



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZDOKONALENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU SPOLEČNOSTI DUOSTAV KB S.R.O.

PROPOSAL TO IMPROVE THE MARKETING MIX OF THE COMPANY DUOSTAV KB S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Filip Klimecký

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Havíř

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Filip Klimecký**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. David Havíř**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh zdokonalení marketingového mixu společnosti Duostav KB s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy (dle potřeb práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě analýz současného stavu navrhnout zlepšení marketingového mixu společnosti Duostav KB s.r.o.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav. Marketing: základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evr. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 4. upr. vyd. Praha: VŠPP, 2018. ISBN: 978-80-868-7-81-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem pro zlepšení marketingového mixu stavební společnosti Duostav KB s.r.o. V celé bakalářské práci jsem postupoval podle teoretických východisek, které jsou uvedené v teoretické části. Následně jsem provedl analýzu marketingového mixu, marketingového prostředí a managementu stavební firmy Duostav KB s.r.o. Na základě výstupů z provedené analýzy současného stavu jsou podány návrhy na zlepšení marketingového mixu.

Abstract

The bachelor thesis focuses on proposal to improve the marketing mix of the construction company Duostav KB s.r.o. Throughout the bachelor thesis I followed the theoretical foundations that are mentioned in the theoretical part. Then I analyze the marketing mix, marketing environment and management of construction company Duostav KB Ltd. Based on the outputs of the analysis of the current situation, proposals are made to improve the marketing mix.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, marketingové prostředí, management, stavební firma, 7S, 5F, PEST, SWOT

Key words

marketing, marketing mix, marketing environment, management, construction company, 7S, 5F, PEST, SWOT

Bibliografická citace

KLIMECKÝ, Filip. *Návrh zdokonalení marketingového mixu společnosti Duostav KB s.r.o.* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134448>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Havíř.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Velké poděkování patří mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Davidu Havířovi za jeho odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a čas. Dále bych chtěl poděkovat vedení firmy Duostav KB s.r.o., které bylo velice ochotné při konzultacích, zodpovídání mých dotazů a umožnění pozorování ve firmě.

OBSAH

ÚVOD	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODY PRÁCE.....	11
1.1. VYMEZENÍ PROBLÉMU	11
1.2. CÍLE PRÁCE	12
1.3. METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ.....	12
2. TEORETICKÁ ČÁST	13
2.1. MARKETING	13
2.2. VÝVOJ MARKETINGU	14
2.2.1. Výrobová koncepce	15
2.2.2. Prodejní podnikatelská koncepce.....	15
2.2.3. Marketingová podnikatelská koncepce	16
2.3. ZÁKLADNÍ POJMY	16
2.4. MARKETING MANAGEMENT.....	17
2.5. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	18
2.5.1. Strategický plán	18
2.5.2. Stanovení cílů pomocí metody SMART	18
2.6. VIZE A POSLÁNÍ FIRMY	19
2.6.1. Vize.....	19
2.6.2. Poslání	19
2.7. MARKETINGOVÝ MIX (4P).....	20
2.7.1. Produkt.....	21
2.7.2. Cena	23
2.7.3. Místo (Distribuce).....	25
2.7.4. Propagace.....	26
2.8. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	28
2.8.1. Mikroprostředí podniku	28
2.8.2. Makroprostředí podniku	30
2.8.3. Analýza makroprostředí - PEST.....	31
2.9. ANALÝZA PĚTI SIL – 5F	33
2.10. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ - MODEL 7S	34
2.11. ANALÝZA SWOT	36
2.12. SHRnutí TEORIE	37
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1. POPIS FIRMY	38
3.1.1. Předmět podnikání.....	38
3.1.2. Vize a poslání podniku	39

3.2.	MARKETINGOVÝ MIX PODNIKU	39
3.2.1.	<i>Produkt</i>	40
3.2.2.	<i>Cena</i>	43
3.2.3.	<i>Místo</i>	47
3.2.4.	<i>Propagace</i>	48
3.3.	INTERNÍ ANALÝZA	49
3.3.1.	<i>Analýza vnitřního prostředí – model 7S</i>	49
3.3.2.	<i>Procesy</i>	54
3.4.	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	57
3.4.1.	<i>Analýza mikroprostředí</i>	57
3.4.2.	<i>Analýza makroprostředí - PEST</i>	62
3.5.	ANALÝZA PĚTI SIL 5F	74
3.6.	ANALÝZA SWOT	78
3.6.1.	<i>Silné a slabé stránky firmy</i>	78
3.6.2.	<i>Příležitosti a hrozby firmy</i>	78
3.6.3.	<i>Matice SWOT</i>	80
3.7.	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRO UVEDENÍ NÁVRHŮ	81
4.	NÁVRHOVÁ ČÁST	83
4.1.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	83
4.1.1.	<i>Velká vytiženost jednatelů</i>	83
4.2.	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	86
4.2.1.	<i>Vize</i>	86
4.3.	MARKETINGOVÝ MIX	89
4.3.1.	<i>Produkt</i>	89
4.3.2.	<i>Cena</i>	103
4.3.3.	<i>Propagace</i>	104
4.4.	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	107
4.4.1.	<i>Hrozba enormního nedostatku řemeslníků</i>	107
4.5.	SHRNUTÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI	109
	ZÁVĚR	113
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	114
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	121
	SEZNAM OBRÁZKŮ	122
	SEZNAM TABULEK	124
	SEZNAM GRAFŮ	125

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na návrh pro zlepšení marketingového mixu stavební společnosti Duostav KB s.r.o. Tato stavební firma se řadí mezi malé firmy. V posledních letech je v této firmě standardně zaměstnáno maximálně 20 osob. Produktem firmy je komplexní stavební činnost s primárním zaměřením na rodinné domy na klíč. Na trhu působí již od roku 1997 a jejich pole působnosti se nachází zejména v okolí měst Kyjov a Hodonín na jihu Moravy. Tuto stavební firmu jsem si vybral na základě blízkých vztahů s vedením společnosti a také kvůli ideálním možnostem pozorování, které se mi nabídli jako brigádníkovi v této firmě.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou vymezeny problémy, se kterými se potýká stavební firma Duostav KB s.r.o. V závislosti na těchto problémech jsou uvedeny cíle bakalářské práce a metody, které budou v bakalářské práci použity pro dosažení cíle.

Následuje druhá, teoretická část, ve které uvedu stěžejní teoretická východiska zvoleného tématu. Podle těchto východisek je vypracována celá bakalářská práce. Jsou zde uvedeny základní pojmy, metody, postupy a typy analýz z odborných pramenů, zabývající se problematikou marketingu, marketingového mixu, marketingového prostředí a managementu.

Ve třetí části je zanalyzována firma na základě uvedených teoretických východisek. V této analytické části je popsána samotná stavební firma, poté popis a analýza marketingového mixu, interního prostředí a marketingové prostředí. Pro analyzování byly dále použity osvědčené metody a postupy. Informace potřebné k uskutečnění analýzy jsem získával zejména díky konzultacím s vedením, osobnímu pozorování ve firmě a hledání informací ze spolehlivých zdrojů na internetu.

Poslední část bakalářské práce se zabývá vypracovanými návrhy na základě provedené analýzy současného stavu stavební firmy Duostav KB s.r.o. Návrhy jsou tedy postaveny na zjištěných příležitostech a hrozbách ve spojení se silnými a slabými stránkami samotné stavební firmy. Díky realizaci vznesených návrhů by mohla stavební firma Duostav KB s.r.o. zlepšit svůj marketingový mix a vývoj firmy.

1. Vymezení problému, cíle a metody práce

1.1. Vymezení problému

Stavební firma Duostav KB s.r.o. se potýká s problémem, kdy vedení kvůli svému vytížení nemá prostor na dohlížení nebo řešení marketingu. Tím se firma již několik let nachází v situaci, kdy stagnuje a dál se nerozvíjí.

Vedení nemá vytvořenou a sdílenou vizi. Obecně si firma nedává dlouhodobé strategické cíle, které by chtěla naplnit. Celá firma funguje spíše s krátkodobým plánováním a operativním stylem řízení.

Firma zvolila strategii dobrých vztahů se zákazníky a už mnoho let funguje jen na základě svých referencí mezi zákazníky. Při výběru zakázek dává přednost již známým zákazníkům. V případě poptání služeb od nových zákazníků je firma často nucena zakázky odmítat z důvodu plného vytížení. Tohle není dobré pro jméno firmy a často tímto přichází o zajímavé nebo ziskovější zakázky.

Se zvolenou propagační strategií pouze formou referencí se pojí také žádná další snaha o propagaci a tvoření image této stavební firmy. Je zde absence kvalitních webových stránek, kde by byly aktuálně a veřejně sdíleny reference. Pokud se podíváme na staveniště této firmy, nelze poznat, že zde tato firma působí. Jasně vyznačení firmy není ani na firemních autech nebo pracovním oděvu zaměstnanců.

Jelikož je v celé ČR velký nedostatek řemeslníků, potýkají se firmy s nedostatkem zaměstnanců a problémem nalezení nových zaměstnanců. Nabízí se zde možnost najmutí řemeslníků ze zahraničí, avšak tato možnost je v tuto chvíli nemožná skrze situaci s nemocí COVID-19. Přesto firma není na tuto možnost připravena a za předpokladu, že se situace zlepší, se může prozatím připravit.

Kvůli nedostatku řemeslníků v ČR se stavební firmy také potýkají s velmi velkou poptávkou. U stavební firmy Duostav KB s.r.o. tomu není jinak. I přes maximální vytížení tato stavební firma nedosahuje velkých zisků.

1.2. Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení analýzy a následné vytvoření návrhů pro zlepšení marketingového mixu stavební firmy Duostav KB s.r.o. Návrhy jsou orientovány na základě výsledné SWOT analýzy. Důsledkem realizace těchto návrhů by mělo dojít ke zlepšení a zefektivnění procesů firmy, vyřešení stagnující situace, využití potenciálu, zlepšení propagace a konkurenceschopnosti.

Pro spokojenost zákazníků jsou další dílčí cíle také udržení již kvalitního produktu – služeb. To znamená rozšíření svých služeb podle aktuálních potřeb a důraz na aktuální technologické a technické nástroje, které zefektivní a usnadní práci.

1.3. Metody a postupy řešení

Teoretická východiska bakalářské práce se opírají o základní informace týkající se marketingu, marketingového mixu, marketingového prostředí a managementu. Tyto informace jsou čerpány z odpovídajících odborných publikací a vhodných zdrojů.

V analytické části je popsána samotná společnost, včetně rozebrání managementu, jak je firma organizována a vše ohledně její vytiženosti. Dále je zanalyzován marketingový mix a marketingové prostředí této stavební firmy. Jelikož se jedná o malou stavební firmu, využiji pro analyzování marketingového mixu klasické metody 4P. Pro kompletní zanalyzování za účelem získání informací pro vytvoření návrhů využiji osvědčené metody jako: PEST, Porterova analýza 5 sil, Mc Kinsey 7S. Následně provedu výsledné shrnutí všech analýz do SWOT matice. Na základě zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb navrhnu své návrhy pro zlepšení marketingového mixu.

Pro získávání všech informací, potřebných k provedení analýzy a následnému vytvoření návrhů, využiji svých úzkých vztahů s touto stavební firmou. Vedení je ochotné mi předat všechny potřebné informace prostřednictvím osobních rozhovorů, případně předložením svých materiálů a dokumentů. Pro důkladné analyzování mám také možnost firmu pozorovat ve všech fázích a prováděných procesech.

2. Teoretická část

V této kapitole bakalářské práce jsou uvedeny teoretické východiska práce, podle kterých jsem dále postupoval při analytické části a následném vypracování návrhů pro zdokonalení marketingového mixu. Jsou zde definovány základní pojmy jako marketing, marketingové prostředí a marketingový mix.

2.1. Marketing

Marketing je v dnešní době velmi podstatnou věcí, na kterou je zapotřebí klást důraz, pokud chce být podnik úspěšný. V oblasti marketingu již proběhl značný vývoj a můžeme tedy v odborných literaturách nalézt mnoho osvědčených nástrojů, postupů a metod, díky kterým může podnik nalézt řešení pro plnění svých cílů a dosáhnout tím uspokojení svých zákazníků. Konkurence je v dnešní době obvykle velká a podniky nad sebou získávají výhody v konkurenceschopnosti často právě díky perfektně zvládnutému marketingu.

Pro objasnění významu marketingu můžeme najít spoustu definic a názorů. Mezi ty nejznámější patří například:

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

(Kotler, 2007)

Pomocí marketingu zjišťujeme potřeby zákazníka a poté tyto potřeby uspokojujeme prostřednictvím směn. K těmto směnám se zpravidla používají marketingové nástroje a postupy, které zvolíme na základě analýzy marketingu, segmentování trhu, analyzování marketingového mixu a marketingového plánu (Foret, 2012)

Další velmi známou definicí marketingu je definice podle Americké marketingové asociace, která uvádí, že je marketing *„činnost, soubor zavedených postupů a procesů*

pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.“ (Karlíček a kol., 2018)

„Úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistotu, že zákazník je o produktu informován. Marketing proto přináší zítřejší objednávky.“ (WESTWOOD, 1999)

Tyto všechny definice jsou si něčím podobné a sice tím, že všechny mají v sobě ukrytou hlavní myšlenku, kterou je snaha o porozumění potřebám zákazníka a následné uspokojení těchto potřeb.

Mnoho lidí chápe marketing pouze jako reklamu a propagaci produktu, která je vedená pouze za účelem prodeje. Ano, reklama a prodej jsou součástí marketingu, avšak marketing obsahuje mnohem více věcí, které je zapotřebí brát v potaz před zavedením produktu na trh. Předchází tomu analýza trhu, jaká je cílová skupina a zda tato skupina může zajistit ziskovost produktu. Marketing však nekončí ani poté, co se produkt prodá, je nutné, aby ho provázel celým jeho životním cyklem. (Kotler, 2007)

Dalším velmi důležitým aspektem marketingu je budování vztahů se zákazníky. Dalším cílem je tedy vzbudit u zákazníků nové potřeby, o kterých třeba ještě zákazník nemá ani ponětí. Najít jedinečnost a poskytnout tím zákazníkovi hodnoty, které mu konkurence nemůže nabídnout. Je tedy velkým zájmem získávat nové zákazníky, ale současně je důležité nezapomínat na udržení i těch stávajících. (Paulovčáková, 2015)

2.2. Vývoj marketingu

První marketingové podnikatelské koncepce se v rozvinutých tržních ekonomikách začínají objevovat v padesátých a šedesátých letech 20. století. Tehdy totiž začínají vznikat takzvané trhy spotřebitele, kdy vzhledem k nasycenosti základních potřeb zákazníků a stále silnější konkurenci rostla náročnost prosazení se na trhu. Podniky byly nuceny vymýšlet způsoby, jakými by si získaly zákazníky.

S objevováním nových technologií úměrně rostl i objem výroby. Místní poptávka přestávala podnikům stačit, proto jsou nuceni hledat nové trhy, na kterých své výrobky prodají. Růstem objemu výroby i trhu začalo docházet ke snižování nákladů na jednotku

výroby, což vedlo ke snižování cen výrobků. „*Snižování cen a zvyšování příjmů obyvatelstva dává možnost, aby si větší podíl populace mohl dovolit nakupovat zboží, které dříve bylo vyhrazeno pouze bohatým. V tomto období vzniká tzv. výrobní podnikatelská koncepce.*“

Tato koncepce zakládá na předpokladu, že zákazníci budou preferovat levné výrobky, kterých mohou lehce dosáhnout. Přináší tedy novou filozofii, kdy se podniky snaží své výrobky vyrábět hromadně za pomoci nové techniky a technologie co nejlevněji a zároveň zajistit rozsáhlou distribuci. Heslem podniků se v této době stává „*úspěch firmy závisí na zvyšování produktivity práce*“. Typickým představitelem podnikatelské koncepce byla v té době u nás firma Baťa, v USA zase firma Henryho Forda. Charakteristická byla hromadná pásová výroba, centralistický způsob řízení podniku s racionální organizací. Vývoj je založen na technickém pokroku a zdokonalování organice výroby a prodeje. (Světlík, 2005, s.11-12)

2.2.1. Výrobní podnikatelská koncepce

Předpokladem výrobní podnikatelské koncepce je, že zákazník bude preferovat výrobky vyšší kvality. Tím pádem se podnik zaměří na svou aktivitu z pohledu kvality a neustálého zdokonalování. Podnik věří, že zákazníci si vždy vyberou kvalitu a originalitu. Podniky proto velmi často při uvádění výrobku na trh prezentují zejména vyšší kvalitu a technické výhody výrobků. „*Koncepce je však nebezpečná, protože výrobce je až příliš zamilován do svého výrobku, což někdy vede k tzv. marketingové krátkozrakosti.*“ To znamená, že podnik přestává vnímat trh a přestane dbát na přání a chování zákazníka. (Světlík, 2005, s.12)

2.2.2. Prodejní podnikatelská koncepce

Prodejní podnikatelská koncepce vznikla díky hromadné výrobě, jelikož bylo poté nutné výrobky masově distribuovat a prodávat. Podniky si uvědomily, že nemusejí pouze čekat, až se zákazník rozhodne koupit jejich výrobek, ale s rozhodnutím mohou „pomoci“. Jednoduše řečeno „*cílem výrobce je prodat to, co vyrobil, nikoliv vyrábět to, co by prodal.*“ Vzniká tedy spousta technik a triků, jak přesvědčit zákazníka, aby si koupil daný výrobek. (Světlík, 2005, s.12)

2.2.3. Marketingová podnikatelská koncepce

Vznikla v polovině padesátých let v USA ve 20. století. Vychází z filozofie, že marketing je něco více než prodej. Dává důraz na vztah mezi trhem a podnikem. Je nutné pochopit trh a prodávat zákazníkovi výrobky podle jeho přání a představ. Produkty podniků kupují dvě skupiny zákazníků. Jednou skupinou jsou noví zákazníci a druhou stávající zákazníci. Získání nových zákazníků je mnohem nákladnější, než si udržet stávající. Proto je pro podniky velmi důležité plné uspokojení zákazníka, kdy poté zákazník:

- Je ochoten výrobek koupit znovu
- Koupí i jiné výrobky podniku
- Nevěnuje tolik pozornosti konkurenčním výrobkům
- Podnik prezentuje svému okolí pozitivně

Marketingový přístup předpokládá, že se podnik nebude zaměřovat na trh jako celek, ale bude volit individuální přístup. Snaží se tedy zaměřit na cílový trh. Cílový trh je určitá skupina zákazníků, kterou podnik analyzuje, zjistí jejich potřeby a přání a na základě nich se mu přizpůsobí. (Světlík, 2005, s.13)

2.3. Základní pojmy

K pochopení definice marketingu je nutné znát pojmy, jako jsou potřeby, přání a touhy, produkty a služby, hodnota, uspokojení a kvalita, směna, transakce, vztahy a trhy. (Kotler, 2007).

Poptávka – potřeby, přání

- Lidská potřeba – stav pocíťovaného nedostatku
- Lidské přání – potřeby utvářené vnější kulturou a osobností člověka
- Poptávka – přání podložená kupní silou (Kotler, 2007,s.40-41)

Tržní nabídka

- Marketingová nabídka – určitá kombinace produktů, služeb, informací nebo prožitků, které trh nabízí k uspokojení potřeb nebo přání (Kotler, 2007,s.41).

Hodnota, uspokojení a kvalita

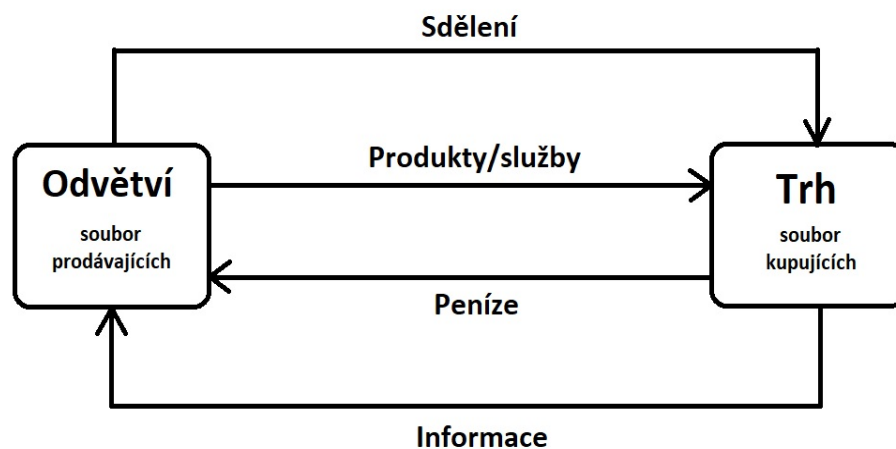
- Hodnota pro zákazníka – jak moc je produkt schopen uspokojit zákazníkovu potřebu
- Uspokojení zákazníka – jestli je produkt schopen naplnit očekávání kupujícího ve vztahu k očekávaným charakteristikám produktu a poskytnutým hodnotám (Kotler, 2007, s.42)

Směna, transakce a vztahy

- Směna – získání vytouženého předmětu za nabídnutou protihodnotu
- Transakce – obchod mezi dvěma stranami, který zahrnuje alespoň dvě hodnoty, dohodnuté podmínky, čas a místo dohody;
- Vztahový marketing – vytváření, udržování a rozšiřování dobrých vztahů se zákazníky (Kotler, 2007, s.43)

Trhy

- trh – všichni, kteří kupují nebo chtějí kupovat daný produkt (Kotler, 2007, s.44)



Obrázek 1: Jednoduchý marketingový systém

(zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2007)

2.4. Marketing management

Marketing management nazýváme jako vědu a umění schopnosti volby cílového trhu a vybudování vztahu s tímto trhem, ze kterého je možné získat zisk. Vytvořením, dodáním

a komunikováním produktu udržujeme a rozvíjíme své zákazníky s neustálým účelem vyšších hodnot. Díky marketing managementu lze řídit poptávku, takové řízení zahrnuje řízení vztahů se zákazníky. (Kotler, 2007, s.46)

2.5. Strategické řízení

„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku“ (Zamazalová, 2010, s.13)

2.5.1. Strategický plán

Strategický plán je sestaven za účelem, jak se podnik zachová, aby využil příležitostí, které vycházejí z neustále měnícího se prostředí. Je nutné, aby současně udržel strategickou rovnováhu mezi cíli, možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. (Kotler, 2007, s.88)

Obsahem strategického plánu je několik složek: poslání, strategické cíle, strategický audit, analýza SWOT, analýza portfolia, cíle a strategie. Všechny tyto složky vycházejí z marketingového plánu a zároveň pro ně poskytují základní východiska. (Kotler, 2007, s.89)

2.5.2. Stanovení cílů pomocí metody SMART

- **S** – Specific (Specifický) – Přesně definovaný cíl. Čím přesnější je daný cíl, tím snadnější je jeho plnění a porozumění.
- **M** – Measurable (Měřitelný) – Je nutné, aby bylo cíl možné měřit. Snadněji se poté kontroluje, do jaké míry byl cíl splněn.
- **A** – Accepted – (Akceptovaný) – Cíl musí akceptovat všechny zúčastněné osoby. Pokud nebude akceptován, nebude brán vážně.
- **R** – Realistic – (Reálný) – Cíl musí být reálný a splnitelný v reálném čase. Nedosažitelné cíle nebudou mít smysl.

- **T** – Timed (časově vymezený) – Jasně stanovený termín zaručí, že cíl nebude odkládán.

(Prukner, 2014)

2.6. Vize a poslání firmy

2.6.1. Vize

Vize je strategický dokument, který vyjadřuje představu o úspěšné budoucnosti podniku. Tato představa vychází ze základních hodnot a filozofie, s níž jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize by měla obsahovat své specifické ideály, priority podniku a to, čím má být firma jedinečná. Je velmi důležité, aby byla vize sdílena napříč celým podnikem. „*Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka.*“ (Heskett, Sasser, Hart, 1993)“

Pro dosažení vize je podstatné, aby každý pracovník pochopil, čím on samotný napomáhá k realizaci. Vize je základem dobrého vedení. Stanovení cílů a tvorba strategií může být bez určené vize problémem. Konkrétní formulace vize závisí na podniku a jeho odvětví. Není dobré stanovit vize ve stylu jako: „Stát se nejlepší firmou v odvětví.“, „Být skvělou společností.“ (Zamazalová, 2010, s.14)

Vize má minimálně čtyři role, a to:

- **komunikační** – její tvorba a konečná podoba slouží ke komunikaci mezi zainteresovanými subjekty o budoucnosti podniku
- **spojujací** – sblíží zainteresované subjekty, spojuje jejich zájmy, vytváří základ pro společný postup, spolupráci a hledání společných řešení
- **motivační** – motivuje zainteresované subjekty k jejímu naplnění a zákazníky k ověření jejího naplňování
- **prezentační** – prezentuje odborné i laické veřejnosti, občanům i podnikatelům, zákazníkům apod. srozumitelně a jednoznačně záměry a snahy vrcholového managementu firmy (Zamazalová, 2010, s.14)

2.6.2. Poslání

„*Poslání je vyjádření důvodu existence firmy.*“ (Zamazalová, 2010, s.15)

Poslání podniku je vyjádření účelu organizace – čeho chce obecně dosáhnout. Jasně vyjádření může být nápomocno pro motivování pracovníků podniku, ve kterém může každý sám a všichni společně přispívat k naplňování cílů podniku.

