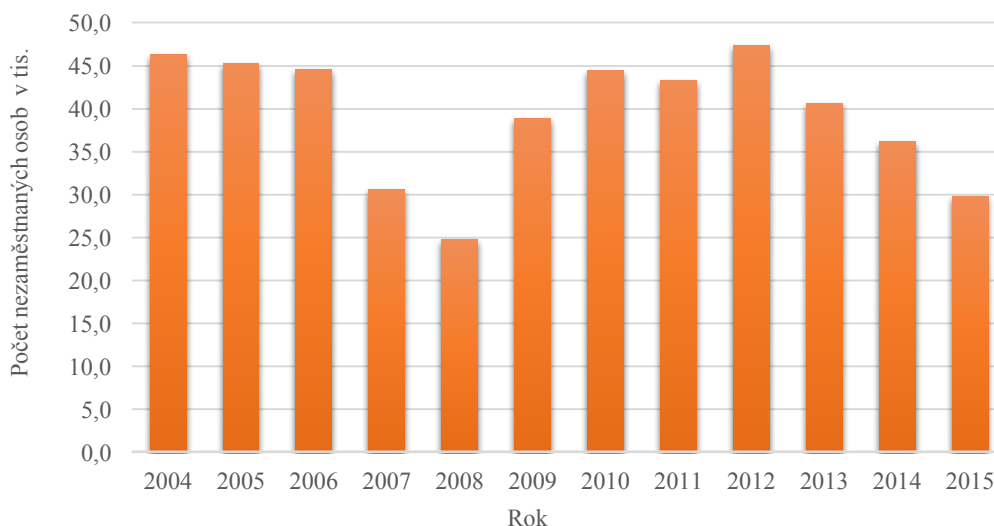


Graf č. 5: Počet obyvatel v Jihomoravském kraji,  
zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování.

Počet nezaměstnaných v České republice je k říjnu 2016 celkem 204 400 osob, z toho 94 000 mužů a 110 400 žen. To odpovídá obecné míře nezaměstnanosti očištěné

od sezónních vlivů 3,9 %. Meziročně se nezaměstnanost snížila o 0,8 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů očištěná od sezónních vlivů dosáhla 3,2 %, míra nezaměstnanosti žen 4,7 %.

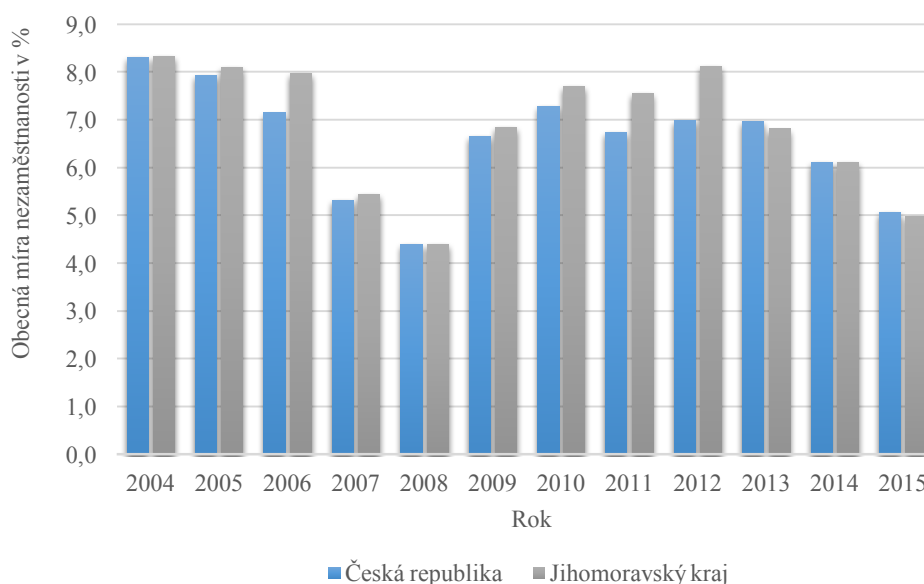
[23]



Graf č. 6: Počet nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování.

Počet nezaměstnaných v Jihomoravském kraji od roku 2012 každoročně klesá a obecná míra nezaměstnanosti v kraji dosahuje stejných až nižších hodnot oproti republikovému průměru.

[23]



Graf č. 7: Obecná míra nezaměstnanosti, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování.

### ***Legislativní hledisko***

Stavební firma musí respektovat celou řadu legislativních požadavků. Ty by se daly rozdělit na zákony a právní a předpisy týkající se obecných podmínek podnikatelské činnosti a poté na právní předpisy a zákony související se stavebnictvím. [24]

Pracovněprávními vztahy se zabývá zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ten definuje i tzv. minimální mzdu, která je pak upravena Nařízením vlády č. 567/2006 Sb. Od ledna 2017 vzroste její výše ze současných 9 900 Kč na 11 000 Kč. Vývoj minimální mzdy je také uveden v příloze č. 2. [25]

Sazbu daně z přidané hodnoty upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Ten stanovuje 3 různé sazby daně u zdanitelného plnění. Jedná se o základní sazbu daně ve výši 21 %, první sníženou sazbu daně ve výši 15 %, nebo druhou sníženou sazbu daně ve výši 10 %. Na dokončené stavby pro bydlení nebo dokončené stavby pro sociální bydlení se pak vztahuje podle § 48 tohoto zákona snížená sazba daně ve výši 15 %. V ostatních případech je uplatňována základní sazba daně ve výši 21 %. Druhá snížená sazba daně ve výši 10 % se ve stavebnictví nepoužívá. [26]

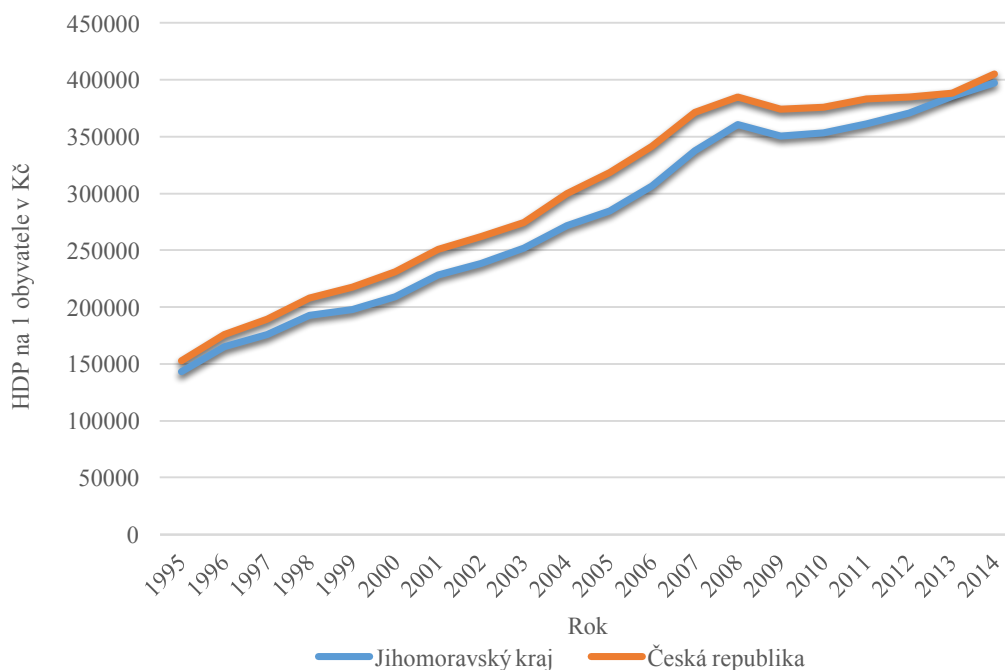
Sazbu daně z příjmu právnických osob upravuje zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů. V současnosti je sazba daně z příjmů právnických osob 19 %. Vývoj její výše uvádí tabulka v příloze č. 3. [27]

Dalším důležitým zákonem, kterým se musí stavební společnost řídit, je zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), a také zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, který je účinný od 1. 10. 2016. [38, 39]

Považuji za nezbytné také zmínit, že s činností stavební firmy samozřejmě dále souvisí celá řada technických norem a dalších požadavků.

### ***Ekonomické hledisko***

Klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství je hrubý domácí produkt. Jak je patrné z Grafu č. 8, HDP vztažený na 1 obyvatele v České republice i Jihomoravském kraji dlouhodobě stoupá (tedy s krátkou výjimkou po roce 2008 spojenou s ekonomickou krizí).



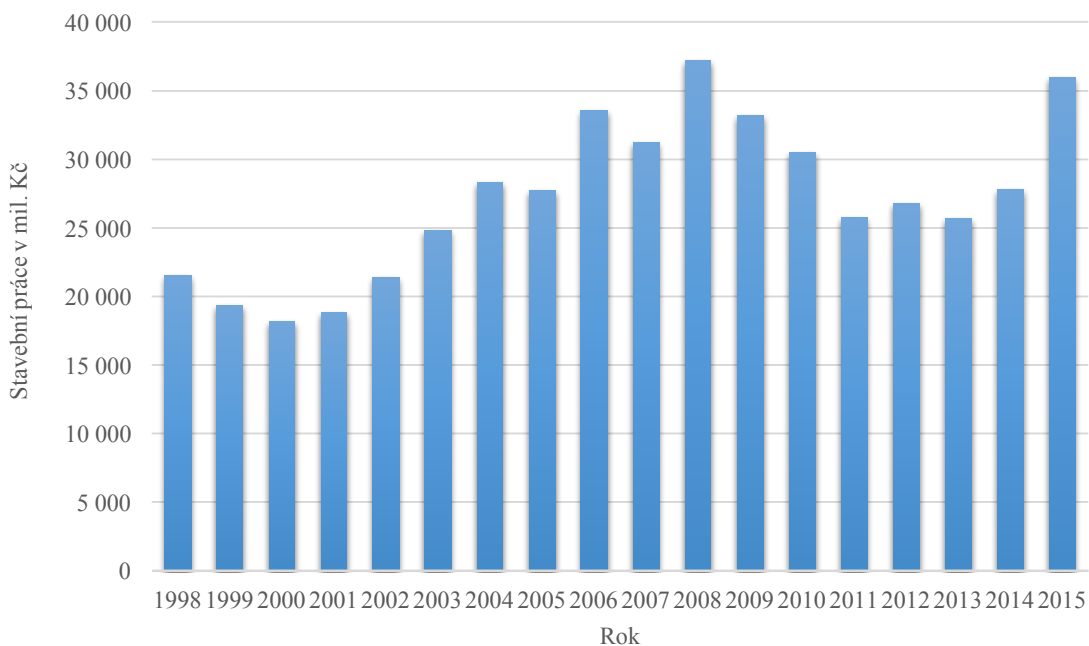
Graf č. 8: Vývoj HDP na 1 obyvatele v České republice a Jihomoravském kraji, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování.

