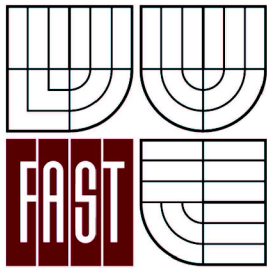




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ANALYTICKÉ PROCESY MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ

ANALYTICAL PROCESSES OF MARKETING IN BUILDING INDUSTRY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Pavel Krupík

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2013



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student Pavel Krupík


Název Analytické procesy marketingu ve stavebnictví

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

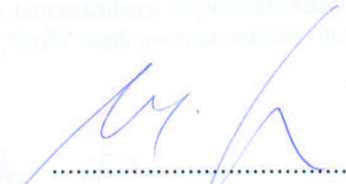
Datum zadání bakalářské práce 30. 11. 2012

Datum odevzdání bakalářské práce 24. 5. 2013

V Brně dne 30. 11. 2012


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




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

Podklady a literatura

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

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

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

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

Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)

Popsat a sledovat jednotlivé matematicko analytické modely marketingu a jejich praktické předvedení

Úvod

Cíl práce

Charakteristika stavebního trhu v ČR

Aplikace marketingu ve stavebnictví

Analýza současného stavu (společnost, konkurence)

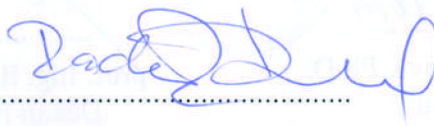
Volba marketingové strategie

Závěr

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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



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

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analytickými procesy marketingu ve stavebnictví. Je rozdělena na dvě části. První z nich je teoretická část, která je zaměřena na popis tržního prostředí, cíleného marketingu, marketingového mixu, analýz marketingového prostředí a marketingových strategií použitelných ve stavebnictví. V druhé části analyzuji konkrétní firmu aplikací GE matice, Porterovy analýzy, SLEPT analýzy a SWOT analýzy. Na základě výsledků a zjištění z těchto analýz pak v závěru uvádím souhrnné doporučení a návrh marketingové strategie, které by měly vést k zlepšení pozice firmy na daném trhu.

Klíčová slova

Marketing, stavebnictví, analýza, trh, segmentace, marketingové prostředí, GE matice, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, SLEPT analýza, SWOT analýza

Abstract

This bachelor thesis deals with the analytical processes of marketing in the civil engineering. It is divided in two parts. The first one is a theoretical part, which is focused on the description of the market environment, targeted marketing, marketing mix, analysis of the marketing environment and marketing strategies applicable in the civil engineering. In the second part I analyze the company by application of GE matrix, Porter's analysis, SLEPT analysis and SWOT analysis. At the end of the thesis I present a summary of recommendations and proposal of marketing strategy based on the results and findings from these analyses, which should lead to better position of the company in the market.

Keywords

Marketing, civil engineering, analysis, market segmentation, marketing environment, GE matrix, Porter five forces analysis, SLEPT analysis, SWOT analysis

...

Bibliografická citace VŠKP

KRUPÍK, Pavel. *Analytické procesy marketingu ve stavebnictví*. Brno, 2013. 77 s., 3 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D..

Prohlášení:

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

V Brně dne 24.5.2013



.....
podpis autora
Pavel Krupík

Touto cestou bych chtěl poděkovat všem, kteří mě podporovali během mého studia a při zpracování této bakalářské práce. Především děkuji vedoucímu bakalářské práce za užitečné připomínky a odborné rady, které mi udělil Ing. Radek Dohnal, Ph.D. Také bych chtěl poděkovat zástupkyni analyzované firmy, která si nepřeje být jmenována, za příkladnou spolupráci a poskytnutí potřebných dat a informací.

1. ÚVOD.....	11
2. TRŽNÍ PROSTŘEDÍ	12
2.1. TRH.....	12
2.2. DĚLENÍ TRHU PODLE CHARAKTERU SMĚNY	13
2.2.1. Trhy translační	14
2.2.2. Trhy transferní	14
2.3. STAVEBNÍ TRH.....	14
3. CÍLENÝ MARKETING	16
3.1. SEGMENTACE.....	17
3.2. SEGMENTACE STAVEBNÍHO TRHU	19
3.2.1. Trh realizace stavebních děl	19
3.2.2. Trh stavebních hmot	22
3.2.3. Trh technologických celků.....	22
3.2.4. Trh stavebního servisu	22
3.2.5. Trh nemovitostí.....	22
3.3. TARGETING.....	23
3.3.1. Vyhodnocení a vybrání jednotlivých segmentů.....	23
3.3.2. Faktory při vyhodnocování a výběru segmentů.....	24
3.4. POSITIONING	25
4. MARKETINGOVÝ MIX.....	27
4.1. VÝROBEK	28
4.1.1. Komerční výrobek	28
4.1.2. Zakázkový výrobek.....	29
4.2. CENA.....	30
4.3. DISTRIBUCE	30
4.4. KOMUNIKAČNÍ MIX.....	31
5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	32
5.1. MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	32
5.1.1. Podnik	32
5.1.2. Dodavatelé	32
5.1.3. Marketingoví zprostředkovatelé	33
5.1.4. Zákazníci.....	33
5.1.5. Konkurenti	33
5.1.6. Veřejnost.....	33

5.2.	MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	33
5.2.1.	Demografické prostředí	34
5.2.2.	Ekonomické prostředí	34
5.2.3.	Přírodní prostředí	34
5.2.4.	Technologické prostředí	35
5.2.5.	Politické prostředí	35
5.2.6.	Kulturní prostředí	35
5.3.	SLEPT ANALÝZA	35
5.4.	PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	36
5.5.	SWOT ANALÝZA	36
6.	ANALÝZY PORTFOLIA	38
6.1.	GE MATICE	38
7.	MARKETINGOVÉ STRATEGIE	42
7.1.	TŘÍDĚNÍ NA ZÁKLADĚ TRENDŮ TRHU	42
7.2.	TŘÍDĚNÍ NA ZÁKLADĚ PŘÍSTUPU K SEGMENTŮM TRHU	43
7.3.	TŘÍDĚNÍ NA ZÁKLADĚ CHOVÁNÍ VZHLEDEM K VNĚJŠÍMU PROSTŘEDÍ	43
7.4.	TŘÍDĚNÍ NA ZÁKLADĚ ROZLIŠENÍ SPECIFICKÝCH SKUPIN ZÁKAZNÍKŮ	43
7.5.	TŘÍDĚNÍ NA ZÁKLADĚ ŽIVOTNÍ FÁZE VÝROBKU	44
7.6.	TŘÍDĚNÍ NA ZÁKLADĚ ŠÍŘE POKRYTÍ SPEKTRA MARKETINGOVÉHO ROZHODOVACÍHO PROCESU	44
7.6.1.	Parciální přístup podle Ansoffa	44
7.6.2.	Porterův přístup	46
7.6.3.	Kotlerův přístup	46
8.	ANALYZOVANÁ FIRMA	47
8.1.	ANALÝZA FIRMY POMOCÍ GE MATICE	47
8.1.1.	Atraktivnost trhu	50
8.1.2.	Konkurenční pozice	53
8.1.3.	Vyhodnocení	58
8.2.	ANALÝZA FIRMY POMOCÍ PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÉHO MODELU KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	61
8.2.1.	Vyjednávací síla zákazníků	61

8.2.2.	Vyjednávací síla dodavatelů	61
8.2.3.	Hrozba vstupu nových konkurentů	62
8.2.4.	Hrozba substitutů	63
8.2.5.	Rivalita firem působících na daném trhu	63
8.3.	SLEPT ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ FIRMY	63
8.3.1.	Společenské a demografické prostředí	63
8.3.2.	Legislativní prostředí	64
8.3.3.	Politické prostředí	65
8.3.4.	Ekonomické prostředí	65
8.3.5.	Technologické prostředí	66
8.4.	SWOT ANALÝZA FIRMY	66
9.	ZÁVĚR	69
10.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
11.	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
12.	SEZNAM TABULEK.....	75
13.	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

1. ÚVOD

V současnosti není situace na stavebním trhu vůbec jednoduchá. Dle údajů Českého statistického úřadu klesá meziroční index stavební produkce již od roku 2009. Stavební sektor zasáhla krize stejně jako ty ostatní. Možná dokonce i tvrději. Stát šetří a snižuje objem veřejných investic. Podobně na tom jsou i spořivé domácnosti, které stojí za klesající bytovou výstavbou.