Vyjádření poslání by vždy mělo vycházet z trhu daného odvětví. Obchodní společnosti často vycházejí ze svých produktů („Vyrábíme nábytek“) nebo technologií („Jsme chemický závod“). Michelin například své poslání neomezuje na pouhou výrobu pneumatik, ale definuje své poslání jako „službu lidem a jejich přepravě“. (Kotler, 2007, s.90)

Poslání by mělo obsahovat odpovědi na následující otázky:

1. Kdo jsou naši zákazníci?
2. Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
3. Kde působí?
4. Jaká je její „filozofie“?
5. Jaké jsou její přednosti a konkurenční výhoda? (Zamazalová, 2010, s. 15)

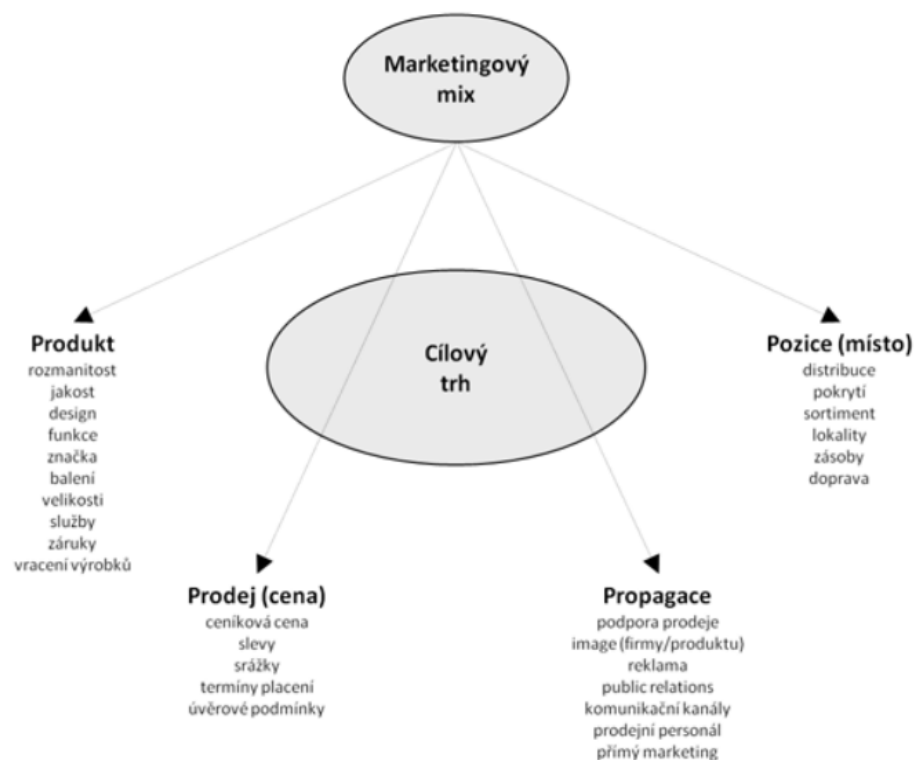
2.7. Marketingový mix (4P)

Jakmile má podnik zvolenou svou celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat podrobnosti svého marketingového mixu. (Kotler, 2007. s.70)

V současném managementu je marketingový mix klíčovým pojmem. Představuje všechny základní marketingové prvky, díky kterým podnik dosahuje svých cílů. Jde o soubor proměnných, se kterými podnik pracuje a mění je. Marketingový mix obsahuje vše, čím podnik může ovlivňovat poptávku trhu po svých produktech. V literatuře se nejčastěji setkáváme se skupinou čtyř faktorů, které jsou označovány jako marketingový mix. Podle počátečních písmen bývá pojmenován jako mix 4P. Konkrétně obsahuje tyto faktory:

- **Product – produkt – výrobek - služba**
- **Price – prodejní cena**
- **Place – prodejní místo – distribuce**
- **Promotion – propagace** (Foret, 2005, s.89)

Je nutné se v marketingovém mixu zabývat všemi faktory, jejich vzájemnými vazbami a v poslední řadě jejich uplatňováním při konkrétních situacích v daném podniku. Výsledek závisí na správném „mixování“ nebo kombinaci všech faktorů. Jednotlivé nesystémové vylepšování daných prvků anebo kombinování těchto prvků zpravidla k lepšímu konečnému výsledku nevede. Pokud máme vynikající řešení jednoho faktoru, neznamená to, že zachrání situaci i přes neřešení ostatních faktorů. Na druhou stranu, jedna složka marketingového mixu může vytvořit problém – ohrozit situaci, jelikož zákazník vnímá podnik jako celek. (Foret, 2005, s.90)



Obrázek 2: Marketingový mix (4P)

(Zdroj: managementmania.com)

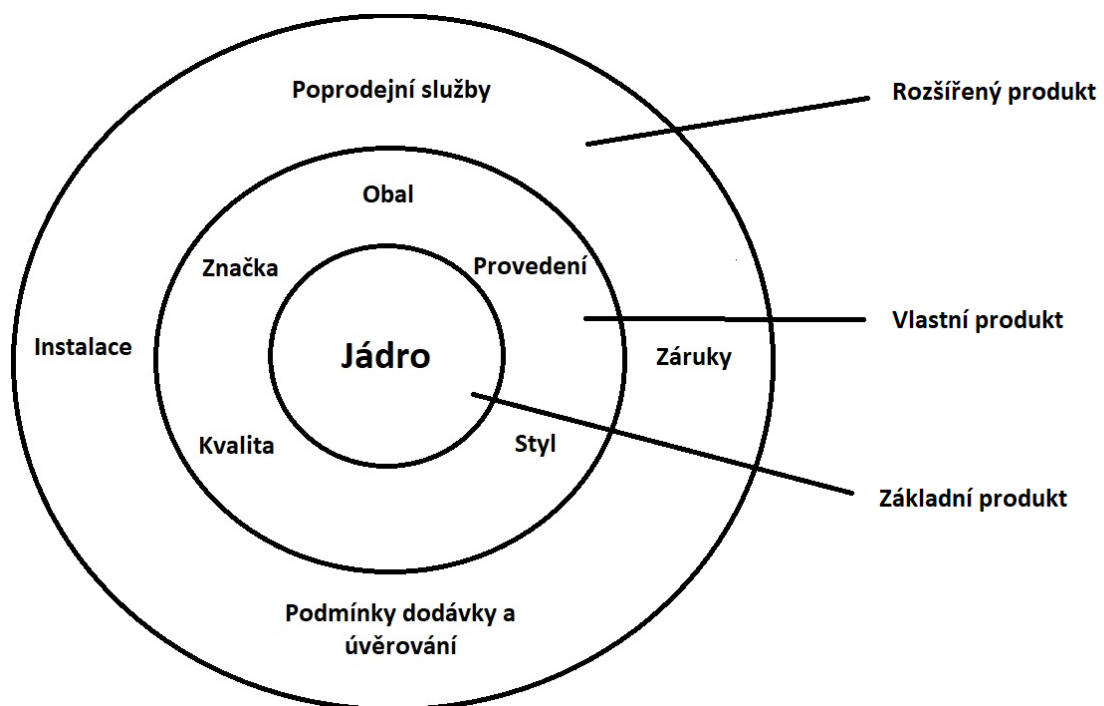
2.7.1. Produkt

Pod slovem produkt si většina z nás představí něco hmotného, jako například produkty, které nakupujeme v supermarketech. Tímhle označením je ale v marketingu myšleno mnohem více. „Produktem je cokoliv, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi,

k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.“ (Kotler, 2007, s 615)

Typickým rysem je komplexní chápání produktu. Zákazníci si daný produkt nemusejí kupovat jen kvůli jeho praktickým funkcím jako, že oblečení je teplé, nábytek je prostorný, auto jezdí. Zákazníci si často vyberou daný produkt z mnoha dalších důvodů, například kvůli jeho obalu, kvůli značce, kvůli pocitu prestiže nebo kvůli spojení s určitým lifestylem.

Proto je z marketingového pohledu velmi důležité pracovat s vlastnostmi produktu, které zákazníky ovlivňují - motivují ke koupi a dále tyto vlastnosti zkoumat. Tímto vzniká klíčový marketingový termín – komplexní neboli totální výrobek, který je zobrazen několika schémata. (Zamazalová, 2010, s 165)



Obrázek 3 Struktura komplexního výrobku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler)

Základní produkt - Jádrem produktu jsou základní přínosy nebo služby, respektive skutečný účel koupě produktu.

Vlastní produkt - součástky produktu, úroveň kvality, funkce, styl, design, název značky, balení a další základní přínosy produktu.

Rozšířený produkt – Doplnkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem. (Kotler, 2007)

2.7.2. Cena

Cena je vyjádřením hodnoty výrobku nebo služby formou sumou peněz, množstvím výrobků nebo objemem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí nějaké služby. (Foret, 2005, s 101)

Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř faktorů marketingového mixu. Zatímco produkt, distribuci i stimulaci odbytu lze jen obtížně v krátkém čase měnit, ke změně ceny může docházet a dochází často. Příkladem mohou být každodenní změny cen na burze nebo i na městském tržišti. Cena je jediným faktorem marketingového mixu, který podniku přináší tržby a prodeje. Všechny ostatní faktory tvoří jen náklady. Musíme si uvědomit, že cena produktu velmi úzce souvisí s poptávkou po daném produktu. (Světlík, 2005, s 130)

Cena produktu má pro každého zákazníka jiný význam. V souvislosti teorie o nabídce a poptávce bychom mohli očekávat, že vysoká cena povede k menší poptávce a nízká cena naopak k vysoké poptávce. Realita však může být naprosto jiná. Vysoká cena může přilákat určitou skupinu zákazníků a prodávající může mít dobrý důvod pro její stanovení. Na druhou stranu nízká cena může zákazníky odradit. U kupujících nezaleží pouze na ekonomických faktorech, ale hraje zde důležitou roli také psychologie, spojitost s určitou sociální třídou nebo vliv okolí. „*Cena je nejdůležitějším činitelem určujícím poptávku po zboží.*“ (Světlík, 2005, s 131)

Dynamická cena

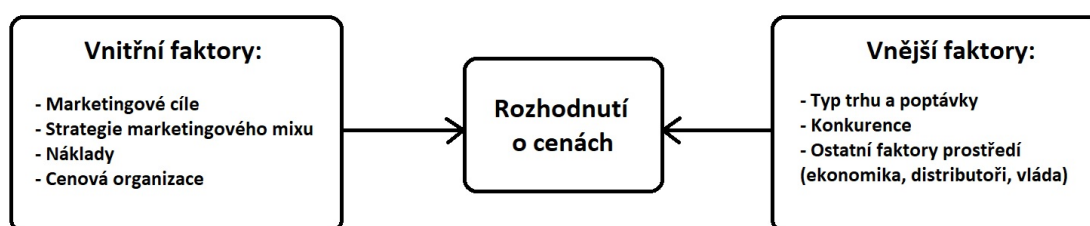
„*Požadování různých cen v závislosti na jednotlivých zákaznících a situacích.*“ (Kotler, 2007, s 749)

V dnešní době je velmi snadné porovnat konkurenční ceny, a proto musí podnik neustále s cenou pracovat. Historicky byla dynamická cenotvorba naprosto přirozená. Lidé na tržištích smlouvali, dokud nedošli k přijatelné ceně. To znamená, každý zákazník zaplatil

jinou cenu v závislosti na svých potřebách a vyjednávacích schopnostech. V dnešní době se často setkáváme s problémem, kdy podniky nedokážou svou cenotvorbu efektivně řešit. Jedním z častých problémů je, že podniky pro získání větších objemů prodeje rychle snižují ceny, místo toho, aby přesvědčily zákazníky, že jejich služby stojí i za vyšší cenu. (Kotler, 2007, s 749)

Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách

Rozhodnutí podniku o ceně jsou ovlivňovány vnitřními faktory firmy i vnějšími faktory trhu. (Kotler, 2007, s 749)



Obrázek 4: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler 2007)

Cenotvorba

Cena je ovlivňována buďto podle krátkodobých zájmů, kdy je zájemem podniku dosažení rychlého zisku, nebo podle dlouhodobých zájmů. Podnik musí vytvářet ceny v souladu se strategickým plánováním podle jednoho, či více cílů. Hlavními cíli podniku může být:

- **Zisk** - pro většinu podniků je tvorba zisku rozhodující faktor - Znamená určení takové výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady výroby a bude zaručeno dosažení určité míry zisku.
- **Maximalizace zisku** – podnik stanovuje cenu na takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům – obvykle využít pro maximalizování zisku v určité době

(Podniky často díky zvýšení ceny značně sníží poptávku, což ve výsledku sníží dosažený zisk – změnu poptávky změnou ceny nazýváme cenovou citlivost poptávky)

- **Tržní podíl** – cíl, který podniku zajistí dlouhodobou ziskovost díky dominantnímu postavení na trhu
- **Růst objemu prodeje** – neklade důraz na dosažení zisku, ani nepřihlíží ke konkurenci – je spojen například s výprodejem zásob
- **Návratnost investic** – dlouhodobá strategie – cílem podniku je navrácení nákladů investice například do technologií – velmi často obsahem podnikatelské analýzy
- **Špičková kvalita výrobku** – cílem podniku je dosáhnout vedoucí pozice na trhu v kvalitě – výše ceny je úměrná kvalitě – pro dosažení kvality je podnik nucen použít kvalitní a drahé materiály, technologie, kontrolu kvality atd. – cena je v očích zákazníka častým a jediným indikátorem kvality (Světlík, 2005, s 131-133)

Metody stanovení ceny

- **Nákladově orientovaná cena** – zjištění výrobních nákladů a zakalkulování požadované marže
- **Stanovení cen podle konkurence** – podnik analyzuje ceny na trhu a přizpůsobí svoji cenu
- **Stanovení cen podle kupujícího** – zjištěním ideální ceny v očích zákazníků (Kotler, 2007, s 767)

2.7.3. Místo (Distribuce)

Podnik distribucí řeší otázku komu a kde se bude produkt prodávat. Další otázkou je, jak zajistit, aby byl produkt nabízen na správném místě ve správný okamžik. (Světlík, 2005, s 152)

Typy distribučních mezičlánků

Mezičlánky distribuce můžeme rozdělit do tří typů:

- Prostředníci
- Zprostředkovatelé
- Podpůrné distribuční mezičlánky

Prostředníci jsou mezičlánkem mezi výrobní firmou a zákazníkem. Zabývají se obchodní činností.

Zprostředkovatelé jsou zástupci výrobních firem, kteří zprostředkují prodej produktu výrobní firmy.

Podpůrné distribuční mezičlánky jsou podniky, které poskytují své služby během nákupu a prodeje. Jedná se o banky, pojišťovny, přepravce, skladovací firmy, reklamní a marketingové agentury atd. (Zamazalová, 2010, s 232)

2.7.4. Propagace

Moderní marketing vyžaduje více než jen zhotovení skvělého produktu, určení ceny a zpřístupnění zákazníkům (distribuce). Je velmi důležité, aby podnik také navázal kontakt se svými současnými a budoucími zákazníky. Tak jako je komunikace velmi důležitá u lidských vztahů, je komunikace velmi důležitá i v byznysi, kdy podnik navazuje vztahy se svým zákazníkem. (Kotler, 2007, s 809)

Každý podnik se může ke komunikaci s trhem postavit jiným způsobem. Ať podnik zvolí jakýkoliv způsob, je nucen se svým okolím komunikovat od svého vzniku až po celou dobu své existence. Způsoby komunikace mohou být následující:

- **Vědomá** – aktivní, navazující a dlouhodobě řízená komunikace s okolím, kdy podnik dbá na její implementování do celého produkčního procesu – dosahuje tím příznivé image, trvalé pozice na trhu, efektivního obrátu s příznivým ziskem
- **Instinktivní** – uvědomuje si nutnost komunikace, nicméně nedává komunikaci tolik pozornosti, většinou komunikuje s trhem pouze prostřednictvím svého produktu – takové podniky mají zpravidla pocit nedostatečných finančních prostředků, vyčkává na lepší období – tato strategie není efektivní, neřízená komunikace nepřináší potencionální výhody, dokonce může zkreslenými a nedostatečnými informacemi podniku uškodit

- **Odmítavá** – podnik neuznává význam reklamy a komunikace, nedůvěřuje významu výměny informací – podnik tímto dává prostor fámám a vzniku nedůvěry mezi zákazníky (Zamazalová, 2010, s 254)

Propagaci můžeme také nazvat jako marketingovou komunikací.

Marketingová komunikace má obvykle pět základních kroků:

1. **Volba cílové skupiny** (segmentu trhu)
2. **Stanovení požadované odezvy** – například snaha o upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu, vyvolání touhy anebo podnícení příjemců k akci
3. **Volba typu sdělení** – rozhodnutí o formě a struktuře sdělení, dále rozhodnutí o obsahu
4. **Volba komunikačního kanálu**
5. **Zpětná vazba** – pro vyhodnocení účinnosti komunikace (Foret, 2005, s 117)

Dále si definujeme pět hlavních komunikačních nástrojů:

1. **Reklama** – jakákoliv placená neosobní prezentace a komunikace myšlenek, služeb či zboží
2. **Osobní prodej** – osobní prezentace prováděná obchodními zástupci za účelem prodeje a navázání vztahů se zákazníky
3. **Podpora prodeje** – Krátkodobé stimuly, za účelem vyvolání potřeby po produktu vedoucí k prodeji služby nebo výrobku
4. **Public relations (Reference)** - Budování dobrých vztahů, dobré recenze podniku mezi zákazníky, budování dobré „image podniku“
5. **Přímý marketing** – přímé spojení s pečlivě vybranými cílovými zákazníky, za účelem vyvolání okamžité odezvy a vztahu se zákazníkem – například pomocí telefonu, emailu a jiných nástrojů pro přímou komunikaci (Kotler, 2007, s 809)

2.8. Marketingové prostředí

„Činitelé a síly vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.“ (Kotler, 2007, s 129)

Marketingové prostředí je takové, ve kterém se podnik pohybuje. Na daný podnik má existenční vliv, kdy se na základě tohoto prostředí rozhoduje a tvaruje své vlastnosti. Pokud chceme podnik lépe poznat a pochopit jeho vlastnosti a rozhodnutí, musíme nejprve také dobře znát jeho prostředí. Marketingové prostředí je samo o sobě velmi proměnlivé a složité. Na podnik může mít různé vlivy, proto vyžaduje nejlépe průběžné analýzy jeho stavu a vývoje. Kvalitní a organizované analýzy mohou pomoci podniku k lepšímu působení na trhu. (Zamazalová, 2010, s 105)

Marketingové prostředí se podle místa působení svých vlivů dělí na vnitřní a vnější. Zásadní je určení vlivů, které je podnik schopný ovlivnit. Vlivy, které je management podniku schopen ovlivnit, zahrnujeme do **vnitřního prostředí** a blízkého prostředí tzv. **mikroprostředí**. Naopak vlivy, které už jsou podnikem prakticky neovlivnitelné, zahrnujeme do tzv. **makroprostředí**. (Světlík, 2005, s 22-23)

2.8.1. Mikroprostředí podniku

„Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“ (Kotler, 2007, s 130)

Mikroprostředí tvoří faktory, které může podnik přímo ovlivňovat. Hlavními faktory tohoto prostředí jsou:

- Samotný podnik (Společnost)
- Konkurence
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Zákazníci a spotřebitelé

Společnost

Vnitřními vlivy neboli mikroprostředím samotného podniku je myšlena zejména jeho struktura, organizace a vývoj. Podnik můžeme přirovnat k živému organismu, kdy jakékoliv vnitřní problémy a nedokonalosti mohou narušit zdraví podniku navenek. To znamená, že sem patří i sociální vztahy uvnitř podniku, pracovní morálka týmu či kolektivu, schopnost spolupráce a finanční zdraví podniku obecně. Nutností je především správná komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. (Zamazalová, 2010, s 109-110)

Konkurence

Podnik většinou nepůsobí na trhu sám, vyskytují se zde i jiné podniky, které jsou danému podniku podobné svou nabídkou produktu nebo vnitřním prostředím. Díky této konkurenci se cílový trh rozděluje mezi několik podniků. Tímto vzniká soutěž, kdy se podniky snaží být lepší než konkurence a získat tím větší část cílového trhu. Podnik musí sledovat vývoj u konkurence, čímž se může přiučit nebo včas zareagovat. Zpravidla pozorujeme konkurenční marketingový mix. Čím více má podnik s konkurencí podobný produkt, tím více je nucen sledovat zejména cenovou politiku a další části marketingového mixu.

„Jediná optimální strategie pro boj s konkurencí neexistuje – subjekt i jeho konkurenti mají mnoho různých možností chování.“ (Zamazalová, 2010, s 110)

Dodavatelé

Možnosti podniku jsou závislé na jejich dodavatelích, tudíž jsou dodavatelé také důležitým faktorem mikroprostředí. Aby podnik mohl správně fungovat, je závislý na včasnosti, kvalitě a množství například materiálu potřebného pro výrobu. Dodavatelé mohou mít také velký vliv na marketingový mix, jelikož jejich kvalita a služby (například servis) jsou vnímány zákazníky. Proto je velmi důležitý vhodný výběr dodavatelů. (Zamazalová, 2010, s 111)

Distribuční články

Distribucí není jen konečná společnost, která přepraví produkt k zákazníkovi. Do distribuce spadají také marketingové a reklamní agentury, které pomáhají podniku s komunikací, umístěním a odbytem. Dále sem spadají také organizace zajišťující pojištění distribuce nebo financování mezi danými účastníky. Ve zkratce jsou to všechny organizace, které pomáhají a doplňují funkce podniku v ohledu marketingu a prodeje. (Zamazalová, 2010, s 111)

Zákazníci a spotřebitelé

Zákazníci a spotřebitelé jsou také důležitým faktorem mikroprostředí. Jsou na úplném konci řetězce a cyklu produktu. Bez zákazníků firma nemůže existovat. Každý zákazník či spotřebitel je jiný – může se jednat o průmyslové i neprůmyslové firmy nebo o běžné fyzické spotřebitele. Tvoří různorodé trhy, které musí podnik vnímat a následně na ně správně reagovat ke svému prospěchu. (Zamazalová, 2010, s 111)

2.8.2. Makroprostředí podniku

Společnost a všechny podniky působí v makroprostředí, „*tj. relativně neměnný a neovlivnitelný rámec života firmy.*“ (Zamazalová, 2010, s 111) Tohle prostředí si podnik nevybírá, pouze využívá jeho příležitostí, nebo naopak podléhá jeho hrozbám. Podnik je nucen své makroprostředí respektovat, v opačném případě hrozí podniku rizika různých sil a velikostí. Základní faktory makroprostředí můžeme rozdělit do čtyř základních kategorií, které tvoří zkratku PEST:

- **Politické a právní**
- **Ekonomické**
- **Sociální**
- **Technické a technologické** (Zamazalová, 2010, s 106)

2.8.3. Analýza makroprostředí - PEST

Politické a právní faktory

Politické a právní faktory velmi výrazně ovlivňují existenci podniků.

Právní faktory

- Podnik ovlivňují zákony a obecně legislativa, dále například ochrana investora nebo ochrana spotřebitele. (Foret, 2005, s 47)

Politický faktory

- Je velmi důležité, jaké nastolí vláda podmínky podnikům. Jsou nutné respektovat vládní administrativu a daňový systém. Na podniky doléhá také struktura státních výdajů, míra produkce, ekonomická i jiná bezpečnost firem a v poslední době také například možnost dotací. (Zamazalová, 2010, s 108-109)

Ekonomické faktory

„Faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.“ (Kotler, 2007, s 146)

Ekonomické prostředí je pro podnik důležité z hlediska životních standardů a možností zákazníka. Nejčastějšími jevy, které ovlivňují toto prostředí jsou například inflace, směnné kursy, pokles HDP – recese, zaměstnanost – nezaměstnanost. (Foret, 2005, s 47)

Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří demografické prostředí a kulturní prostředí.

Demografické prostředí

- Demografie - *„Studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů.“* (Kotler, 2007, s 135)

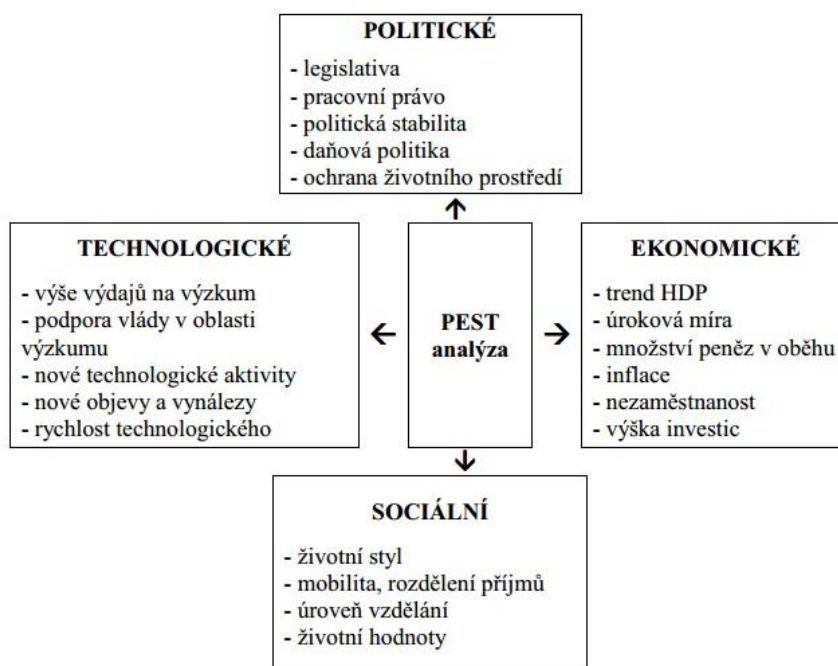
- Pro marketing podniku je demografie velmi důležitá, jelikož se zabývá studiem lidské populace – lidé tvoří trhy. Růstem populace rostou také lidské potřeby, které mohou být uspokojeny. (Kotler, 2007, s 135)

Kulturní prostředí

- Kulturní prostředí určuje vlastnosti daných trhů a jejich zákazníků. Mohou to být například různé zvyky nebo zažitý typ používaných materiálů. Trh také velice ovlivňuje názory lidí, kteří tvoří daný trh. (Zamazalová, 2010, s 106)

Technické a technologické faktory

Vzhledem k rychlému vývoji technologií se jedná o jedny z nejdůležitějších faktorů. Podniky si navzájem konkurují využíváním lepších nebo odlišných technologií. Velkou roli zde hrají velikostí podniků, s čímž se pojí možnosti technologií, které si mohou dané podniky finančně dovolit. Zároveň je náročné sledovat neustále nové a zlepšující se technologie. (Zamazalová, 2010, s 107)



Obrázek 5: PEST analýzy model

(Zdroj: wiki.knihovna.cz)

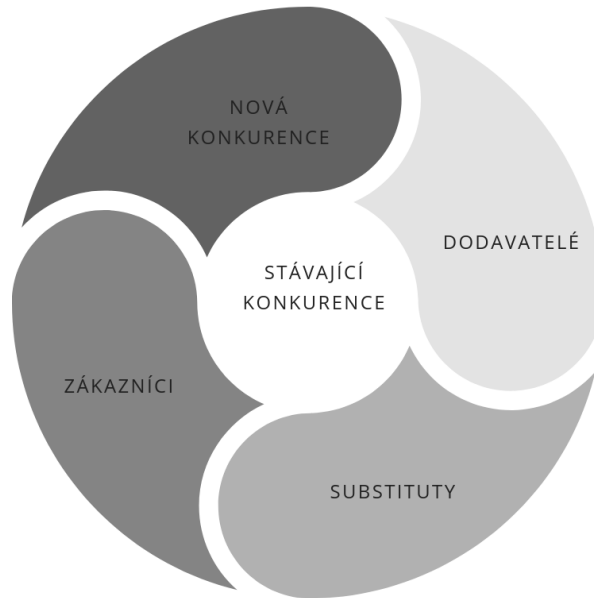
2.9. Analýza pěti sil – 5F

Jedná se o analýzu daného odvětví a jeho rizik podle Michaela E. Portera. V angličtině známý jako Porter's Five Forces (odtud název 5F). Model se snaží analyzovat sílu konkurence, vývoj konkurenční situace a ziskovost v daném odvětví.

Hrozby těchto pěti sil jsou následující:

- 1. Hrozba intenzivní rivality v segmentu** – Odvětví není atraktivní, pokud v něm již působí mnoho silných nebo agresivních konkurentů. Hrozbou může být také nerostoucí nebo klesající odvětví, vysoké fixní náklady, enormní zájem konkurence zůstat na trhu. (Kotler, Keller, 2013, s 270)
- 2. Hrozba vstupu nových konkurentů** – Hrozby spojené s příchodem nových konkurentů se odvíjí od vstupních bariér daného odvětví. Odvětví s vysokou bariérou vstupu a nízkou bariérou odchodu je tím nejatraktivnějším odvětvím. Podniky mohou do odvětví vstoupit jen těžce, naopak ale mohou snadno odejít. (Kotler, Keller, 2013, s 270)
- 3. Hrozba substitučních výrobků** – Pokud se v odvětví již objevuje substitut produktu případně je velký potenciál substitutu, je toto odvětví neatraktivní. Substituty mohou snižovat ceny a tím pádem i výsledné zisky. (Kotler, Keller, 2013, s 270)
- 4. Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících** – Odvětví se stává neatraktivním, pokud kupující disponují silnou nebo rostoucí vyjednávací silou v oblasti snižování ceny. Snižují tím potenciální zisk podniku. Podniky se mohou ochránit soustředěním na kupující s nejnižší vyjednávací silou nebo schopností. Nejlepší obranou jsou takové nabídky, kterým neodolá ani nejsilnější kupující. (Kotler, Keller, 2013, s 270)
- 5. Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů** – Pokud je dodavatel podniku schopen libovolně zvyšovat cenu nebo omezovat dodávané množství, segment se

stává neatraktivním. Nejsilnější jsou dodavatelé s jedinečným produktem bez konkurence. (Kotler, Keller, 2013, s 270)



Obrázek 6: Model pěti sil

(Zdroj: www.ecommercebridge.cz)

2.10. Analýza vnitřního prostředí - model 7S

McKinsey 7S je metodou analýzy vnitřního prostředí podniku. Byl vyvinut na konci 70. let Tomem Petersem a Robertem Watermanem, kteří pracovali pro společnost McKinsey&Company, odtud také vznikl název modelu.

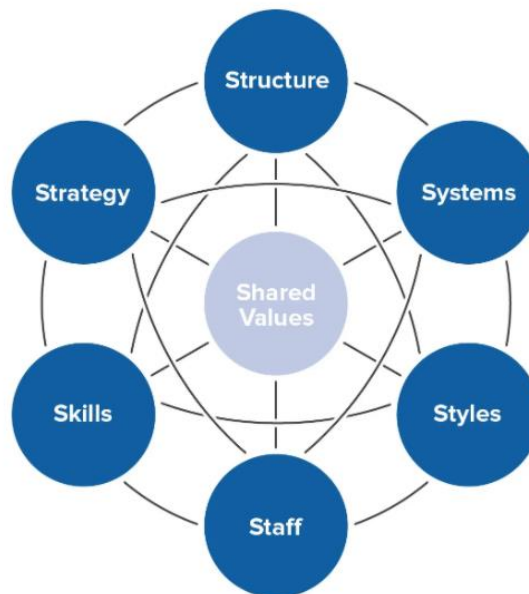
Podstatou modelu je rozdělení podniku na sedm prvků, které zkoumá pro následné zlepšení výkonu a spravování podniku. Výsledkem by mělo být harmonické fungování všech faktorů.

Model 7S se používá v mnoha různých situacích, kdy je zapotřebí prozkoumat, jak různé prvky ve vašem podniku spolupracují. Většinou bývá použit pro zlepšení výkonu nebo pro určení nejlepšího způsobu implementace navrhované strategie.