Průměrná roční míra inflace v roce 2015 byla 0,3 %. Její výše v jednotlivých letech je popsána v příloze č. 4. [28]

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji byla ve 3. čtvrtletí 26 413 Kč. Oproti stejnému období minulého roku vzrostla o 5 %, což odpovídá 1 261 Kč. Podle Českého statistického úřadu byla v mezikrajském srovnání mzda v Jihomoravském kraji třetí nejvyšší, a to po Hlavním městě Praze (34 512 Kč) a Středočeském kraji (27 048 Kč). Nutno ale podotknout, že ve srovnání s republikovým průměrem (27 220 Kč) byla hrubá průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji o 807 Kč nižší.

[29]

Z hlediska objemu stavebních prací v mil. Kč běžných cen docházelo jak v Jihomoravském kraji, tak v České republice, mezi roky 2013-2015 k růstu. Stavební práce dosáhly v roce 2015 v České republice částky 268,136 mld. Kč, v Jihomoravském kraji 35,963 mld. Kč. Objem stavebních prací v Jihomoravském kraji tak tvořil 13,4 % z celkového objemu stavebních prací v České republice. [30]



Graf č. 9: Stavební práce v Jihomoravském kraji,  
zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování.

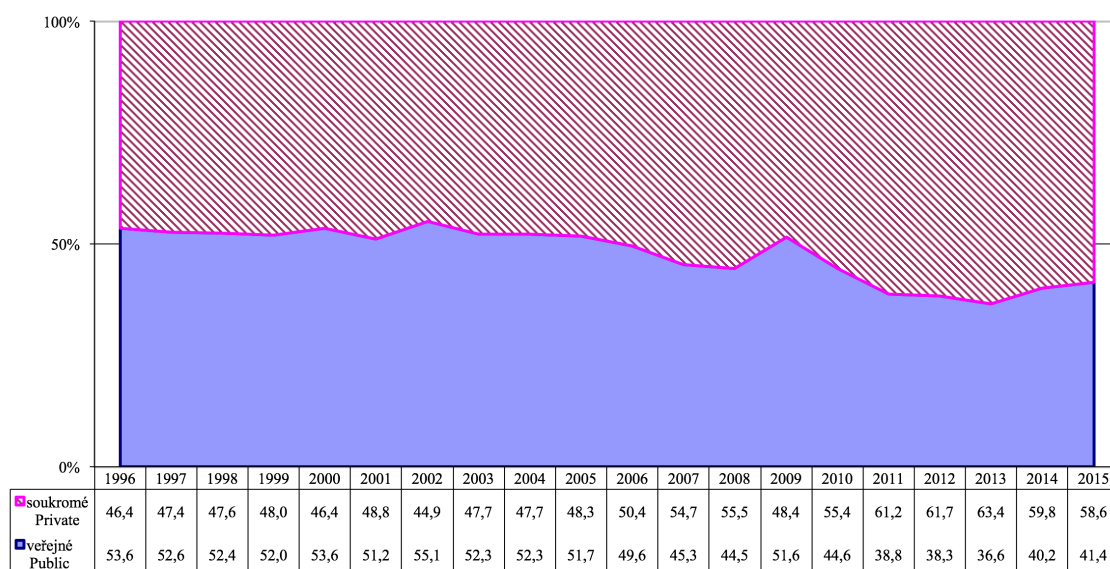
Nutné je však podotknout, že v roce 2016 došlo v českém stavebnictví k propadu. Podle údajů Českého statistického úřadu se k říjnu 2016 jednalo o meziroční pokles ve výši 8,5 %. [31]

Jak uvedl analytik ČSOB Petr Dufek pro Hospodářské noviny "důvodem poklesu stavebnictví v Česku je v první řadě nedostatek zakázek, především ze strany veřejného sektoru. Loňský boom čerpání peněz z evropských fondů je dávno pryč a nové projekty se rozjíždějí jen velmi pomalu".<sup>15</sup> [32]

<sup>15</sup> České stavebnictví bylo letos šesté nejhorší v rámci Evropské unie. *Hospodářské noviny* [online].

Z tohoto důvodu jsem se rozhodl podívat podrobněji na vývoj stavebních zakázek v oboru pozemního stavitelství, a to přesněji ve společnostech nad 50 zaměstnanců. Z dat Českého statistického úřadu je pak patrné, že české stavebnictví je mezitím v poklesu jen z důvodu výrazného poklesu stavební výroby inženýrského stavitelství a že pozemní stavitelství dosahuje naopak růstu. Podle sektorů pak posiluje ten soukromý, oproti veřejnému. [33]

Podíváme-li se tedy na stavební práce v tuzemsku dle zadavatelů, je patrné, že od roku 2010 převládají stavební zakázky soukromých zadavatelů nad těmi veřejnými. Například v roce 2015 tvořily soukromé zakázky 58,6 % celkového objemu stavebních prací na našem území, veřejné zakázky 41,4 %. [30]



Graf č. 10: Stavební práce v tuzemsku podle zadavatelů, zdroj: Český statistický úřad, [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

### **Politické hledisko**

Z politického hlediska je momentálně aktuální projekt s názvem Nová zelená úsporám. Jedná se o program Ministerstva životního prostředí, který je administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR. Současné výzvy se týkají rodinných domů a bytových domů. Přípravuje se výzva pro veřejné budovy.

Výzva pro rodinné domy obsahuje 3 následující oblasti podpory: A. Snižování energetické náročnosti stávajících objektů, B. Výstavba rodinných domů s velmi nízkou energetickou náročností a C. Efektivní využití zdrojů energie. O podporu mohou žádat vlastníci a stavebníci rodinných domů, a to jak fyzické, tak i právnické osoby.

Vlastníci bytových domů na území hl. m. Prahy, a to jak fyzické osoby, tak i právnické osoby, mohou žádat o podporu v následujících 2 oblastech: A. Snižování energetické náročnosti stávajících bytových domů a C. Efektivní využití zdrojů energie. Vlastníci bytových domů v ČR pak mohou žádat o podporu v oblasti B. Výstavba bytových domů s velmi nízkou energetickou náročností. [34]

Program Nová zelená úsporám se momentálně týká hlavně vlastníků a stavebníků rodinných a bytových domů. Není tedy přímo využitelný pro samotnou stavební společnost. Ta by s ním ale měla být obeznámena, neboť může dle mého názoru představovat příležitost pro získání nových zakázek.

### ***Technologické hledisko***

Kromě právních předpisů a zákonů, které jsou závazné, souvisí s činností stavebního podniku i celá řada technických požadavků a norem.

Obor stavebnictví prochází neustálým vývojem. Stavební společnost by tento vývoj včetně trendů měla sledovat a neustále se v tomto ohledu zlepšovat za účelem vyšší konkurenceschopnosti na trhu.

Společnost KALÁB-stavební firma je rovněž držitelem certifikátů ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008.

### ***Ekologické hledisko***

Stavební firma KALÁB je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005, který se týká environmentálního managementu a prokazuje, že společnost snižuje dopady svých činností na životní prostředí.



## 9 Analýza SWOT

Následující SWOT analýza interpretuje souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Referenční stavby a řada ocenění (Stavební firma roku, Stavba roku, Stavba roku Jihomoravského kraje, Stavba Jihomoravského kraje, 1. místo nejlepší malá a střední firma města Brna a další).</p> <p>Určitá míra nezávislosti díky své dceřiné společnosti zabývající se developerskou činností.</p> <p>Velký objem nerozděleného zisku z předešlých let.</p> <p>Vzhled a provedení webových stránek.</p> <p>Certifikáty ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008.</p>	<p>Vysoké režie.</p> <p>Malý obrat sektoru veřejných zakázek.</p> <p>Nedosahování plánovaných ročních plánů výnosů v posledních 3 letech (2014, 2015 a 2016)</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Sektor zakázek od soukromých zadavatelů.</p> <p>Program Nová zelená úsporám.</p> <p>Rozšíření působnosti na další trhy (rozšíření geografického segmentu).</p>	<p>Meziroční propad ve stavebnictví v roce 2016 (k říjnu 2016 8,5 %) a jeho další vývoj v roce 2017.</p> <p>Neúspěch při rozšiřování působnosti.</p> <p>Konkurence na novém trhu.</p>

Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti KALÁB-stavební firma.

## **9.1 Příležitosti**

Jako největší příležitost pro stavební firmu KALÁB vidím sektor soukromých zakázek. Podle některých analytiků je současný pokles ve stavebnictví způsoben zejména nedostatkem veřejných zakázek, což potvrzují i data Českého statistického úřadu, která zmiňují, že poměr soukromých a veřejných zakázek se blíží téměř 60 ku 40 %. Společnost KALÁB realizovala v roce 2016 celkem 22 zakázek pro soukromého investora a pouze 2 pro veřejného zadavatele. I z hlediska obrátu stavební společnosti dominuje právě sektor soukromých zakázek s celkovým ročním obrátem v roce 2016 ve výši 226,7 mil. Kč oproti těm veřejným s celkovým ročním obrátem pouze 2,3 mil. Kč za rok 2016.

Další příležitostí pro získání nových zakázek v oblasti soukromého sektoru pak může být i právě probíhající program Nová zelená úsporám.

Jako další velkou příležitost vidím rozšíření působnosti na další trhy z pohledu rozšíření geografického segmentu. Společnost KALÁB-stavební firma je zavedená, stabilní společnost, s bohatými zkušenostmi a celou řadou ocenění ve svém kraji. Jako logický krok tedy vidím rozšíření působnosti společnosti do některého z dalších krajů.