Naše společnost se teď nachází v období, které je náročnější a dynamičtější než tomu bylo v minulosti. Pokud chce firma přežít, tak pro to musí něco dělat. Nestačí jen mluvit o krizi a zbytečně šířit paniku. Musí se přizpůsobit – být inovativní, efektivní. Zákazníci jsou mnohem náročnější a chtějí jasně vědět, co za danou cenu dostanou. Samozřejmě že v případě stavebnictví se většinou jedná o cenu co nejnižší, často i na úkor kvality odvedené práce. Objevují se také tlaky na zkracování samotného procesu stavby.

Dle mého názoru by se firmy měly snažit toto období nejen přežít a udržet si svoje postavení na trhu, ale také se pokusit růst v perspektivních segmentech. Pokud ne letos, tak výhledově za další rok nebo maximálně dva. Berme tento stav jako novou realitu. Buď se přizpůsob, nebo zkrachuješ. Možná to vyznívá příliš tvrdě, ale je to tak.

Hlavním účelem této práce je nastínit konkrétní firmě, jakým směrem by se měla ubírat z hlediska marketingu, a tím ji pomoci překonat současný stav na stavebním trhu. Z tohoto důvodu jsem si vybral téma, které se zabývá analytickými procesy ve stavebnictví.

Cílem bakalářské práce je popsat stavební trh jako takový. Vysvětlit, jak lze aplikovat marketing ve stavebnictví. V neposlední řadě také uvést i jednotlivé marketingové analýzy a ty poté i aplikovat na zvolené stavební firmě. Chtěl bych také poukázat na důležitost marketingu ve stavebnictví.

2. TRŽNÍ PROSTŘEDÍ

V tržním prostředí lze uplatnit dva marketingové přístupy podle cílového zaměření, protože marketing nelze uplatňovat podle univerzálních postupů a zásad. Na jeho formy má vliv charakter výrobního zaměření podniku a rozdílnost vlivu zákazníka na výrobek. [5]

První typ je komerční marketing, kde výrobek ovlivňuje firma, která ho vyrábí na základě výzkumu zákazníků a jejich potřeb. Snaží se určit budoucí požadavky zákazníků, vývoj tržního odbytu a nákupní potenciál spotřebitele. Dá se říci, že výroba je směřována na sklad. Na základě odhadu odbytu se realizuje vývoj a výroba výrobku. Komerční marketing se uplatňuje při hromadné výrobě standardních, běžných a sériových výrobků. Ve stavebnictví se vyskytuje v distribuci a prodeji stavebnin. [5]

Druhý typ představuje zakázkový marketing. V centru pozornosti stojí zákazník, jehož požadavky a představy jsou rozhodující ještě před realizací výrobku. Smyslem zakázkového marketingu je určit a specifikovat segmenty a jednotlivé zákazníky. Zvláštností oproti komerčnímu marketingu je, že zákazník dojednává realizaci své představy zakázkou na základě smlouvy a smluvních dohod. Vyrábí se pro předání díla a ne na sklad, jak tomu je u komerčního marketingu. Základem je definování cílových trhů a vytipování potenciálních zákazníků. [5]

2.1. Trh

Trh je místo, kde chtějí prodávající a nakupující směnit zboží nebo službu za určitou cenu. V marketingovém slova smyslu se za trh nepovažuje jen místo, kde k obchodu dochází, ale je považován za tržní prostředí. [1] [2]

Všechny směnné akty jsou obchodní procesy mající legislativní a institucionální podobu. Jsou reprezentovány obchodní smlouvou nehledě na to, jestli se jedná o pultový prodej nebo o smlouvu o dílo. Tyto směny se realizují věcně i právně v institucionálním prostředí neboli trhu. [5]

Každý trh se vyskytuje ve specifickém tržním prostředí, které ovlivňují především současní i potenciační zákazníci, vnitřní vlivy firmy a vnější vlivy neboli vlivy konkurence. Postavení produktu na trhu se odvíjí podle zájmu spotřebitelů. Proto i dokonalé provedení produktu není zárukou úspěchu. [2]

Trh, ať ho bereme jakkoliv, je prostorem podnikání firmy, který se neustále mění. Je ovlivňován nejrůznějšími faktory: politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními, ekologickými a řadou dalších. [3]

Trh může existovat pouze tehdy, pokud existují lidé, kteří si potřebují koupit produkty řešící jejich potřeby nebo přání, a zároveň také firmy, které jsou schopné tyto přání a požadavky uspokojit. Firmy také mohou nabídnout produkt řešící problémy, o kterých nemá zákazník ani tušení. [3]

V současné společnosti se také mění pohled na zákazníka, kdy už není vnímán pouze jako pasivní subjekt, ale stává se aktivním. Ze spotřebitelů se stávají jedinci se spoustou informací, které jim pomáhají vybrat si ten správný produkt. Prostřednictvím internetu a jiných médií získávají informace o různých možnostech a variantách. Můžou si srovnat jednotlivé firmy, parametry a ceny produktu a sledovat nejnovější technologie a trendy. V neposlední řadě také mohou komunikovat mezi sebou a vyměňovat si tak své zkušenosti. Dále se formují do vzájemně propojených sítí spotřebitelů a využívají tak svého většího vlivu k tlaku na firmy. Moc se přesouvá ze strany firem nabízejících své výrobky a služby na stranu zákazníků. [3]

2.2. Dělení trhu podle charakteru směny

Trhy jako celky nejsou homogenní. Proto je musíme segmentovat neboli členit na menší celky se společnými vlastnostmi. Pro každou podnikatelskou činnost včetně stavebního sektoru má význam členit trhy podle charakteru směny. [1] [2] [5]

2.2.1. Trhy translační

Jedná se o převod hmotných statků a nehmotných produktů, který je realizován prodejem a nákupem nebo dodávkou a platbou. Patří sem stavební trh. [5]

2.2.2. Trhy transferní

Ke změnám vlastnictví dochází bez přímého zapojení hmotného statku do obchodu. Obchoduje se pouze s dokumenty, které zastupují hmotný statek. Řadíme sem trh s nemovitostmi. [5]

2.3. Stavební trh

Stavební trh je souhrnný ucelený prostor (mikroprostředí), ve kterém probíhá uskutečňování nejrozličnějších aktivit. Na první pohled se jedná o jednotný trh. Podíváme-li se však na něj důkladněji, tak můžeme zjistit, že má ve skutečnosti velmi komplikovanou a specifickou strukturu. Stavební trh je také formován díky interakci s vnějším okolím (makroprostředím). Jednotlivé oblasti ovlivňující vývoj trhu jsou: stav hospodářství, technologie, demografický vývoj, právo a legislativa a ekologie. [5]

„Stavební trh se vyznačuje:

- a) Značnou náročností na kapitál a jeho pomalý obrat*
- b) Komplikovaností a unikátností smlouvy mezi investorem a dodavatelem (smlouva o dílo)*
- c) Rozdílem v charakteru investora (veřejný, soukromý)*
- d) Mimořádnou rozmanitostí požadavků dle typů staveb (stavebních oborů)*
- e) Různým způsobem zadávání stavby (výběrová řízení, druhy kontraktů, smluvní ceny)*
- f) Vysokou citlivostí poptávky na stav národního hospodářství*

g) Podnikatelé na stavebním trhu (strana nabídky – stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních hmot) musí být licencováni (autorizováni)¹

Na stavebním trhu působí celá řada subjektů, které zde praktikují své aktivity. Je důležité definovat jednotlivé subjekty a určit jejich pozici na trhu. Jedná se o investora, stavebníka, uživatele, kupujícího, dodavatele, výrobce a prodejce stavebních hmot, technologických celků a stavebních strojů a zařízení, projekční kancelář, domácnost, developera, prodejce nemovitostí a orgány státní správy. [5]

¹ PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. str. 44

3. CÍLENÝ MARKETING

Je třeba rozlišovat dva možné přístupy při snaze o pokrytí trhu. Prvním z nich je hromadný marketing. Firma nahlíží na trh jako na celek bez rozdílů jednotlivých segmentů. Tento přístup se používá na trzích, kde je poptávka vyšší než nabídka. Druhým přístupem je cílený marketing. [2]

Hromadný marketing v současnosti používá jen minimum firem. Místo toho firma poznává daný trh a jeho segmenty a až poté z nich vybírá ty nejvýhodnější. Volí si tak své cílové trhy. Pro každý z těchto segmentů pak vytváří různý marketingový mix a výrobky na míru. Nabízí pak správné produkty a mohou přizpůsobit cenu, distribuční kanály a reklamu, aby těmto trhům účelně vyhověly. Toto jsou rysy povyšující cílený marketing mnohem výše, než všechny předchozí přístupy včetně hromadného marketingu. Cílený marketing nabízí oproti hromadnému marketingu zásadní výhody. Firma díky němu může vytvořit produkt, který nejlépe uspokojí cílový trh. [4] [7] [8]

Cílený marketing vychází z poznání trhu a jeho struktury. Snaží se najít cesty, jak ho nejlépe segmentovat. Hledá segmenty s dostatečnou kupní silou a to takové, které se od sebe liší. Následuje zhodnocení vztahu mezi firmou a těmito segmenty. Po výběru vhodného segmentu se firma snaží najít účinnou cestu, aby na něj co nejlépe pronikla. Tento proces znamená cestu za vzájemně se lišícími přáními a požadavky zákazníků. Čím lépe dokáže firma segmenty rozčlenit, tím větší má šanci uspokojit tyto potřeby a tím i získat zákazníky. [8]

Firmy se snaží udržet takzvané „ziskové zákazníky“. Také je cíleně vyhledávají. Děje se tak díky prohlubujícím se rozdílům v potřebách a přání zákazníků a omezenému trhu. Přiosťřený konkurenční boj nutí firmy bojovat o zákazníky a věnovat jim individuální přístup. Cílený přístup k marketingu umožní firmě fungovat efektivněji, protože vysoký tržní podíl ve finančně nezajímavém segmentu firmě nezaručí lepší výsledky než zvyšování podílu v těch klíčových. [3]

3.1. Segmentace

Jedná se o vytváření uvnitř homogenních skupin zákazníků za pomoci seskupování a rozdělování. Tyto skupiny se snažíme sestavit tak, aby byly vzájemně co nejvíce diferencované a uvnitř měly co nejmenší vnitroskupinové rozdíly. Je tedy jedno, že se obě pohlaví fyziologicky liší, pokud reagují stejně na tržní podněty. O segmentaci můžeme uvažovat jako o ději (objevování segmentů daného trhu) nebo o stavu (stupeň členitosti trhu). [1] [8] [12]

Podstatou segmentace není útočit na trh jako na celek. Důležité je ujistit část spotřebitelů, že právě vaše výrobky jsou to nejlepší pro uspokojení jejich požadavků a potřeb. Každý segment zahrnuje zákazníky se společnými potřebami a přáními. Cílem marketérů je segmenty rozlišit a poté z nich vybrat ten správný, na který se zaměří. [6] [7]

Každý segment by měl splňovat určité kritéria. Jedná se o měřitelnost a přístup k segmentu, jestli je dostatečně velký a rozlišitelný a vhodnost výrobku nebo služby. [7] [9]

Trhy lze segmentovat dle charakteru zákazníků, typu výrobků a různých charakteristik (geografické, demografické a psychografické) nebo behaviorálních aspektů. [7] [10]

a) Geografická segmentace

Geografická segmentace člení trh na různé geografické oblasti – na národy, kraje, města nebo městské čtvrti. Někdy se dá hovořit až o segmentaci podle poštovních směrovacích čísel. Firmy mohou působit jen v některých segmentech nebo ve všech. V druhém případě však musí dbát na místní odlišnosti. [7]

b) Demografická segmentace

Demografická segmentace člení trh na skupiny podle věku, pohlaví, vzdělání, povolání, příjem, náboženství a dalších proměnných. Tyto proměnné jsou firmami velmi oblíbené, protože se dají jednoduše zjistit. [7]

c) Psychografická segmentace

Zákazníci jsou rozčleněni podle psychologických rysů, životního stylu a hodnotového žebříčku. V rámci jedné demografické skupiny mohou být jedinci, kteří se v ní vyskytují, naprosto rozdílného psychografického charakteru. [7]

d) Behaviorální segmentace

Zákazníci jsou rozčleněni podle vztahu k výrobku. Posuzují se jejich znalosti o něm, jeho používání nebo odezva na něj. U této segmentace je důležité rozlišovat, kdo je iniciátor nákupu, ovlivňovatel, rozhodovatel, kupující a uživatel. Všichni tito lidé se účastní rozhodovacího procesu a mají vliv na konečnou spokojenost zákazníka. Také je možné orientovat se podle behaviorálních proměnných – příležitosti, výhody, uživatelský status, míra používání, stádium připravenosti kupujícího, věrnostní status a postoj. [7]

e) Geodemografie

Jedná se o propojení poznatků a kombinace jednotlivých výhod z geografické a demografické segmentace. [4]

Pokud nejsou jednotkami na trhu myšleni zákazníci jako jednotlivci, ale jedná se podniky nebo územní jednotky (stát, kraje), tak se trh člení na jednotlivé segmenty podle hledisek: velikost, ekonomicko-právní forma, ekonomická významnost a společenská známost a prestiž. [11]

3.2. Segmentace stavebního trhu

Stavební trh není jednolitý a nemá ani všeobecný charakter. Je to prostor pro uplatnění nejrůznějších marketingových aktivit. Dají se do něj zahrnout čtyři subtrhy stavebního charakteru a jeden přidružený. Podle marketingu členíme stavební trh následovně: [5]

3.2.1. Trh realizace stavebních děl

Jedná se o hlavní a nejdůležitější součást stavebního trhu. Střetávají se zde na jedné straně poptávka investora a na druhé straně nabídka zhotovitele stavby. Díky jejich vzájemné spolupráci pak vzniká stavební dílo. Většinou se jedná o novostavbu, rekonstrukci nebo případně modernizaci. Můžeme sem také zahrnout i drobné opravy nebo údržbu stavebních objektů, které jsou uskutečňovány po celou dobu jejich existence. [5]

Tento trh vyjadřuje tržní vztahy mezi stavebními firmami a zadavateli zakázek. Všechny analytické procesy, marketingové mixy a segmentace jsou prováděny na základě obchodních dohod – zakázek. Lze je označit za typický příklad zakázkového marketingu a to z důvodu specifčnosti těchto procesů. [5]