Sedm prvků podle modelu 7S:

1. **Strategie (Strategy)** – strategický plán podniku pro budování a udržování konkurenční výhody nad konkurenty

2. **Struktura (Structure)** – organizace a struktura podniku – struktura oddělení a týmů, včetně hierarchie
3. **Systémy (Systems)** – každodenní činnosti a postupy, které zaměstnanci používají k provedení své práce
4. **Sdílené hodnoty (Shared Values)** – základní hodnoty organizace sloužící pro firemní kulturu a obecnou pracovní morálku
5. **Styl (Style)** – styl vedení
6. **Spolupracovníci (Staff)** – zaměstnanci a jejich obecné schopnosti
7. **Schopnosti (Skills)** – skutečné dovednosti a kompetence (neboli způsobilost zvládat určitou pracovní pozici) zaměstnanců v podniku



Obrázek 7: Model McKinsey 7S

(Zdroj: mindtools.com, 2016)

Jak lze na obrázku vidět, sdílené hodnoty jsou umístěny uprostřed. Zdůrazňuje se tím, že jsou tyto hodnoty stěžejní pro rozvoj všech ostatních prvků. Filozofií modelu je rovnováha a vzájemné posilování mezi jednotlivými prvky. (mindtools.com)

2.11. Analýza SWOT

SWOT analýza je univerzální analytická technika používána pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Byla navržena v šedesátých letech 20. století autorem Albertem Humphrey. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Zkratka SWOT je vytvořena z počátečních písmen jednotlivých faktorů:

- **Strengths** – silné stránky, v čem je podnik dobrý a vyniká
- **Weaknesses** – slabé stránky, v čem je podnik špatný a potřebuje zlepšit
- **Opportunities** – příležitosti, které se vyskytují v prostředí podniku
- **Threats** – hrozby, na které je nutné si dávat pozor (managentmania.com)

Matice SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zamazalová, 2010)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomické a finanční • Inovační • Nákupní • Výrobní • Prodejní • Marketingové • Manažerské • Personální 	<p>Schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomické a finanční • Inovační • Nákupní • Výrobní • Prodejní • Marketingové • Manažerské • Personální

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p data-bbox="276 271 443 309">Vyplývající:</p> <ul data-bbox="328 344 751 555" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="328 344 603 383">• Z makroprostředí <li data-bbox="328 400 587 439">• Ze změn na trhu <li data-bbox="328 456 627 495">• Z chyb konkurence <li data-bbox="328 512 751 555">• Z podnětů zájmových skupin 	<p data-bbox="841 271 1008 309">Vyplývající:</p> <ul data-bbox="893 344 1316 555" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="893 344 1168 383">• Z makroprostředí <li data-bbox="893 400 1152 439">• Ze změn na trhu <li data-bbox="893 456 1192 495">• Z chyb konkurence <li data-bbox="893 512 1316 555">• Z podnětů zájmových skupin

2.12. Shrnutí teorie

Nejprve jsme se seznámili s pojmem marketing a jaký byl zejména v minulém století vývoj marketingu ve spojitosti s vývojem technologií apod. Následovalo rozebrání základních pojmů, se kterými se v marketingu často setkáváme a je nutné znát jejich význam. Poté je popsáno strategické řízení, to znamená, co je to strategický plán, jaké má mít podnik vize a své poslání. Dále je jedna z nejdůležitějších problematik, kterou je marketingový mix s definováním všech čtyř p. V návaznosti na marketingový mix je rozebráno marketingové prostředí, pomocí kterého se dostáváme k analýzám, které ve své práci použijí - analýza makroprostředí – PEST, analýza pěti sil 5F, analýza vnitřního prostředí – model 7S a SWOT analýza.

3. Analýza současného stavu

3.1. Popis firmy

DUOSTAV KB s.r.o.

Obrázek 8: Logo společnosti

(Zdroj: www.duostavkb.cz)

Firma Duostav KB s.r.o. se nachází ve vesnici Vacenovice, která leží nedaleko Hodonína na jižní Moravě. Datum vzniku a zápisu je 2. květen 1997. Přesná adresa sídla je Dolní konec 26, 69606 Vacenovice. Duostav KB s.r.o. je stavební firmou, která se snaží ve svém blízkém regionu vytvořit pracovní místa tak, aby byla stabilní a nabízela profesní růst. Jedná se o malou firmu, která standardně zaměstnává maximálně 20 zaměstnanců. Posláním firmy je výstavba budov a veškeré další stavební činnosti pro občany nebo malé a střední podniky. Firma vytváří roční obrat zhruba 18 mil. Kč

Právní formou této firmy je společnost s ručením omezeným, což znamená, že odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, společníci pak společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku (nově veřejném rejstříku). Společnost s ručením omezeným stojí na pomezí mezi kapitálovou a osobní obchodní společností.

Firma byla založena jako společnost s ručením omezeným, jelikož ji spolu založili dva majitelé a dodnes jsou oba jednateli. Druhým důvodem byl také rozdíl náročnosti na začátcích. Pokud by si vybrali možnost akciové společnosti, tak by začátky byly finančně mnohem náročnější, proto tedy zvolili cestu společnosti s ručením omezeným.

3.1.1. Předmět podnikání

Předmětem podnikání firmy Duostav KB s.r.o. je stavební výroba. Primárně se firma zaměřuje na stavbu a rekonstrukci rodinných domů a všechny stavební práce okolo domu. Nicméně značnou činností této firmy jsou také zakázky pro jiné podniky. V těchto

případech se jedná například o výstavbu průmyslových hal, zpevnění ploch nebo jiné stavební úpravy. Duostav KB s.r.o. má za svou řadu let působnosti na trhu několik spřátelených firem, kterým pravidelně provádí stavební práce, jelikož se tyto firmy rozrůstají a potřebují často nové prostory nebo rekonstruovat své stávající.

3.1.2. Vize a poslání podniku

Firma Duostav KB s.r.o. nemá formulované žádné vize, které by byly sdíleny napříč celou firmou. Samotné vedení si také nestanovilo žádné vize. Po diskutování s vedením jsem zjistil, že momentální osobní vize jednatelů nejsou až tak ambiciózní. Důvodem je vysoký věk jak vedení, tak zároveň i řemeslníků. Ze tří členů vedení půjdou za pár let dva do důchodu. Nalezení odborníků pro práci ve vedení není problém, avšak v České republice, jak bude dále rozebráno, je enormní nedostatek řemeslníků. To znamená, že až po několika letech momentálně zaměstnaní řemeslníci odejdou do důchodu, bude velmi obtížné najít náhradu. Vedení proto momentálně řeší, jaké si stanovit vize. Jednou z aktuálních možných vizí je pokračovat se stejným objemem výroby, dokud to bude možné a poté následné zmenšení produkce stavební výroby podle kapacit pracovní síly, které budou k dispozici.

Posláním firmy Duostav KB s.r.o. je výstavba budov a veškeré další stavební činnosti pro občany nebo malé a střední podniky v okruhu Vacenovic do vzdálenosti 40 km, kterou provádí s důrazem na spokojeného zákazníka, který může poté šířit dobré reference a rád využije služeb této stavební firmy opakovaně.

3.2. Marketingový mix podniku

V dnešní době se lze setkat s celou řadou typů marketingových mixů. Já pro analýzu současného stavu podniku i pro návrh na zdokonalení v praktické části bakalářské práce zvolil klasickou a původní metodu 4P.

3.2.1. Produkt

Výstavba rodinného nebo bytového domu

Produktů stavební firmy Duostav KB s.r.o. je několik. Primárním produktem je stavební činnost, čímž je myšlena výstavba rodinného domu, nebo bytového domu na klíč. Na klíč znamená, že firma zprostředkuje kompletní výstavbu, po které je zákazník rovnou schopen bydlet. Kompletní výstavba se dělí na mnoho dalších prací a mimo jiné také firma zprostředkuje všechny ostatní práce, které není schopna sama udělat. Můžou to být například topenářské, instalatérské, elektroinstalatérské práce nebo také instalace dveří a oken atd. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)



Obrázek 9: Bytový dům s komerční pasáží

(Zdroj: www.duostavkb.cz)

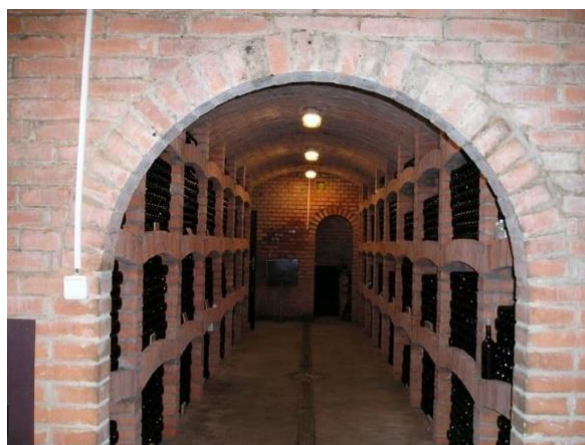


Obrázek 10: Rodinný dům

(Zdroj: www.duostavkb.cz)

Rekonstrukce

Mimo novostavby firma také nabízí rekonstrukce domů, bytů nebo nebytových prostor. V tomto případě se většinou jedná o náročnější práce, jelikož je často nutná také demolice, po které je nutný vývoz materiálu a podobně, což znamená práce navíc. Mezi rekonstrukce se dají řadit také jednotlivé práce, kdy firma provádí zakázky, ve kterých například pouze rekonstruuje koupelnu, kuchyň nebo třeba i vinný sklep. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)



Obrázek 11: Rekonstrukce sklepu

(Zdroj: www.duostavkb.cz)

Sádrokartonové konstrukce

Při rekonstrukcích nebo novostavbách je také často využíváno sádrokartonových konstrukcí. Slouží k dělení prostor na samostatné místnosti od nejběžnějších příček mezi místnostmi bytů a kanceláří přes instalační stěny sociálních jader a mezi bytových stěn s vyššími nároky na požární odolnost a akustické vlastnosti až po náročné konstrukce. Při rekonstrukcích podkrovních prostor vynikají příznivé vlastnosti sádrokartonu snad nejvíce ze všech možností jeho použití. Za velmi příznivých cen mohou vzniknout nové prostory se všemi potřebnými užitečnými vlastnostmi (požární odolnost, tepelná izolace atd.) a navíc s nádherným architektonickým řešením. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Zpevněné plochy

Často firma provádí také zpevněné plochy a zahradní komunikace, které požadují zákazníci společně s výstavbou domu, nebo zvlášť. Díky těmto zpevněným plochám zákazníci získají možnost bezpečného a pohodlného pohybu, terasu u domu, případně parkovací stání. Zákazníci sdělí svou představu firmě, ta poté zprostředkuje kompletní realizaci. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Zateplování fasád

Zateplování domů je také nedílnou součástí výstavby či rekonstrukce. Cílem zateplení fasád budov je především snížení tepelných ztrát a nákladů na vytápění. Při správném návrhu zateplení lze dosáhnout i optimálního mikroklimatu v letním období, ochrany obvodových konstrukcí a tím prodloužení jejich životnosti. Vytváří se tak nové podmínky pro užívání staveb a zajištění tepelného komfortu v zimním i letním období. Zateplení domů má ve výsledku i příznivý dopad na životní prostředí, kdy budovy spotřebují méně energie, případně vypustí méně plynů do ovzduší. Realizaci zateplování firma provádí na jakýchkoliv stavbách. Pro dokonalé zateplení využívá dvou metod. První metoda je za pomoci polystyrénu, kdy předností je vyšší tepelný odpor a nižší pořizovací cena proti ostatním systémům. Druhá metoda je za pomoci minerální vaty, zde je předností lepší prodyšnost a zvuková izolace, nicméně nevýhoda spočívá ve vyšší pořizovací ceně. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)



Obrázek 12: Rodinný dům s fasádou

(Zdroj: www.duostavkb.cz)

3.2.2. Cena

Firma má své ceny dynamické, nebo jak je sama nazývá kalkulované. Každému zákazníkovi neboli investorovi je vyhotovena nabídka na základě jeho požadavku, která musí být sestavena na míru podle jeho plánů. Investor zpravidla zadá svou poptávku několika stavebním firmám. Na základě těchto nabídek a jiných podmětů (například referencí) se investor rozhoduje, kterou firmu pro svůj požadavek vybere. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Cenotvorba

Nyní popíšu, jak firma postupuje pro vyhotovení kompletní nabídky. Jednotlivé úkony jsem rozdělil do čtyř procesů.

- 1. Přijetí poptávky** - Celý proces vyhotovení nabídky začíná tím, že investor přijde za firmou se svým požadavkem a vypracovanými stavebními plány od projektanta.

- 2. Kalkulování ceny** - Stavební plány obsahují slepý položkový rozpočet. V tomto rozpočtu nejsou vyplněny ceny, avšak je projektantem vytvořen pro jasný přehled, co vše je potřeba udělat.

V rozpočtu jsou uvedené jednotlivé položky. Tyto položky představují jednotlivé činnosti neboli práce. Každá tato položka má svůj kód – číslo položky. Již od socialismu je ve stavebnictví zažitá cenová soustava ÚRS (popsáno níže) dále nazývána pouze ÚRS. Všechny čísla položek jsou podle ÚRS, to znamená, že ve stavebnictví funguje tento systém kódování, díky kterému je přehlednost v plánech a firmy, které zprostředkovávají stavbu, se v těchto plánech rychle zorientují.

Firma využívá softwaru BUILDpower S od společnosti RTS a.s. (popsáno níže). Do tohoto softwaru vloží slepý položkový rozpočet. Nyní jednoduše doplní své náklady k jednotlivým položkám – činnostem. Po doplnění nákladů je doplněn také požadovaný zisk a režie. Software poté vyhotoví kompletní rozpočet prací s přesnými cenami firmy.

Cena prací je dynamická zejména tím, že místo stavby je pokaždé jiné, což vede k tomu, že má každá stavba své unikátní náklady. Tyto rozdíly tvoří zejména doprava jak řemeslníků, tak i materiálu. Podle místa stavby se liší také dodavatelé služeb či materiálu, tím pádem se liší i ceny. Důležitým aspektem jsou i vlastnosti a terén místa, což ovlivňuje náročnost práce a následně i cenu.

- 3. Textová část nabídky** – Nabídka neobsahuje pouze rozpočet, ale také textovou část, která doplní cenu prací o upřesnění podmínek apod. Textová část tedy obsahuje:

- **Rozsah a předmět nabídky** – Co a jak má být postaveno.
- **Dobu a termín realizace** – Jak dlouho a kdy se bude stavět.
- **Platební podmínky** – V jakých intervalech, případně po jakých etapách bude probíhat fakturace. Jaké budou termíny zaplacení. Jakou je nutno zaplatit zálohu...
- **Smluvní záruky** – Firma poskytuje zpravidla na novostavby záruku 60 měsíců a u rekonstrukcí záruku cca 36 měsíců.
- **Sankce** – Jaké jsou sankce pro obě strany v případě nesplnění podmínek.

+ Firma do textové části doplní například také své reference nebo službu neprodlené opravy závad apod. Je to z důvodu propagace, jelikož se investor rozhoduje zejména na základě nabídek.

Po dokončení je textová část přiložena k položkovému rozpočtu a vzniká kompletní nabídka

- 4. Vyhotovení a zaslání nabídky** – Kompletní nabídka je zaslána investorovi. Investor si požádal zpravidla o několik nabídek od různých firem. Nyní se odehrává konkurenční boj o získání stavby.

Kontrola plánovaných a skutečných nákladů

Po vybrání firmy investorem, firma začne podle plánů budovat. Neustále v průběhu práce porovnává plánované náklady se skutečnými náklady. V případě novostaveb jsou plánované náklady se skutečnými srovnatelné. Avšak u rekonstrukcí se tyto náklady často liší. Je to zapříčiněno objevením neplánovaných a nepředpokládaných prací, které staré budovy často schovávají.

S těmito nečekanými změnami se firma často potýká a musí je investorovi vysvětlit, aby je byl ochoten zaplatit. Zejména u rekonstrukcí je investor s tímto rizikem seznámen. Tohle není problémem pouze této firmy, ale obecně celého odvětví stavebnictví – že se často objeví nečekané náklady.

Investor může skutečnou finanční situaci, případně změnu cen, pozorovat při fakturacích, které jsou po domluvě například měsíční nebo etapové. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Cenová soustava ÚRS

„Cenová soustava ÚRS je ucelený systém informací, metodických návodů a postupů pro stanovení ceny stavebního díla. Všechny informace jsou integrovány do strukturované multimediální databáze.“ (ÚRS, 2021)

Cenová soustava ÚRS je nástrojem pro všechny fáze výstavby, který obsahuje tabulkové ceny prací nebo ceny materiálů a výrobků. Je to velký pomocník pro všechny, kteří působí

v oblasti stavebnictví. Zejména je nepostradatelný pro investory, projektanty a dodavatele. (ÚRS, 2021)

Firma Duostav KB s.r.o. z tohoto systému využívá zejména systém kódování položek ve stavebních plánech. Tento systém je již od socialismu zažitý a používá se v celém odvětví, díky čemuž vzniká přehlednost a jednoduchost v komunikaci například mezi projektantem a zprostředkovatelem stavby, jako tomu je u firmy Duostav KB s.r.o.

ÚRS není plně využíván pro cenotvorbu. Firma cenu tvoří vždy podle svých nákladů, režii a požadovaného zisku. Nicméně je také výborným nástrojem pro sledování změn a vývoje cen na trhu. Na základě tohoto systému jde také odhadnout cenu konkurence. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

BUILDpower S od RTS a.s.

BUILDpower S je software, který slouží k sestavení nabídek a rozpočtů. Je určen zejména stavebním firmám, rozpočtářům nebo projektantům. Obsahuje data z cenové soustavy ÚRS a pravidelně tyto data aktualizuje podle vývoje na trhu. (RTS, 2021)

Firma software využívá ke kalkulování nabídek. Vloží do něj slepý položkový rozpočet od projektanta. Software poté funguje na principu šablony, kde firma doplní své náklady, režie a požadovaný zisk. Vytvoří rozpočet pro nabídku. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

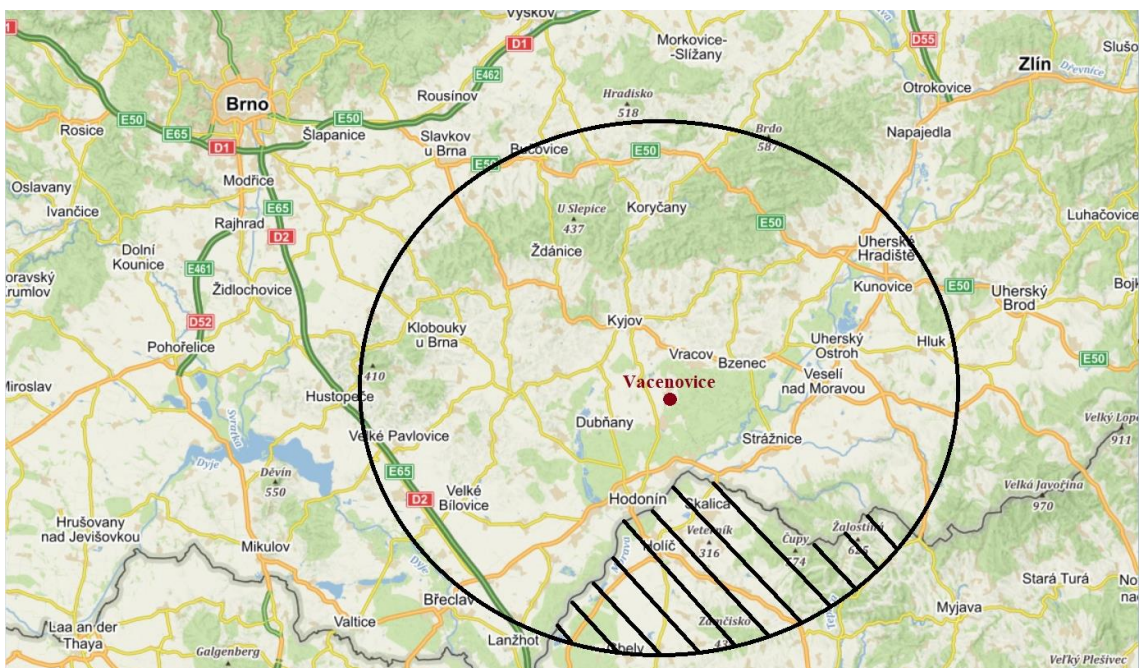
Dále software nabízí funkce poptávání materiálu, časové plánování – tvoření harmonogramu, elektronická komunikace mezi všemi účastníky zakázky a rozestavenost – přehled čerpání rozpočtu.

Metoda stanovení ceny

Pokud shrneme cenotvorbu do metody, kterou je cena stanovena, můžeme ji označit jako nákladově orientovaná cena. To znamená, že firma zkalkuluje všechny své výrobní náklady a připočte požadovaný zisk.

3.2.3. Místo

Sídlo firmy Duostav KB s.r.o. se nachází v obci Vacenovice, která leží nedaleko města Hodonín na jižní Moravě. Každý pracovní den se řemeslníci sejdou ráno v místě sídla firmy. Po ranní schůzi a rozdělení instrukcí se řemeslníci rozjíždí firemními vozy na místa, kde probíhají zakázky – stavby. Firma pracuje na několika zakázkách zaráz. Tyto zakázky firma zpravidla přijímá jen v okruhu, kam jsou řemeslníci schopni přijet maximálně do 45 minut. Tento okruh činí cca 40 km v okolí Vacenovic viz obrázek. Vacenovice leží cca 15 km od hranic se Slovenskem, nicméně na Slovensku firma Duostav KB s.r.o. nepůsobí. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)



Obrázek 13: Mapa působení firmy Duostav KB s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle mapy.cz)

Místem působení je tím pádem vždy pozemek investora. To znamená, že vlastnosti a terén pozemku jsou s každou zakázkou jiné a firma se musí vždy těmto podmínkám přizpůsobit. Proto také neexistují žádné naprosto přesné postupy, jak má jaká práce probíhat. Často je nutné postupy vymyslet, nebo měnit až v průběhu procesu.

S tímto místem působení se pojí také to, že firma nemá žádné své distributory. Investoři oslovují firmu přímo. Naopak firma spolupracuje s několika dalšími firmami, které se specializují na práce, které jsou také nutné pro realizaci a dokončení staveb. To znamená že firma je hlavně výrobcem, kdy sama postaví dům. Poté se ale stává také prostředníkem,

kdy zastřeší všechny ostatní práce, jako je například elektromontáž nebo instalatérství apod. Pro tyto práce využívá služeb spolupracujících firem, které jsou uvedeny v analýze mikroprostředí – dodavatelé.

3.2.4. Propagace

Firma Duostav KB s.r.o. působí na trhu již od roku 1997. Překonala i krizi v roce 2008, která mnoho firem v jejím okolí zničila. Na tak malém poli působení se již stala známou. Od samého začátku působení zvolila taktiku propagace pouze pomocí referencí.

Firma velmi dbá na dobré vztahy s investorem - zákazníkem a ve všem se mu snaží vyjít vstříc. Často si svého investora vybírá, jelikož má v posledních letech velmi vysokou poptávku po svých službách. Výběrem investora je myšleno, že firma dává například přednost investorům, kteří využívají služeb firmy opakovaně. Bohužel se běžně vyskytují investoři, se kterými jsou problémy po stránce komunikativní, ale bohužel také často při fakturaci – nechtějí zaplatit. Proto firma dává přednost investorům, se kterými již má pozitivní zkušenosti. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Na základě referencí mezi investory firma nemá nouzi ani o nové investory. Jak je již zmíněno, u firmy poptávka převyšuje nabídku, proto propagaci nevěnuje téměř žádný čas ani peníze. Na základě tohoto zjištění označují propagaci firmy Duostav KB s.r.o. pouze jako instinktivní. Se zákazníkem komunikuje v podstatě pouze při zakázce. (Zamazalová, 2010, s 254)

Webové stránky

Firma Duostav KB s.r.o. má také své webové stránky s doménou www.duostavkb.cz. Tyto stránky jsou vytvořené již před mnoha lety a je to na nich znát. Poslední úpravy proběhly naposled v roce 2017. Na webu se investor - zákazník mnoho informací nedozví a fotogalerie, která může sloužit jako reference provedených prací, obsahuje fotky velmi starých zakázek.

Firma tento stav webu obhájuje názorem, že nyní nepotřebuje investovat do lepšího provedení webu.

Firemní image na stavbě

Pokud se podíváme na staveniště, na kterém působí stavební firma Duostav KB s.r.o., je skoro nemožné rozpoznat, že tu působí právě ona. Firma má pouze malé štítky na firemních autech, ale ne na všech. Řemeslníci na svých pracovních oděvech také nemají vyznačený název společnosti a mnohdy nosí dokonce pracovní oděv z minulých zaměstnání, tudíž na stavbě stále reprezentují minulé zaměstnání. Firma se opět obhajuje tím, že se jedná o zbytečnou investici. V očích zákazníků však může mít image firmy pozitivní, ale také negativní vliv.

3.3. Interní analýza

3.3.1. Analýza vnitřního prostředí – model 7S

Strategie

Firma Duostav KB s.r.o. nemá formulovaný jasný strategický plán s cíli, podle kterých by při svém působení postupovali. Vedení postupuje spíše intuitivně a improvizovaně podle momentální situace. Má však pár strategických zásad, kterých se snaží držet již od počátku svého působení. Jsou to tyto zásady:

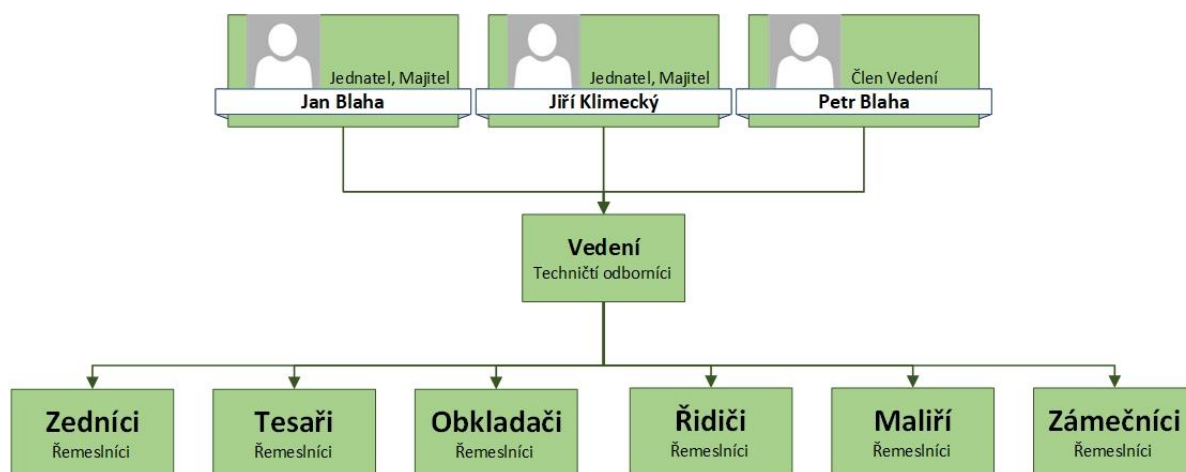
- Důraz na spokojenost zákazníka a vytvoření dobrého vztahu, za účelem vytvoření dobrých referencí, na kterých ostatně stojí celá propagace firmy Duostav KB s.r.o. a také za účelem případného budoucího opětovného využití služeb podniku
- Vytvoření dlouhodobého vztahu s malými nebo středními podniky, které v průběhu let rostou a se svým růstem také budují. Po takovém navázání vztahu firma Duostav KB s.r.o. opakovaně provádí téměř veškerou stavební činnost, kterou daný podnik potřebuje
- Firma Duostav KB s.r.o. cílí spíše na větší zakázky, na kterých je firma schopna utržit větší zisk, nicméně pro utužení dobrých vztahů provádí také malé zakázky, které jsou v mnoha případech téměř bez zisku.
- Zaměření spíše na podnikatelské a soukromé subjekty, jelikož zakázky pro veřejné subjekty musejí být vybrány ve výběrovém řízení. Zde nastává problém z toho důvodu, že jedním z hlavních kritérií, podle kterého se volí vítěz

výběrového řízení je cena. To zapříčiňuje velkou hrozbu podcenění těchto zakázek až na samotnou hranu výhodnosti.

Struktura

Organizační struktura v této firmě je stejná jako u většiny podobných malých firem pouze s jedním rozdílem. Jsou zde dva jednatele, kteří fungují jako vedení firmy. V kanceláři je s nimi ještě jeden odborný zaměstnanec, který jim pomáhá s vedením. Zbytek zaměstnanců ve firmě jsou řemeslníci. Řemeslníci pracují na stavbách, kde za nimi pravidelně jezdí vedení za účelem kontrol práce, nebo s instrukcemi. Organizační struktura je tím pádem liniová.

Vedení se potýká s velmi velkou vytižeností a nenahraditelností v případech onemocnění apod. Firma čelí velké poptávce a po svých letech působení také velkému potenciálu růstu. Vedení však nemá prostor pro hledání a realizování příležitostí, které by vedly k růstu firmy a zlepšování marketingu. I po několika letech působení tato stavební firma nemá mezi svými zaměstnanci pověřené stavbyvedoucí, kteří by dohlíželi na prováděné práce. Na průběh staveb dohlíží samotné vedení, tudíž je nuceno na stavby osobně jezdit, což zabere mnoho času. Jak je již uvedeno, vedení se také potýká s komplikacemi ve chvíli, kdy někdo z členů vedení onemocní. V takovou chvíli je chod firmy omezen a pro ostatní členy vedení velmi nepříjemně. Dlouhodobá absence někoho z vedení by mohla mít pro firmu fatální následky.