## **9.2 Hrozby**

Jednou z nejdůležitějších hrozeb je aktuální propad ve stavebnictví. Ten dosáhl v říjnu 2016 meziročního poklesu ve výši 8,5 %. Pokles zaznamenala i společnost KALÁB, kde došlo ke snížení celkového ročního obrátu z 290 mil. Kč v roce 2015 na 260 mil. Kč v roce 2016. Je samozřejmě otázkou, v jaké kondici bude české stavebnictví v roce 2017. Stavební společnost KALÁB má však na rok 2017 nasmlouváno již několik stavebních zakázek a očekává dosažení větších výkonů, než v roce 2016. Společnost by však měla být připravena i na možnost poklesu, aby byla schopna i v nepříznivé situaci konkurenčně uspět.

## **9.3 Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti KALÁB-stavební firma patří velké množství referenčních staveb a kvalita jejich provedení prokázaná celou řadou ocenění. V letech 2002 a 2010 byla společnost označena Stavební firmou roku. Odbavovací terminál letiště v Brně – Tuřanech realizovaný společností KALÁB se stal Stavbou roku 2007. V letech

2005, 2006, 2008 a 2009 získala společnost za své realizované stavby ocenění Stavba roku Jihomoravského kraje a od roku 2010 dále získala několik ocenění Stavba Jihomoravského kraje. V roce 2012 obsadila společnost 1. místo v soutěži TOP MSP jako nejlepší malá a střední firma města Brna.

Jako silnou stránku společnosti vidím také fakt, že i v případě nedostatku stavebních zakázek je společnost schopna zajistit si sama zakázky pomocí své dceřiné společnosti, jíž dodá stavební dílo. Zajistí tak práci svým pracovníkům a dá se říci, že v určitých situacích může být méně závislá na momentálním stavu trhu v případě nedostatečného počtu jí vyhovujících stavebních zakázek.

Společnost také disponuje velkým objemem nerozděleného zisku z předešlých let. Tento fakt považuji za silnou stránku, z toho důvodu, že pokud by se společnost dostala z finančního hlediska do úzkých, je schopna tento stav vykompenzovat z vlastních prostředků, popř. že jej může využít i na jiné účely.

Z mého pohledu má oproti konkurenčním společnost stavební firma KALÁB velmi pěkně propracované webové stránky.

Další silnou stránkou je také fakt, že společnost je držitelem certifikace kvality ISO 9001:2009, životního prostředí ISO 14001:2005 a bezpečnosti práce OHSAS 18001:2008.

## 9.4 Slabé stránky

Mezi hlavní slabé stránky společnosti KALÁB patří vysoké režijní náklady. Ty jsou příčinou horší konkurenceschopnosti zejména u zakázek, u kterých je jediným kritériem výše nabídkové ceny.

Další slabou stránkou společnosti KALÁB je pak fakt, že se jí nedaří dosahovat plánovaných ročních výnosů, a to hned v posledních 3 letech po sobě (2014, 2015 a 2016).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plánovaný výnos	400 mil. Kč	320 mil. Kč	350 mil. Kč	350 mil. Kč	300 mil. Kč	300 mil. Kč
Dosažený výnos	357 mil. Kč	321 mil. Kč	381 mil. Kč	282 mil. Kč	290 mil. Kč	260 mil. Kč

Tabulka č. 4: Plánované a dosažené roční výnosy společnosti KALÁB, zdroj: Výroční zprávy společnosti 2010-2015, vlastní zpracování.

## 10 Marketingové cíle

Stavební společnost KALÁB-stavení firma, spol. s r.o. dodává stavby pro veřejné zadavatele, soukromé zadavatele, ale i svým dceřiným společnostem, které se zabývají developerskou činností.

Veřejné zakázky si společnost vybírá prakticky sama a dále závisí už jen na tom, zda zvolenou zakázku ve výběrovém řízení dovede společnost vyhrát.

Developerské projekty pak mají na starost dceřiné společnosti KALÁB – develop, s.r.o. a KALÁB-BS, s.r.o.

Ze SWOT analýzy, resp. celé situační analýzy pak vyplývá příležitost v oblasti zakázek od soukromých zadavatelů. Z hlediska segmentace tedy následující zvolené marketingové cíle míří právě na segment soukromých zakázek.

Stanovené marketingové cíle rozdělím na 2 primární marketingové cíle a 1 odvozený marketingový cíl.

Potřeby:

- Zvýšení obratu
- Rozšíření působnosti na další geografický segment (kraj)

***Primární marketingové cíle na následující rok:***

- Zvýšení celkového ročního obratu soukromých zakázek na 280 mil. Kč
- Získání 5 zakázek na území Hlavního města Prahy s celkovým obratem alespoň 40 mil. Kč\*

\*Poznámka: U druhého marketingového úkolu jsou v rámci měřitelnosti definovány dvě veličiny. Jednou je počet stavebních zakázek, druhou pak celkový obrat na daných zakázkách. Společnost by měla dle mého názoru usilovat spíše o získání většího počtu menších stavebních zakázek na území Hlavního města Prahy, než např. o jednu zakázku o velkém objemu. Za prvé bude schopna diverzifikovat případné riziko vzniku finanční ztráty na dané zakázce. Za druhé, což považuji v rámci vstupu na nový trh za důležitější, naváže více kontaktů s investory a (sub)dodavateli na daném trhu.

### ***Odvozený marketingový cíle:***

- Snížení režijních nákladů\*

\*Poznámka: V důsledku zvýšení celkového objemu stavebních zakázek bude mít společnost možnost docílit snížení svých režijních nákladů, které jsou momentálně spojeny zejména s THP pracovníky společnosti. Díky většímu získanému počtu stavebních zakázek a jejich objemu by se pak tyto režijní náklady vztažené na individuální zakázky plošně snížily. To by dle mého úsudku dále vedlo ke schopnosti společnosti konkurovat v sektoru veřejných zakázek ostatním společnostem na trhu, neboť by pro ni bylo možné nabídnout ve výběrovém řízení nižší nabídkovou cenu, než je momentálně schopna.

## **11 Marketingová strategie**

Volba marketingové strategie samozřejmě závisí na definovaných marketingových cílech, respektive na konkrétních potřebách. Aktuální potřeby společnosti KALÁB-stavební firma se stanovenými cíli a vhodnou strategií uvádí následující tabulka.

Potřeba	Cíl	Strategie
Zvýšení obratu	Zvýšení celkového ročního obratu soukromých zakázek na 280 mil. Kč	Strategie tržní penetrace; Strategie rozšiřování trhu
Rozšíření působnosti na další geografický segment (kraj)	Získání 5 zakázek na území Hlavního města Prahy s celkovým obratem alespoň 40 mil. Kč	Strategie rozšiřování trhu

*Tabulka č. 5: Potřeby, cíle a marketingová strategie pro společnost KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.*

Jak je patrné z předchozí tabulky, zvolil jsem dvě dílčí marketingové strategie, a to strategii tržní penetrace a strategii rozšiřování trhu.

Jako další velkou příležitost pro rozvoj firmy vidím strategii rozšiřování trhu. Ta s sebou však nese celou řadu úskalí a překážek. Mezi ty samozřejmě patří neznalost trhu, konkurence. Největší nevýhodou je však to, že zde nemůže firma využít svého dobrého jména, nemá zde kontakty a vazby na investory. Rovněž zde nemá osvědčené a prověřené dodavatele a subdodavatele. Je však nutno podotknout, že některá tato rizika je možné snížit. A to tím, že se společnost pokusí zmapovat daný trh a za tímto účelem vypracuje podrobnou studii zacílenou na tamní konkurenty a situaci na trhu. Tímto úkolem doporučuji pověřit nově přijatého pracovníka (pracovníci), který se bude pověřen marketingovými aktivitami ve společnosti.

Přes všechny tyto nesnáze však vstup na jiný trh, resp. rozšíření trhu o další geografický segment, představuje pro společnost lákavou příležitost. Díky němu totiž může získat nové zakázky, zvýšit své celkové roční výkony a zisky, navázat spolupráci s novými dodavateli a subdodavateli a celkově posílit firmu.

Po představení této marketingové strategie vedení společnosti KALÁB jsem se ujistil, že se jedná o správný směr, kam směřovat, neboť mi bylo potvrzeno, že společnost o rozšíření své působnosti sama uvažuje. A to s tím, že zvažuje rozšíření své činnosti na území a okolí hlavního města Prahy, kde má již určitou zkušenost s realizací stavební zakázky.

Je však nezbytné podotknout, že vybudování si dobrého jména v nové lokalitě a celkový proces vstupu na další trh je spíše záležitostí dlouhodobějšího charakteru. V rámci tohoto marketingového plánu se tedy pokusím definovat konkrétní činnosti v průběhu 1 roku, které by tento vstup společnosti usnadnily a staly se tak jakýmsi „odrazovým můstkem“ pro další plánování.

## **11.1 Marketingový mix**

Následuje marketingový mix pro stanovenou marketingovou strategii.

### ***Produkt***

Produkt v mnou navrhovaných marketingových strategiích zůstává totožný se současným produktem stavební společnosti KALÁB. Jedná se tedy o stavební dílo popsané v kapitole 8.2.5 Marketingový mix.

### ***Cena***

Stejná zůstává i cenová politika a platební podmínky. Cena je tedy totožná s kapitolou 8.2.5.

### ***Místo***

V rámci marketingového mixu však dojde ke změně. Nový marketingový mix totiž cílí, kromě stávajícího geografického segmentu, také na nový trh. Tím je Hlavní město Praha. Volba na tuto lokalitu padla z důvodu, že zde stavební společnost KALÁB v minulosti již určité množství zakázek realizovala a s tímto trhem je tak do jisté míry seznámena.

### ***Propagace***

Lišit si bude také způsob propagace. Nově je navržena propagace společnosti KALÁB na stavebních veletrzích, využití billboardové kampaně a dalších aktivit.

## 12 Akční programy

Následující kapitola stanovuje aktivity pro dosažení vytyčených cílů, včetně odpovědných osob a časového rozsahu

### 12.1 Aktivity

Tato podkapitola navrhuje konkrétní marketingové aktivity pro společnost KALÁB-stavební firma.

#### Aktivita: **Zřízení marketingového útvaru**

V rámci implementace marketingového plánu a řízení marketingových aktivit se v podnicích zřizuje tzv. marketingový útvar, a to v závislosti na velikosti daného podniku.