Trh realizace stavebních děl můžeme dále členit na další segmenty. Jako nejvhodnější členění se používá objektové členění. V současnosti existuje mnoho třídění například CZ-CC (Klasifikace stavebních děl) nebo SKP (Standardní klasifikace produkce). [5]

a) Trh stavebních děl podle jejich účelu a funkce

Stavební díla dělíme do různých oborů. Každý z nich má specifické požadavky na vybavení a zaměstnance firmy. Rozlišujeme tedy budovy a haly občanské výstavby, budovy a haly pro průmysl, budovy pro bydlení, dopravní stavby, vodohospodářské stavby, budovy podzemní včetně důlních, ostatní inženýrské stavby a ostatní stavby. [5]

b) Podle technologického hlediska návrhu a realizace stavebního díla

Stavební díla členíme na sériové stavby, polosériové objekty a zcela individuální výstavbu. Sériové stavby se od sebe liší jen v detailech. Z hlediska marketingu a výroby jsou charakterem podobné průmyslovým výrobkům. Jestli probíhá výroba pro konkrétního zákazníka nebo ne, na výslednou podobu a vlastnosti díla nemá vliv. Mezi polosériové stavby můžeme zařadit stavby rodinných a bytových domů. Zákazník si může vybrat z několika variant, ale ty jsou předem omezeny stanovenými parametry: předpisy a normami. Při výstavbě zcela individuálních děl je nutné k zákazníkovi přistupovat taktéž individuálně. Je třeba splnit jeho představy a požadavky, ale zároveň jsme limitováni předpisy a normami. Většina těchto staveb je svou povahou unikát. [5]

Je třeba rozdělovat stavební díla na novostavby a rekonstrukce. Trh novostaveb zahrnuje nejen kompletní výstavbu na nezastavěném pozemku, ale také nejružnější přístavby a nadstavby. [5]

c) Trh stavebních děl podle geografického působení firmy

Toto rozdělení souvisí hlavně s velikostí firmy. Existují velké firmy, které působí i za hranicemi České republiky. Jsou to firmy schopné realizovat všechny druhy staveb mající silné kapitálové, profesní i technologické zázemí. Úzce specializované činnosti často řeší pomocí subdodavatelů. Další jsou středně velké firmy, které mají svoji působnost omezenou jen na některé regiony (kraje). Většinou provádí několik na sebe navazujících typů stavebních děl. I tyto firmy si nasmlouvají subdodavatele na pro ně nevýhodné práce nebo mimo jejich působnost. Jako subdodavatelé většinou figurují malé stavební firmy působící jen ve velmi malé oblasti a jsou úzce specializované na některé činnosti. [5]

d) Trh komplexních staveb a trh subdodávek

Stavební forma se uchází buď o celou zakázku, kdy je schopná ji svými kapacitami realizovat, nebo jen o její určitou část – subdodávku. Subdodavatel se snaží oslovit přímo zadavatele stavby, pokud zakázku rozdělí na menší celky, nebo stavební

firmu, která vyhrála celou zakázku. Ta si totiž může zvolit subdodavatele zcela podle vlastního uvážení nezávisle na zadavateli, pokud tato možnost není ošetřena ve smlouvě o dílo. [5]

e) Trh veřejných zakázek a trh soukromých investorů

Toto členění je realizováno podle způsobu financování zakázky. Vzhledem k povaze zákazníka je třeba ke každému segmentu přistupovat individuálně. Veřejné zakázky jsou zadávány státními institucemi nebo podniky se státní majetkovou účastí podle zákona o zadávání veřejných zakázek. Jejich množství i finanční objemy jsou přímo úměrné hospodářské situaci státu. Pro stavební firmu je vhodné vytvořit si dobré vztahy se státní správou, aby měla větší šanci získat zakázky. Státní správa totiž zadává větší množství zakázek v dlouhodobějším časovém horizontu. Další možností je financování soukromými investory. Jedná se většinou o laiky, kteří investují do stavebního díla v dlouhém časovém období. Financují ho většinou kombinací vlastních zdrojů a půjček (hypotéky). [5]

f) Stavební trh dle demografického rozdělení zákazníků

O tomto rozdělení lze mluvit pouze u zákazníků soukromých a to jen v určitých případech. Například při bytové výstavbě je možné se zaměřit na mladší generaci, která se rozhoduje o svém prvním vlastním bydlení. [5]

g) Trh dle psychografického rozdělení zákazníků

Posuzuje se zde příslušnost k určité sociální skupině a s tím souvisí i specifický způsob života a vliv nejnovějších trendů typických pro tuto skupinu. Tyto vlivy vytvářejí požadavky na kvalitu, architektonické řešení, velikost stavby a její finanční náročnost. [5]

h) Trh dle připravenosti zákazníka k investování

První kategorie jsou stavební díla zcela nereálné z hlediska financování, nebo jen proto, že tato stavba není potřeba. Druhou skupinu představují díla, které hodlá

investor uskutečnit v časové posloupnosti. Stanovuje si pořadí jednotlivých děl. Poslední skupinou jsou díla, která investor hodlá realizovat v bezprostřední budoucnosti. Na taková díla je nutná okamžitá marketingová příprava. [5]

3.2.2. Trh stavebních hmot

Jedná se o výrobu a následný prodej výrobních faktorů určených ke stavbě stavebních děl průmyslového charakteru, takže lze uplatnit klasické marketingové postupy. Vztahy mezi výrobcem a odběratelem jsou většinou volné. Spotřebitel nakupuje prostřednictvím distribuční sítě, často i maloobchodní. Z pohledu výrobce je nutné zákazníky segmentovat. Především se jedná o projektanty, kteří už v počátku rozhodují o uplatnění technologií a materiálů. Stavební firmy se pak podle této projektové dokumentace schválené příslušnými orgány musí řídit. Můžeme sem také zaměřit na zákazníka laika, který nakupuje stavební hmoty na drobné opravy a úpravy. [5]

3.2.3. Trh technologických celků

Jedná se o technické zařízení zabudované do stavby. Mohou sloužit k jejímu provozu (eskalátory, klimatizace apod.) nebo přímo k aktivitám, za jejichž účelem byla stavba realizována (např. výrobní linka). [5]

3.2.4. Trh stavebního servisu

Jedná se o poskytování servisních služeb. Tyto služby, které mohou být hmotné nebo nehmotné, využívají firmy a investoři formou subdodávek. Je to výhodnější, než kdyby tyto kapacity měly v osobním vlastnictví. [5]

3.2.5. Trh nemovitostí

I když se jedná pouze o přidružený segment ke stavební výrobě, tak má určitou roli. Význam spočívá v tom, že současní nebo i budoucí majitelé svým chováním mají určitý vliv na vývoj stavebního trhu. Udržování technického stavu nemovitostí nebo změna jejich účelu je příležitost pro stavební firmy. [5]

3.3. Targeting

Firma odhaluje příležitosti a zhodnocuje segmenty. Na základě informací ze segmentace musí učinit volbu, kterým segmentům se bude věnovat. Po identifikaci segmentů je vhodné udělat jejich profily kvůli pochopení skutečných potřeb členů segmentů a zvážení podnikatelských možností. Takto zvolený segment se pak pro společnost stává cílovým trhem. Pro targeting se také používají české termíny zacílení nebo výběr cílových segmentů. [3] [4] [12] [13]