Obrázek 14: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Systemy

System řízení výroby

Na řízení stavební činnosti má vedení svůj zaběhlý systém, ve kterém plánují a vytváří tzv. deníky. Na veškerou dokumentaci firmě Duostav KB s.r.o. stačí software Microsoft Excel.

V první řadě si firma udělá harmonogram zakázek na rok. Podle tohoto harmonogramu se vedení orientuje ve chvílích, kdy dostanou další poptávky. Slouží také pro plánování a přehled mezi zakázkami.

Důležitější je ale pro firmu tzv deník práce pro zaměstnance a pro vedení. Jednoduše pomocí sdílených dokumentů na síti si vedení mezi sebou sdílí tento deník. V něm řeší týdenní plán, který každý den upravují pro další dny podle potřeb a momentálních situací. Každé ráno postupují podle tohoto deníku práce, kdy ráno rozdají instrukce řemeslníkům a následně zde mají popsané potřebné úkoly pro vedení. Všichni členové vedení mají do tohoto souboru přístup a mohou ho upravovat, jak je potřeba.

Pro přehled v platbách a pohledávkách využívá firma deníku plateb, který funguje na obdobném principu jako deník práce.

Přehled mezi procesy na stavbě a pro následné přípravy práce slouží harmonogram stavby, ve kterém je jasně sepsáno, jaké procesy jsou na konkrétní stavbě potřeba a jaké je jejich pořadí.

System přijímaní zaměstnanců

System přijímaní zaměstnanců je velice jednoduchý. Z důvodu enormního nedostatku řemeslníků jsou pro přijetí zaměstnance téměř nulové nároky. Jistý zájemce musí pouze chtít pracovat a firma ho v případě odborných nedostatků zaučí. Zájemce projde pouze krátkým pohovorem a víceméně hned první den nástupu nastupuje na stavbu, kde ho zaučí ostatní zaměstnanci. Firma se snaží nalézt zaměstnance mezi absolventy učilišť, nicméně je jich tak málo, že zde nové zaměstnance nezískávají. Nejlépe lze získat nové zaměstnance ve chvíli, kdy v blízkém okolí skončí některá ze stavebních firem a jejich řemeslníci poté hledají práci.

Systém odměňování

Vedení má velmi dobrý přehled mezi schopnostmi svých zaměstnanců. Ti jsou ohodnoceni hodinovou sazbou, ke které se poté přičítají odměny. Tento systém odměn je obdobný, jako u většiny zaměstnavatelů v dnešní době. Na základě osobního ohodnocení dostane zaměstnanec k hodinové sazbě odměnu.

Zaměstnanci dostávají také roční odměny neboli prémie. Ty vedení určuje na základě odpracovaného času, kde se zohlední, jak moc byl zaměstnanec nemocný, případně pokud pracoval přesčasy, které se dělají pouze, pokud jsou nutné – výjimečně. K dalším kritériím patří důležitost pro podnik a osobní ohodnocení, kdy vedení na základě svých koeficientů spočítá výši této roční odměny.

Informační systém

Firma Duostav KB s.r.o. nemá vytvořený žádný vlastní informační software na míru, jelikož se nejedná o žádnou velkou firmu. Jejich informační tok je jednoduchý. Vedení provede kompletní naplánování stavby a poté sdělí jednotlivým pracovníkům, co a kde mají dělat.

Pro vedení a přehlednost si však vedení tvoří deníky pomocí tabulek v softwaru Microsoft Excel. Tyto deníky jsou popsány výše pod Systémem řízení výroby.

Co se týče předávání informací mezi vedením a řemeslníky, je každé ráno schůze. Všichni zaměstnanci se ráno sejdou v sídle firmy, kde jim vedení sdělí, co se bude daný den/týden dělat za práci. Rozdělí práci mezi zaměstnance a poté jednotlivým zaměstnancům řekne detailnější pokyny pro přidělenou stavbu. Zde tedy funguje osobní domluva.

Velmi důležitým informačním systémem je také BUILDpower S od RTS a.s., který jsem již zmínil v sekci cena u marketingového mixu. Tento software je zásadní pro komunikaci s investorem. Software neslouží pro komunikaci, ale pro vyhotovení dokumentů, které jsou potřeba pro sjednání zakázky s investorem.

Sdílené hodnoty

Vedení se snaží se svými zaměstnanci sdílet dobré vztahy, budovat také dobré vztahy mezi zaměstnanci a přenášet myšlenku spokojeného zákazníka, což vytvoří firmě dobré reference.

Styl

Pokud vezmeme v potaz styl vedení, kterým vedení instruuje své řemeslníky, jde jednoznačně o autokratický styl, kdy má vedení kvalifikační převahu. Proto jsou oni těmi, kteří rozhodují o tom, jaké budou postupy prací apod.

Mezi vedením však funguje demokratický styl vedení. Všichni tři členové vedení jsou si rovni a spolu rozhodují o tom, jak je práce zorganizována, jaké bude naplánování staveb apod.

Spolupracovníci

Firma chce, aby zaměstnanci byli zruční a zodpovědní, avšak tak jako všude v dnešní době, se v kolektivu zaměstnanců objevují někteří více a někteří méně zodpovědní. To se samozřejmě zohledňuje například v systému odměn. Každý zaměstnanec má ve firmě svou roli a každý má jiné schopnosti. Pokud mají zaměstnanci v jistých směrech malé schopnosti, je práce přidělena jiným, nebo je tento zaměstnanec přidělen k jinému, který danou schopnost ovládá. Mezi standardní schopnosti, které musejí zaměstnanci umět, případně se naučit, jsou řemesla: zednictví, stavební tesařství, obkladačství, řízení nákladních vozů, malířství, zámečnictví - sváření, stavba lešení a vázání břemen.

Schopnosti

Vedení musí mít odborné znalosti z oblasti stavebnictví. Zároveň však má letité zkušenosti, které získalo během svého působení.

Předpoklady u řemeslníků jsou takové, že by měl být řemeslník vyučen v daném oboru, nicméně situace je taková, že kvůli nedostatku jsou nároky pro přijetí velmi nízké a firma tyto zaměstnance následně naučí, co je potřeba.

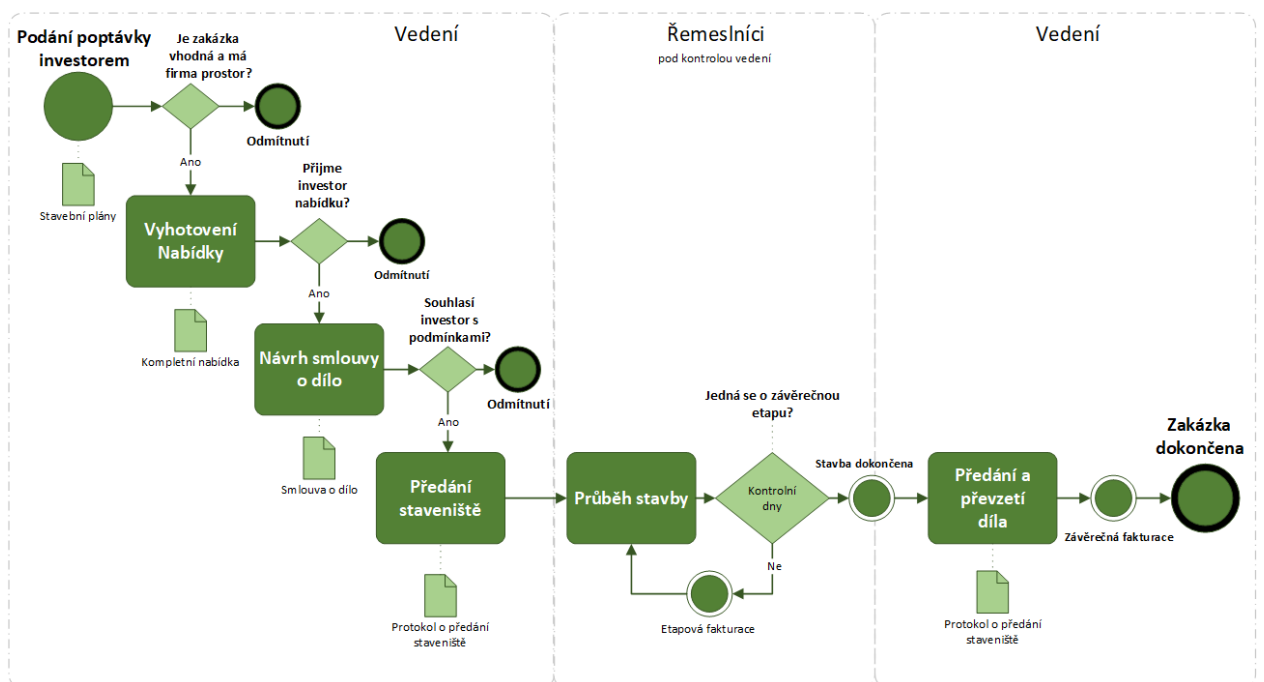
Vedení i řemeslníci získávají nové odborné znalosti také formou různých školení. Samotné vedení firmy ale uznává, že těchto školení je málo a mohlo by jich být více, případně dávat větší pozornost trendům a novým technologiím.

3.3.2. Procesy

Procesy jsou všechny jednotlivé práce (například: výstavba základů, zdí; položení střechy; vsazení oken a dveří...), které se na stavbě musí provést, pro splnění hlavního procesu – postavení domu.

Podpůrnými procesy jsou takové procesy, které je nutno provést, aby mohli být provedeny hlavní procesy. To je například přivezení materiálu nebo vykopání základů.

Řídicími procesy jsou ty procesy, které provádí vedení. To znamená například plánování jednotlivých prací, rozdělování práce, udělat časový harmonogram pro každou stavbu a podobné procesy potřebné pro naplánování a zprostředkování prací na stavbě.



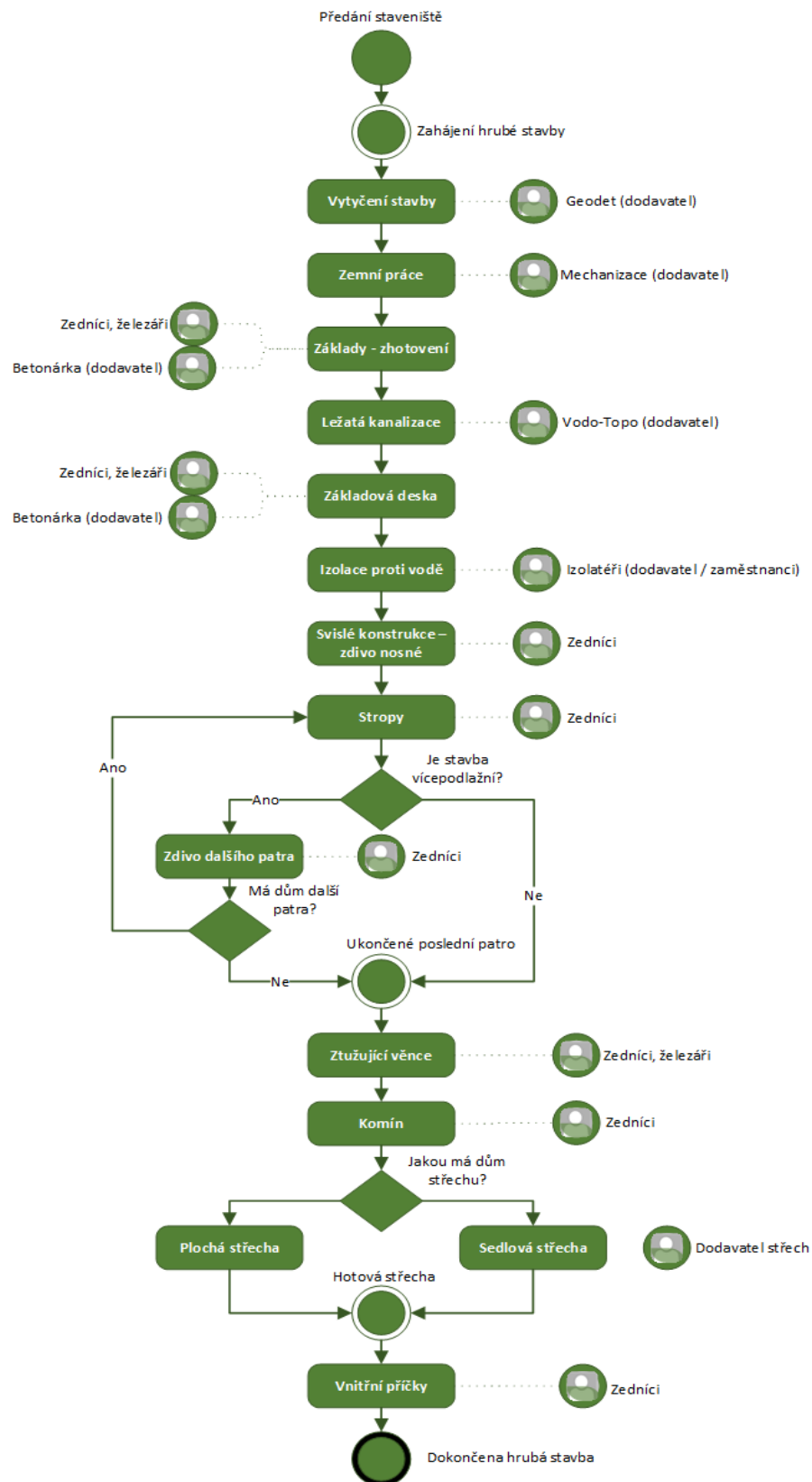
Obrázek 15: Procesní mapa průběhu zakázky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesní řízení

Procesní řízení ve firmě odpovídá projektovému řízení procesů. Je to z toho důvodu, že každá stavba je něčím jiná a tím pádem unikátní. Procesy zde nejsou jako například ve strojírenské výrobě, kde se jeden proces opakuje několikrát na každý výrobek.

Každý proces má své zásadní technologické postupy. Tyto postupy jsou pokaždé prováděny za jiných podmínek, a hlavně pokaždé na jiném místě. Proto jsou tyto procesy řízeny operativně. U každého procesu se dopředu ví, co bude potřeba. Vše potřebné se pro daný proces přichystá předem, případně se chystá v průběhu předcházejícího procesu, co je potřeba pro další proces, aby procesy mohly dynamicky navazovat. Procesy mají svou pevnou posloupnost, ale jak je již zmíněno, stavby a podmínky se pokaždé něčím liší.



Obrázek 16: Procesní mapa Hrubé stavby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vedení Duostav KB s.r.o.)

Příprava výroby

Jak je již zmíněno v procesním řízení, procesy jsou řízeny operativně. Za přípravu výroby se zde bere obvykle zejména přichystání a dopravení materiálu. O tom rozhoduje operativně vedení a podle aktuálního průběhu procesů plánuje přípravy pro další procesy. Vedení firmy už má dlouholetou zkušenost, tudíž má dobrý odhad a znalosti pro plynulou návaznost procesů.

Velmi důležitým nástrojem pro přípravu výroby v této stavební firmě je nákladní auto s hydraulickou rukou. S tímto autem je firma schopna dopravit potřebný materiál a díky hydraulické ruce také pohodlně naložit a vyložit materiál, a to dokonce i do patra.

Další obvyklou přípravou výroby je postavení lešení, aby se řemeslníci mohli pohybovat v celé potřebné výšce. Toto lešení bývá obvykle postaveno těsně před pracemi, u kterých je potřeba.

3.4. Marketingové prostředí

3.4.1. Analýza mikroprostředí

Společnost

Duostav KB s.r.o. je malou stavební firmou, která se zabývá zprostředkováváním staveb zejména rodinných domů, ale také jiných, například průmyslových budov. Mimo jiné nabízí také jednotlivé stavební činnosti, které jsou potřeba v oblasti rodinných domů a jiných budov. Podrobné popsání společnosti již nalezneme výše na začátku analytické části pod nadpisem „Popis firmy“.

Konkurence

Firma Duostav KB s.r.o. se za svou dlouhou dobu potýká s několika konkurenčními firmami. S konkurencí se neseťkává vyloženě ve střetu o zakázky, a tudíž mezi nimi nepanuje negativní vztah. Ve své oblasti působení je mnoho zakázek – vysoká poptávka a firma není nucena o zakázky bojovat a přetahovat se s konkurencí.

Nicméně vyskytují se zde tři konkurenční firmy, které působí s obdobnou nabídkou produktu a dvě z nich mají velmi podobné vnitřní prostředí. Jsou to firmy:

VASTAS s.r.o.



Obrázek 17: Logo firmy VASTAS s.r.o.

(Zdroj: vastas.webnode.cz)

Stejně jako firma Duostav KB s.r.o. se zaměřuje primárně na výstavbu rodinných domů na klíč nebo průmyslových objektů. Na trhu působí od roku 2005, tudíž je o 8 let mladší než Duostav KB s.r.o. Také spadá do střední velikosti stavební firmy a má velmi podobné vnitřní prostředí s rozdílem pouze jednoho jednatele. Je to nejbližší a největší konkurent firmy Duostav KB s.r.o., jelikož se nachází ve stejné obci a své sídla mají nedaleko od sebe.

Oproti firmě Duostav KB s.r.o., která mechanizaci pro zemní práci najímá, se může pyšnit vlastní mechanizací pro zemní práce. (vastas.webnode.cz, 2021)

KALA spol s.r.o.



Obrázek 18: Logo firmy KALA spol s.r.o.

(Zdroj: <http://www.kalakyjov.cz/>)

Společnost vznikla v roce 1998, to znamená, že na trhu působí téměř stejně dlouho dobu s rozdílem pouze jednoho roku. Sama sebe označuje jako trvale se rozvíjející firmou, která provádí komplexní dodávky občanských, bytových, průmyslových a zemědělských objektů.

Stejně jako u firmy Duostav KB s.r.o. klade velký důraz na dobrý vztah se zákazníkem a reference. Oproti firmě Duostav KB s.r.o. můžeme v referencích vidět, že se zaměřuje a

získává mnohem více zakázek pro odvětví zemědělství. To znamená, že z velké části provádí výstavby zemědělských hal, kde se jedná o větší zakázky a ceny děl se pohybují v rozmezí 6 mil. – 40 mil. Kč. (kalakyjov.cz, 2021)

Stavební firma PLUS s.r.o.



Obrázek 19: Logo firmy Stavební firma PLUS s.r.o.

(Zdroj: <https://www.firmaplus.cz/>)

Na trhu působí již od roku 1990 a v porovnání s firmou Duostav KB s.r.o. se jedná o mnohem větší společnost, která má až 150 zaměstnanců. Tato firma se zaměřuje primárně na veřejné a firemní zakázky, avšak dělá zakázky i pro občany. Právě v zakázkách pro občany konkuruje firmě Duostav KB s.r.o., nicméně nepanují zde negativní vztahy. Firma PLUS je téměř sedmkrát větší a disponuje velkou mechanizací. Firma Duostav KB s.r.o. s firmou PLUS občas spolupracuje a pronajímá si jejich mechanizaci pro potřebné práce.

Od roku 2018 se firma dokonce pouští do developerských projektů. (Výroční zpráva 2019 firmy Plus, firmaplus.cz, 2021)

Dodavatelé

Jelikož firma zprostředkovává komplexní dodávku stavební činnosti, spolupracuje s mnoha dodavateli prací a materiálu. Dodavatele lze rozdělit do několika skupin:

Řemeslníci

- ELEKTROSTŘEDISKO spol. s.r.o. – dodavatel všech služeb v oblasti elektromontáže
- Švrček Petr - Vodo - Topo – Plyn – všechny služby ohledně vody, topení a plynu pro budovy

- SDK System CZ – montáž sádrokartonů a suchých staveb
- STAK - D, spol. s r.o. – dodavatel střešních prací – tesařské, pokrývačské a klempířské práce
- Izolace Šalša s.r.o. – dodavatel izolací a střech
- Krist střechy a izolace - dodavatel izolací a střech
- MZ KLIMA – dodavatel klimatizací
- Blažek podlahy – dodavatel prací ohledně podlah
- Jahoda a Šalša podlahy – dodavatel prací ohledně podlah
- Zlomek dveře a kuchyně – dodavatel dveří a zárubní
- RI OKNA a.s. – kompletní služby ohledně oken
- Decro Bzenec, spol. s.r.o. - kompletní služby ohledně oken
- LOMAX – garážové vrata, žaluzie, rolety, dveře
- SUN SYSTEM, s.r.o. – žaluzie a stínící technika, pergoly

Zemní práce

Dodavatelé kompletních služeb v oblasti zemních prací.

- Autodoprava - Řihák, s.r.o.
- Zemní práce, autodoprava Jiří Vašíček
- Stavební firma PLUS s.r.o.

Nabídka vlastních zemních prací

Vedení již několik let uvažuje o zakoupení vlastní mechanizace pro zemní práce. Jak je již v bakalářské práci vzpomenuto, problémem je velké vytížení vedení. Tím pádem se vedení nemůže zaměřit na vyvíjení a realizování této myšlenky rozvoje vlastní nabídky zemních prací. Doposud stavební firma Duostab KB s.r.o. pro zemní práce využívala pronajatou mechanizaci společně s najmutím obsluhy stroje. Je tedy pokaždé nutná domluva a naplánování předem. Tím pádem je pro firmu problém, pokud se objeví neplánovaná potřeba takové mechanizace. Obvyklým a častým problémem bývá také vytíženost dodavatelů zemních prací. Tyto aspekty vytváří prostoje na stavbách, kvůli kterým se ve výsledku natahuje celkový čas výstavby.

Stavebniny – Dodavatelé materiálu

- PRO-DOMA Hodonín – stavebniny a půjčovna
- DEK Hodonín - stavebniny a půjčovna
- Vlkoš Hlaváč stavebniny
- Prima stavebniny Kyjov
- Prefa Brno a.s. Hodonín – štěrky, písky, kameniva
- STAVEBNINY Miroslav Příkopa s.r.o. Ždánice – štěrk, kameniva
- Stavebniny – Montáže Hapla Bzenec - stavebniny a hutní materiály
- DŘEVO TRUST a.s. Hodonín – dodavatel materiálu v oblasti dřevovýroby

Jeřáby

- Miroslav Bíza
- Autojeřáby Dolan s.r.o.

Půjčení nástrojů a mechanizace

- DEK Hodonín
- Stavební firma Plus Hodonín

Betonárky

- TBG BETONMIX a.s. Svatobořice-Mistřín – dodavatel betonu

Distribuční články

U stavební firmy Duostav KB s.r.o. je přímá distribuce, nemá žádné distribuční články. Spíše je ona sama distributorem mnoha dodavatelů, jak lze vidět výše.

Zákazníci a spotřebitelé

Zákazníci firmy Duostav KB s.r.o. jsou převážně fyzické osoby neboli občané, kteří potřebují stavební služby pro své bydlení a okolí.

V oblasti působení je také mnoho veřejných zakázek, ovšem této příležitosti firma Duostav KB s.r.o. často nevyužívá, i tak se ale několika zúčastní. Malý zájem o veřejné zakázky zdůvodňuje nevýhodností a velkým rizikem, jelikož jsou pro tyto práce dělána výběrová řízení, kde je investorem stát, který obvykle nutí vybrat nejlevnější nabídky. Obecně firmy v odvětví stavebnictví o tyto zakázky bojují stylem, že jsou nabídky velice podceněny a pohybují se na hraně výhodnosti a nevýhodnosti. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Firma Duostav KB s.r.o. si za svá léta působení vytvořila vztahy s některými jinými firmami-organizacemi, které jejich služeb využívají pravidelně. Mezi tyto firmy-organizace patří například:

- ELEKTROSVIT Svatobořice a.s.
- Vinařství DUFEK
- Charita Kyjov
- Poliklinika Kyjov

3.4.2. Analýza makroprostředí - PEST

Politické a právní faktory

- **Daně** – Firmu Duostav KB s.r.o. primárně zajímá vývoj daňové soustavy, který se zásadně změnil v letech 2013-2015. Do této doby firma používala sníženou sazbu daně ve výši 5% a nakupovala materiál s daní 23%, která se firmě vracela. To znamená, že rozdíl 18% mezi těmito sazbami tvořil výhodu pro tvoření ceny výstavby rodinných domů pro občany. Cena firmy mohla být poté mnohem atraktivnější, což motivovalo občany pro výstavbu rodinných domů využívat služeb stavebních firem namísto stavby svépomocí.

Podle aktuálního zákona 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty je firma povinna se řídit podle „Sazby daně u výstavby nebo dodání stavby pro sociální bydlení“. To pro firmu znamená použití první snížené sazby ve výši 15%. Pokud vezmeme v potaz, že firma nakupuje materiál s daní 21%, která se firmě vrací, je zde 6%, které tvoří rozdíl. Tím pádem je výhoda firem pro tvoření ceny výstavby rodinného domu značně horší. Touto změnou byly zapříčiněny změny v cenách,

což způsobilo značný pokles v poptávce a lidé provádějí výstavby svých domů více svépomocí. (235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty, vedení Duostav KB s.r.o.,2021)

- **Nová Zelená úsporám** – Jeden z nejefektivnějších programů za účelem úspory energií v rodinných a bytových domech. Program je vytvořený Ministerstvem pro životní prostředí a je administrován Státním fondem životního prostředí ČR. Hlavním cílem programu je zefektivnění využívání energií rodinnými či bytovými domy. Snaží se zejména o snížení emisí.

Firma Duostav KB s.r.o. byla v minulosti zapsána do registru firem, které mohou být v tomto programu využity. Tento program se pro firmu týká zejména prací jako renovace rodinných a bytových domů, zateplování domu (fasády, střechy, stropy, okna a dveře). Program tedy formou dotací podporuje výstavbu energeticky úsporných budov, které jsou zároveň pro uživatele kvalitnější a pohodlnější. (Nová zelená úsporám, vedení Duostav KB s.r.o.)

- Program **Podpora bydlení** pro rok 2021 – Ministerstvo pro místní rozvoj nyní nově vyhlásilo program pro Podporu bydlení s účinností ke dni 15. ledna 2021. Tento program obsahuje podprogramy Bytové domy bez bariér, Podporované byty a Technická infrastruktura dotační tituly Pečovatelský a Komunitní dům seniorů. Cílem je:

- Vybudování sociálního bydlení pro osoby v ekonomicky neaktivním věku a pro osoby, které mají ztížený přístup k bydlení například z důvodů zvláštních potřeb apod.
- Rozšířit nabídku zainvestovaných pozemků pro následnou výstavbu bytových nebo rodinných domů.
- Zkvalitnění bytového fondu, odstranění bariér při vstupech do domů a vybudování výtahů v budovách s technickými předpoklady.

Pro firmu Duostav KB s.r.o. se tímto mohou naskytnout příležitosti. Již byla pozvána do výběrového kola o výstavbu domu pro seniory přímo v místě sídla firmy – ve Vacenovicích. Firma toto pozvání odmítla z důvodů velké konkurence a tlaku na velmi nízkou cenu výstavby, jelikož je hlavním kritériem pro výběr

firmy právě cena. (Program Podpora bydlení pro rok 2021, vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

- **IROP** – Integrovaný regionální operační program – Je programem, díky kterému žadatelé mohou získat národní spolufinancování, chápeme jako dotace. Tento program se netýká pouze odvětví stavebnictví, avšak zasáhne téměř všechna odvětví. Odvětví stavebnictví se týká zejména cílem úspory energií u budov a cílem rozvoje měst a obcí. To bude v následujících letech znamenat pro stavební firmy příležitosti v zakázkách dotované státním fondem.

Rokem 2020 skončilo programové období 2014-2020, nyní je vyhlášen program pro období 2021-2027. Toto nové období přidává další témata podpory, kterými jsou podpory pro udržení cestovního ruchu, revitalizaci měst a obcí, ochranu veřejného zdraví. (IROP 2021-2027)

- **OPŽP** – Operační program životního prostředí – Je program, jehož cílem je ochrana a zlepšování životního prostředí v České republice. Program je financovaný z fondů EU, a to přesněji Evropským fondem pro regionální rozvoj (ERDF) a Fondem soudržnosti (FS). Program má k dispozici přibližně 60 mld. Kč.

Obdobně jako IROP má nyní vyhlášené své programové období 2021-2027. Program je v současnosti stále ve fázi příprav. Avšak skládá se z pěti prioritních os.