Pro společnost KALÁB by toto představovalo alespoň jednoho pracovníka (pracovníci). V případě, že na to nejsou ve společnosti dostatečné personální kapacity, znamenalo by to pro ni přijmout nového zaměstnance, který/á by měl/měla na starosti vypracování podrobných marketingových průzkumů a analýz, staral/starala se o vyhodnocování a kontrolu veškerých marketingových aktivit a sám je i aktivně vytvářel/vytvářela a zlepšoval/zlepšovala.

Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	25 000 Kč	
Superhrubá mzda	33 500 Kč	
Zdravotní pojištění	1 125 Kč	2 250 Kč
Sociální pojištění	1 625 Kč	6 250 Kč
Daň z příjmu	5 025 Kč	
Sleva na dani (Sleva na poplatníka)	2 070 Kč	
Záloha na daň z příjmu	2 955 Kč	
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>		<b>33 500 Kč</b>
Čistá mzda zaměstnance	19 295 Kč	

Tabulka č. 6: Mzdové náklady zaměstnavatele na nového zaměstnance, vlastní zpracování.



To by pak např. při hrubé měsíční mzdě nového zaměstnance ve výši 25 000 Kč představovalo pro společnost další roční náklady ve výši 402 000 Kč (33 500 Kč/měsíc x 12 měsíců).

**Aktivita: Oslovení investorů z vlastní iniciativy**

Jedním z několika osvědčených způsobů získávání stavebních zakázek je pro stavební společnost KALÁB prostřednictvím sjednaných obchodních schůzek s investory, které společnost aktivně vyhledává a osloví je z vlastní iniciativy.

Navrhuji tedy v této metodě získávání zakázek nadále pokračovat a aplikovat ji i na nový geografický segment. O monitoring potenciálních klientů se postará stávající pracovník, popř. nově přijatý pracovník, pověřený marketingovými záležitostmi.

## Aktivita: **Propagace na internetu**

V rámci vstupu na nový geografické trh považuji za nezbytné, aby se tato informace objevila na stávající webových stránkách společnosti a to např. v podobě banneru na hlavní stránce.

Správce webových stránek společnosti by také mohl doplnit podrobnější komentář k jednotlivým realizovaným stavebním objektům v záložce referencí, což by mohlo přispět k lepším výsledkům z hlediska pozice stránek společnosti při vyhledávání klíčových slov na internetu. Momentálně se společnost KALÁB objeví např. po zadání klíčového slovního spojení „stavební firma Brno“ ve Vyhledávání na Googlu hned na první stránce výsledků vyhledávání. Při vyhledávání přes Seznam.cz se však objeví až na 5. stránce s výsledky.

Další zlepšení pozice společnosti při vyhledávání na internetu by mohla dále zásadněji docílit optimalizace webových stránek pro internetové vyhledávače (SEO) a využití proklikové reklamy (PPC). Za tímto účelem by však bylo nezbytné vypracování kvalitní analýzy klíčových slov. Momentálně toto řešení vidím spíše jako případnou budoucí variantu.

## Aktivita: **Billboardová kampaň**

Jelikož není v současné době společnost KALÁB-stavební firma v místě vstupu na nový trh známá široké veřejnosti, investorům (stavebníkům), dodavatelům a ostatním subjektům z oboru, je nutné tento stav pozměnit a vybudovat povědomí o značce. Z tohoto důvodu jsem zvolil billboardovou kampaň.

Předností billboardové kampaně je její dlouhodobé a pravidelné působení na uvažovaného příjemce. V kombinaci s umístěním na frekventovaných lokalitách je tak možné dosáhnout vysoké četnosti zásahu reklamního sdělení. Díky dlouhodobému vystavení jsou příjemci exponováni danému obsahu opakovaně, např. dojíždějí-li kolem něj denně do zaměstnání. Z tohoto důvodu je billboardová kampaň vhodným způsobem budování povědomí o značce. [35]

Za účelem zjištění nákladů na billboardovou kampaň jsem se obrátil na tři různé zprostředkovatele venkovních reklamních ploch. Jednalo se o webové portály plakatov.cz, pronajem-billboardu.cz a moжебillboardy.cz. Prostřednictvím těchto portálů jsem u majitelů venkovních reklamních ploch poptával billboardy totožných parametrů, kterými byly rozměry, lokalita a viditelnost. Celkem jsem dostal nabídky od čtyř poskytovatelů pronájmu reklamních ploch, které jsem hodnotil podle třech dílčích kritérií. Nejdůležitějším kritériem pro hodnocení byla výše nabídkové ceny za pronájem včetně všech nákladů s tím souvisejících (tisk, polep reklamní plochy, odstranění apod.), dále pak osobní dojem z celkového průběhu komunikace. Nejméně důležitým kritériem byla pro mé hodnocení rychlost odezvy. Každé kritérium bylo hodnoceno na bodové škále od 1 do 5, kde 5 představovala nejvyšší hodnocení a 1 pak hodnocení nejnižší.

	Váha	BigMedia	Confidence Media	euroAWK	Jarnette Réclame
Rychlost odezvy	0,1	4	5	5	5
Osobní dojem	0,3	5	3	5	4
Nabídková cena	0,6	4	2	5	2
<b>Výsledné hodnocení</b>	1,0	<b>4,3</b>	<b>2,6</b>	<b>5,0</b>	<b>2,9</b>

Tabulka č. 7: Hodnotící tabulka jednotlivých nabídek nájemců reklamních ploch.

Jako nejlepší vyšla z hodnocení jednoznačně nabídka společnosti euroAWK, která zareagovala na moji poptávku přes mojebillboardy.cz. Celkové náklady na šestiměsíční billboardovou kampaň u této společnosti včetně konkrétních lokalit, pak uvádí následující tabulka.

<b>Pol.</b>	<b>Popis</b>	<b>Náklad</b>
01	Praha 4 – Krč, Jižní spojka	15 600 Kč
02	Praha 5 – Košíře, ul. Plzeňská	13 600 Kč
03	Praha 8 – Libeň, ul. Liberecká	13 600 Kč
04	Praha 11 – Chodov, ul. Roztylská	11 600 Kč
05	Praha 13 – Stodůlky, Rozvadovská spojka	13 600 Kč
06	Praha 15 – Hostivař, Jižní spojka	15 600 Kč
<b>07</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>83 600 Kč</b>

*Tabulka č. 8: Celkové náklady na billboardovou kampaň, zdroj: cenová nabídka euroAWK.*

Celková délka trvání billboardové kampaně je 6 měsíců s tím, že každý měsíc bude pronajata jedna reklamní plocha, vždy v jiné lokalitě.

## Aktivita: Účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH v Praze

Jako další vhodný způsob navázání kontaktu s investory na novém trhu vidím účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH, který se koná v termínu 19. - 23. 9. 2017 ve veletržním areálu PVA EXPO Praha. Kromě nových zakázek a kontaktů, zejména na soukromé, investory zde může také společnost navázat spoluprací, nebo alespoň se poznat, s novými dodavateli a subdodavateli.



Obrázek č. 19: Mezinárodní stavební veletrh FOR ARCH – banner, zdroj: [www.forarch.cz](http://www.forarch.cz).

Na podání přihlášek pro účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH byly stanoveny tři termíny: první termín uzávěrky je 31. 12. 2016, druhý termín uzávěrky je stanoven na 31. 5. 2017 a nejpozdější termín pro podání přihlášky je 18. 7. 2017. Cena pronájmu kryté řadové výstavní plochy (Položka č. 01) je pak závislá právě na termínu podání přihlášky. Pro stanovení nákladu bylo uvažováno druhého zvýhodněného termínu s nákladem na pronájem plochy 43 500 Kč. V případě podání přihlášky v prvním termínu by tato částka byla o 6 000 Kč nižší (tj. 37 500 Kč), v případě podání přihlášky do 18. 7. 2017 by byla naopak o 6 000 Kč vyšší (tj. 49 500 Kč). Ostatní položky nejsou na termínu podání přihlášky závislé.

[36]

<b>Pol.</b>	<b>Popis</b>	<b>Náklad</b>
01	Pronájem kryté řadové výstavní plochy, 3 m x 5 m (hloubka x délka)	43 500 Kč
02	Registrační poplatek	5 000 Kč
03	Zajištění pojištění odpovědnosti za škodu	800 Kč
04	Objednávka elektrické energie 5 kW / 230 V, 2 zásuvky	6 900 Kč
05	Lednicový okruh	800 Kč
06	Objednávka připojení k Wi-Fi internetu	900 Kč
07	Objednávka přívodu vody a odpadu	4 500 Kč
08	Objednávka úklidu – denní úklid včetně generálního úklidu po skončení akce	1 200 Kč
09	Realizace typového stánku – typ 15 (3 m x 5 m)	12 000 Kč
10	Objednávka mobiliáře (1x vitrína pultová s policí, 2x stůl kulatý, 6x židle, 2x uzamykatelná skříňka, 2x držák prospektů)	4 000 Kč
<b>11</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>79 600 Kč</b>

Tabulka č. 9: Náklady na účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH, zdroj: FOR ARCH, [www.forarch.cz](http://www.forarch.cz).

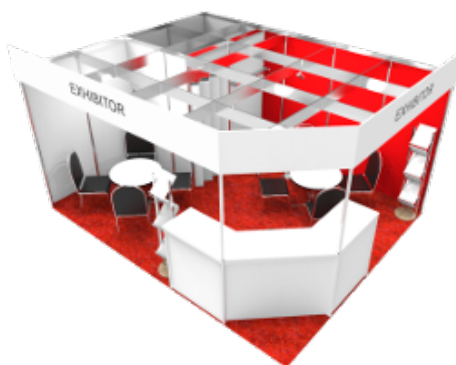
## Aktivita: Účast na mezinárodním stavební veletrhu IBF v Brně

Účast na mezinárodním stavebním veletrhu vidím však také jako vhodnou příležitost pro možné získání dalších zakázek na stávajícím trhu, jímž je okolí Brna, respektive území Jihomoravského kraje.



Obrázek č. 20: Stavební veletrhy v Brně – banner, zdroj: Veletrhy Brno, www.bvv.cz.

Stavební veletrh volím z toho důvodu, že představuje vysokou koncentraci potenciálních zákazníků. Také přihlížím k faktu, že společnost KALÁB účast na veletrzích doposud spíše podceňovala. Stavební veletrh v Brně může být pro společnost rovněž zdrojem cenných zkušeností a zdrojem ponaučení pro účast na stavebním veletrhu v Praze konaném v září 2017.