3.3.1. *Vyhodnocení a vybrání jednotlivých segmentů*

Při vyhodnocování jednotlivých segmentů je potřeba sledovat celkovou atraktivitu a cíle, prostředky a možnosti firmy. Je třeba zhodnotit konkurenci, pozici odběratelů a pozici dodavatelů. Je nezbytné si nejprve položit pár otázek. Je daný segment měřitelný, přístupný, dostatečně velký, rozlišitelný, atraktivní a vhodný pro náš výrobek nebo službu? Vyhovuje daný segment cílům, schopnostem a prostředkům firmy? [4] [7]

a) **Koncentrace na jediný segment**

Podnik pomocí specializace na jeden segment získává bohaté znalosti o tomto segmentu a provozní úspory. Díky koncentrovanému marketingu firma dosahuje také silné pozice na trhu. Vedoucí postavení v tomto segmentu většinou znamená vysokou návratnost vložených investic. Existuje zde však riziko vstoupení konkurenta do segmentu nebo se nenaplní očekávání. Tato strategie je vhodnější pro větší segmenty, nebo tzv. supersegmenty, které jsou propojením menších segmentů sdílejících určitou podobnost. [7]

b) **Selektivní specializace**

Podnik si zvolí více vhodných a atraktivních segmentů, které mohou, ale i nemusí být propojené. Každý z nich však musí být ziskový. Tato specializace snižuje riziko. [7]

c) **Výrobová specializace**

Firma nabízí jeden výrobek na více segmentech. Největším rizikem je, že výrobek morálně nebo technologicky zastarává. [7]

d) **Tržní specializace**

Firma nabízí více výrobků určitému segmentu. Soustředí se na uspokojování mnohých potřeb a požadavků skupiny zákazníků. Výhodou je dobrá pověst firmy v této skupině. Na druhou stranu tady existuje riziko zmenšení nebo zániku segmentu. [7]

e) **Plné pokrytí trhu**

Tato možnost se nabízí jen pro velké firmy, které dokážou uspokojit nejrůznější potřeby všech skupin pomocí širokého sortimentu výrobků. Zde se používají dvě odlišné marketingové strategie. První z nich je nediferencovaný (hromadný) marketing, kdy firma používá jednu nabídku pro celý trh. Snaží se oslovit co nejvíce potencionálních zákazníků pomocí jednoho programu a výrobku. Úzká výrobová řada snižuje náklady na výrobu, přepravu a výzkum. Nediferencovaný marketing také snižuje náklady na reklamu. Druhou možností je diferencovaný (cílený) marketing, kdy firma nabízí různé výrobky v několika segmentech. Tento marketing zvyšuje finanční náročnost podnikání. Vyšší náklady budou na modifikaci výrobku, výrobní náklady, administrativní náklady a náklady na skladování a propagaci. [7]

3.3.2. Faktory při vyhodnocování a výběru segmentů

Musíme brát v úvahu tři faktory: plány postupné invaze do jednotlivých segmentů, aktualizace segmentačních schémat a etický výběr tržních cílů. [7]

a) **Plány postupné invaze do jednotlivých segmentů**

Je vhodné si vytvořit dlouhodobý invazní plán a vstupovat do segmentů postupně. Na vybraném trhu se nejprve vybuduje záchytné postavení a až poté se

vstoupí do nových segmentů s výrobky. Rizikem je, že se invazní plány střetnou se zablokovaným trhem. [7]

b) Aktualizace segmentačních schémat

Analýzy segmentace trhu by se měly díky změnám v segmentech provádět průběžně a opakovaně. [7]

c) Etický výběr tržních cílů

Tržní targeting může u veřejnosti vyvolat odpor. Společnost může nabýt dojem, že firma cílí na zranitelné skupiny (děti), znevýhodněné skupiny (chudí lidé) nebo prodává závadné a zdraví škodlivé výrobky. Proto je důležité nejen, na koho firma cílí, ale také jak a proč. Targeting by měl sloužit nejen společnosti, ale i zájmům zákazníků. [7]

3.4. Positioning

Positioning je proces zvolení nabídky a image společnosti, aby byla schopna obsadit zvolené segmenty a zabrat důležité místo v zákaznickově mysli. Positioning také ztělesňuje způsob, jak chce být firma zobrazována v očích spotřebitelů. Firma vysílá na trh signály, že se díky jedinečným vlastnostem produktu liší od konkurence. Úspěšný positioning znamená ujištění spotřebitele, že je výrobek pro něj opravdu vhodný a jedinečný a také, proč by ho měl kupovat. Pro positioning se v českém jazyce také používají termíny pozice na trhu, umístění nebo určení vnímání. [6] [7] [13] [14]

„Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potencionálního zákazníka. To znamená, že produkt umístíte do jeho mysli.“²

² KOTLER, Philip. *Marketing management*. Str. 349

Firmy používají nejrůznější strategie positioningu, při kterých se za pomoci asociací mění vnímání výrobku kupujícími. Mezi účinné strategie patří využití atributů produktu, nabízený užitek nebo potřeby, samotných uživatelů, známých osobností, různých kultů, původu produktu, nebo může být produkt postaven přímo proti konkurenci. [4]

Firmy se dopouštějí tři chyb při positioningu. První z nich je nedostatečný positioning. Firmy se málo odlišují od své konkurence. Dalším z nich je přehnaný positioning. Firma klade přílišný důraz jen na jeden přínos (např. cenu) a tím si snižuje množství potencionálních zákazníků. Poslední je matoucí positioning, který vzniká v důsledku špatně zvolené kombinace komunikačních kanálů. [12]

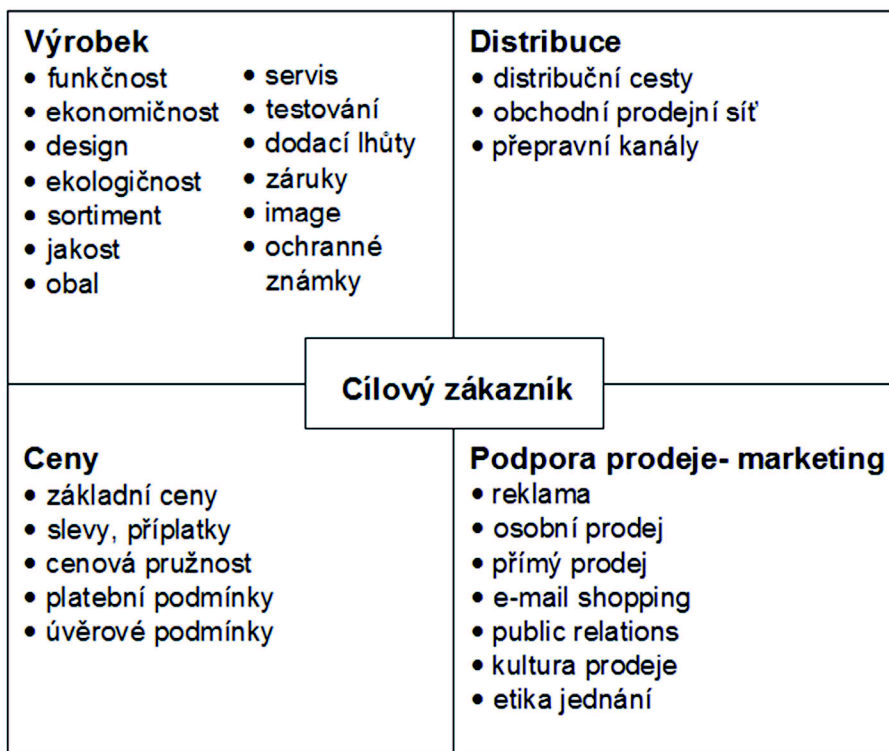
Můžeme se setkat také s výrazem repositioning. Jedná se o změnu image firmy nebo postavení výrobku či služby na trhu. K tomuto procesu se firma uchyluje, když je její stávající strategie positioningu nevhodná. Další příčiny mohou být nárůst konkurenčního tlaku nebo změna charakteru cílených segmentů. [14]