1. Zlepšování kvality vody a snižování rizika povodní
2. Zlepšování kvality ovzduší v lidských sídlech
3. Odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika
4. Ochrana a péče o přírodu a krajinu
5. Energetické úspory

Obdobně jako IROP může tento program pro firmu znamenat příležitosti nebo se s programem setkají v momentě, kdy bude tohoto programu využívat investor zakázky. (OPŽP 2021-2027)

- **OPPIK** – Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost – Program určený pro rozvoj v podnikání. Poskytuje dotace pro spoustu odvětví a poté dotaci na konkrétní věc, která firmě může pomoci v rozvoji. Nicméně tento program letošním rokem (2021) končí a nahradí ho OPTAK – Operační program Podnikání a technologie pro konkurenceschopnost. (OPPIK)
- **OPTAK** – Operační program Podnikání a technologie pro konkurenceschopnost – Program, který je určen zejména na zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Bude podporovat výzkum, vývoj a inovaci technologií a také životní prostředí, kde budou podporovány energeticky úsporné projekty apod. OPTAK připraví pro české podniky přes 80 mld. Kč. Jednotlivé projekty budou podporovat v rozmezí 25-80%.
Pro firmu Duostav KB s.r.o. by tento program mohl představovat příležitost dotací na svou vlastní mechanizaci nebo dotací na rozvoj firmy, kdy by firma mohla žádat o prostředky, které by pomohli zlepšení marketingu a obecně růstu firmy. (OPTAK 2021-2027)

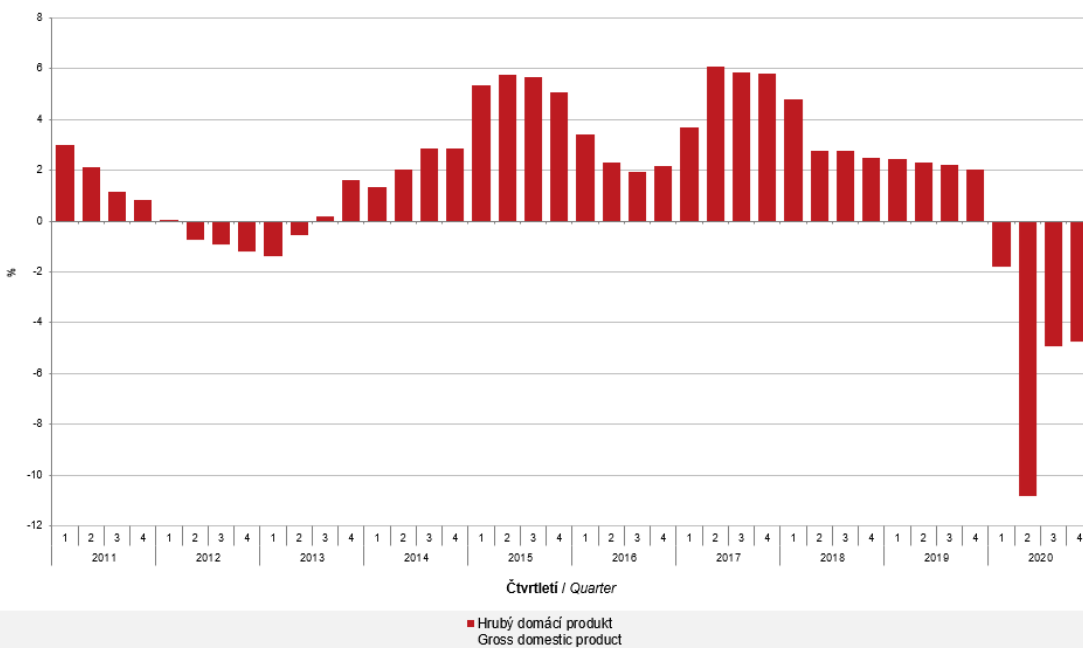
Ekonomické faktory

HDP – Hrubý domácí produkt

Česká ekonomika stejně jako celý svět nyní zažívá krušná období, které jsou zapříčiněné celosvětovou pandemií nemoci COVID-19. Hrubý domácí produkt momentálně v porovnání s minulými čtvrtletími roste. V posledním 4. čtvrtletí (2020) mezičtvrtletně vzrostl o 0,6%. Nicméně v meziročním porovnání pokračuje v hlubokém propadu. V porovnání se 4. čtvrtletím roku 2019 můžeme vidět propad o 4,7%. Celkově se hrubý domácí produkt v roce 2020 propadl o 5,6%. (Český statistický úřad, 2021)

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt – meziroční reálná změna, sezónně očištěno



Graf 1: Vývoj HDP ČR

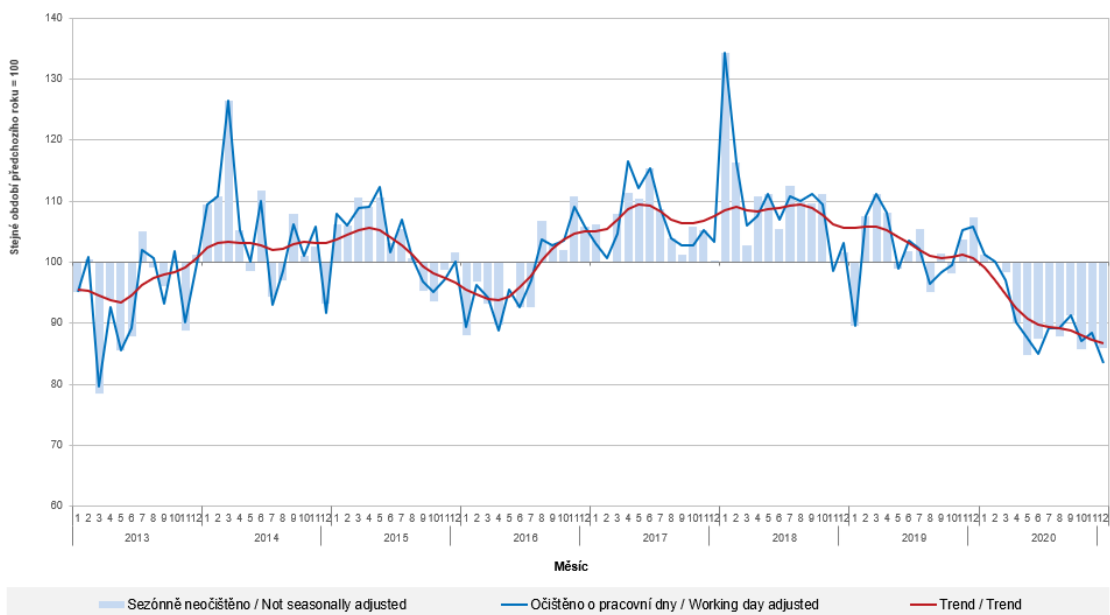
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Stavební produkce

Stavební firmy se ale spíše konkrétně týká vývoj stavební produkce. Ta je také ovlivněna momentální pandemickou situací nemoci COVID-19. Stejně jako hrubý domácí produkt, tak i stavební produkce je v hlubokém propadu. V roce 2020 stavební produkce meziročně klesla o 7,7%. Pokud vezmeme v potaz pouze pozemní stavitelství, do kterého spadá také činnost firmy Duostav KB s.r.o., tak ta v roce 2020 meziročně klesla o 10,1%, což je velmi hluboký propad. Průměrný evidenční počet zaměstnanců meziročně také klesl, a to přesně o 1,4%, tudíž se již pokles produkce projevil a začal klesat také počet zaměstnanců v odvětví stavitelství. Nicméně hrubá měsíční nominální mzda vzrostla meziročně v roce 2020 o 3,5%. (Český statistický úřad, 2021)

I přes všechny tyto ovlivňující faktory se stavební firma Duostav KB s.r.o. prozatím nesečkala s poklesem poptávky. Je však možné, že se kvůli úbytku prostředků investorů změny v poptávce projeví v nadcházejících letech.

Index stavební produkce – pozemní stavitelství (meziroční indexy)



Graf 2: Vývoj stavební produkce pozemního stavitelství ČR

(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Shrnutí stavební produkce 2020			
Název	Tendence	Meziroční vývoj	Poznámka
Stavební produkce celkově	↘	-7,7%	
Produkce pozemního stavitelství	↘	-10,1%	
Produkce inženýrského stavitelství	↘	-1,0%	
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	↘	-1,4%	
Průměrná hrubá měsíční nominální mzda	↗	3,5%	
Počet vydaných stavebních povolení	↘	-0,3%	vydáno 85 987 povolení
Orientační hodnota	↘	-5,9%	činila 389,7 mld. Kč
Počet zahájených bytů	↘	-8,9%	zahájeno 35 253 bytů
Počet zahájených bytů v rodinných domech	↘	-2,5%	
Počet zahájených bytů v bytových domech	↘	-24,5%	
Počet dokončených bytů	↘	-5,4%	dokončeno 34 433 bytů
Počet dokončených bytů v rodinných domech	↗	0,1%	
Počet dokončených bytů v bytových domech	↘	-13,7%	

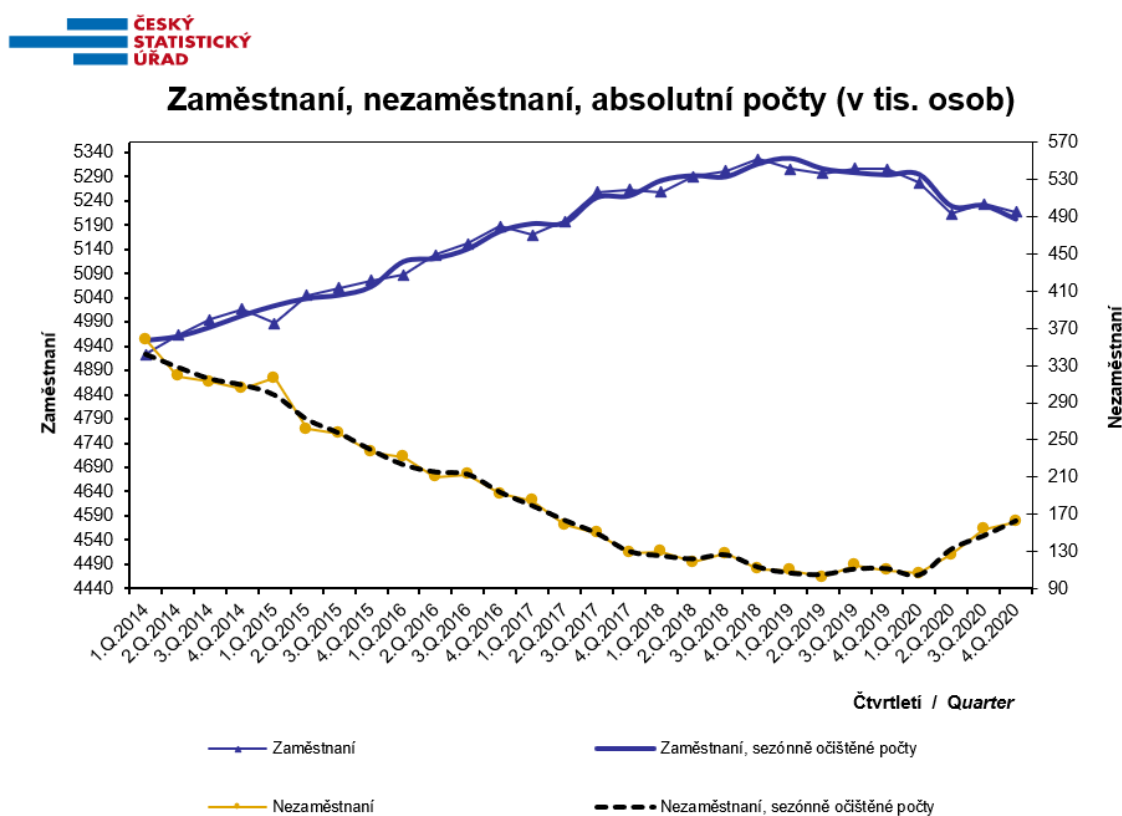
Tabulka 1: Shrnutí stavební produkce ČR v roce 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

Míra nezaměstnanosti

V roce 2020 se pandemie nemoci COVID-19 projevila také na nezaměstnanosti. Zejména v odvětví gastronomie mají podniky velký problém a jsou nuceny propouštět své zaměstnance z důvodu existenčních problémů. Až do roku 2020 byla nezaměstnanost velmi nízká a firmy měli spíše problém s udržení zaměstnanců, jelikož měli lidé velký výběr zaměstnání. Firmy tedy doslova bojovali o kvalitní zaměstnance. Nyní se situace zhoršuje, nezaměstnanost stále roste. Trend růstu nezaměstnanosti bude zřejmě pokračovat i do budoucna, tudíž lze očekávat, že lidé budou mít strach o zaměstnání a budou si ho více vážit. (Český statistický úřad, iRozhlas, 2021)

Druhou stranou mince je riziko snížení koupěschopnosti obyvatel, a proto se v budoucnu může projevit na poptávce u stavebních firem.



Graf 3: Zaměstnaní – nezaměstnaní

(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Inflace

Průměrná roční míra inflace v roce 2020 byla 3,2%.

V porovnání s předchozími lety byla v roce 2020 inflace zvýšená, to pro stavební firmu znamenalo zvětšení pořizovacích nákladů. (Český statistický úřad, vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Průměrná mzda

- Průměrná mzda v roce 2020 byla 35 611 Kč v meziročním porovnání vzrostla o 4,4%.
- Medián mezd v roce 2020 byl 32 870 Kč.
- Průměrná mzda ve stavebnictví v roce 2020 byla 30 794 Kč v meziročním porovnání vzrostla o 3,5%.

Pokud vezmeme v potaz, že inflace byla v roce 2020 3,2%, znamená to, že s nárůstem mezd v roce 2020 o 4,4% se reálně zvedla mzda o 1,2%. (Český statistický úřad, 2021)

Jak lze vidět podle údajů ze statistického úřadu, v odvětví stavebnictví je průměrná mzda výrazně nižší. Tímto je obor stavebnictví zejména pro řemeslníky, kteří v mnoha případech nedosahují ani průměrné mzdy ve stavebnictví, málo atraktivní a lze pozorovat velký pokles v počtu vyučených řemeslníků a následně kvalitních zaměstnanců pro stavební firmy. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

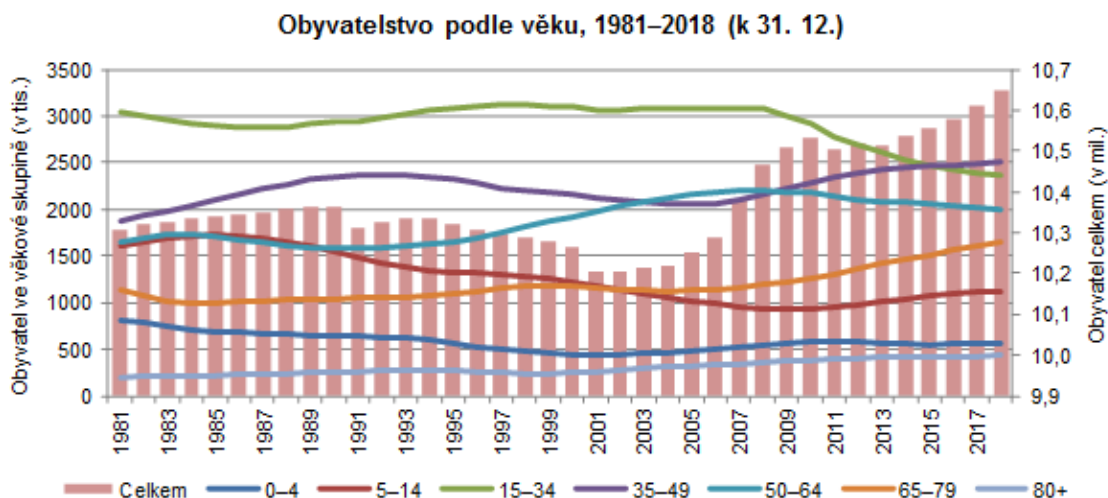
Sociální faktory.

Stárnutí obyvatelstva

Velkým sociálním faktorem je stárnutí obyvatelstva v České republice již od konce 80. let 20. století. Zvyšuje se také průměrný věk obyvatelstva. V roce 2018 činil průměrný věk obyvatele 42,3 roku. Je to například o dva roky více, než v roce 2008. Pokud se podíváme na níže uvedený graf obyvatelstva podle věku, můžeme vidět, že populace v České republice dlouhodobě roste.

Nicméně pro stavební firmu, která staví rodinné domy, jako je i firma Duostav KB s.r.o., je nejdůležitější údaj změny věkové skupiny 15-34 let. Tato věková skupina je pro stavební firmu zajímavou z jediného důvodu. Právě tato věková skupina nejčastěji buduje nové rodinné domy nebo řeší vlastní bydlení, jelikož se osamostatňují od svých rodičů a

začínají svůj nový rodinný život. Z grafu můžeme vidět, že právě tato věková skupina v posledních letech klesá. (Český statistický úřad, 2018)



Graf 4: Vývoj obyvatelstva podle věkových skupin

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018)

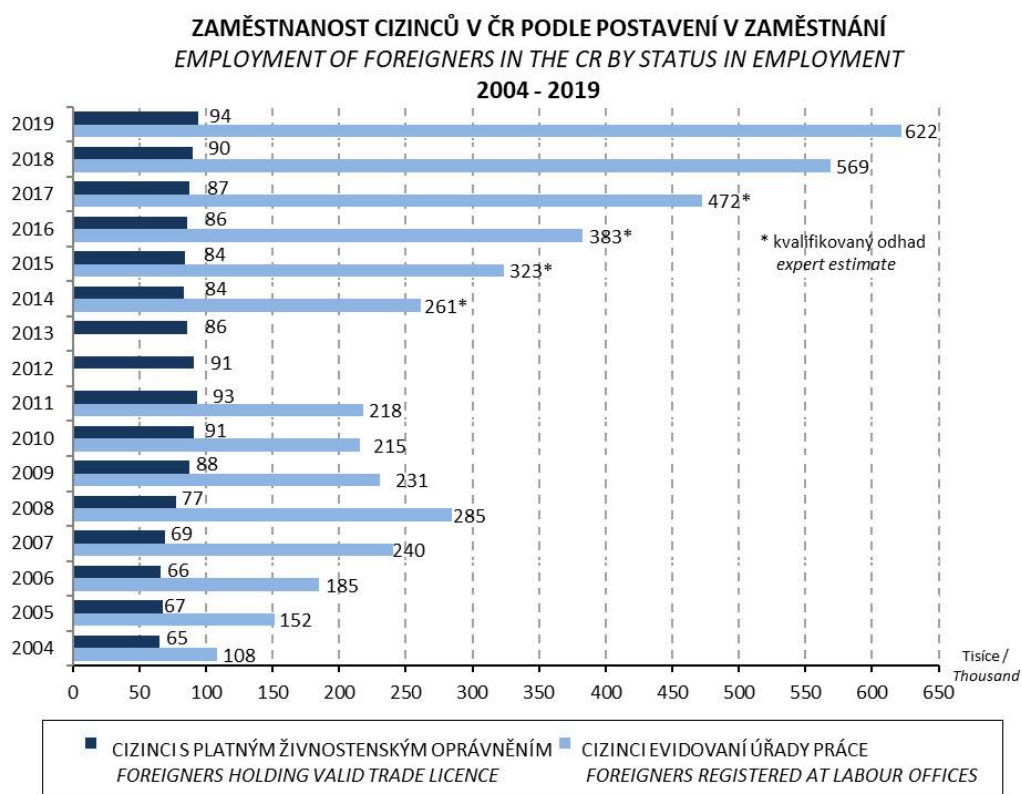
Stárnutí a úbytek řemeslníků

Velmi velkým problémem pro stavební firmy je velmi vysoký průměrný věk řemeslníků, který neklesá, ale naopak roste společně se stárnutím řemeslníků. Poptávka několikanásobně převyšuje nabídku. Mladých řemeslníků nepřibývá a tím jich začíná být ve stavebnictví značný nedostatek. Například u firmy Duostav KB s.r.o. se průměrný věk řemeslníka pohybuje okolo 45 let. Samotná firma Duostav KB s.r.o. má velký problém s nalezením nových řemeslníků. Statistiky uvádí, že na českém trhu chybí téměř 400 tisíc řemeslníků. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021, www.estav.cz, 2020)

Nedostatek řemeslníků je enormní a poptávka po řemeslnících je na trhu obrovská. Nicméně i tak jsou počty absolventů řemeslných oborů velmi nízké. Celkový počet vyučených absolventů v roce 2020 byl cca 21 000, z toho bylo 11 000 z řemeslných oborů. Pro porovnání, v roce 2005 bylo celkem vyučených absolventů řemeslných oborů 19 000. V roce 2005 se celkem vyučilo 705 zedníků, v roce 2020 jich bylo pouze 253. A například pokrývačů absolvovalo v roce 2020 pouze 20 v celé ČR. (iprosperita.cz, 2020)

Zahraníční zaměstnanci

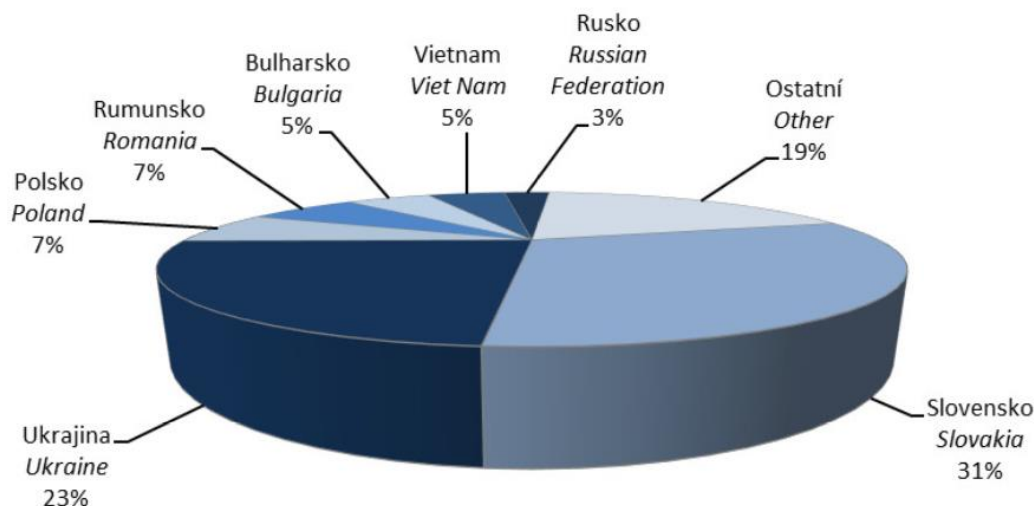
Problém nedostatku řemeslníků v ČR řeší stavební firmy zaměstnáním řemeslníků ze zahraničí, kteří sem cestují například z východu za lepšími životními podmínkami. Pokud se podíváme na mnoho staveb v dnešní době, můžeme už vidět pouze cizince. Samotná firma Duostav KB s.r.o. i nad touto variantou značně uvažuje a přemýšlí, že bude brzo také nucena sáhnout po zahraničních zaměstnancích. Avšak nyní po roce 2020, kdy svět zasáhla pandemie nemoci COVID-19, byli téměř všichni tito zahraniční zaměstnanci nuceni odjet do svých domovin. Tím momentálně vznikl ještě větší nedostatek řemeslníků v ČR. Můžeme však předpokládat, že tato situace ohledně pandemie se zlepší a řemeslníci ze zahraničí budou moct zase přijet pracovat. (iprosperita.cz, 2020, vedení Duostav KB s.r.o., 2021)



Graf 5: Zaměstnanost cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání

(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

ZAMĚSTNANÍ CIZINCI PODLE STÁTNÍHO OBČANSTVÍ
EMPLOYED FOREIGNERS BY CITIZENSHIP
31. 12. 2019



Graf 6: Zaměstnaní cizinci podle státního občanství

(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

Technické a technologické faktory

Technologický vývoj ve stavebnictví dává největší důraz na životní prostředí a v posledních letech začínají být čím dál větším trendem také chytré domy.

Nízkoenergetické a pasivní domy

Samotná Evropská unie již v roce 2010 vydala směrnici s označením 2010/31/EU, ve které se udává cíl budovat budovy s téměř nulovou spotřebou energie. Ve světě stavebnictví můžeme v dnešní době na každém rohu slyšet označení jako nízkoenergetický dům anebo pasivní dům. Tyto domy disponují s velmi nízkou spotřebou energií. U nízkoenergetických domů je uváděná maximální spotřeba energie na vytápění 50 kWh/m² za rok a u pasivních domů dokonce pouze 15 kWh/m² za rok. Úsporné spotřeby energií na vytápění dosahují domy zejména díky kvalitnímu zateplení a celkovému zaizolování. Tyto domy dávají důraz také na kvalitní provzdušnění domu, které zajišťuje vzduchotechnika. Dalším velkým trendem jsou také fotovoltaické

elektrárny, kdy si domy dokážou vytvořit elektrickou energii ze slunečního záření. Toto řešení je označováno jako velmi šetrné k životnímu prostředí a zároveň se jedná o obnovitelný zdroj energie. (pasivnidomy.cz, 2020, vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Zateplení domu je již standardem, který firma Duostav KB s.r.o. provádí u každé novostavby. Firma se ale nespécializuje přímo na pasivní nebo nízkoenergetické domy. (vedení Duostav KB s.r.o.,2021)

Chytré domy

V dnešní době, kdy se technologický vývoj ve světě hodně zaměřil na chytrou a intuitivní funkčnost zařízení, které nám denně zjednodušují život. Tento vývoj neminul také stavebnictví. Chytré domy nám nabízejí například propojení s dnes již standardními chytrými telefony a ovládání téměř celého domu dálkově. Dokonce sám dům pozná, jak má v daný moment reagovat. Může to například znamenat, že ví, v kterou hodinu má zatopit, v kolik hodin má rozevřít žaluzie nebo při dešti zavře střešní okna, i když zrovna nejste doma. Toto nejsou zdaleka všechny funkce chytrého domu.

Je důležité zmínit, že náklady na vybavení takového domu byly vždy brány jako vysoké, nicméně s postupem času se stávají čím dál menší a pro mnoho obyvatel dostupnější. Firma Duostav KB s.r.o. se zatím s takovými poptávkami neseťkává, nicméně to pro ni může znamenat příležitost do budoucna a zaměřit se na nalezení dodavatele těchto služeb.

Dřevostavby

Velkým trendem jsou v dnešní době také dřevostavby, které jsou také šetrné k životnímu prostředí, ale hlavně disponují velmi jednoduchou a rychlou výstavbou. Je to zapříčiněno tím, že se dům skládá z několika částí, které jsou prefabrikované, to znamená vyrobené předem. Výstavba takového domu v podstatě znamená dovezení těchto prefabrikátů a jejich následné postavení. Výstavba těchto dřevostaveb je tedy oproti klasickému zděnému domu mnohem rychlejší, avšak náklady těchto dvou typů výstaveb jsou srovnatelné. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Rychlý vývoj technologií materiálů

Firma Duostav KB s.r.o. se s technologickým vývojem setkává v průběhu let nejvíce u materiálů. Mnoho pracovních postupů se při jejich letech působení značně změnili, nebo byly zcela nahrazeny.

Velkou změnou jsou například lité betony, pomocí kterých se vytváří podlahy v domech. Dříve se tyto podlahy museli dělat ručně, což bylo velmi náročné na práci i čas. Dnes se s určitým pracovním postupem tyto podlahy pouze vylíjí. Tento postup je výrazně rychlejší a jednodušší.

Další příkladem velmi usnadňující věci jsou btb tvárnice, díky kterým se dají snadno budovat například základy budov. Jsou to tvárnice, které se pouze přesně naskládají a poté vylíjí betonem a prováží železem.

Na začátku svého působení musela mít firma Duostav KB s.r.o. na každé stavbě smontovatelný výtah, díky kterému dostávala materiál do vyšších pater. Dnes se již tyto výtahy na stavbách rodinných domů vůbec nevidí, jelikož stavební firmy využívají nákladních vozů s hydraulickou rukou, se kterou si dokážou materiál zvednout do vyššího patra. Této výhody však nelze využívat při stavbě několikapodlažních domů. (vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

3.5. Analýza pěti sil 5F

Hrozba intenzivní rivality v segmentu

Firma Duostav KB s.r.o. se primárně nezaměřuje na veřejné zakázky, nicméně i tak se několika takových zakázek zpravidla zúčastní. Ve veřejných zakázkách je velmi vysoká hrozba rivality, jelikož se často jedná o velké zakázky, o které usiluje mnoho firem. Jedním z hlavních kritérií pro vybrání firmy pro veřejnou zakázku je cena jejich nabídky. Proto tyto firmy tlačí cenu nabídky velice nízko, mnohdy až na samotnou hranici ziskovosti. Tyto zakázky dělají zejména kvůli strategickým důvodům do budoucna.

Firma Duostav KB s.r.o. se však zaměřuje spíše na podnikatelské a soukromé subjekty. Zde je poptávka tak velká, že stavební firmy jsou zahlcené zakázkami a nestíhají uspokojovat celý trh. Nedostatek je zapříčiněn zejména kvůli nedostatku řemeslníků.

Tudíž zde u tohoto typu zakázek není vysoká hrozba rivality, spíše pouze přirozená, kdy se nedá říct, že by spolu firmy doslova soupeřili.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Opět z důvodu enormního nedostatku řemeslníků je velmi obtížné vstoupit do tohoto trhu. Proto zde není velká hrozba vzniku nových konkurenčních stavebních firem. Mnoho investorů neboli zákazníků navíc vybírají pro své zakázky v první řadě firmy, se kterými již mají zkušenosti, nebo se k nim dostávají na danou firmu dobré reference od svých známých. To také zapříčiňuje nízkou hrozbu vzniku nových konkurenčních firem.