Obrázek č. 21: Vizualizace možné expozice, zdroj: Veletrhy Brno, www.bvv.cz.

Termín konání stavebního veletrhu v Brně je 26. - 29. 4. 2017. Uzávěrka přihlášek je 15. 2. 2017. [37]

<b>Pol.</b>	<b>Popis</b>	<b>Náklad</b>
01	Pronájem kryté rohové výstavní plochy o velikosti 20 m <sup>2</sup> , typ E10R (balíček), který obsahuje i následujícího vybavení: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2x stůl</li> <li>- 8x židle</li> <li>- 1x informační pult</li> <li>- 1x židle barová</li> <li>- 2x stojan na prospekty</li> <li>- 2x věšáková lišta</li> <li>- 1x odpadkový koš</li> <li>- 5x kloubové svítidlo</li> <li>- 1x zářivkový podhled</li> <li>- 2x zásuvka 220 V</li> <li>- 1x kuchyňka</li> <li>- 1x regál</li> </ul>	58 200 Kč
<b>02</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>58 200 Kč</b>

Tabulka č. 10: Náklady na účast na mezinárodním stavebním veletrhu IBF, zdroj: Veletrhy Brno, www.bvv.cz.



## Aktivita: **Získávání zpětné vazby od zákazníků**

Společnost KALÁB-stavební firma považuje za zásadní spokojenost svých zákazníků, kterou zpětně zjišťuje za použití dotazníku spokojenosti. Jeho přesné označení je „Záznam o hodnocení spokojenosti zákazníka“. Funguje na principu hodnocení kritérií od 1 do 5. Škála hodnocení je stanovena obdobně jako ve škole, tedy 1=výborně, 2=velmi dobře, 3=dobře, 4=dostatečně a 5=nedostatečně. Zákazník pak tímto způsobem hodnotí celkem 11 kritérií. Dotazník spokojenosti je součástí příloh této diplomové práce a je označen jako 15.3 Záznam o hodnocení spokojenosti zákazníka společnosti KALÁB. Jeho hlavní nevýhodou však je, že v současné podobě nikterak nenapomáhá ke kontrole efektivnosti vynaložených investic v oblasti marketingu. [49]

Navrhuji proto nahrazení tohoto dotazníku inovovanou variantou, která tuto potřebu bude řešit. Tato varianta bude oproti té současné rozšířena o následující otázky, které mají za úkol zjistit, jak se o společnosti KALÁB zákazník dozvěděl, jakých způsobů propagace si povšimnul a případně který ze způsobů považoval za rozhodující či pro něj byl impulzem k následnému navázání spolupráce. V současnosti používané hodnocení spokojenosti dílčích kritérií zůstane beze změn. Bude tvořit úvodní část dotazníku, na kterou budou navazovat následující dotazy:

*Jakým způsobem jste se o nás dozvěděl/a?*

- Internet – webové stránky [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz);
- polep firemních vozidel;
- reklamní bannery v místě provádění stavby;
- reklama v tisku, vlastní firemní časopis K1;
- reklamní předměty;
- pořádání a sponzoring společenských, kulturních a sportovních akcí;
- účast v soutěži Stavba Jihomoravského kraje;
- účast na mezinárodním stavební veletrhu FOR ARCH v Praze;
- účast na mezinárodním stavební veletrhu IBF v Brně;
- billboardová kampaň;

- jinak.

Uved'te, prosím, jak.

*Jakých způsobů propagace společnosti KALÁB jste si povšimnul/a před navázáním spolupráce?*

- Internet – webové stránky [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz);
- polep firemních vozidel;
- reklamní bannery v místě provádění stavby;
- reklama v tisku, vlastní firemní časopis K1;
- reklamní předměty;
- pořádání a sponzoring společenských, kulturních a sportovních akcí;
- účast v soutěži Stavba Jihomoravského kraje;
- účast na mezinárodním stavební veletrhu FOR ARCH v Praze;
- účast na mezinárodním stavební veletrhu IBF v Brně;
- billboardová kampaň;
- jiných.

Uved'te, prosím, jakých.

*Který z nich byl (mohl být) podle Vás impulzem k následnému navázání spolupráce? Svůj výběr, prosím, zdůvodněte.*

- Internet – webové stránky [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz);
- polep firemních vozidel;
- reklamní bannery v místě provádění stavby;
- reklama v tisku, vlastní firemní časopis K1;
- reklamní předměty;
- pořádání a sponzoring společenských, kulturních a sportovních akcí;
- účast v soutěži Stavba Jihomoravského kraje;

- účast na mezinárodním stavební veletrhu FOR ARCH v Praze;
- účast na mezinárodním stavební veletrhu IBF v Brně;
- billboardová kampaň;
- jiný.

Uveďte, prosím, jaký.

## 12.2 Odpovědná osoba

Pro výše stanovené marketingové aktivity je nutno stanovit odpovědnou osobu. Ta je uvedena v následující tabulce pro dílčí aktivity.

<b>Pol.</b>	<b>Aktivita</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
01	Zřízení marketingového útvaru	Mgr. Ing. Tomáš Kaláb, jednatel společnosti
02	Oslovení investorů z vlastní iniciativy	Mgr. Ing. Tomáš Kaláb, jednatel společnosti
03	Propagace na internetu	Ing. Michaela Lucká, asistentka ředitele
04	Billboardová kampaň	Ing. Michaela Lucká, asistentka ředitele
05	Účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH v Praze	Ing. Michaela Lucká, asistentka ředitele
06	Účast na mezinárodním stavebním veletrhu IBF v Brně	Ing. Michaela Lucká, asistentka ředitele
07	Získávání zpětné vazby od zákazníků	Ing. Michaela Lucká, asistentka ředitele

*Tabulka č. 11: Odpovědné osoby pro konkrétní marketingové aktivity.*

Jako odpovědnou osobou pro marketingové aktivity pod položkami 03 až 07 navrhuji Ing. Michaelu Luckou. Po zřízení marketingového útvaru ve společnosti, resp. přijetí nového pracovníka (pracovnice), je možné přenést tuto odpovědnost na něj (na ni).

### 12.3 Časový rozsah

Pro výše stanovené aktivity je dále nutno definovat jejich časový rozsah včetně dílčích činností, ten popisuje následující tabulka.

<b>Pol.</b>	<b>Aktivita</b>	<b>Od</b>	<b>Do</b>
<b>01.00</b>	<b>Zřízení marketingového útvaru</b>	<b>1.1.</b>	<b>28.2.</b>
01.01	Zveřejnění inzerátů	2.1.	6.1.
01.02	Výběrové řízení	9.1	17.2.
01.03	Přijmutí nového zaměstnance	20.1.	28.1
<b>02.00</b>	<b>Oslovení investorů z vlastní iniciativy</b>	<b>1.1.</b>	<b>31.12.</b>
02.01	Průzkum investorů	2.1.	27.1.
<b>03.00</b>	<b>Propagace na internetu</b>	<b>1.1.</b>	<b>31.12</b>
03.01	Přidání informací na web	2.1.	27.1.
<b>04.00</b>	<b>Billboardová kampaň</b>	<b>1.4.</b>	<b>30.9.</b>
04.01	Objednávka billboardových ploch	16.1.	20.1.
04.02	Objednávka grafického návrhu	16.1.	20.1.
04.03	Zpracování grafického návrhu	23.1.	17.2.
04.04	Pronájem plochy: Praha 4 – Krč, Jižní spojka	1.4.	30.4.
04.05	Pronájem plochy: Praha 5 – Košíře, ul. Plzeňská	1.5.	31.5.
04.06	Pronájem plochy: Praha 8 – Libeň, ul. Liberecká	1.6.	30.6.
04.07	Pronájem plochy: Praha 11 – Chodov, ul. Roztylská	1.7.	31.7.
04.08	Pronájem plochy: Praha 13 – Stodůlky, Rozvadovská spojka	1.8.	31.8.
04.09	Pronájem plochy: Praha 15 – Hostivař, Jižní spojka	1.9.	30.9
<b>05.00</b>	<b>Účast na stavebním veletrhu FOR ARCH v Praze</b>	<b>19. 9.</b>	<b>23. 9.</b>
05.01	Podání přihlášky	22.5.	31.5.
05.02	Příprava na veletrh	4.9.	18.9.

<b>06.00</b>	<b>Účast na mezinárodním stavebním veletrhu IBF v Brně</b>	<b>26. 4.</b>	<b>29. 4.</b>
06.01	Podání přihlášky	6.2.	15.2.
06.02	Příprava na veletrh	10.4.	25.4.
<b>07.00</b>	<b>Získávání zpětné vazby od zákazníků</b>	<b>1.1.</b>	<b>31.12.</b>
07.01	Zavedení nových dotazníků	2.1.	13.1.

*Tabulka č. 12: Časový rozsah jednotlivých aktivit.*

## 13 Rozpočet

Nedílnou součástí marketingového plánu je také rozpočet marketingových aktivit pro plánované období, kterým je příští rok. Ten jsem rozdělil do dvou částí, tedy stávajících nákladů na marketing a na nově plánované výdaje do navrhovaných marketingových aktivit uvedených v rámci akčních programů.

<b>Pol.</b>	<b>Popis</b>	<b>Náklad</b>
01	Korporátní design	50 000 Kč/rok
02	Profesionální fotodokumentace	20 000 Kč/rok
03	Webhosting	3 600 Kč/rok
04	Cedule s označením stavby	87 500 Kč/rok
05	Reklamní plachty v místě stavby	47 200 Kč/rok
06	Vlastní firemní časopis K1	10 000 Kč/rok
07	Reklamní předměty	100 000 Kč/rok
08	Pořádání a sponzoring společenských, kulturních a sportovních akcí	350 000 Kč/rok
09	Přihlášky do soutěží	50 000 Kč/rok
10	Polep firemních automobilů	10 000 Kč/rok
<b>11</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>724 700 Kč/rok</b>

*Tabulka č. 13: Současné náklady na marketingové aktivity.*

<b>Pol.</b>	<b>Popis</b>	<b>Náklad</b>
01	Zřízení marketingového útvaru (personální náklady) *	0 Kč (402 000 Kč)
02	Oslovení investorů z vlastní iniciativy	0 Kč
03	Propagace na internetu	0 Kč
04	Billboardová kampaň	83 600 Kč
05	Účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH v Praze	79 600 Kč
06	Účast na mezinárodním stavebním veletrhu IBF v Brně	58 200 Kč
07	Získávání zpětné vazby od zákazníků	0 Kč
<b>08</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>221 400 Kč</b>

*Tabulka č. 14: Nově plánované výdaje na marketingové aktivity na příští rok.*

*\*Poznámka: Zřízení marketingového útvaru neznamena v rámci firemního rozpočtu navýšení výdajů na marketingové aktivity, ale projeví se jako navýšení osobních nákladů (mzdové náklady + náklady společnosti na sociální a zdravotní zabezpečení + ostatní náklady, ve kterých je zahrnuto zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu).*

Současné náklady na marketingové aktivity popisuje Tabulka č. 13. Jejich výše je 724 700 Kč. Náklady na nově plánované aktivity jsou uvedeny v Tabulce č. 14. Nově plánované náklady na marketingové aktivity na příští rok jsou 221 400 Kč.