4. MARKETINGOVÝ MIX

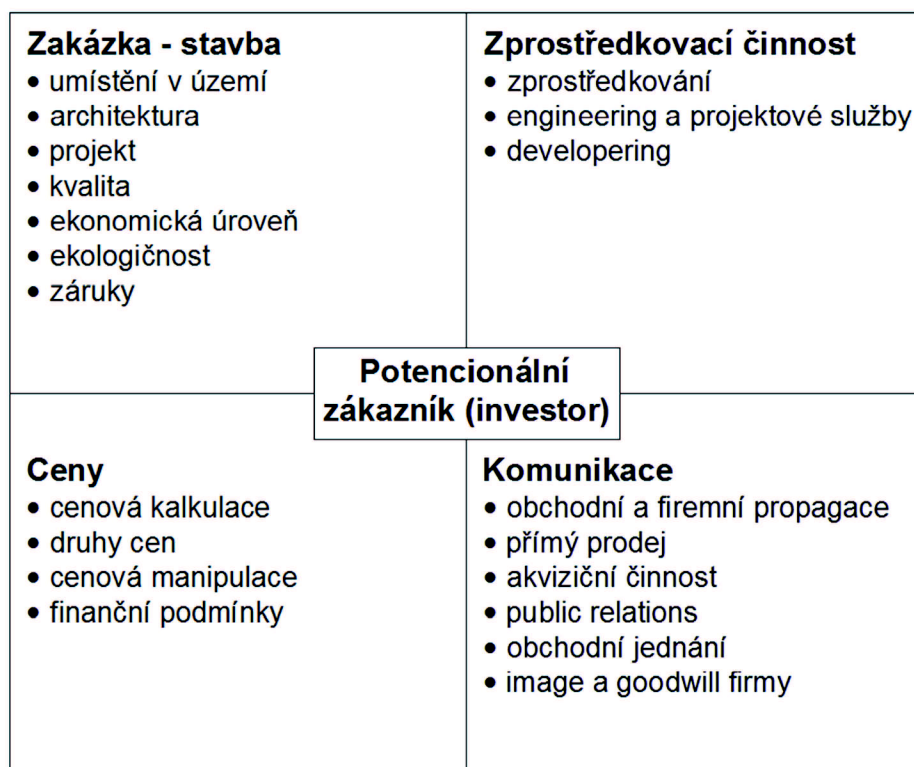
Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které firma využívá pro aplikaci zvolené strategie. Zaměřujeme se především na účinnost jednotlivých nástrojů, jejich zaměnitelnost a výši nákladů pro dosažení zvolených cílů. [1]

Marketingový mix zahrnuje mnoho přístupů. Nejznámější je model 4P, který zahrnuje čtyři složky: výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a propagace s komunikací (promotion). Další přístup je 5P, který k předchozím čtyřem složkám přidává další - zákazníci neboli lidé (people). Poslední možnost je 7P přidávající - vzhled (physical evidence) a procesy (processes). [9]

Je potřebné rozlišovat mezi složením marketingových mixů 4P v komerčním a zakázkovém marketingu. Rozdíly v každé složce zobrazují obrázky č. 1 a č. 2. [5]



Obr. č. 1: Komerční marketingový mix, Zdroj: PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 2001, s. 116, upraveno



Obr. č. 2: Zakázkový marketingový mix, Zdroj: PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 2001, s. 117, upraveno

4.1. Výrobek

Výrobek představuje základ marketingového mixu. Vstupem na trh se z výrobku stává zboží. Při konfrontaci nabídky a poptávky se vytváří ze směnné hodnoty tržní cena. [5]

4.1.1. Komerční výrobek

Komerční výrobky se nejprve vyrobí a až poté se hledá konkrétní zákazník. Řadíme sem výrobu a následný prodej stavebních hmot, strojů a technologických celků. Výrobek může být konzumního charakteru (je určen k přímé spotřebě), nebo je určen pro spotřebu při další výrobě. U výrobku sledujeme tři hlediska: genezi, životnost a inovační potenciál. [5]

Výrobek je možné rozdělit na jádro, vnitřní slupku a vnější slupku. Mezi základní vlastnosti jádra řadíme funkčnost, efektivnost, design a ekologii. Vnitřní slupka zahrnuje vlastnosti související s výrobkem, které ale zároveň nejsou primárně důležité. Jedná se o kvalitu provedení, rozměry a hmotnost, styl a provedení, značku a obal. Vnější obalovou vrstvu tvoří služby, dodací podmínky, formy platby a formy výhod podněcující nákupy. [5]

Rozlišujeme pět fází tržně ekonomického cyklu. První fází je zavádění, které je charakteristické malou poptávkou a vysokými vstupními náklady. Jedná se o vstup na trh. Druhou fází v pořadí je růst. Prodej prudce stoupá a zvětšuje se objem zisku. Také se většinou vrací vložené prostředky při první fází. Další fází je zralost. Ustálí se prodej a díky velkému objemu výroby se snižují celkové náklady a cena výrobku. Firma by měla začít zvažovat, jestli není vhodný okamžik k pozvolnému opouštění trhu. Dochází k tzv. saturaci – nasycení trhu. Od tohoto okamžiku klesá výrazně poptávka. Předposlední fází je útlum. Výrobek morálně nebo technologicky zastarává a blíží se ke svému konci. Poslední fází je likvidace. Jedná o finančně velmi nákladnou fází, je proto vhodné dobře zvážit způsob likvidace výrobku. [5]

4.1.2. Zakázkový výrobek

Jedná se o produkci na míru zákazníkovi podle předem domluveného zadání. Dohoda mezi zákazníkem a dodavatelem je právně stvrzena obchodní smlouvou. Na rozdíl od komerčního výrobku se nejprve hledá zákazník a až poté se realizuje výroba na základě jeho představ. Každý zakázkový výrobek je unikátní díky projektové dokumentaci, umístění do terénu a použitých technologií. [5]

Výrobek je možné rozdělit na jádro, první vrstvu doplňkových vlastností a druhou vrstvu environmentálního charakteru. Mezi základní vlastnosti jádra řadíme účelovost a funkčnost, ekonomickou efektivnost, architektonické řešení a ekologičnost. První vrstva zahrnuje lokalitu staveniště, zdroje pracovníků a materiálů, dopravu, kvalitu provedení, dodržení projektu a financování. Druhá vrstva by měla dobře působit na zadavatele. Zahrnuje značku, image a goodwill firmy. [5]

Životní cyklus zakázkového výrobku má pět fází. První fáze je rekognoskační. V této fázi se zkoumá trh a hledá se možnost uplatnění stavební firmy. Druhou fází je identifikační. V této fázi se dojednávají obchodní podmínky mezi zákazníkem a stavební firmou. Prostřední fáze je realizační. V této fázi probíhá realizace stavby v souladu se smlouvou o dílo a projektovou dokumentací. Pro získání dobrých referencí a upevnění vztahů se zadavatelem je nutné, aby tato fáze probíhala bez problémů. Předposlední fází je fáze exploatační. Dodavatel stavbu zkolauduje a předává ji zákazníkovi. Stavební dílo se užívá a začíná proces stárnutí stavby. Poslední fáze je likvidační. Likvidaci lze zabránit rekonstrukcí nebo revitalizací, pomocí nichž se snažíme vrátit stavbě původní hodnotu. [5]

4.2. Cena

Cena výrobku vyjadřuje jeho hodnotu. V komerční produkci se vývoj a výroba výrobků přizpůsobují finančním limitům zvolených managementem. V zakázkové stavební produkci se ceny domlouvají a stvrzují ve smlouvě o dílo. Cena je jedna z nejdůležitějších kritérií, podle kterých si zadavatel vybírá konkrétního zhotovitele z mnoha nabídek. [5]