Avšak objevuje se konkurence ve formě živnostníků. Zde je hrozba významně vyšší. Tito živnostníci jsou řemeslníci, kteří nepracují pod vedením stavební firem, ale pracují samostatně a svou práci si organizují a plánují sami. Dříve možná tento způsob nebyl ideálním, ale v dnešní době se stává velmi zajímavým, jelikož spousta občanů neboli soukromých objektů se rozhodlo ušetřit peníze za výstavbu bydlení právě tím, že vynechají stavební firmu a svou stavbu si zorganizují sami. Všechny řemeslníky a dodavatele si tedy shánějí sami. Pokud si tedy živnostník chce svou práci organizovat podle sebe a věří, že vše zvládne a své řemeslo perfektně ovládá, jeho náklady pro vstup na tento trh jsou téměř nulové a kvůli vysoké poptávce je práce v podstatě zaručena. Hrozba, která vzniká těmito živnostníky, se spíše týká pouze malých zakázek, na které se firma Duostav KB s.r.o. primárně nezaměřuje. (wachal.cz, 2020, vedení Duostav KB s.r.o., 2021)

Hrozba substitučních výrobků

Samotné vedení říká, že zde žádná hrozba substitučního výrobku nehrozí. Pokud se podíváme na trh, tak jako je uvedené v technologické části PEST analýzy, objevují se na trhu a stávají se čím dál více populární nízkoenergetické domy, pasivní domy, dřevostavby a chytré domy. Tyto čtyři domy mohou být brány jako potenciální substituty. Avšak kromě dřevostavby se v podstatě ve všech případech jedná u výstavbu stejnou technologií. Rozdíl poté nastává pouze v izolaci a technickém vybavení domu. Stejně tak je tomu u chytrých domů, které se opět liší pouze výbavou domu tzn systémy, které jsou

softwarem propojeny a je možné je snadno ovládat nebo jsou dokonce ovládány automaticky podle senzorů apod. Kromě dřevostaveb tudíž pro firmu Duostav KB s.r.o. není velký problém sehnat dodavatele těchto služeb, tudíž až se zvedne poptávka po těchto vybaveních, je dost možné, že se firma Duostav KB s.r.o. přizpůsobí a začne zprostředkovávat i tyto typy domů.

Nicméně pokud rozebereme možnost substitutu formou dřevostavby, je zde značné riziko hrozby. Zde u nás v České republice jsou zažité zděné rodinné domy, ale například v USA je trendem spíše dřevostavba. Pokud porovnáme tyto dva typy domů, je zde jeden hlavní rozdíl, podle kterého se také rozhoduje mnoho zákazníků. Tímto hlavním rozdílem je rychlost výstavby. Dřevostavba bývá ve většině případů složena z prefabrikovaných dílců. Proto je samotná výstavba hrubé stavby mnohem rychlejší a jde zjednodušeně jen o postavení a smontování těchto částí. Spoustu následujících prací je poté totožných jako u zděných domů. Dalším velkým argumentem bývá zdravější prostředí v dřevostavbě. Ano, dřevo je přírodní obnovitelný materiál a automaticky je brán jako zdravější. Tento materiál ale potřebuje svou péči, kterou pokud majitel nedodrží, bude mít lehce zaděláno na vlhkost, plísně a roztoče. V poslední řadě bývá úplně nejčastějším argumentem odolnost. Většinou se všude říká, že zděný dům je odolnější a vydrží mnohem déle než dřevostavba. Je důležité si uvědomit, že v obou případech hraje velkou roli v odolnosti zejména péče o daný materiál. Pokud srovnáme tyto dva typy domů cenově, nejsou zde velké rozdíly. Ceny těchto dvou typů staveb jsou ve většině případů dost podobné. Pouze v případech roubenek z masivního dřeva je cena výrazně vyšší. Pokud opustíme náklady na vybudování a přesuneme se k nákladům na provoz, je zde uváděn jeden zásadní rozdíl. Dřevostavby lze rychleji vytopit, na druhou stranu zděné domy zase naakumulované teplo dokážou mnohem lépe a déle udržet. Proto je i tato uváděná výhoda v dlouhodobém měřítku relativní. Jak je již zmíněno v ČR je momentálně primárním trendem zděný dům, proto se firma Duostav KB s.r.o. tohoto trendu zatím nemá důvod obávat jako velké hrozby.

Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících

Veřejné subjekty – Zde je velká hrozba. – Jak je již v této práci několikrát vzpomenuto, veřejné zakázky jsou velmi ovlivněny tím, že je primárním kritériem pro výběr cena. Proto firma, které usilují o vybrání tlačí ceny velmi nízko a zakázka se pro firmy lehce

stane neziskovou. Z důvodu této velké hrozby se firma Duostav KB s.r.o. na tyto typy zakázek primárně nezaměřuje a dává přednost spíše zakázkám od podnikatelských nebo soukromých subjektů. Avšak i tak se několika veřejných zakázek taky zúčastní.

Podnikatelské subjekty – Firma se nestýká s velkou hrozbou – Firma Duostav KB s.r.o. má již za svá léta působení vybudované vztahy s jistými podniky, které se navzájem respektují a cenu tolerují. Maximálně se zde objevují občasné slevy. Jelikož je na trhu, na kterém tato firma působí velmi velká poptávka, firma je v postavení, kdy se nemusí nechat ovlivnit tlakem ze strany investora. Proto se teda firma může vyhýbat podnikům, kde je velká vyjednávací hrozba. Tudíž zde velká vyjednávací síla není.

Soukromé subjekty – Téměř žádná vyjednávací hrozba – Soukromé subjekty mají méně peněz oproti podnikatelským subjektům a v mnoha případech o výběru firmy pro zakázku rozhodují především reference. Primárně jsou ale soukromníci ovlivněni velmi malou nabídkou stavebních firem, které nejsou naprosto vytíženy. Proto nemají téměř žádnou vyjednávací sílu a jsou spíše rádi, když naleznou firmu, která má pro jejich zakázku prostor.

Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů

Stavebniny – dodavatel materiálů – Zde je hlavně nyní v době pandemie velká hrozba skrze nedostatek materiálů. – Stavebniny si v minulé době prošli fází, kdy bylo velmi málo zakázek a museli se v podstatě materiálu zbavovat a byli nuceni velmi zlevňovat. Poté zakázky přibývali a ceny šly postupně nahoru a tím rostla také cena výstavby. Nicméně v momentální pandemické situaci je jako ve všech odvětvích problém s výrobou a dodáním potřebných materiálů. Výroby nezvládají vyrábět dostatečné množství a na trhu vzniká nedostatek potřebného materiálu pro realizaci stavby. Zvyšují se čekací lhůty na materiál, což zásadně ovlivňuje chod staveb. Je zde tedy velká hrozba nedostatku materiálu a následné zbytečné prodlužování staveb.

Dodavatelé řemesel – Potenciální hrozba – Firma Duostav KB s.r.o. má za svá léta již dobře vybudované stabilní vztahy se svými dodavateli řemesel. Tyto firmy na sebe navzájem víceméně spoléhají a spolupracují spolu. Navzájem se respektují a tolerují. Vyjednávací hrozby jsou zde prozatím malé. Avšak z důvodů velkého nedostatku

řemeslníků v ČR je zde potenciální velká hrozba, kdy dodavatelé začnou výrazně zvedat ceny skrze vysokou poptávku.

3.6. Analýza SWOT

3.6.1. Silné a slabé stránky firmy

Silné - Mezi silné stránky podniku lze určitě zařadit spolehlivost a solidní jednání se zákazníkem. Tato firma si za své roky působení vybuodovala mnoho zkušeností a vytvořila skvělé reference po okolí. Zákazníci jsou s jejich prací spokojeni a mnozí z nich využívají služeb firmy opakovaně. Silnou stránkou je jak zkušené vedení, tak také řemeslníci, kteří jsou sice starší, ale ve svých řemeslech se jedná o velmi zkušené a zručné řemeslníky. Tudíž je kvalita odvedených prací na velmi dobré úrovni. Práce má firma víc než dost, většinou mají své práce naplánované již rok dopředu – vysoká poptávka.

Slabé – Slabou stránkou je chybějící formulace strategie, cílů a hlavně vize. Další slabou stránkou je kapacita vedení. Vedení je naprosto vytížené, tudíž nemá žádný prostor na vývoj firmy, marketing, sledování nových trendů a technologií ve stavebnictví a další. Přímo na stavbě se nenachází nikdo, na koho by byla delegována zodpovědnost. Vedení tedy musí stavby několikrát navštěvovat a kontrolovat. Slabou stránkou je také věk vedení - jednatelů, jelikož jsou jednatelé této firmy už poněkud starší a za léta vyčerpání, nemají tolik ambicí a snahy ohledně růstu a inovování firmy. Firma stagnuje, to znamená neroste, avšak poptávka převyšuje nabídku.

3.6.2. Příležitosti a hrozby firmy

Příležitosti - Jednoznačnou příležitostí velmi vysoká poptávka na tomto trhu. Firma má vybudované jméno a poptávka po jejich službách je mnohem větší, než kolik firma dokáže nabídnout, proto je už opakovaně nucena zakázky odmítat, to naskýtá příležitost pro navýšení marží - zisků. Příležitostí jsou i veřejné zakázky, o které se tato firma nesnaží usilovat. Firma pro zemní práce využívá vypůjčené mechanizace, tudíž se nabízí

příležitost vlastní mechanizace. Vedení nestíhá sledovat trendy a technologie ve stavebnictví, nicméně zde se naskýtá mnoho příležitostí pro zefektivnění určitých prací nebo značnému ulehčení prací, což by mělo být v zájmu udržení kvality produktu a spokojenosti zákazníka. Obrovskou příležitostí je využití státních podporných programů nebo případných dotací. Jelikož vedení provádí všechny organizační práce, naskýtá se příležitost delegování určitých zodpovědností. Pokud se podíváme na stavby firmy Duostav KB s.r.o., na první pohled nejde vůbec poznat, že zde buduje tato firma – příležitost lepší image. I přes vytíženost firmy se zde nachází možnost zvětšení svého okruhu působnosti. Kvůli nedostatku řemeslníků se zde nabízí příležitost zaměstnání řemeslníků ze zahraničí. Avšak kvůli momentální situaci s nemocí COVID-19 není tato příležitost aktuální. Za předpokladu, že se v blízké budoucnosti situace zlepší, se prozatím může vedení na tuto příležitost připravit.

Hrozby – Naprosto největší hrozbou pro tuto stavební firmu je čím dál větší nedostatek řemeslníků v České republice. Vyučených řemeslníků, kteří jsou potřební pro stavební činnost, je velmi málo a z učilišť vyjde každoročně naprosté minimum absolventů. Starší generace řemeslníků odchází do důchodu a mladší generace tyto řemeslníky nenahrazují. Tento problém zužuje celé odvětví stavebnictví. Průměrný věk zaměstnanců v této, ale i každé jiné stavební firmě, je dost vysoký. S nedostatkem řemeslníků se pojí také hrozba zdražení služeb od dodavatelů řemesel. Momentální hrozbou je také nedostatek materiálů kvůli pandemické situaci nemoci COVID-19. S nemocí COVID-19 se vyskytuje také jistá hrozba krize, kdy se investorům zmenší prostředky k investování a nebudou mít zájem nyní budovat. Malou hrozbou je také tlak na snižování cen u veřejných zakázek. Firma se na tyto zakázky primárně nezaměřuje, ale i tak se s nimi v malém množství potýká.

3.6.3. Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita Spolehlivost Důraz na spokojenost zákazníka Reference Velmi zkušený řemeslníci Velmi zkušené vedení	Chybějící formulace strategie, vize a cílů Plně vytížené vedení Vysoký průměrný věk vedení i zaměstnanců Stagnace firmy Propagace
Příležitosti	Hrozby
Velmi vysoká poptávka Malá nabídka na trhu Zahraniční řemeslníci - v blízkém budoucnu Veřejné zakázky Dotace a programy podpory	Enormní nedostatek řemeslníků Nedostatek materiálů skrze COVID-19 Krize skrze COVID-19 Zdražení služeb dodavatelů řemesel

Tabulka 2: Matice SWOT stavební firmy Duostav KB s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7. Shrnutí analytické části pro uvedení návrhů

Velmi podstatným zjištěním pro jakékoliv zlepšení marketingového mixu je, že vedení stavební firmy Duostav KB s.r.o. je plně vytíženo. Pro jakékoliv zlepšování marketingového mixu je nejprve nutné, aby mělo vedení prostor na zvolení strategie pro zlepšení a následně pro realizaci zvolených opatření.

Ve firmě není formulována a sdílena žádná vize. Formulování a sdílení vize se zaměstnanci je dobré pro dosahování cílů a udržení morálky. Naopak sdílení vize se zákazníkem je výhodné pro spokojenost a dojem zákazníka. V obou případech je to tedy přínosem.

Absence strategických cílů velmi ztěžuje vývoj firmy. Firma se již několik let nachází ve stejné situaci a není určeno, za jakým cílem by se měla ubírat. Mezitím vzrostlo povědomí mezi zákazníky a poptávka přerostla nabídku.

Produkt

V analytické části bylo zjištěno, že stavební firma Duostav KB s.r.o. za svá léta působení získala mnoho zkušeností a ve svém odvětví může spolehlivě nabídnout kvalitní produkt - kvalitně odvedené stavební činnosti. Pro udržení kvality a zlepšení konkurenceschopnosti navrhu investici do rozšíření služeb zákazníkovi o vlastní možnost zemních prací. Tato investice nejen rozšíří služby pro zákazníky, ale také zvýší soběstačnosti firmy a zefektivní prováděné stavební činnosti. Pro udržení kvality a zefektivnění procesů navrhu také několik technologických a technických nástrojů, které budou sloužit řemeslníkům pro jejich práci. Nástroje zefektivní práci řemeslníkům, urychlí daný proces a ušetří čas zákazníkovi.

Propagace

Od počátku se tato stavební firma zaměřovala na vztah se zákazníkem a vybudování dobrých referencí, které budou panovat mezi zákazníky. To se firmě daří a ve své oblasti působení je díky těmto referencím samotnými zákazníky poptávána více, než dokáže firma nabídnout. Se zvolenou strategií referencí se pojí také zanedbaná propagace firmy. Firma není nucena řešit propagaci za účelem získání zákazníků. Mé návrhy vztahené k propagaci budou za účelem zlepšení dojmu a spokojenosti zákazníka – zlepšení image

této stavební firmy. Zároveň bude v mé snaze, aby byly mé návrhy na základě přání vedení firmy nízkonákladové a nenáročné.

Cena

Ze zjištění jako jsou nedostatek řemeslníků v ČR, poptávka převyšující nabídku, skvělé reference ve své oblasti působení a vysoká kvalita stavební činnosti vyplývá, že se stavební firma Duostav KB s.r.o. nyní nachází ve vhodné situaci pro navýšení zisků zdražením svých služeb. Výše zdražení může ovlivnit poptávku. Zredukování poptávky však v tuto chvíli pro firmu není na škodu, jelikož odmítnutí zakázek není pro zákazníky pozitivní dojem.

Vývoj v závislosti na marketingové prostředí

Při analyzování marketingového prostředí byly vypsány dotační a podporující programy, které se stavební firmy Duostav KB s.r.o. dotýkají ve chvíli, kdy těchto programů využívají zákazníci. Z těchto státních nebo evropských programů ale také vyplývá příležitost využití dotací/podpory pro vývoj a růst samotné firmy, která bude poté schopna uspokojit více zákazníků nebo rozšířit své služby pro zákazníky.

Na základě zjištění rostoucí hrozby nedostatku řemeslníků se stavební firma Duostav KB s.r.o. začíná potýkat se skutečností, že bude v budoucnu pro udržení stavu nucena využít příležitosti zahraničních řemeslníků. Tato příležitost je nyní kvůli situaci s nemocí COVID-19 neaktuální. Za předpokladu, že tato situace v příštích letech pomine, se stavební firma Duostav KB s.r.o. na tuto příležitost může připravit. Tato příležitost může být v budoucnu také využita na navýšení kapacity řemeslníků – navýšení kapacity výroby. V takovém případě by byla firma schopna uspokojit více zákazníků.

4. Návrhová část

V této části bakalářské práce se pokusím uvést návrhy a příležitosti, které byly zjištěny v analýze, kde byla analyzována samotná firma, marketingový mix a marketingové prostředí firmy, při použití analytických metod PEST, 7S, 5P, které vedli až k finální analýze SWOT. Vyvozené návrhy by měli vést k rozvoji a zdokonalení marketingového mixu této stavební firmy. Nyní budu chronologicky podle analýzy uvádět pouze ty oblasti, ve kterých byly objeveny silné stránky / nedostatky nebo příležitosti / hrozby, s nimi společně uvedu mé návrhy pro zlepšení. Uvedené návrhy jsou zpracované na základě teoretické části v této bakalářské práci, také podle moderních metod, webových portálů a v neposlední řadě také na základě konzultací s vedením stavební firmy Duostav KB s.r.o.

4.1. Organizační struktura

Než začnu uvádět jakékoliv návrhy pro zlepšení marketingového mixu, je nejprve nutné, aby bylo vedení vůbec schopné se těmito návrhy zabývat, nebo je následně realizovat.

4.1.1. Velká vytiženost jednatelů

Jelikož se jedná o malou firmu, je zde velice jednoduchá organizační struktura. Nicméně jak tomu často bývá u obdobných menších firem, jednatel, v případě Duostavu KB s.r.o. oba jednatelé, jsou naprosto zahlceni prací a nemají žádný zbývající prostor pro zabývání se zlepšením marketingu a obecně rozvojem firmy. Tento fakt jsem pouze neodpozoroval, ale samotní jednatelé uvádí, že nemají čas na zabývání se marketingem a důrazem pro rozvoj.

Návrh delegování zodpovědnosti za účelem uvolnění kapacity vedení

Pro zlepšování marketingového mixu je nejprve nutné uvolnit jednatelům prostor, ve kterém by se mohli těmito problémy zabývat a hledat vhodné strategie. Jedním z běžných řešení je delegace prací a odpovědnosti. Oba jednatelé nyní provádí všechny řídicí práce,

kontroly a nesou veškerou odpovědnost za všechny procesy ve firmě. Při rozhodnutí delegování prací a odpovědností navrhuji postupovat podle níže uvedených kroků.

- 1. Důkladná analýza prací** – Jednatelé musí provést důkladnou analýzu své vlastní práce a prověřit, zda je nutné si uchovat odpovědnost. K analyzování může napomocť **Eisenhowerova metoda** třídění priorit (níže uvedená), která zakládá na dvou kritériích důležitosti a naléhavosti.
- 2. Rozplánování delegace** – Podstatou je, že delegování nemůže probíhat nahodile a bez příprav. Delegování není možné pouze formou materiálního, informačního nebo finančního zdroje. Jako je tomu u stavební firmy Duostav KB s.r.o., není zde úplně prostor pro najmutí dalšího pracovníka do vedení, nebo dokonce převést práce a zodpovědnosti na externisty. Proto musí oba jednatelé zvážit a naplánovat, jak postup řešení úkolů převést na stávající zaměstnance s přerozdělením určitých kompetencí. Je důležité si uvědomit pár klíčových bodů, jako jsou například cíl úkolu, termín a jaké zdroje jsou k dispozici.
- 3. Zvolení pro daný úkon vhodného pracovníka** – Ne každý pracovník bude pro daný úkon vhodný. Každý člověk má jiné schopnosti, ale podstatnější je v tuto chvíli hlavně to, jaký má člověk charakter a jak je zodpovědný. Dalšími aspekty k výběru mohou být, zda má zájem pracovník nést zodpovědnost nebo jeho vztahy v kolektivu. Výběrem vhodného pracovníka si člověk nikdy nemůže být zcela jistý, vždy člověk vybírá na základě pravděpodobností.
- 4. Správné přenesení odpovědnosti** – V momentě, kdy je vybrán vhodný pracovník pro danou odpovědnost, nadřízený ho s danou činností musí seznámit. Poté je nutné si ověřit, zda je pracovník doopravdy vhodný. Měli by to být kladné odpovědi na tyto otázky: Chce to podřízený opravdu dělat? Rozumí zadání práce? Souhlasí s časovými termíny? Potřebuje doplňující instrukce nebo informace?

5. **Motivace daného pracovníka** – Pro kvalitní odvedení delegované práce je potřeba daného pracovníka motivovat a tuto motivaci stále udržovat. Taková motivace může mít mnoho podob. Pro neustálou motivaci je také nutné průběžně zjišťovat, jestli danému pracovníkovi delegovaná práce jde a nepotřebuje s něčím pomoci. Další nutností by měla být také zpětná vazba k výsledkům práce.

6. **Kontrola výstupů delegovaných činností** – Nelze činnost pouze předat a nechat ji být. Nyní je nutné nastavit, jak bude nadřízený kontrolovat míru a kvalitu provedení daných činností. Takové kontrolování může probíhat v průběhu nebo až po dokončení dané činnosti. Pro kontrolu je nutné stanovit jasné cíle a výsledky. Z počátku delegování je vhodná častější kontrola.

Problém s delegací nebývá v častých případech zapříčiněn danou situací ve firmě, ale spíše charakteristickými vlastnostmi manažera – nadřízeného. Manažer si často neuvědomuje deficit schopnosti delegování, nepřipustí si, že ho dané činnosti brzdí, nebo nevěří, že by danou činnost mohl někdo provádět za něj, případně jiným stylem. (businessanimals.cz, 2016)

Eisenhowerova metoda

Eisenhowerův princip je technika, pomocí které si manažer – nadřízený určuje priority úkolů v rámci organizování a rozhodování při práci. Pomáhá vytřídit dané úkoly na podstatné a nepodstatné, pomocí jejich důležitosti a naléhavosti.

- **Důležitost úkolu** – Jak je daný úkol důležitý v dané situaci? Jak je daný úkol důležitý pro firmu? Jak je důležitý s ohledem na rozhodovací pravomoc? Jak je úkol důležitý pro dosažení stanoveného cíle?
- **Naléhavost úkolu** – Jak je daný úkol časově naléhavý? Jaké má úkol stanovené termíny?

Principem této metody je rozdělení úkolů do čtyř kvadrantů I, II, III, IV, případně A, B, C, D.

- I. Důležité a zároveň naléhavé** – Tyto úkoly je nutné, aby prováděl manažer sám a neprodleně. Může se jednat o krizové situace a neodkladné problémy.
- II. Důležité a nenaléhavé** – Sem patří všechny denní práce, které předcházejí krizovým situacím a mohou se z nich stát krizové situace. Jsou to denní úkoly, plánování a kontrola úkolů. Tyto úkoly lze delegovat na nižší úroveň řízení.
- III. Nedůležité, ale naléhavé** – Mohou to být naléhavé úkoly, nepředpokládané události nebo vyrušení – telefonáty, emaily atd. Tyto úkoly lze delegovat na nižší úroveň řízení.
- IV. Nedůležité a zároveň nenaléhavé** – Těmto činnostem je nutné se vyhnout. Často se jedná o činnosti, které jsou předmětem prokrastinace. Je vhodné vytvořit opatření, pravidla či pravomoc, která tuto činnost vůbec nevpustí na danou úroveň řízení.

(managentmania.cz, 2015)

4.2. Strategické řízení

4.2.1. Vize

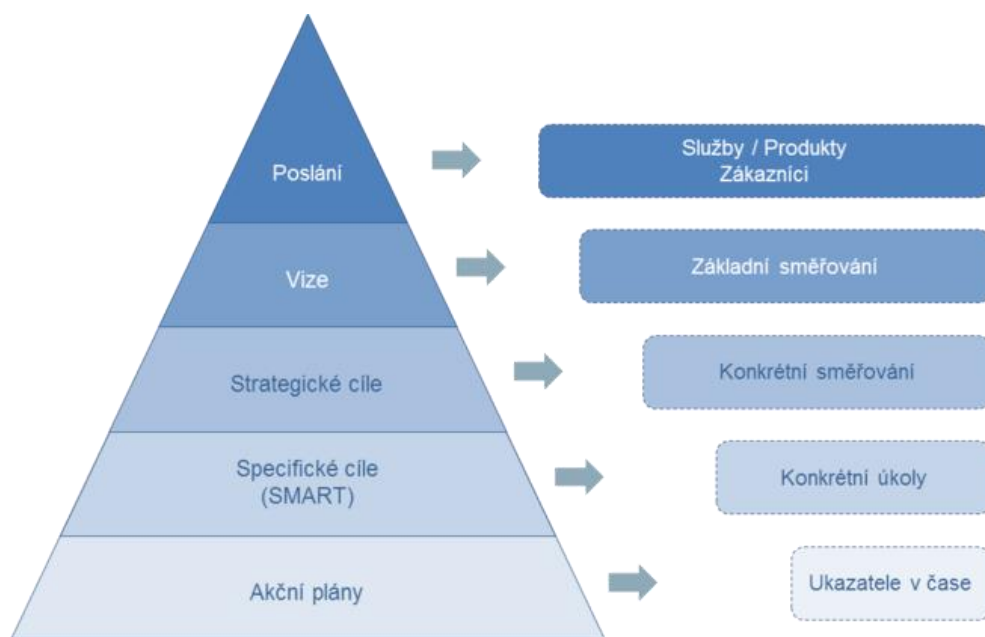
Ve firmě Duostav KB s.r.o. jsem vyzoroval, že zde není určena žádná vize, která by byla sdílena napříč firmou, ani se zákazníkem. Po diskusi mi byl tento stav potvrzen samotným jednatelem. Možnou příčinou chybějící formulované vize je zde situace dvou jednatelů. Svou vizi mají nejspíš jednatelé ve svých hlavách, ale nesdílí je ani mezi sebou a mezi zaměstnanci také ne. Sdílená vize se zaměstnanci zpravidla ulehčuje dosahování určených cílů a vývoj firmy. Naopak sdílená vize se zákazníky působí kladně na dojem a následně spokojenost zákazníků.

Návrh pro jasné definování vize

Jednatelé by měli pro tuto stavební firmu stanovit jasnou vizi, ve které by byli uvedeny specifické ideály, priority a čím by měla být firma jedinečná. Vize je formulovaná

představa žádoucího budoucího ambiciózního cílového stavu. Vize může být definována například dosažením nějakého cíle, poražením daného konkurenta, přiblížení se již větší prosperující firmě nebo dosažením nějakého úspěchu v daném odvětví. Pro efektivnost vize je nutné, aby tato vize byla sdílena napříč celou firmou, tudíž i mezi zaměstnanci. Aby bylo této vize časem dosaženo, je velmi podstatné pochopení všech, kteří v této stavební firmě jakkoliv působí. Stanovení vize je důležité pro následné tvoření strategického řízení. Velmi těžce se určují strategické cíle, pokud není nastavena vize firmy. Vize by měla být viditelná i pro investory – zákazníky. Je velice výhodné, pokud investoři – zákazníci mají sympatie s danou vizí firmy a sdílí tuto vizi s firmou. Silně a dobře definované vize se vyznačují tím, že firmě dávají jasné zaměření. Díky tomuto zaměření lze vytvořit jasnou strategii, jak vize dosáhnout.

Mnoho dnešních startup podniků má vysoce efektivní a produktivní top management právě díky silné vizi, která jednotlivé členy spojuje a je mezi nimi vize silně sdílena. Takový tým lidí je sdílenou vizí dobře motivován a velmi poháněn vpřed. (managementmania.cz, 2017)



Zdroj: CorSet Framework, 2010

Obrázek 20: Pyramida strategického řízení

Návrh pro stanovení a obnovování strategických plánů

Společně s vizí chybí stavební firmě Duostav KB s.r.o. také definování strategických cílů a plánů. Jak je již zmíněno, ty se bez definované vize definují obtížně. Strategické plány by měli být pravidelně upravovány s ohledem na neustále se měnící prostředí, ve kterém tato stavební firma působí. Strategické plánování by měla být jedna z hlavních činností manažera – v naší situaci jednatelů firmy.

Pro strategické plánování je vhodné vytvořit plány z časového a procesního hlediska, které lze rozdělit do tří úrovní.

Úrovně plánování z časového a procesního hlediska

- Strategické - Dlouhodobé – více jak 5 let, obvykle horizont 10 let
- Taktické - Střednědobé – 1-5 let
- Operativní - Krátkodobé – 1 rok a méně

Stanovení cílů pomocí metody SMART

Pro stanovení cílů navrhuji použít jednoduchou a používanou metodu SMART, která je uvedena v teoretické části. Při postupování podle této metody si může firma Duostav KB s.r.o. vytvořit správně definované strategické cíle. Podle jednotlivých písmen v názvu této metody, které představují začínající písmena kritérií cílů, lze vytvořit správně definovaný cíl.

Příkladným stanoveným taktickým cílem ve spojitosti s mým návrhem úpravy ceny doporučuji podle metody SMART:

Na základě dosavadní vysoké poptávky převyšující nabídku, obecně malé nabídky na trhu, kvalitních služeb a dobrých referencí zvýšit v roce 2022 oproti roku 2021 ziskovost o 5% zdražením svých služeb.