Celkem je tedy pro marketingové účely na příští rok vyhrazena společností KALÁB částka 946 100 Kč a dále je nutno počítat se zvýšením osobních nákladů o 402 000 Kč.

Společnost KALÁB dosahuje zpravidla kladných výsledků hospodaření (za rok 2015 se jednalo o zisk 8 483 tis. Kč). Dále disponuje společnost poměrně velkým nerozděleným ziskem z předchozích období (ke konci roku 2015 se jednalo o 123 380 tis. Kč). Na pokrytí nejen marketingových aktivit, ale i dalších nákladů spojených s rozšířením své působnosti, pak může použít právě tyto finanční prostředky.

## 14 Kontrola

V rámci kontrol budou probíhat pravidelné analýzy dosažených výsledků a bude hodnocena úspěšnost jednotlivých marketingových aktivit – nově navržených, ale také těch, které jsou již ve společnosti KALÁB zavedeny.

Výstupem kontrol bude rozhodnutí o dalším pokračování dílčích aktivit v navržené podobě, popř. způsob, jak tyto aktivity modifikovat, aby mohlo být dosaženo zvolených cílů.

Kontrola stávajících aktivit spojených s marketingem zůstane beze změn, tedy v zavedené podobě. Pro nově plánované marketingové aktivity byla v kapitole 12.2 stanovena odpovědná osoba. Ta bude provádět průběžnou kontrolu svěřených aktivit, o jejichž plnění bude informovat svého nadřízeného, který se postará o kontrolu vždy v dostatečném předstihu před vypršením časového rozsahu pro danou aktivitu. Četnost a způsob kontroly opakujících se nově navržených aktivit pak uvádí následující tabulka.

Pol.	Aktivita	Odpovědná osoba	Kontrola
01	Cedule v místě stavby	Stavbyvedoucí	Vizuální kontrola 1x týdně.
02	Reklamní plachty v místě stavby	Stavbyvedoucí	Vizuální kontrola 1x týdně.
03	Propagace na internetu	Ing. Jiří Kaláb, ml.	2x měsíčně kontrola funkčnosti webových stránek (vždy po 2 týdnech)
04	Billboardová kampaň	Ing. Jiří Kaláb, ml.	Vizuální kontrola pronajaté plochy cca 1x týdně.

*Tabulka č. 15: Kontrola marketingových aktivit.*

### ***Kontrola efektivnosti vynaložených investic***

Pro kontrolu efektivity vynaložených investic do jednotlivých marketingových aktivit je nejprve nutné zavést mechanismus, kterým bude možné zjišťovat, jak se o společnosti KALÁB zákazník dozvěděl, jakých způsobů propagace si povšimnul a případně který ze způsobů považoval za rozhodující či pro něj byl impulzem k následnému navázání spolupráce. Tento mechanismus jsem popsal v rámci aktivity spojené se získáváním zpětné vazby od zákazníků. Představují jej tři otázky, které budou součástí stávajícího záznamu o hodnocení spokojenosti zákazníka společnosti KALÁB. Toto dotazování bude probíhat vždy po dokončení každé stavební zakázky. Obdržená zpětná vazba bude zaznamenávána tak, aby bylo kdykoliv v budoucnu možné přiřadit k jednotlivým způsobům propagace zakázky, které díky nim byly získány. Hlavním kontrolním obdobím bude jeden rok, vedlejším pak jednotlivá čtvrtletí.

Celkové hodnocení samotného vstupu na trh bude dle mého názoru možné pouze v delším časovém horizontu, nikoliv příštím roce, na který je tento plán sestaven. A to z toho důvodu, že vybudování si dobrého jména na novém trhu s sebou ponese velké finanční náklady nejen do marketingových aktivit, ale i nákladů spojených s vybudováním zázemí v dané lokalitě.



## 15 Závěrečná doporučení

V průběhu práce jsem postupně zmiňoval svá jednotlivá doporučení pro konkrétní kapitoly marketingového plánu. V celkovém důsledku jsem přesvědčen, že marketingové plánování může výrazně přispět k rozvoji jakéhokoliv stavebního podniku.

Důležité však je zavést ve společnosti mechanismy, které umožňují kromě samotného marketingového plánování, také sledovat a vyhodnocovat jednotlivé marketingové aktivity, neboť se nacházíme v neustále se měnícím prostředí a je třeba na tuto skutečnost reagovat. Marketingové plánování pak může výrazně usnadnit dosahování stanovených podnikových cílů a zvýšit tak konkurenceschopnost společnosti na stavebním trhu.

Z tohoto důvodu si dovoluji stavební společnosti KALÁB doporučit zejména zřízení marketingového útvaru a zavedení získávání zpětné vazby ohledně propagace společnosti tak, aby bylo možné v budoucnu veškeré dílčí marketingové aktivity podrobněji zkoumat a vyhodnocovat efektivnost vynaložených investic do marketingu.

Co se týká dalších let, domnívám se, že bude třeba dále navyšovat rozpočet na marketingové aktivity společnosti v místě nového trhu. A to z toho důvody, aby společnost mohla dále budovat povědomí o své přítomnosti, stát se postupně plnohodnotným konkurentem tamních stavebních společností a docílit stavu, kdy je známa celé široké veřejnosti tak, jak je tomu v Brně a okolí.

## 16 Závěr

Tématem mé diplomové práce bylo Marketingové plánování ve stavebním podniku. Svoji práci jsem rozdělil na dvě části.

Nejprve jsem se zaměřil na základní marketingové pojmy a definice související se stavebnictvím. Dále jsem se zabýval marketingovým plánováním, popsal jeho princip a samotný proces. Popsal jsem, co je to marketingový plán, jaké jsou jeho náležitosti a co je pro ně podstatné. Věnoval jsem se teorii marketingových analýz, jejich obsahu, způsobu provádění a souvislostmi, které z nich plynou. Popsal jsem pojmy jako je situační analýza, marketingové prostředí a marketingový mix. Také jsem se věnoval SLEPTE analýze a Porterově analýze pěti tržních sil. Zmínil jsem také SWOT analýzu, která je vhodným způsobem interpretace výsledků předchozích analýz.

Poznatky načerpané z teoretické části jsem poté aplikoval při sestavování části praktické, jejímž výstupem bylo identifikování silných a slabých stránek firmy a sestavení marketingového plánu pro stavební společnost v návaznosti na firemní rozpočet.

Silné a slabé stránky společnosti jsem definoval a podrobněji rozvedl v kapitole 4.6 SWOT analýza. **Zjistil jsem, že společnost má více silných než slabých stránek**, což je zcela jistě pozitivní. Neznamená to však, že by nebylo co zlepšovat. Jak jsem uvedl v kapitole 11 Marketingová strategie, **tyto slabé stránky by se daly navrženými strategiemi eliminovat**.

Marketingový plán, který jsem sestavil pro společnost KALÁB, je stěžejním tématem praktické části mé diplomové práce a tvoří jej kapitoly 6 až 14.

Po provedení situační analýzy a vymezení silných a slabých stránek společnosti, včetně jejich příležitostí a hrozeb jsem **stanovil konkrétní marketingové cíle a definoval k nim vhodné strategie** (Kap. 10 a 11). Rovněž jsem **navrhnul dílčí aktivity**, pomocí kterých zvolených cílů dosáhnout (Kap. 12.1).

Společnost KALÁB je zavedeným a úspěšným stavebním podnikem v Jihomoravském kraji. I přesto má ale v oblasti marketingového plánování stále možnosti pro zlepšení. A to zejména v oblasti sledování efektivnosti vynaložených

investic do marketingových aktivit. **Proto jsem v této práci navrhl způsob, jak tuto efektivitu zjišťovat a vyhodnocovat** (Kap. 12.1 a 14).

Návazností marketingového plánu na firemní rozpočet jsem se zabýval v kapitole 13 Rozpočet. **Stanovil jsem náklady na stávající i navrhované marketingové aktivity a uvedl jsem, jak se projeví přijetí nového pracovníka na firemním rozpočtu.**

**Při sestavování marketingového plánu pro společnost KALÁB jsem se snažil postihnout aktuální témata ve kterých vidím největší potenciál, avšak jsem si vědom toho, že oblast marketingového plánování skýtá zcela jistě mnoho dalších možností pro zlepšení. Jelikož, co se týká zlepšování, jsem přesvědčen, že se jedná o nikdy nekončící proces. A proto považuji za důležité mít neustálou snahu o hledání možností zlepšení, a to nejen v oblasti marketingu, ale veškerého našeho konání.**

## 17 Seznam použitých zdrojů

### 17.1 Knižní zdroje

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům: zpracováváme marketingový plán: tvoříme marketingový zisk: modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera. ISBN 80-7226-558-X.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1461-X.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Překlad Martin Machek, Tomáš Juppa. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Grada Publishing, a.s., 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [10] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [12] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2
- [13] SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-1273-X.
- [14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## 17.2 Online zdroje

- [15] American Marketing Association [online]. 2013 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [16] *SMART: Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [17] KALÁB-stavební firma, spol. s r.o. - Obchodní rejstřík firem [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49436589/kalab-stavebni-firma-sro/>
- [18] Webové stránky společnosti KALÁB-stavební firma [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.kalab.cz/>
- [19] *Sbírka listin: KALÁB-stavební firma, spol. s r.o.: Veřejný rejstřík a sbírka listin, Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=567079>
- [20] *Moje firma: Google* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.google.com/intl/cs/business/>
- [21] *Stavba Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://stavbajmk.cz>
- [22] *Stav a pohyb obyvatelstva. Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-1-ctvrtleti-2016>
- [23] *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - říjen 2016* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-rijen-2016>