Rozlišujeme několik obecných metod stanovení ceny. První z nich je nákladově orientovaná cena, kde se vychází z nákladů na výrobu. Další jsou konkurenčně orientovaná cena, kdy na výslednou cenu má vliv cena konkurence a cenová hladina na daném trhu, a poptávkově orientovaná metoda, při níž je sledována výše hodnoty, na jakou si zákazník cenní výrobek. Poslední je metoda cenových manipulací, která není přesně definovaná a vychází z konkrétních cílů firmy a stavu trhu. [5]

4.3. Distribuce

Jedná se o souhrn činností, které existují mezi dodavatelem a spotřebitelem. Zahrnuje distribuční a zprostředkovací procesy. První z nich je systém jednotlivých článků, přes které se výrobek dostává od výrobce ke spotřebiteli. Může jít o přímý prodej, kdy výrobek neputuje přes mezičlánky, nebo naopak se výrobek dostává

k zákazníkovi přes síť distribučních mezičlánků. Zprostředkovací proces přímo nesouvisí s vlastní výstavbou a zahrnuje developerství, leasing nemovitostí nebo realitní služby. [5]

4.4. Komunikační mix

Komunikační mix zahrnuje všechny vztahy výrobce k zákazníkovi. Analyzuje chování a postoje zákazníka vzhledem k trhu. Jeho cílem je oslovit a získat zákazníka. Ve stavebnictví se pak jedná o dosažení na zakázku. Mezi hlavní nástroje komunikačního mixu patří osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations (PR, práce s veřejností), sponzorství, nová média a obaly. [5] [15]

5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Podnik se chová jako živý organismus a nemůžete proto přežít sám. Existuje v prostředí, které na něj působí. Toto prostředí ovlivňuje volbu výrobku, jeho cenu, distribuční cesty a styl komunikace. Rychle se mění a je na něj třeba včas reagovat, protože jinak se zvyšuje riziko neúspěchu prodejce. Marketingovým prostředím se dá nazvat všechno, co obklopuje podnik. Marketingové prostředí rozhodně není statické a mění se v čase. Při procesu rozhodování je tedy větší míra nejistoty. Firma by měla mít možnost ovlivňovat alespoň něco ze svého okolí. Oblasti, které může ovládat, se nazývají mikroprostředí a ten zbytek pak makroprostředí. [16] [17] [19]

5.1. Mikroprostředí společnosti

Mikroprostředí podniku je samotný podnik a jeho bezprostřední okolí. Zahrnujeme sem zaměstnance, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konkurenty. Ti všichni ovlivňují činnost firmy, ale důležité je, že podnik je může změnit. Může si zvolit jiné dodavatele nebo může uzavřít dohodu s konkurencí. Mikroprostředí také někdy bývá označováno jako vnitřní prostředí. [11] [16]

5.1.1. Podnik

Uvnitř společnosti je mnoho skupin (top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba a účetní oddělení), které ovlivňují plány a jednání marketingového oddělení. Vzájemně by měly spolupracovat a snažit se uspokojit zákazníka. [4]

5.1.2. Dodavatelé

Dodavatelé poskytují firmě zdroje, které používá k výrobě zboží a služeb. Pro marketéry je důležitá dostupnost zboží. Proto je vhodné vybírat dodavatele jako partnery při tvorbě zboží nebo služeb. [4]

5.1.3. Marketingoví zprostředkovatelé

Jedná se o distributory, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele, kteří se snaží firmě pomoci prodat zboží koncovým zákazníkům. Můžou zajišťovat přepravu, skladování, marketingový výzkum, finanční transakce nebo pojištění. [4]

5.1.4. Zákazníci

Potencionální zákazníci se nacházejí na trzích spotřebitelských, průmyslovém, institucionálním, mezinárodním, trhu obchodních mezičlánků a veřejných zakázek. Tyto trhy musí společnost bedlivě sledovat. [4]

5.1.5. Konkurenti

Firmám většinou jen nestačí se přizpůsobit požadavkům odběratelů, musí také přinést zákazníkovi vyšší hodnotu a lépe se zapsat do jejich myslí než konkurence. [4]

5.1.6. Veřejnost

Veřejnost je skupina, která má vliv na schopnosti firmy dosáhnout svých cílů. Je možné rozlišit sedm typů veřejnosti: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy a místní komunita, občané, širší veřejnost a zaměstnanci. [4]

5.2. Makroprostředí společnosti

Makroprostředí je širší okolí firmy, které ovlivňuje její postavení a chování. Firma by měla své vnější okolí bedlivě sledovat, aby mohla využít nejnovější trendy a potřeby zákazníků ke svému prospěchu. Je to souhrn faktorů, nebo také nepředvídatelných vlivů okolí, které firma nemůže nijak ovlivnit, ale musí na ně rychle reagovat. Cílem analýzy je určit trendy a nejen statické data. Makroprostředí také někdy bývá označováno jako vnější prostředí. [11] [16] [19]

5.2.1. Demografické prostředí

Sleduje se zde lidská populace z nejrůznějších hledisek – rasa, pohlaví, hustota zalidnění a mnoho dalších. Velikost světové populace roste každým dnem. V roce 2007 žilo asi 6,3 miliardy lidí a v dubnu roku 2013 to bylo už 7,1 miliardy obyvatel. S růstem populace je propojen růst lidských potřeb. V rozvinutých a bohatých zemích Evropy, Asie a ve Spojených státech amerických dochází ke stárnutí populace. Mění se také ideál rodiny. Místo dvou dětí a úplné rodiny narůstá počet nesezdaných párů a děti se rodí v menším počtu a v mnohem vyšším věku. [4] [20]

Stavební firmy by měly sledovat hlavně věkové složení populace a úroveň vzdělání. Tyto dva faktory jsou důležité, protože působí na poptávku po bytech a novostavbách rodinných domů a také po objektech určených zábavnímu a rekreačnímu průmyslu. [5]

5.2.2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí závisí na kupní síle a zvyklostech zákazníka. Je důležité sledovat vývoj světové ekonomiky, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politiku státu, stav platební bilance státu, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu. Současný stav a očekávaný vývoj národního hospodářství má na stavebnictví rozhodující vliv. [4] [5] [18]

5.2.3. Přírodní prostředí

Zahrnuje všechny zdroje, které jsou použity k výrobě zboží. V současnosti se projevují čtyři trendy: nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění a vládní intervence do managementu přírodních zdrojů. Možnost vyčerpání neobnovitelných zdrojů je riziko díky navyšování cen, ale je to zároveň příležitost pro inovace. Stavební firmy by se měly zajímat o ekologické stavby dotované z Evropské unie a také o recyklaci stavebních materiálů a jejich následného využití. [4] [5]

5.2.4. Technologické prostředí

Bez technologií bychom nebyli tam, kde jsme teď. Na jednu stranu to jsou převratné léky a medicína, která zachraňuje naše životy, ale na druhou stranu lidstvo vymyslelo nejrůznější zbraně včetně atomové bomby. Záleží tedy na našem postoji, jak je budeme vnímat. Marketingoví specialisté by se měli zaměřit na rychlost technologických změn, vysoké rozpočty na výzkum a vývoj, důležitost drobných zlepšení a na rostoucí regulace především v oblasti bezpečnosti. [4]

Nejcitlivější na technologické změny je ve stavebnictví trh realizace stavebních děl, kdy včasné nezachycení proudu technologických inovací většinou znamená pro firmu nedobrovolný odchod z určitého segmentu trhu. [5]