4.3. Marketingový mix

4.3.1. Produkt

Stavební firma Duostav KB s.r.o. má za své léta působení nasbíráno mnoho zkušeností a svůj produkt, kterým je v jejich případě stavební činnost, dokážou pro zákazníky provádět kvalitně a spolehlivě. Je důležité, aby si svou kvalitu udrželi i nadále a zákazníci byli se službami spokojeni jako doposud. Při analyzování jsem zjistil také několik hrozeb a příležitostí, kterých bych chtěl využít do svých návrhů. Jak je v analýze zjištěno, obecně stavební firmy se potýkají s velkým nedostatkem řemeslníků. Proto jsem se snažil tento fakt zohlednit do svých návrhů. Návrhy jsou tedy zaměřeny na rozšíření služeb pro zákazníky, zlepšení soběstačnosti firmy, usnadnění a zefektivnění určitých procesů, které umožní provádět práci efektivněji i bez navýšení kapacity řemeslníků. Zefektivnění a zrychlení procesů bude mít kladný vliv také pro zákazníky. Nejen zákazník ušetří čas, ale firma bude také schopna uspokojit více zákazníků.

Vlastní mechanizace pro zemní práce – usnadnění a rozšíření nabízených služeb, lepší konkurenceschopnost

Pokud by firma zakoupila vlastní mechanizaci, byla by schopná urychlit a zefektivnit mnoho procesů a ušetřit náklady na dodavatele služeb zemních prací. Pro zákazníka by to znamenalo rozšíření služeb a uspokojení dalších požadavků. Pokud na stavbě ušetří čas firma, ušetří čas i zákazník.

Jelikož v řadách zaměstnanců se vyskytují pracovníci, kteří již mají potřebné schopnosti pro zemní práce, případně mají potenciál pro tyto schopnosti, nemusela by firma ani hledat nové zaměstnance. Takové usnadnění by v mnoha případech mohlo nahradit a urychlit práci zaměstnanců. Ve výsledku to může mít pro firmu kladný dopad na zefektivnění pracovních procesů a také usnadnění práce pro řemeslníky.

Zakoupení mechanizace pro zemní práce by pro stavební firmu Duostav KB s.r.o. znamenalo také rozšíření nabídky svých služeb, které by vedlo k lepší konkurenceschopnosti mezi obdobnými firmami v okolí. V okamžicích, kdy by tato stavební firma nepotřebovala mechanizaci pro vlastní potřeby, mohla by poskytovat tuto službu ostatním firmám. Ostatní firmy, živnostníci, soukromníci nebo veřejné subjekty

by těchto služeb mohli využívat obdobně, jako těchto služeb doposud využívá sama firma Duostav KB s.r.o.

Návrh na zakoupení vlastní mechanizace pro zemní práce

Doposud stavební firma Duostav KB s.r.o. využívá mechanizace formou najmutí od dodavatele zemních prací. Tento nájem se nákladově pohybuje okolo **1000,-Kč** na hodinu na stavbě, to znamená i když stroj na stavbě nepracuje, ale jen stojí. Stavební firma nemá mnoho volných prostředků, a proto navrhuji se při koupi mechanizace zaměřit na již použité stroje. Než se firma rozhodne začít hledat na inzercích, je nutné nejprve vybrat, jaký typ mechanizace by byl pro jejich stavební činnosti nejvhodnější.

Výběr vhodné mechanizace

Mezi stavební mechanizací pro zemní práce můžeme nalézt mnoho typů strojů, jako jsou například nakladače, rypadla, minirypadla, buldozery, grejdry, rypadlo-nakladače, smykem řízené nakladače, finišery a mnoho dalších . Pokud se podíváme, jaké stavební stroje jsou nejčastěji používány pro stavební činnost při rodinných domech, případně při malých a středně velkých budovách, zjistíme, že to jsou právě tyto stroje.

- Smykem řízený nakladač
- Rypadlo (Kolové / Pásové)
- Minirypadlo
- Rypadlo-nakladač

Já se ve svém návrhu zaměřím na porovnání minirypadla a rypadlo-nakladače. Na základě své dosavadní pracovní činnosti v oblasti stavebních strojů jsem přesvědčen, že výběr mezi těmito dvěma typy stavebních strojů by byl pro firmu a její zákazníky nejlepším komplexním řešením pro jejich potřeby zemních prací a pro potřeby zákazníků.

Minirypadlo



Obrázek 21: Minirypadlo Takeuchi TB240 (4 tuny)

(Zdroj: bagrytakeuchi.cz)

Na obrázku můžeme vidět 4 tunové minirypadlo značky Takeuchi s označením TB240, které je dle mého mínění a zkušeností v oblasti stavebních strojů jednou z nejlepších voleb mezi minirypadly. Proto se tedy v tomto návrhu na něj zaměřím a porovnáím jej s níže uvedeným rypadlo-nakladačem JCB 3CX.

Popis a výhody

Minirypadlo je stavební stroj přímo určen pro zemní práce okolo domů, mezi které zpravidla patří hloubení výkopů, základů domu a obecně příprava staveb. V dnešní době je v oblasti zemních prací velmi velkým trendem. Je to právě díky tomu, že se jedná o velmi kompaktní a malý stroj, avšak pro práce okolo domu velmi výkonným. Minirypadla jsou kategorií rypadel o hmotnosti do 9 tun. Jsou vybaveny pásovým podvozkem, téměř vždy s gumovými pásy. Gumové pásy jsou při pohybu okolo domů velmi výhodné z důvodu šetrnosti k materiálům pod strojem. Pro spokojenost zákazníka je tato vlastnost velmi výhodná. Kombinace malé hmotnosti a pásového podvozku je také výhodou pro snadný a lehký pohyb po staveništi. Tímto staveništem je tedy zpravidla právě okolí

hotového nebo budoucího domu zákazníka. Pokud se jedná o stavební činnost okolo již hotového domu, je snadný a lehký pohyb okolo domů obrovskou výhodou, jelikož po skončení práce nezbude po stroji „rozrytý“ pozemek, což by mohlo vést k nespokojenosti zákazníka. Kabina s ramenem je na pásovém podvozku otočná do všech směrů. Velkou předností těchto strojů je možnost otáčení ve velmi úzkých prostorech, kterým právě při zemních pracích okolo domů musejí často čelit. Tyto stroje bývají zpravidla také vybaveny radličkou, díky které může takový malý stroj docílit lepší stability při práci nebo lehce srovnat terén pod sebou. Na stroj může být upnuto několik variant a velikostí primárně lžic, ale také jiné příslušenství jako například demoliční hydraulické kladiva, drapáky a vrtáky.

Nevýhody

Nicméně jako u všeho, i u tohoto stroje existují jisté nevýhody. Pro firmu Duostav KB s.r.o. by se mohlo jednat zejména o tyto nevýhody, které v některých případech rovnou porovnám s rypadlo-nakladačem. Svou malou stavbou a váhou stroje se spojuje také to, že nedokáže zvedat až moc těžká břemena (u Takeuchi TB240 ideálně max okolo 500 kg). V případě stavební firmy Duostav KB s.r.o. by se mohlo jednat o těžké palety z nákladního vozu, nicméně pro tyto případy již má firma vybaveno nákladní auto zvedací rukou, která tyto náklady běžně vykládá a nakládá. S malou stavbou je také spojena maximální hloubka výkopu od pásů podvozku. Ta je v případě Takeuchi TB240 okolo 3,5 m, což je pro požadavky zákazníků firmy Duostav KB s.r.o. z mého pohledu dostačující. Oproti rypadlo-nakladači nelze minirypadlo úplně ideálně využívat pro nakládání a převoz materiálu. Lze upnout co největší lžici a převážet materiál s ní, nicméně v tomhle má rypadlo-nakladač značnou výhodu. Další nevýhodou minirypadla je nemobilita. Jak je již zmíněno, minirypadlo je vybaveno pásovým podvozkem a pohybuje se velmi pomalu. To znamená, že na stavenišťe zákazníka ho je nutné přepravit nákladním vozem. Tento problém by však byl u firmy Duostav KB s.r.o. již vyřešen nákladním autem s nosností 5 t, které vlastní.

Rypadlo-nakladač



Obrázek 22: Rypadlo-nakladač JCB 3CX (8 tun)

(Zdroj: e-les.cz)

Na obrázku můžeme vidět 8 tunový rypadlo-nakladač značky JCB s označením 3CX. , které je dle mého mínění a zkušeností v oblasti stavebních strojů jednou z nejlepších voleb mezi rypadlo-nakladači. Proto se tedy v tomto návrhu na něj zaměřím a porovnáám jej s níže uvedeným rypadlo-nakladačem JCB 3CX.

Popis a výhody

Rypadlo-nakladače byly obrovským trendem v posledních desetiletích zejména u obdobných firem, jako je právě Duostav KB s.r.o. Velkou oblibu u stavebních firem získali zejména díky své univerzálnosti pro mnoho typů prací – uspokojení mnoha požadavků zákazníka a také díky své stavbě, kdy je v podstatě z traktoru udělán bagr, proto také často odvozený název traktorbagr. Tato stavba má svou podstatnou výhodu, stroj je mobilní a dokáže se pohybovat rychlostí až 40 km/h. Tím odpadá nutnost vlastnění nákladního vozu pro přepravu, která je právě u minirypadel nutná vždy. Nicméně pokud je stroj nutno přepravit na delší vzdálenost, je v takovém případě z důvodu 8 tun nutnost použití autodopravy s odpovídající nosností. To znamená podvalník, který právě většina malých stavebních firem nevládní a musí si je pronajímat. Nicméně to by se v případě

firmy Duostav KB s.r.o. běžně nestávalo, jelikož má svou oblast působení v okruhu 40 km od sídla, kam by se dalo pohodlně dojet po vlastní ose stroje. Stroj je vepředu vybaven jako nakladač, má zde velkou lžici, se kterou dokáže nakládat a přepravovat materiál. Zezadu má zase rameno, se kterým dokáže pracovat jako rypadlo a například kopat do hloubky až 5,5 m. Pro požadavky zákazníka to tedy znamená dva stroje v jednom. S velikostí stroje se navyšuje také jeho výkonnost, to znamená, že snese mnohem větší zatížení. Jako nakladač zvládne zatížení až 3,2 t a jako rypadlo až 1,5 t. Pro lepší stabilitu je stroj vybaven patkami, díky kterým získá stroj při kopání větší stabilitu. Zadní rameno se otáčí jen v necelých 180° ve směru zadní části, má vysouvací výložník a je možné posouvat rameno do stran v rámci šířky stroje, což jen minimálně kompenzuje otáčení, jako u rypadla. Avšak pro určité typy prací je univerzálnost tohoto stroje velkou výhodou.

Nevýhody

S velikostí a hmotností stroje se váže také to, že potřebuje v porovnání s minirypadlem mnohem více prostoru. Svou hmotností zpravidla pozemek zcela „rozryje“ a na stavbě se nepohybuje úplně snadno. Pro zákazníky tedy není vhodný při stavebních činnostech okolo hotového domu s upravenou zahradou. Velmi výraznou nevýhodou oproti minirypadlu je nemožnost otáčení kabiny, to znamená, že rypadlo-nakladač musí k výkopu dojet svou zadní stranou a pracovat pouze v necelých 180° zadní strany. S tímto omezením se pojí také nemožnost odkládání materiálu za sebe, případně na nákladní auto umístěné za strojem. Toto je pro stavební činnost okolo rodinných domů a celkově malých a středních staveb, kterou provádí Duostav KB s.r.o. značnou nevýhodou. Navíc se stroj kvůli své velikosti často ani nemá jak dostat, například k vykopání bazénu za dům v zástavbě.

Porovnání strojů pro firmu Duostav KB s.r.o.		
	Minirypadlo (Takeuchi TB240)	Rypadlo-nakladač (JCB 3CX)
Možnost práce rypadla	Ano	Ano
Možnost práce nakladače	Ne	Ano
Váha stroje	4 t	8 t
Podvozek	Pásový (Gumový)	Kolový
Vlastní mobilita mezi stavbami	Ne	Ano
Snadný a lehký pohyb po staveništi	Ano	Ne
Vhodný do těsných prostorů	Ano	Ne
Otáčení ramene (Rypadlo)	360°	180°
Možnost více příslušenství	Ano	Ano
Nosnost ramene	500 kg	1,5 t
Nosnost nakladače	-	3,2 t
Maximální hloubka výkopu od podvozku	3,5 m	5,5 m
Výška stroje	2,49 m	2,91 - 3,61 m
Šířka stroje	1,72 m	2,36 m

Tabulka 3: Porovnání strojů pro firmu Duostav KB s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: bagrytakeuchi.cz, elpe.cz, 2021)

Návrh pro Duostav KB s.r.o.

Při rozhodnutí pro nákup stavební techniky pro zemní práce navrhuji vybrat minimálně stejný typ ze dvou výše zmíněných stavebních strojů. K rozhodování je nutné si uvědomit, pro které požadavky zákazníka bude stroj obvykle využíván. V souvislosti se zákazníkem se tedy nabízí rozhodnutí mezi univerzálností (rypadlonakladač) nebo šetrností a vhodností do těsnějších prostorů (minirypadlo). Jelikož stavební firma Duostav KB s.r.o. nemá mnoho volných prostředků, navrhuji hledat výše zmíněné stroje a jim podobné mezi použitými stroji na inzercích. V mnoha případech lze kontaktovat také dealery nové stavební mechanizace, často prodávají také použité stroje svých zákazníků. Na základě konzultace s vedením stavební firmy Duostav KB s.r.o. navrhuji pro tuto investici hledat v cenovém rozmezí **400 – 700 tis. Kč**. Pokud si připomeneme, že stavební firma doposud využívá služeb dodavatelů zemních prací ve výši cca 1000,-Kč za hodinu na stavbě, zjistíme jednoduchým výpočtem, že návratnost této investice by mohla být po cca 400 – 700 odpracovaných hodinách strojem.

Návrh zavádění nových technologií a nástrojů pro ulehčení práce

Společně s vývojem technologií obecně se vyvíjí také technologie pro odvětví stavebnictví. Nejen z technického hlediska, ale také z hlediska marketingu je nutné neustále sledovat, jaké nástroje a technologie umožní maximalizovat kvalitu služeb pro zákazníky. Pokud je nástroj schopen zefektivnit práci, je výhodný jak pro firmu, tak pro zákazníka. Mnoho technologií a nástrojů může mezi zákazníky vzbuzovat dojem profesionality, díky které je zákazník uspokojen s pocitem, že se mu dostává nejlepších služeb.

Podle analytické části se stavební firmy nachází v situacích, kdy se velmi obtížně hledají noví zaměstnanci – řemeslníci. I z tohoto důvodu navrhuji věnovat více pozornosti novým technologiím a v případě potenciálu zefektivnění postupů tyto technologie začlenit do svých postupů prací. V některých případech lze technologie a nástroje odpozorovat od konkurence, případně po konzultaci s jinými firmami nebo jen se svými zaměstnanci, kteří mají také určitý přehled ve svém řemesle. Velmi přínosným by mohla být také analýza používaných technologií u zahraničních - západních stavebních firem. Již nyní existuje na trhu spousta ulehčujících nástrojů a technologií o kterých vedení pouze neví nebo je ignoruje. Pokusím se zde navrhnout pouze pár nástrojů, které jsem měl možnost odpozorovat od jiných stavebních firem a věřím, že by řemeslníkům – firmě tyto nástroje ulehčili a zrychlili práci. Zrychlení prací, ale zároveň udržení kvality je výhodné jak pro firmu, tak pro zákazníka.

Hladička omítek



Obrázek 23: Hladička omítek

(Zdroj: naradi-vesely.cz)

Cena 3500 – 40 000 Kč

Hladičky omítek slouží pro pohodlné a rychlé dokončování omítek. Někdy jsou také nazývány jako filcovačky. V závislosti na ceně jsou tyto hladičky kvalitnější a odolnější vyrobeny, nebo nabízí více funkcí a možností, jako například regulace otáček, přívod vody a tryskání na stěnu (pro ulehčení při vlhčení stěn) nebo po výměně kotoučů mohou sloužit také na broušení starých omítek a podobně.

Hladičky betonu



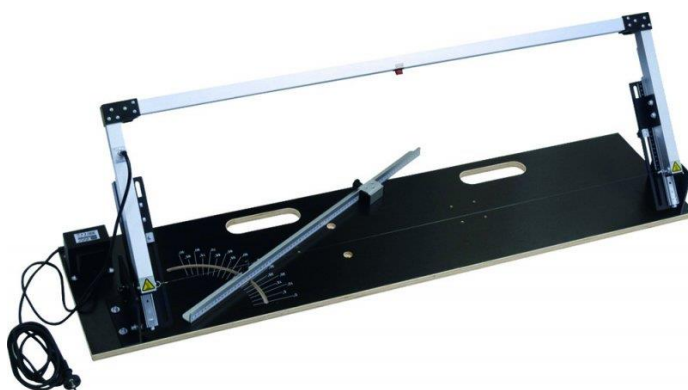
Obrázek 24: Hladička betonu

(Zdroj: boels.cz)

Cena 15 000 – 100 000 + Kč

Hladičky betonu jsou určeny pro konečné a profesionální hlazení čerstvých betonových ploch. Optimálně ztuhne povrch a snadno se s ní manipuluje. Je vhodná jak na malé, tak na velké plochy. S cenou se odvíjí zejména velikost, počet rotorů, případně provedení. Hladička betonu může usnadnit a zrychlit dokončovací práce při betonážích na staveništi zákazníka. Zároveň je stále poskytnut profesionální výsledek.

Řezačka polystyrénu



Obrázek 25: Řezačka polystyrénu

(Zdroj: vercajk-pardubice.cz)

Cena od 6 000 Kč

Řezačky umožňují lehce a rychle řezat polystyrény. Tyto nástroje jsou velmi užitečné například při děláni fasád, obecně zateplování a práci s polystyrénem. Jak pro firmu, tak pro zákazníka může být tento nástroj výhodou díky rychlejší a čistotné práci, kdy nám kvůli řezání v okolí nepoletují kousky polystyrénu.

Stavební vrátek



Obrázek 26: Stavební vrátek

(Zdroj: tonstav-shop.cz)

Cena od 50 000 Kč

V podstatě se jedná o náhradu kladkostroje a materiál vytáhne do výšky síla elektromotoru. Ve stavební firmě Duostav KB s.r.o. je mnoho prací, při kterých jsou řemeslníci nuceni vytáhnout několik věder denně, například betonu a malty do vyšších pater. Prakticky by toto zařízení mohlo nahradit jednoho člověka, který má při práci (například betonáži) pravidelně za úkol pouze vytahovat materiál na kladkostroji. Stavební vrátek budí dojem profesionality, napomůže spokojenosti zaměstnanců a ušetřením pracovní kapacity firma zefektivní proces pro zákazníky.

Chladicí boxy



Obrázek 27: Chladicí box Makita

(Zdroj: elvin.cz)

Cena od 900 Kč

Jedná se pouze o přenosné ledničky. Nejedná se o žádnou technologii ani nástroj pro zefektivnění práce. Nicméně po osobní zkušenosti na stavbách v letních dnech vím, že je to velmi užitečná věc a věřím, že i taková maličkost napomůže spokojenosti zaměstnanců, na kterou se také nesmí zapomínat.

Návrh na žádání o dotace a věnování více pozornosti dotacím

Jak bylo v analytické části makroprostředí zjištěno, existuje v České republice mnoho programů pro podporu firem – dotací. Pro firmy může být získání těchto dotací velmi výhodné. Mohou si díky nim dovolit například inovace a investice, na které by bez pomoci jen těžce dosáhli nebo jim aspoň značně pomůžou v ulehčení dané inovace nebo investice. Tyto investice a inovace mohou být zaměřeny na rozvoj marketingu a rozšířit služby zákazníkům, zefektivnit služby zákazníkům nebo zlepšit konkurenceschopnost. Vedlejším důsledkem může být také zlepšení image, že je firma například moderně vybavena. Pro tyto účely slouží zejména OPPIK – Operační Program Podnikání pro Inovace a Konkurenceschopnost. V tomto programu jsou často vyhlášeny dotační programy, mezi kterými se objevují i dotace pro investici do technologií a strojů. Právě tento typ dotací by mohl být pro firmu Duostav KB s.r.o. velmi aktuální pro záměr nakoupení vlastní mechanizace pro zemní práce. Nicméně zpravidla se nejedná o dotace,

kteřé by pokryly celé náklady investice, ve většině případů se jedná o pokrytí pouze zhruba 50% způsobilých nákladů. Stavební firma Duostav KB s.r.o. prozatím nevěnuje dotacím žádnou pozornost. Avšak mnoho firem v okolí již tyto dotace získaly pro různé účely a rozšířili díky nim své služby zákazníkům, případně zefektivnili své služby díky inovacím. Tyto firmy získali u zákazníků zvýšení spokojenosti a dojmů. Navrhují teda se o tyto dotace zajímat a zúčastnit se například konferencí, kde je možné zjistit vše o vyhlášených dotačních programech a co je potřebné pro získání takových dotací. Například v roce 2021 proběhne taková konference 29.4.2021 a budou zde poskytnuty pro podnikatele informace k vyhlášeným dotačním programům v letech 2021-2027. Věřím, že obdobných příležitostí pro takové konference bude víc.

Pokud se podíváme na aktuální vyhlášené dotační programy, mohou být pro firmu Duostav KB s.r.o. zajímavé například programy s názvem **Inovace** a **Potenciál**. Kdy:

- program **Inovace** - Je určen pro pořízení nových strojů určených k zahájení výroby inovovaných produktů či odstartování nových výrobních procesů.
 - Zejména pro malé a střední podniky
 - Lze získat - Malý podnik – 45% způsobilých nákladů
 - Lze získat až 75 mil. Kč
 - Zahájení 28.5.2021

- Program **Potenciál** – Je určen pro vyvíjení nových služeb a potřeby patřičného vybavení.
 - Pro malé, střední i velké podniky.
 - Lze získat - 50% způsobilých nákladů
 - Lze získat až 50 mil. Kč
 - Zahájení 27.5.2021

(prehleddotaci.cz, 2021)

Pro získání dotací může být výhodné využití agentur, které podnikatelům a firmám pomohou s procesem žádosti o dotace a provede žadatele celým procesem.

10 kroků k získání dotací

1. Vytvoření podrobného projektového záměru

Ujasnění, na co jsou peníze potřeba a vypracování podrobného projektového záměru. Projekt by měl mít přesně definovaný cíl, logickou strukturu a cílové skupiny, na které je zaměřen. Velmi důležitý je rozpočet a financování projektu.

2. Nalezení příslušného programu a v něm konkrétní oblasti podpory pro plánovaný záměr

Podle stanoveného cíle vyhledat vhodný program, který umožňuje financování daného záměru.

3. Podání žádosti o podporu

Žádost o podporu představuje klíčový dokument, který rozhodne u úspěchu žádosti. Jako pomocník můžou sloužit příručky a metodické pokyny řídicích orgánů. Velice nápomocné mohou být konzultace s odbornými pracovníky a případné semináře. Je třeba vyčkat na vhodné období, kdy bude výzva k podání žádosti.

4. Posouzení žádosti o podporu

Řídicí orgán nebo zprostředkující subjekt posoudí žádost podle daných kritérií. Žadatelé jsou poté informováni ohledně výsledku posudku. Existují možnosti odvolání.

5. Realizace projektu

S úspěšným žadatelem je podepsána smlouva, která stanoví podmínky realizace projektu. Jedná se zejména o podmínky ohledně výběru dodavatelů, povinnou publicitu, zásady pro vedení a uchovávání dokladů.

6. Žádost o platbu

Peníze získáme na základě žádosti o platbu, kterou podáme řídicímu orgánu. Platby mohou mít různé podoby – proplacení již vydaných výkladů, poskytnutí prostředků předem apod.

7. Vyhodnocení a vyúčtování

Je neustále nutné prokazovat, že výdaje odpovídají daným podmínkám ve smlouvě. Je tedy velmi často nutná fotodokumentace a veškerá ostatní dokumentace, na základě těchto dokumentací může řídicí orgán zkontrolovat oprávněnost nároků. V případě způsobilosti peníze jsou peníze brzy získány. V případě nezpůsobilosti daného výdaje řídicí orgán přistoupí ke korekci a nároková částka je zkrácena.

8. Kontrola na místě

Vedle administrativní kontroly může dorazit také osobní kontrola. Taková kontrola se zabývá projektovou dokumentací, fyzickým stavem a finanční stránkou. Kontrola sestaví protokol, kde shrne, co je potřeba udělat, aby nám nebyly uděleny sankce. Kontroly jsou plánované nebo namátkové.

9. Publicita projektu

Ve většině případů je nutná publicita, že byl projekt podpořen daným programem a od koho byla získána finanční podpora.

10. Udržitelnost projektu

Dnem proplacení poslední platby, starost orgánem o projekt nekončí. Je nutná udržitelnost projektu, která byla podepsána při smluvních podmínkách. Jedná se zpravidla o dobu 5 let, v některých případech pouze 3 let. V případě nezajištění udržitelnosti, jsou uloženy sankce, případně nutnost vrácení části nebo dokonce celé částky. Záleží jen na kvalitní přípravě projektu, obecně by měl daný projekt fungovat mnohem déle.

(dotaceu.cz,2021)

4.3.2. Cena

Návrh pro zvýšení marží – zisku na svých zakázkách

Při analyzování ceny nebyly objeveny žádné nedostatky, stavební firma Duostav KB s.r.o. má v cenotvorbě za svá letá působení zaběhnutý postup a přesně ví, jak vytvářet

nabídky pro zákazníky. Nicméně po následném analyzování prostředí a samotného podniku bylo zjištěno:

Vnější prostředí

Co se týče vnějšího prostředí, tak se firma potýká s velmi vysokou poptávkou. A jelikož má ve své oblasti tato firma již vybudované jméno a dobré reference u zákazníků, zdá se, že si může dovolit zvednout ceny svých služeb a nesnažit se neustále být jednou z nejlevnějších firem na trhu. O práci s konkurencí není nutné soupeřit z důvodů vysoké poptávky a nedostatku řemeslníků, tudíž obecně malé nabídky. Další cílem by mohlo být zaměření na investory – zákazníky, kteří tolik nehledí na cenu, ale dávají přednost kvalitě. Tudíž nebudou mít tendenci vyjednávání nižších cen.

Zvětšení zisků by mohlo být také dosaženo zaměřením se pouze na větší zakázky, případně také vstupovat do více výběrových kol o veřejné zakázky, které mohou být velké, hlavně časově delší, tudíž pro firmu pohodlné z hlediska plánování a organizace.

Vnitřní prostředí

V rámci vnitřního prostředí se vedení může pokusit vysmlouvat slevy u svých dodavatelů a minimalizovat přebytečné nákupy materiálů, které jsou poté uskladněny ve skladu a z většiny případů nakonec vyhozeny. Zvýšení ziskovosti by bylo následně pro zvýšení hodnocení zaměstnanců, které by bylo cílené za účelem přilákání nových zaměstnanců. S více zaměstnanci by firma mohla provádět více zakázek a dále se rozvíjet.

4.3.3. Propagace

Stavební firma Duostav KB s.r.o. má svoji propagační strategii v referencích mezi zákazníky a obecně ve tvoření dobrého jména na základě důrazu na spokojenost zákazníka. Investování času či peněz do reklam a jiných podobných kampaní není pro firmu aktuální. Při analyzování však bylo zjištěno, že firma neřeší žádnou image firmy a neklade důraz na veřejné sdílení svých referencí a sebe prezentaci. Proto bych chtěl vznést tyto návrhy.



Návrh pro zlepšení image a sebe prezentace firmy

Pokud se podíváme na stavby této stavební firmy, není zde vůbec na první pohled vidět, že zde působí právě tato stavební firma. Označení pracovního oděvu a firemních aut by mohlo přinést profesionálnější dojem, který má zákazník, když vidí řemeslníky pracovat na své výstavbě. Jaký budí firma první dojem je velmi důležité a firma by měla dělat vše pro zákazníkův pocit, že se mu dostává těch nejlepších služeb

Označení pracovního oděvu logem firmy

Řemeslníci v této firmě pravidelně fasují pracovní oděv, nicméně tento oděv není nijak označen logem firmy a netvoří žádnou image firmy. Jelikož firma nedisponuje velkou sumou volných prostředků, navrhuji nákladově nenáročnou a schůdnou variantu, jak začít aspoň minimálně firmu na staveništích zviditelňovat. Pokud vezmeme v potaz, že většinu sezóny jsou řemeslníci pouze v trikách a montérkových kalhotách, stačilo by nechat vyrobit pouze trika s natisknutým logem firmy a případně vymyšleným sloganem.