- [24] *Portál českého stavebnictví: Legislativa* [online]. [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=276>
- [25] Přehled o vývoji minimální mzdy: Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/28273/Prehled\\_o\\_vyvoji\\_minimalni\\_mzdy.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/28273/Prehled_o_vyvoji_minimalni_mzdy.pdf)
- [26] Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- [27] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Portál daňových poradců a profesionálů* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby-vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [28] Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [29] Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-3-ctvtletí-2016>
- [30] Stavebnictví – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-1-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/sta\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)
- [31] Stavební výroba. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
- [32] České stavebnictví bylo letos šesté nejhorší v rámci Evropské unie. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65568790-ceske-stavebnictvi-bylo-letos-seste-nejhorsí-v-ramci-evropske-unie-mezirocne-kleslo-o-8-9-procenta>

- [33] Vývoj stavebních zakázek (čtvrtletně) [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/bvz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr)
- [34] *Nová zelená úsporám: Oficiální web programu NZÚ* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>
- [35] *Výhody a nevýhody outdoor reklamy* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/typy-medii/outdoor/proc-anone/>
- [36] *Přihlášková dokumentace: FOR ARCH* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: [http://forarch.cz/file/show?nl\\_id=21507](http://forarch.cz/file/show?nl_id=21507)
- [37] Přihláška na veletrh IBF 2017. *Veletrhy Brno* [online]. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: [http://ibap.bvv.cz/index.php?k=A00373115&h=6dc499f30897be19f646b6328b7661707a4d1adf#/expositions\\_spec](http://ibap.bvv.cz/index.php?k=A00373115&h=6dc499f30897be19f646b6328b7661707a4d1adf#/expositions_spec)
- [38] Předpis č. 183/2006 Sb.: Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>
- [39] *Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>
- [40] *PESTEL analýza* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>



### 17.3 Další zdroje

[41] Firemní zázemí – interní dokument poskytnutý společností KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., 2016.

[42] Kalábova firemní kultura – interní dokument poskytnutý společností KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., 2016.

[43] KALÁB – stavební firma: Prezentace – interní dokument poskytnutý společností KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., 2016.

[44] Seznam stavebních zakázek – interní dokument poskytnutý společností KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., 2016.

[45] Výroční zprávy společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. [za rok 2015, 2014, 2013, 2012, 2011 a 2010].

[46] Výkaz zisků a ztrát společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. [k 31. 12. 2015, 2014, 2013, 2012, 2011 a 2010].

[47] Rozvaha společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. [k 31. 12. 2015]

[48] Příloha k účetní uzávěrce společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o. [za rok 2015]

[49] Záznam o hodnocení spokojenosti zákazníka – interní dokument poskytnutý společností KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., 2016.

Poznámka:

Zdroje [44] až [48] jsou rovněž dostupné online z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=567079>

## 18 Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
kap.	kapitola, kapitoly
měs.	měsíc, měsíců
mil.	milion(ů)
pol.	položka
pozn.	poznámka
resp.	respektive
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný

## 19 Seznam použitých obrázků

- Obrázek č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb, zdroj: Foret, Marketingová komunikace, str. 15, vlastní zpracování. - 15 -
- Obrázek č. 2: Proces marketingového plánování, zdroj: Kotler, Moderní marketing, str. 89, vlastní zpracování. - 19 -
- Obrázek č. 3: Postup realizace situační analýzy podle Jakubíkové, zdroj: Jakubíková, vlastní zpracování. - 23 -
- Obrázek č. 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj: Kozel, Moderní metody a techniky marketingového výzkumu, str. 38. - 27 -
- Obrázek č. 5: SWOT analýza, zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, str. 103, vlastní zpracování. - 28 -
- Obrázek č. 6: Vztah mezi podnikovými a marketingovými cíli společnosti, zdroj: Horáková, Strategický marketing, str. 61. - 30 -
- Obrázek č. 7: Proces kontroly, zdroj: Horáková, Strategický marketing, str. 181. - 32 -
- Obrázek č. 8: Logo společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o., zdroj: [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz). - 33 -
- Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti, zdroj: KALÁB-stavební firma, spol. s r.o. - 35 -
- Obrázek č. 10: Logo společnosti PS BRNO, s.r.o., zdroj: [www.ps-brno.cz](http://www.ps-brno.cz). - 38 -
- Obrázek č. 11: Logo společnosti STAVOS Brno, a.s., zdroj: [www.stavos.cz](http://www.stavos.cz). - 38 -
- Obrázek č. 12: Logo společnosti MORAVOSTAV Brno, a.s. stavební společnost, zdroj: [www.moravostav.cz](http://www.moravostav.cz). - 38 -
- Obrázek č. 13: Logo společnosti PSK Group, spol. s r.o., zdroj: [www.pskgroup.cz](http://www.pskgroup.cz). - 39 -
- Obrázek č. 14: Logo společnosti T o c h á ě k spol. s r. o., zdroj: [www.tochacek.cz](http://www.tochacek.cz). - 39 -
- Obrázek č. 15: Logo společnosti ESOX, spol. s r. o., zdroj: [www.esoxbrno.cz](http://www.esoxbrno.cz). - 39 -
- Obrázek č. 16: Prostředí webových stránek společnosti KALÁB, zdroj: [www.kalab.cz](http://www.kalab.cz). - 46 -
- Obrázek č. 17: Vizitka společnosti KALÁB v rámci služby Moje firma na Google, zdroj: Vyhledávání Google.cz. - 47 -
- Obrázek č. 18: Reklamní nosič typu roll-up, zdroj: [gifpromotion.cz](http://gifpromotion.cz). - 48 -
- Obrázek č. 19: Mezinárodní stavební veletrh FOR ARCH – banner, zdroj: [www.forarch.cz](http://www.forarch.cz). - 69 -
- Obrázek č. 20: Stavební veletrhy v Brně – banner, zdroj: Veletrhy Brno, [www.bvv.cz](http://www.bvv.cz). - 71 -
- Obrázek č. 21: Vizualizace možné expozice, zdroj: Veletrhy Brno, [www.bvv.cz](http://www.bvv.cz). - 71 -

## 20 Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Subjekty působící na stavebním trhu, zdroj: Pleskač, Marketing ve stavebnictví, str. 65, vlastní zpracování.	- 17 -
Tabulka č. 2: Odlišný pohled na Marketingový mix (4P vs. 7P), vlastní zpracování.	- 25 -
Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti KALÁB-stavební firma.	- 57 -
Tabulka č. 4: Plánované a dosažené roční výnosy společnosti KALÁB, zdroj: Výroční zprávy společnosti 2010-2015, vlastní zpracování.	- 59 -
Tabulka č. 5: Potřeby, cíle a marketingová strategie pro společnost KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.	- 61 -
Tabulka č. 6: Mzdové náklady zaměstnavatele na nového zaměstnance, vlastní zpracování.	- 64 -
Tabulka č. 7: Hodnotící tabulka jednotlivých nabídek nájemců reklamních ploch.	- 67 -
Tabulka č. 8: Celkové náklady na billboardovou kampaň, zdroj: cenová nabídka euroAWK.	- 68 -
Tabulka č. 9: Náklady na účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH, zdroj: FOR ARCH, <a href="http://www.forarch.cz">www.forarch.cz</a> .	- 70 -
Tabulka č. 10: Náklady na účast na mezinárodním stavebním veletrhu IBF, zdroj: Veletrhy Brno, <a href="http://www.bvv.cz">www.bvv.cz</a> .	- 72 -
Tabulka č. 11: Odpovědné osoby pro konkrétní marketingové aktivity.	- 75 -
Tabulka č. 12: Časový rozsah jednotlivých aktivit.	- 77 -
Tabulka č. 13: Současné náklady na marketingové aktivity.	- 77 -
Tabulka č. 14: Nově plánované výdaje na marketingové aktivity na příští rok.	- 78 -
Tabulka č. 15: Kontrola marketingových aktivit.	- 79 -

## 21 Seznam použitých grafů

- Graf č. 1: Počet zakázek dle typu investora (v jednotlivých letech), zdroj: KALÁB-stavební firma, vlastní zpracování. - 42 -
- Graf č. 2: Celkový počet stavebních zakázek dle typu investora, zdroj: KALÁB-stavební společnost, vlastní zpracování. - 42 -
- Graf č. 3: Obrat zakázek dle typu investora (v jednotlivých letech) v mil. Kč, zdroj: KALÁB-stavební firma, vlastní zpracování. - 43 -
- Graf č. 4: Celkový obrat zakázek dle typu investora (2014-2016) v mil. Kč, zdroj: KALÁB-stavební firma, vlastní zpracování. - 44 -
- Graf č. 5: Počet obyvatel v Jihomoravském kraji, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování. - 50 -
- Graf č. 6: Počet nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování. - 51 -
- Graf č. 7: Obecná míra nezaměstnanosti, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování. - 51 -
- Graf č. 8: Vývoj HDP na 1 obyvatele v České republice a Jihomoravském kraji, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování. - 53 -
- Graf č. 9: Stavební práce v Jihomoravském kraji, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování. - 54 -
- Graf č. 10: Stavební práce v tuzemsku podle zadavatelů, zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz. - 55 -

## 22 Seznam příloh

- Příloha č. 1: Struktura marketingového plánu podle Jakubíkové, zdroj: Jakubíková D.,  
Strategický marketing, str. 70, vlastní zpracování. - 95 -
- Příloha č. 2: Vývoj výše minimální mzdy, zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, -  
96 -
- Příloha č. 3: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, zdroj: danarionline.cz, vlastní  
zpracování. - 97 -
- Příloha č. 4: Průměrná roční míra inflace, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní  
zpracování. - 97 -
- Příloha č. 5: Seznam ocenění společnosti KALÁB, zdroj: KALÁB-stavební firma.- 100  
-
- Příloha č. 6: Záznam o hodnocení spokojenosti zákazníka, zdroj: KALÁB, stavební firma.  
- 101 -
- Příloha č. 7: Prezentace společnosti – úvodní list, zdroj: KALÁB, stavební firma. - 102 -

## 24 Přílohy

### Příloha č. 1:

Marketingový plán pro rok ...		
Jméno firmy		
Stručná charakteristika firmy		
Vize firmy		
Poslání firmy		
1.	Celkové shrnutí	Hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.
2.	Situační analýza	Rozbor současného stavu podnikání firmy – základní údaje o: <ul style="list-style-type: none"> <li>- trhu, produktu,</li> <li>- situaci makroprostředí (podle faktorů PEST),</li> <li>- mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.),</li> <li>- vnitřní prostředí firmy.</li> </ul>
3.	Analýza SWOT a analýza souvislostí	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnosti firmy podnikatelské záměry financovat.
4.	Marketingové cíle	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku. (Doporučení: uvést pouze několik cílů – tři až pět; zvážit zařazení sociálních cílů a cílů vztahujících se k ochraně životního prostředí).
5.	Marketingová strategie	Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů. Výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb.
5.1	Produkty a služby	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním výrobku či koupí služby získá zákazník.
5.2	Distribuce	Popis způsobu a distribučních cest, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům.
5.3	Cenová a kontraktační politika	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontraktační politiky atd.
5.4	Komunikační mix	Volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicity, osobního prodeje, přímého marketingu, případně sponzoringu a lobbingu).
6.	Akční programy	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivita,</li> <li>- cíl aktivity,</li> <li>- odpovědná osoba,</li> <li>- časový rozsah od-do,</li> <li>- plánovaný rozpočet.</li> </ul>
7.	Rozpočet	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit (výzkum, jednotlivé prvky marketingového mixu aj.) a očekávané tržby. Rozpočty (ale i cíle) bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu a proto, aby firma mohla včas reagovat na nepředvídatelné události.
8.	Kontrola	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.