Po průzkumu firem na trhu zabývajících se pracovními oděvy a potiskem jsem vybral společnost ZETRA – pracovní oděvy s.r.o. Na jejich webových stránkách lze snadno nalézt celý sortiment. Pokud se zde podíváme na trika, jsou zde ceny za obyčejné triko 59,-Kč/kus a za polokošili s límečkem, která působí elegantněji 78 Kč/kus. Pokud přidáme ještě natisknutí velkého firemního loga na záda a malého firemního loga na přední stranu trika, musíme přičíst 42 Kč/kus. Ve firmě je momentálně 14 řemeslníků. Navrhují nechat vyrobit pro každého řemeslníka 3 trika, což činí 42 trik s připočtením trik do zásoby můžeme zaokrouhlit objednávku na 50 kusů. Jelikož stavební firma Duostav KB s.r.o. používá často jako svoji barvu zelenou, držel bych se této tradice a trika tedy nechal vyrobit v tmavě zelené s bílým potisknutím dvěma logy firmy. Pro zvolení správné velikosti by každý řemeslník nahlásil požadovanou velikost.

Návrh pracovních trik s logem firmy		
(bez DPH)	Triko	Polokošile
Vzhled bez potisku		
Cena za kus	58 Kč	78 Kč
Logo záda	25 Kč	25 Kč
Logo vepředu	17 Kč	17 Kč
Cena trika s potiskem za kus	100 Kč	120 Kč
Velikost objednávky	50	50
Celková cena	5 000 Kč	6 000 Kč

Tabulka 4: Návrh pro objednávku trik
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: zetra.cz)

Označení firemních vozů jednoduchým polepem s vzorem loga firmy

Firemní vozy byly doposud označeny pouze malou a velmi nevýraznou nálepkou s názvem firmy a kontaktními údaji. Tato nálepka je čitelná pouze z blízké vzdálenosti. Navrhuji dát na auta větší polepy, které budou jasně čitelné z větší vzdálenosti, zároveň budou také vzhlednějši a modernějši. Pro polep by se dalo využít například reklamní agenturu přímo z Hodonína, což je kousek od sídla stavební firmy Duostav KB s.r.o. Z průzkumu na webu jsem zjistil, že se cena jednoduchého polepu pohybuje v rozmezí od **550 – 900 Kč** za jeden polep. Stavební firma má celkem 4 osobní vozidla a 1 nákladní vozidlo, na které by bylo vhodné dát polepy. To znamená 8 polepů pro každé osobní vozidlo z obou stran a jeden polep navíc na předek nákladního vozu, tedy **9 polepů**. Orientační cena investice do polepů by tedy mohla být **4950 – 8100 Kč**.

Návrh pro větší sdílení referencí s veřejností a aktualizaci webu

Při analyzování sama stavební firma Duostav KB s.r.o. uvedla, že nemá zapotřebí investovat do nového webu. Na druhou stranu tato firma neinvestuje do propagace téměř žádné peníze. Jelikož je v dnešní době velkým trendem okamžitě vše hledat na internetu, myslím si, že mnoho potencionálních zákazníků navštíví web této stavební firmy. Buď ho navštíví z důvodů informací ohledně nabízených prací, dohledání kontaktů, nebo, jak tomu často bývá, pouze z důvodu zvědavosti. Proto si myslím, že minimálně by se mohl aktualizovat design a obsah webových stránek této firmy. Tato stavební firma nepotřebuje složité webové stránky, stačí pouze jednoduchý designově podchycený web, kde by byly pouze jednoduše popsány stavební činnosti, které nabízí a pouze by se pravidelně (například jednou ročně doplnění zakázek za uběhlý rok) přidávaly fotodokumentace dokončených zakázek firmy. Proto navrhuji pro vytvoření takových webových stránek nevyužívat agentur, které většinou nabízejí tvorbu a správu webu, ale využít pouze jednorázově služeb některého z freelancerů. Cena takového webu od freelancera se pohybuje v rozmezí 1000 – 30 000+ Kč v závislosti na složitosti webu. Z důvodu velmi jednoduchých designových webových stránek navrhuji poptat přetvoření webu za cenu v rozmezí **10 – 20 tis. Kč**.

4.4. Marketingové prostředí

4.4.1. Hrozba enormního nedostatku řemeslníků

Tak jako všechny stavební firmy v České republice, tak i stavební firma Duostav KB s.r.o. se potýká s nedostatkem řemeslníků. Jelikož tato firma staví na svých referencích, dobrých vztazích se zákazníky a kvalitním produktu – službách, je naprosto nezbytné, aby si tuto kvalitu udržela. Kvalita produktu – služeb je zajištěna zejména díky zručným řemeslníkům. Jen velmi obtížně lze nalézt nové řemeslníky, natož ještě zručné. Už teď má firma velmi vysoký věkový průměr řemeslníků a mladá náhrada do budoucna prakticky neexistuje. Z dlouhodobého hlediska tato hrozba ohrožuje výrobní kapacitu – objem výroby této stavební firmy. Firma se musí začít zabývat řešením této hrozby. Nabízí se zde dvě možnosti. První možnost je díky prosperujícímu vývoji, kvalitnímu vybavení a dobré image nalákat řemeslníky od konkurence. Druhou možností je, jak již

mnoha firem řeší tento problém, najmutí řemeslníků ze zahraničí. Už nyní můžeme u velkého množství firem vidět rostoucí zájem o zahraniční řemeslníky, kteří nahrazují chybějící řemeslníky v ČR. Kvůli momentální situaci s nemocí COVID-19 je tato možnost poněkud zmrazena. Avšak dá se předpokládat, že tato situace v příštích letech opět pomine. Mezitím se firma může připravit vybudováním zázemí pro tyto zahraniční řemeslníky.

Návrh vybudování zázemí pro zahraniční řemeslníky skrze budoucí najmutí těchto řemeslníků

V posledních letech je ve stavebnictví velkým trendem nahrazení chybějících řemeslníků najmutím řemeslníků z ciziny. Jak jde také vidět v analytické části, jedná se většinou o řemeslníky z Ukrajiny. Jelikož sem přicházejí s primárním cílem práce a vydělaní peněz, jsou tito řemeslníci často ochotní pracovat déle. Pro stavební firmu Duostav KB s.r.o. by to do budoucna mohlo znamenat také zvětšení kapacity řemeslníků, a tedy následně také možnosti většího objemu výroby a uspokojení většího množství zákazníků.

Stavební firma Duostav KB s.r.o. má v budově svého sídla dva téměř dokončené byty. Navrhuji zaměření se firmy na dokončení těchto bytů, ve kterých by byla schopna poskytnout plnohodnotné zázemí pro tyto řemeslníky ze zahraničí. Dokončení těchto bytů by již nemělo být tolik náročné a po dokončení by zde bylo možné ubytovat až 8 řemeslníků. Pokud vezmeme v potaz, že již několik let se kapacita zaměstnaných řemeslníků pohybuje okolo 15 řemeslníků, jednalo by se o značnou posilu nebo případné nahrazení řemeslníků, kteří budou v budoucnu postupně odcházet do důchodu. Tímto by byla firma na dané situace připravena.

Po konzultaci s vedením firmy mi bylo sděleno, že v těchto dvou bytech zbývá malé stavební dokončení, které je firma schopna realizovat sama a poté následné vybavení tohoto bytu. Vybavení by bylo pouze nízkonákladové a základní. To znamená v každém bytě jednoduchá kuchyň s vařičem, lednicí, varnou konvicí a mikrovlnkou. Ložnice by byla vybavena pouze nutným nábytkem a potřebným počtem postelí, řekněme prozatím 6 postelí. Dále by byla potřeba obecně nábytek do bytu jako židle, stoly, skříně apod., elektronika jako například televize a internet. Poslední položkou by byly estetické prvky – závěsy, žaluzie, lampy, lustry a například ozdobné prvky na zeď (obrazy).

Společně s vedením jsme sestavili orientační odhad nákladů pro tento návrh:

Orientační náklady pro dokončení 2 bytů	
Stavební dokočení	300 000 Kč
Kuchyň	60 000 Kč
Ložnice	50 000 Kč
Nábytek	30 000 Kč
Elektronika	20 000 Kč
Estetické prvky	10 000 Kč
Celkem	470 000 Kč

Tabulka 5: Orientační náklady pro dokončení 2 bytů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě nevyužití bytů k ubytování zahraničních zaměstnanců by bylo i tak pro firmu výhodné tyto byty dokončit a poskytnout je například k pronájmu. V takovém případě by nebylo nutné byty vybavovat za předpokladu, že by si nájemce chtěl tyto byty vybavit podle sebe. Prostory těchto dvou bytů jsou prozatím využity jako sklad pro přebytečný a zbylý materiál ze staveb, což vzhledem k potenciálu a původnímu návrhu těchto prostor není zcela efektivní.

4.5. Shrnutí návrhové části

Na základě výstupů z analytické části jsem uvedl celkem 10 návrhů:

1. Návrh delegování zodpovědnosti za účelem uvolnění kapacity vedení

Jelikož bylo při analyzování zjištěno, že je vedení naprosto vytížené a není nyní schopné se zabývat zlepšením marketingového mixu a obecně vývojem firmy, vznesl jsem tento návrh. Pomocí tohoto návrhu by vedení zlepšilo situaci vytížení a získalo prostor pro zlepšování marketingového mixu, případně pro mé další návrhy.

2. Návrh pro jasné definování vize

Stavební firma Duostav KB s.r.o. nemá zvolenou a formulovanou vizi. Sdílení vize se zákazníkemlepší dojem zákazníka a ve výsledku také spokojenost – obecné zlepšení image firmy. Sdílení vize je vhodné zejména také interně ve firmě, jelikož je poté mnohem snadnější dosahovat nastavených strategických cílů a posunovat vývoj firmy vpřed.

3. Návrh pro stanovení a obnovování strategických plánů

Vedení stavební firmy si nenastavuje dlouhodobější strategické plány, které by udávali směr vývoje jejich stavební firmy. Proto navrhuji definovat a správně formulovat strategické cíle pomocí metody SMART, podle kterých se bude firma ubírat. Uvedl jsem příkladně stanovený cíl na základě výstupů z analýzy marketingového mixu a prostředí.

4. Návrh na zakoupení vlastní mechanizace pro zemní práce

Při procesech ve své stavební činnosti firma pravidelně využívá služeb dodavatelů zemních prací. Tito dodavatelé jsou často vytížení a sjednání termínu prodlužuje průběh procesů. Jelikož tato stavební firma zakládá na svém kvalitním produktu – službách, jedná se o návrh zlepšení svého produktu a konkurenceschopnosti. Zakoupení mechanizace a rozšíření svých služeb o zemní práce by nabídlo zákazníkům službu navíc, ale zejména by to zefektivnilo průběh prací. To znamená ušetřený čas i náklady jak firmě, tak zákazníkovi. Stavební firma Duostav KB s.r.o. již několikrát v minulosti přemýšlela o zakoupení své vlastní mechanizace pro zemní práce a je schopná toto rozšíření služeb provést v současném stavu, bez najmutí dalších zaměstnanců, či investic do souvisejících inovací. Velikost investice navrhuji v rozmezí 400 – 700 tis. Kč podle aktuální nabídky na trhu.

5. Návrh zavádění nových technologií a nástrojů pro ulehčení práce

Pro zefektivnění a usnadnění průběhů procesů navrhuji několik možných nástrojů z oblasti stavebnictví. Nejen z technického hlediska, ale také z hlediska marketingu je nutné neustále sledovat, jaké nástroje a technologie umožní maximalizovat kvalitu služeb pro zákazníky. Pokud je nástroj schopen zefektivnit práci, je výhodný jak pro firmu, tak pro zákazníka. Mnoho technologií a nástrojů může mezi zákazníky vzbuzovat dojem profesionality, díky kterému je zákazník spokojen s pocitem, že se mu dostává nejlepších služeb. Vhodných technologií a nástrojů pro zlepšení existuje jistě mnohem více, já jsem uvedl pět technologických nástrojů, které jsem měl možnost vyzkoušet u konkurence. Ceny těchto nástrojů se pohybují v rozmezí 900 – 100 000 Kč.

6. Návrh na žádání o dotace a věnování více pozornosti dotacím

Ve spojitosti s předchozími dvěma návrhy uvádím návrh, který je cílen na větší pozornost vedení dotacím a podpůrným programům. Mnoho konkurenčních firem těchto dotací

využilo například pro zakoupení mechanizace pro zemní práce. Stavební firma Duostav KB s.r.o. by tyto dotace mohla také využít pro investice a inovace, které by ve výsledku zlepšili marketingový mix a konkurenceschopnost. Využitelnost dotací můžeme například nalézt i u mých návrhů pro zakoupení vlastní mechanizace, pro zavádění nových technologií a nástrojů a pro vybudování zázemí zahraničním zaměstnancům.

7. Návrh pro zvýšení marží – zisku na svých zakázkách

Podle výstupů z analytické části bylo zjištěno, že se nyní stavební firma Duostav KB s.r.o. nachází v ideální situaci pro zdražení svých služeb. Díky tomuto zdražení by firma dosáhla větších zisků, které by měli být využity například na zlepšení hodnocení zaměstnanců, za účelem přilákání nových zaměstnanců.

8. Návrh pro zlepšení image a sebe prezentace firmy

Za svou dobu působení se stavební firma Duostav KB s.r.o. zaměřovala primárně na své dobré reference a celou svou strategii propagace postavila prioritně na referencích. To se jim úspěšně daří, nicméně i tak podávám tento návrh. Tento návrh není cílen na získání zákazníků, ale spíše na zlepšení image firmy a dojmu zákazníka, za účelem ochoty zákazníka zaplatit vyšší cenu služby. Na základě přání vedení této stavební firmy jsou návrhy pouze nízkonákladové a nenáročné na realizaci. Návrh obsahuje dvě řešení, výše investice těchto řešení je 5000 – 6000 Kč a 4950 – 8100 Kč.

9. Návrh pro větší sdílení referencí s veřejností a aktualizaci webu

Vznesený návrh na základě zanedbaného a dlouho neaktualizovaného webu stavební firmy Duostav KB s.r.o. Vytvoření designově podchyceného webu a aktualizování fotodokumentací dokončených zakázek – vkládání referencí za účelem kvalitní vizitky této stavební firmy. Propagační agentury často společně s vytvořením nabízejí také správu webu, kterou tato firma nepotřebuje. Proto navrhuji využít služeb freelancera, kterého by firma poptala na vytvoření jednoduchého designového webu za 10 – 20 tis. Kč.

10. Návrh vybudování zázemí pro zahraniční řemeslníky skrze budoucí najmutí těchto řemeslníků

Na základě dlouhodobě rostoucí hrozby nedostatku řemeslníků v ČR, navrhuji přípravu pro možnost zaměstnání řemeslníků ze zahraničí. Tento návrh se zabývá dokončením

dvou bytů v místě sídla této stavební firmy. Dokončené byty by sloužili pro ubytování řemeslníků ze zahraničí. Kvůli momentální situaci s nemocí COVID-19 je tato možnost neaktuální. Lze však předpokládat, že tato situace v příštích letech pomine a firma se může prozatím připravit. Zaměstnání řemeslníků ze zahraničí by nahradilo odcházející řemeslníky do důchodu – udrželo schopnost objemu výroby a kvality produktu. Druhá varianta využitelnosti této možnosti by byla za účelem navýšení objemu výroby a uspokojení již teď převyšující poptávky. Výše investice pro tento návrh je 470 tis. Kč.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na návrh pro zlepšení marketingového mixu stavební společnosti Duostav KB s.r.o. Tuto stavební firmu jsem si vybral na základě blízkých vztahů s vedením společnosti a také kvůli ideálním možnostem pozorování, které se mi nabídli jako brigádníkovi v této firmě.

Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř částí. V první části byly vymezeny problémy, se kterými se potýká stavební firma Duostav KB s.r.o. V závislosti na těchto problémech byly uvedeny cíle bakalářské práce a metody, které byly v bakalářské práci použity pro dosažení cíle.

Teoretická část obsahovala stěžejní teoretická východiska zvoleného tématu. Podle těchto východisek byla vypracována celá bakalářská práce. Byly zde uvedeny základní pojmy, metody, postupy a typy analýz z odborných pramenů, zabývající se problematikou marketingu, marketingového mixu, marketingového prostředí a managementu.

Ve třetí části, již praktické části bakalářské práce byla zanalyzována firma na základě uvedených teoretických východisek. V této analytické části byla popsána samotná stavební firma, poté popis a analýza marketingového mixu, interního prostředí a marketingové prostředí. Pro systematické analyzování byly použity osvědčené metody a postupy. Informace potřebné k uskutečnění analýzy jsem získával zejména díky konzultacím s vedením, osobnímu pozorování ve firmě a hledáním informací ze spolehlivých zdrojů na internetu.

V poslední, čtvrté části bakalářské práce byly vypracovány návrhy na základě provedené analýzy současného stavu stavební firmy Duostav KB s.r.o. Návrhy jsou tedy postaveny na zjištěných příležitostech a hrozbách ve spojení se silnými a slabými stránkami samotné stavební firmy. Díky realizaci vznesených návrhů by mohla stavební firma Duostav KB s.r.o. zlepšit svůj marketingový mix a vývoj firmy.

Závěrem bych si přál, aby byly mé návrhy přínosné pro vedení stavební firmy Duostav KB s.r.o. a firma byla reálně na základě těchto návrhů schopna zlepšit svůj marketingový mix a obecně vývoj firmy.

Seznam použitých zdrojů

3CX ECO - JCB - PDF Catalogs | Technical Documentation | Brochure. Catalogs Directindustry [online]. Copyright © 2021 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://pdf.directindustry.com/pdf/jcb/3cx-eco/19185-401731.html>

7 manažerských tipů, jak delegovat úkoly | Business Animals. Business Animals | Největší komunita obchodníků v ČR! [online]. Copyright © 2021 Business Animals s.r.o. [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/jak-delegovat/>

Aktuální populační vývoj v kostce | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Boels Česká republika s.r.o. [online]. Copyright © [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: https://www.boels.cz/assets/modules/products/mechanicka_hladicka_betonu_60_cm_big_2.jpg

Cenová soustava ÚRS. Úvod - Cenová soustava ÚRS [online]. Copyright © ÚRS CZ a.s. 2021 [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://www.cs-urs.cz/>

Cizinci v ČR - 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cizinci-v-cr-2020>

Co je pasivní dům? - Pasivnidomy.cz. Centrum pasivního domu - Pasivnidomy.cz [online]. Copyright © 2006 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.pasivnidomy.cz/co-je-pasivni-dum/t2>

DotaceEU - 10 kroků k získání dotace. Object moved [online]. Copyright ©2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/jak-ziskat-dotaci/10-kroku-k-ziskani-dotace>

Dotační program Potenciál | prehleddotaci.cz. Dotace z EU pro podnikatele jasně a přehledně | prehleddotaci.cz [online]. Dostupné z: <https://www.prehleddotaci.cz/operacni-program/oppik/program-potencial/>

Dřevostavba, nebo zděný dům? Záleží především na očekáváních – VW WACHAL a.s.. VW WACHAL a.s. – Stavíme, budujeme, rekonstruujeme [online]. Copyright ©

2021 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.wachal.cz/drevostavba-nebo-zdeny-dum-zalezi-predevsim-na-ocekavanich/>

DUOSTAV KB s.r.o. - rodinné domy na klíč, Vacenovice. DUOSTAV KB s.r.o. - rodinné domy na klíč, Vacenovice [online]. Copyright © 2017 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <http://www.duostavkb.cz/stavebni-cinnost.php>

Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 29.11.2015 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/eisenhoweruv-princip>

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-888-0. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:e91c8440-d30b-11e6-8f91-005056827e51?page=uuid:48110660-df28-11e6-b333-5ef3fc9ae867>

HESKETT, James L., W. Earl SASSER a Christopher W. L. HART, 1993. *Služby - cesta k úspěchu./Přel. z amer. orig.* Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-36-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:05a13dd0-3204-11e6-a7c6-005056827e52?page=uuid:a1e6fb00-3eb9-11e6-8361-5ef3fc9ae867>

Hladička omítek EPG 400 WP - Náradí Veselý Brno. Náradí Veselý Brno - prodejna, servis a půjčovna značkového náradí [online]. Copyright © [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.naradi-vesely.cz/hladička-omitek-epg-400-wp.html>

Chytré domy, chytrá domácnost - Jak se staví dům - ČESKÉSTAVBY.cz. ČESKÉSTAVBY.cz - vše o stavbě, zahradě a bydlení [online]. Dostupné z: <https://www.ceskestavby.cz/jak-se-stavi-dum/chytre-domy-24436.html>

Inflace - druhy, definice, tabulky | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - IROP 2021-2027. Object moved [online]. Copyright ©2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://irop.mmr.cz/cs/irop-2021-2027>

Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence. Home [online]. Copyright © 2018 [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:b819d5e0-27ef-11eb-bd18-005056827e51?page=uuid:9bb06fb5-5611-453e-920f-3fcf13651b37>

Kala Kyjov. Kala Kyjov [online]. Dostupné z: <http://www.kalakyjov.cz/>

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:96c5b040-6a8a-11e9-9d6e-005056827e51?page=uuid:885f6d70-a3cb-4b92-a074-c66fc74bc582>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:c4cd4970-a20e-11e8-99aa-005056827e51?page=uuid:d7c5cbb0-d387-11e8-b888-5ef3fc9bb22f>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51?page=uuid:07058110-be3a-11e5-82dc-5ef3fc9bb22f>

Makita 198253-4 chladící Makpac 18 l - Elvin.cz. Náradí, zahradní technika - Prodej, servis a půjčovna náradí a zahradní techniky - Elvin.cz [online]. Copyright © 2015 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: https://www.elvin.cz/p/makita-198253-4-chladici-makpac-18-l?gclid=CjwKCAjwvMqDBhB8EiwA2iSmPLXnDXDDLpuH-Urs6D5BXllrXlxwTgCB_sal_NFRKkFcK3hYo5I6XRoCEPYQAvD_BwE

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Program Podpora bydlení pro rok 2021. Object moved [online]. Copyright ©2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva

vyhrazena [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/podpora-bydleni/program-podpora-bydleni-pro-rok-2021>

Nezaměstnanost v Česku nadále roste. V lednu stoupla na 4,3 procenta, přibyla i pracovní místa | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cesko-nezamestanost-rust-urad-prace-leden_2102051207_tzr

Nová zelená úsporám. Nová zelená úsporám – Dotace pro úsporné bydlení [online]. Dostupné z: <https://www.novazelenausporam.cz/o-programu/>

Novela Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/31 EU | Tvstav.cz - stavební portál. Tvstav.cz - stavební portál [online]. Copyright © 2010 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://tvstav.cz/clanek/2060-novela-smernice-evropskeho-parlamentu-a-rady-2010-31-eu>

OPPIK.cz | Portál operačního programu podnikání a inovace. OPPIK.cz | Portál operačního programu podnikání a inovace [online]. Dostupné z: <https://www.oppik.cz/>

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.

Portál Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost | OPTAK. Portál Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost | OPTAK [online]. Copyright © 2021 dotace [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://www.dotace-optak.cz/>

pracovní a reklamní trička | ZETRA. Pracovní oděvy - Zetra [online]. Dostupné z: [https://www.zetra.cz/2163-tricka-polokosile-reklamni-textil/80986-tricko-barevne-160gr-\(zn-teesta\)/](https://www.zetra.cz/2163-tricka-polokosile-reklamni-textil/80986-tricko-barevne-160gr-(zn-teesta)/)

Programové období 2021–2027 – Operační program Životní prostředí. Operační program Životní prostředí – Dotační program pro čerpání finančních prostředků z evropských fondů na ochranu a zlepšování životního prostředí. [online]. Dostupné z: <https://www.opzp.cz/opzp-2021-2027/>

PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

RTS, a.s. - BUILDpower S | rozpočtování. RTS, a.s. | úvodní stránka [online]. Dostupné z: https://www.rts.cz/buildpower_s_rozpocetovani.aspx

Stavba | Řezačka polystyrenu FESTA 120cm | Ruční nářadí, zahradní nářadí a ochranné pomůcky. Ruční nářadí, zahradní nářadí a ochranné pomůcky [online]. Dostupné z: <https://www.vercajk-pardubice.cz/Rezacka-polystyrenu-FESTA-120cm-d49615.htm?tab=description>

STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o. [online]. Copyright © [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: https://www.firmaplus.cz/soubory/dokumenty/vyrocnizprava-2019_finall_22.pdf

Stavebnictví - prosinec 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/stavebnictvi-prosinec-2020>

Stavebnictví dlouhodobě sužuje nedostatek řemeslníků - iProsperita.cz. Home - iProsperita.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz/analyzy/10394-stavebnictvi-dlouhodobě-suzuje-nedostatek-remeslniku>

STEP (PEST) analýza – WikiKnihovna. [online]. Dostupné z: [https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:3d97d280-8dc2-11e5-ac67-005056827e51?page=uuid:09de6920-9391-11e5-b433-5ef3fc9bb22f>

SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 30.09.2020 [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

TB240 - 4t | takeuchi. Takeuchi | takeuchi [online]. Copyright © 2015 TAKEUCHI [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://bagrytakeuchi.cz/p-tb240-4t>

The McKinsey 7S Framework - Strategy Skills From MindTools.com. Management Training and Leadership Training - Online [online]. Copyright © 2016. All rights

reserved. [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

VASTAS s.r.o. ⇒ IČO: 26963744 - ARES | Peníze.cz. Obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, ARES | Peníze.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/ares/26963744-vastas-s-r-o>

VASTAS s.r.o.. VASTAS s.r.o. [online]. Copyright © 2008 Všechna práva vyhrazena. [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://vastas.webnode.cz/>

VEDENÍ DUOSTAV KB s.r.o., Klimecký J., Blaha J., Konzultace za účelem získání informací [ústní sdělení] Duostav KB s.r.o., Vacenovice Hlavní 226, 2021

Vize (Vision). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 28.04.2019 [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Přeložil Jiří VEJDĚLEK. Praha: Grada. ISBN 80-7169-542-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:74c73d50-3a18-11e7-8e0f-005056827e52?page=uuid:e5b98b80-56d3-11e7-a7b7-005056827e51>

Zahradní technika STIHL Konice - vše pro les, zahradu i volný čas [online]. Copyright © [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: https://www.e-les.cz/fotky25443/fotos/_vyr_2828Kombinovany-nakladac-JCB-3CX-P392---Britains-42702.jpg

Zájem o učební obory roste, ale dobrých řemeslníků je málo. Kterých chybí nejvíce? - ESTAV.cz. ESTAV.cz - Architektura. Stavba. Bydlení. [online]. Copyright © Copyright [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/8418.zajem-o-ucebni-obory-roste-presto-je-dobrych-remeslniku-malo>

Zákon o DPH - Díl 7 - Sazby daně - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 12.05.2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/f2549353/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:0ef68250-2e26-11e6-ae84-005056827e51?page=uuid:9188d060-3f8d-11e6-beb0-001018b5eb5c>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2020>

Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

Kč – Koruna česká

kg – kilogram

Km – kilometr

m – metr

mil. – milion

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

t – tuna

tis. – tisíc

tj. – to je

ÚRS - Ústav racionalizace ve stavebnictví

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednoduchý marketingový systém	17
Obrázek 2: Marketingový mix (4P)	21
Obrázek 3: Struktura komplexního výrobku.....	22
Obrázek 4: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách.....	24
Obrázek 5: PEST analýzy model	32
Obrázek 6: Model pěti sil.....	34
Obrázek 7: Model McKinsey 7S	35
Obrázek 8: Logo společnosti	38
Obrázek 10: Bytový dům s komerční pasáží	40
Obrázek 11: Rodinný dům.....	41
Obrázek 12: Rekonstrukce sklepu	41
Obrázek 13: Rodinný dům s fasádou.....	43
Obrázek 14: Mapa působení firmy Duostav KB s.r.o.....	47
Obrázek 9: Organizační struktura	50
Obrázek 15: Procesní mapa průběhu zakázky	54
Obrázek 16: Procesní mapa Hrubé stavby	56
Obrázek 17: Logo firmy VASTAS s.r.o.	58
Obrázek 18: Logo firmy KALA spol s.r.o.....	58
Obrázek 19: Logo firmy Stavební firma PLUS s.r.o.	59
Obrázek 20: Pyramida strategického řízení	87
Obrázek 21: Minirypadlo Takeuchi TB240 (4 tuny)	91
Obrázek 22: Rypadlo-nakladač JCB 3CX (8 tun)	93
Obrázek 23: Hladička omítek	97
Obrázek 24: Hladička betonu	97
Obrázek 25: Řezačka polystyrénu	98
Obrázek 26: Stavební vrátek.....	99

Obrázek 27: Chladicí box Makita 100

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí stavební produkce ČR v roce 2020	67
Tabulka 2: Matice SWOT stavební firmy Duostav KB s.r.o.....	80
Tabulka 3: Porovnání strojů pro firmu Duostav KB s.r.o.....	95
Tabulka 4: Návrh pro objednávku trik.....	106
Tabulka 5: Orientační náklady pro dokončení 2 bytů.....	109

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP ČR.....	66
Graf 2: Vývoj stavební produkce pozemního stavitelství ČR	67
Graf 3: Zaměstnání – nezaměstnání.....	68
Graf 4: Vývoj obyvatelstva podle věkových skupin.....	70
Graf 5: Zaměstnanost cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání.....	71
Graf 6: Zaměstnání cizinci podle státního občanství.....	72