*Příloha č. 1: Struktura marketingového plánu podle Jakubikové, zdroj: Jakubiková D., Strategický marketing, str. 70, vlastní zpracování.*

**Příloha č. 2:**

<b>Období</b>	<b>Výše minimální mzdy</b>	
	<b>v Kč za měsíc</b>	<b>v Kč za hodinu</b>
<b>1991</b> únor	2 000	10,80
<b>1992</b> leden	2 200	12,00
<b>1996</b> leden	2 500	13,60
<b>1998</b> leden	2 650	14,80
<b>1999</b> leden	3 250	18,00
<b>1999</b> červenec	3 600	20,00
<b>2000</b> leden	4 000	22,30
<b>2000</b> červenec	4 500	25,00
<b>2001</b> leden	5 000	30,00
<b>2002</b> leden	5 700	33,90
<b>2003</b> leden	6 200	36,90
<b>2004</b> leden	6 700	39,60
<b>2005</b> leden	7 185	42,50
<b>2006</b> leden	7 570	44,70
<b>2006</b> červenec	7 955	48,10
<b>2007</b> leden	8 000	48,10
<b>2013</b> srpen	8 500	50,60
<b>2015</b> leden	9 200	55,00
<b>2016</b> leden	9 900	58,70
<b>2017</b> leden	11 000	66,00

*Příloha č. 2: Vývoj výše minimální mzdy, zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí,*



**Příloha č. 3:**

<b>Rok</b>	<b>Sazba daně</b>	<b>Rok</b>	<b>Sazba daně</b>
2016	19 %	2007	24 %
2015	19 %	2006	24 %
2014	19 %	2005	26 %
2013	19 %	2004	28 %
2012	19 %	2003	31 %
2011	19 %	2002	31 %
2010	19 %	2001	31 %
2009	20 %	2000	31 %
2008	21 %	1999	35 %

*Příloha č. 3: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, zdroj: danarionline.cz, vlastní zpracování.*

**Příloha č. 4:**

<b>Rok</b>	<b>Průměrná roční míra inflace</b>	<b>Rok</b>	<b>Průměrná roční míra inflace</b>
2015	0,3 %	2007	2,8 %
2014	0,4 %	2006	2,5 %
2013	1,4 %	2005	1,9 %
2012	3,3 %	2004	2,8 %
2011	1,9 %	2003	0,1 %
2010	1,5 %	2002	1,8 %
2009	1,0 %	2001	4,7 %
2008	6,3 %	2000	3,9 %

*Příloha č. 4: Průměrná roční míra inflace, zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, vlastní zpracování.*

**Příloha č. 5:**

**Ocenění společnosti KALÁB-stavební firma, spol. s r. o.**

- Rok 2002 **„Stavební firma roku“** v kategorii do 200 zaměstnanců
- Rok 2005 **„Stavba roku Jihomoravského kraje“** v kategorii bytové domy za polyfunkční dům na Vídeňské 15 v Brně, ve kterém má firma od roku 2006 sídlo
- Rok 2006 **„Stavba roku Jihomoravského kraje“** v kategorii průmyslové a technologické objekty za odbavovací terminál letiště v Brně-Tuřanech (realizace ve sdružení s firmou Přemysl Veselý)
- Rok 2006 **„Ekologická stavba Jihomoravského kraje“** za golfové hřiště v Jinačovicích
- Rok 2007 **„Stavba roku 2007“** za odbavovací terminál letiště v Brně-Tuřanech
- Majitel společnosti Ing. Jiří Kaláb získal 1. místo v kategorii **„Podnikatel roku jihomoravského kraje“** v soutěži pořádané společností Ernst & Young
- Rok 2008 **„Stavba roku Jihomoravského kraje“** v kategorii rekonstrukce staveb a objektů za přístavbu tělocvičny na Gymnáziu Tř. Kpt. Jaroše 14 v Brně.
- Rok 2009 **„Stavba roku Jihomoravského kraje“** v kategorii průmyslové a technologické stavby za novostavbu vinařského dvora Vinařství Gotberg Popice

- Rok 2010 **„Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Rekonstrukci víceúčelové budovy „E“ v komplexu Orion na Majdalenkách v Brně
- „Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Rekonstrukci a dostavbu areálu firmy Interexpo v Brně
- „Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Sportovní areál na ulici Družstevní v Brně
- „Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Obytný park na Kovářské ulici v Brně
- Rok 2011 **„Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro soubor rodinných domů v Podolí u Brna
- „Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro sídlo firmy Microtech IVF v Brně – Lesné
- „Stavební firma roku 2010 ČR“** v kategorii stavební firma do 250 pracovníků
- Rok 2012 **„1.místo nejlepší malá a střední firma města Brna, TOP MSP“**
- „Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Adaptaci skladového areálu společnosti Sonnentort, Čejkovice
- „Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Zámeckou sýpku Blansko
- Rok 2013 **„Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Rezidenci Austerlitz ve Slavkově u Brna

*Rok 2014*      **„Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Přístavbu areálu  
Mlaty společnosti Sonnentor Čejkovice

*Rok 2015*      **„Získání ocenění Stavba Jihomoravského kraje“** pro Komplex u Venuše,  
víceúčelový objekt nad sklepy v Pavlově

**„Získání čestného uznání“** pro Přístavbu školy Sunny Canadians

*Příloha č. 5: Seznam ocenění společnosti KALÁB, zdroj: KALÁB-stavební firma.*

[45]

**Příloha č. 6:**



KALÁB-stavební firma, spol. s r.o.  
www.kalab.cz

**ZÁZNAM O HODOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA**

verze 01

Dobrý den,  
prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro vyhodnocení stavby

**Název zakázky**

Takto získané informace poslouží ke zkvalitnění služeb naší firmy.

Děkujeme za spolupráci.

Mgr. Ing. Tomáš Kaláb  
ředitel

Škála hodnocení				
1	2	3	4	5
Výborně	Velmi dobře	Dobře	Dostatečně	Nedostatečně

**Dotazník spokojenosti zákazníků**

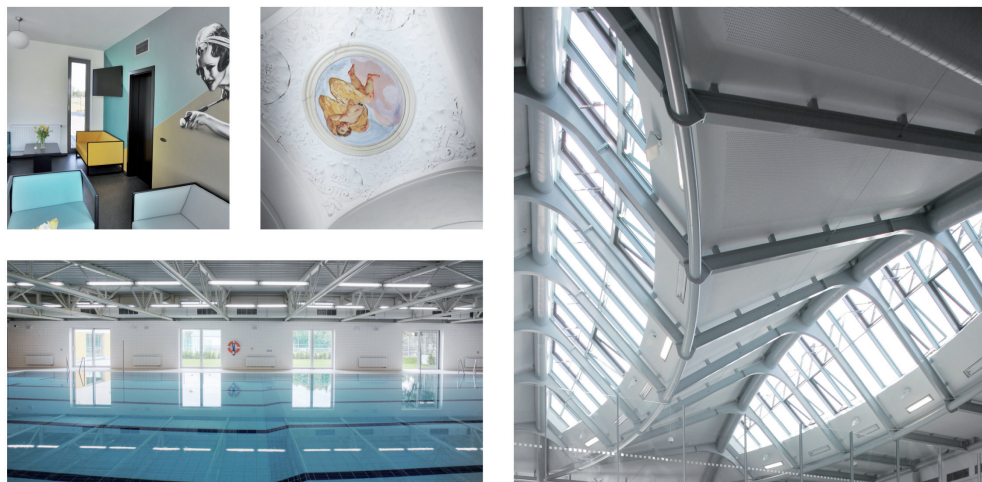
Kritérium	Hodnocení				
Jednání přípravné do uzavření smlouvy včetně	1	2	3	4	5
Zahájení stavby, součinnost s Vašimi pověřenými pracovníky	1	2	3	4	5
Průběh stavby, řešení nestandardních situací	1	2	3	4	5
Kvalita prací, dodržování termínů	1	2	3	4	5
Předání stavby, vyklizení staveniště	1	2	3	4	5
Proškolení uživatele, správců, údržby apod.	1	2	3	4	5
Stavební připravenost pro dodávky investora	1	2	3	4	5
Jednání osob zodpovědných za dílo	1	2	3	4	5
Součinnost při kolaudaci	1	2	3	4	5
Odstraňování vad	1	2	3	4	5
Výsledný dojem (pocit)	1	2	3	4	5

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_ Podpis \_\_\_\_\_

1/1

*Příloha č. 6: Záznam o hodnocení spokojenosti zákazníka, zdroj: KALÁB, stavební firma.*

**Příloha č. 7:**



**KALÁB - STAVEBNÍ FIRMA**  
P R E Z E N T A C E



**KALÁB**®

POSTAVÍME, O ČEM SNÍTE.

*Příloha č. 7: Prezentace společnosti – úvodní list, zdroj: KALÁB, stavební firma.*