5.2.5. Politické prostředí

Každé podnikání je omezeno zákony (legislativou), které chrání spotřebitele i investora. Dobře nastavená míra regulace může pomáhat konkurenčním podmínkám a rovnému postavení na trhu. Mimo psaných zákonů zde existuje morální kodex a etika. Stavebnictví se především týká zákony o zadávání veřejných zakázek a o územním plánování a stavebním řádu. [4] [5]

5.2.6. Kulturní prostředí

Kulturní prostředí je ovlivněno základními postoji a hodnotami získanými výchovou a okolním prostředím, které na nás působí od narození až do smrti. Rozlišujeme základní postoje utvářené v dětství, které se během života nemění, a postoje druhotné, které se změnit mohou a je možné je měnit ve prospěch firmy. [4]

5.3. SLEPT analýza

Jedná se o analýzu makroprostředí společnosti. Název vznikl z počátečních písmen pěti anglických slov: Social – společenské a demografické prostředí, Legal –

legislativní prostředí, Economic – ekonomické prostředí, Political – politické prostředí a Technological – technologické prostředí. [18]

SLEPT analýza by se měla zaměřovat na vývoj makroprostředí společnosti a trendů. Faktory vstupující do analýzy by měly mít vliv na marketing. Pokud toto splníme, pak lze analýzu považovat za relevantní. [18]

Tato analýza má nespočet různých variant. Například „*PESTLEK (politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní, ekologické a kulturní faktory), nebo PESTE (politické, ekonomické, sociální, technické a ekologické), případně STEPE (sociální, technické, ekonomické, politické a ekologické).*“³

5.4. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Někdy také bývá zkráceně nazýván Porterova analýza. Jedná se o nástroj k určení konkurenční pozice firmy. Mezi zkoumané faktory řadíme vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Tato analýza se dá rozdělit do dvou kroků. Prvním z nich je určení hrozeb, které vyplynou z pěti faktorů výše zmíněných. Druhý krok je vymyšlení možností, jak tyto hrozby zmírnit nebo úplně odstranit. [18]

5.5. SWOT analýza

Jedná se o souhrnnou analýzu firmy, která propojuje vlivy mikroprostředí pomocí analýzy silných a slabých stránek (anglicky Strengths and Weaknesses analysis) a vlivy makroprostředí pomocí analýzy příležitostí a hrozeb (anglicky Opportunities and Threats analysis). Název je kombinací prvních písmen jednotlivých složek z anglických názvů. [11]

³ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Str. 48

Silné stránky jsou všechny faktory, ve kterých je daná firma lepší než konkurence a díky tomu má silnou pozici na trhu. Slabé stránky jsou opak stránek silných a brání firmě v efektivním výkonu. Příležitosti představují pro firmu potenciál růst, efektivnější využití zdrojů a lepší plnění zvolených cílů. Firma je však musí nejprve identifikovat. Hrozby jsou negativní vlivy okolí, které mohou být fatální a znamenat úpadek nebo dokonce zánik firmy. Je proto důležité bedlivě je sledovat a předcházet jim. [14]

<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strengths)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (Opportunities)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (Threats)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. č. 3: SWOT analýza, Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Str. 103, upraveno

6. ANALÝZY PORTFOLIA

Analýza portfolia se zabývá zkoumáním strategických podnikatelských jednotek označovaných zkratkou SBU (z anglického Strategic Business Unit). Jedná se relativně samostatné jednotky, které lze plánovat a zároveň mají konkurenty a vlastního manažera. Mohou to být třeba jednotlivé provozovny obchodních řetězců nebo konkrétní produkty. [11]

Tyto analýzy by nám měly dát jasnou odpověď, co se strategickou podnikatelskou jednotkou dělat, jestli ji udržovat, snažit se zvětšit tržní podíl, nebo ji opustit. Výsledek z těchto analýz je většinou používám jako podklad pro volbu dalších investic a perspektivnosti dané SBU nebo naopak o jejím stažení z trhu. [11]

Existuje velké množství analýz portfolia jako například Bostonská matice, ABC analýza nebo GE matice. Vzhledem k praktické části, kde využívám jen poslední z nich, se zde zmiňuje také jen o ní.

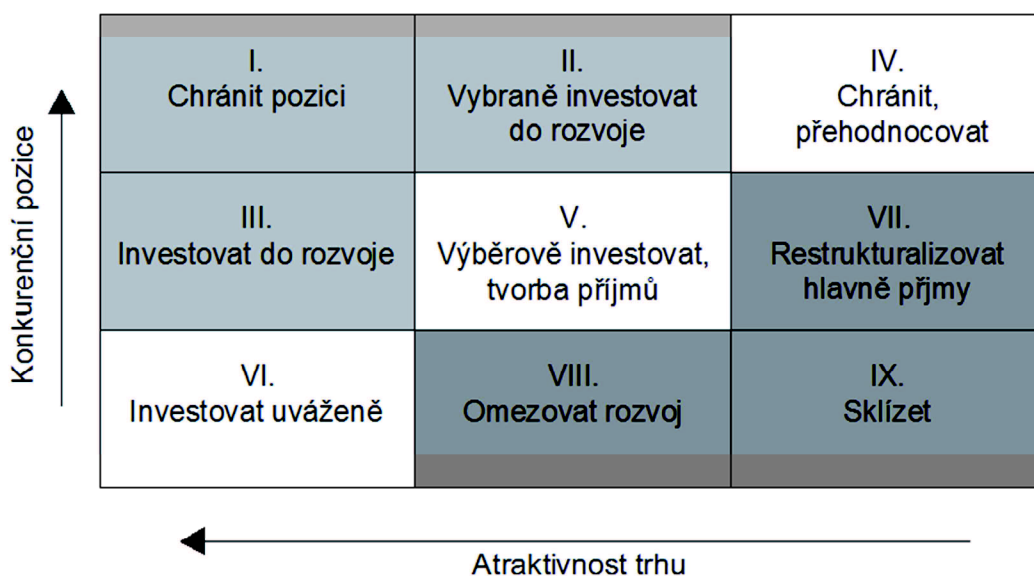
6.1. GE matice

Tato matice o devíti polích zohledňuje na dvou osách konkurenční pozici firmy a atraktivnost trhu. Při použití ve stavebnictví má určité výhody a nevýhody. Mezi hlavní výhody můžeme řadit to, že je graficky a početně nenáročná. Jednotlivé pozice také napovídají o finančních investicích a budoucím cash-flow. Tato analýza nám dává komplexní představu o segmentech. Hlavní nevýhodou je, že matice se sestavuje na základě údajů, které jsou subjektivní. Firma si může data přikrášlovat a analýza pak nevyovídá o skutečné situaci daného segmentu v rámci trhu. [5] [11]

Atraktivnost trhu se hodnotí pomocí velikosti a kvalitou trhu a jeho předpokládaného růstu, zásobování energiemi a surovinami a také obecných okolních vlivů na segment. Konkurenční pozice firmy se hodnotí podle relativní tržní pozice, výrobního, výzkumného a vývojového potenciálu a také podle nároků na kvalifikaci managementu a dalších pracovníků. Jednotlivým kritériím je přiřazena váha a poté jsou

kvantifikována. Umístění firmy v segmentu je stanoveno na základě vyhodnocení kritérií a umístění na souřadnice. Je také možnost zobrazit graficky kruhem velikost segmentu a výsečí podíl firmy. [5]

Jednotlivé osy jsou rozděleny na třetiny a vniká tak devět polí o stejné velikosti. Tyto pole jsou rozděleny na tři zóny a každé z nich je přiřazena normativní strategie. Názorně to zobrazuje obrázek č. 4. [5]



Obr. č. 4: GE matice, Zdroj: URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 2010, s. 218, upraveno

a) **Pole č. I, II, III – Investiční a růstová strategie**

Cílem strategie v těchto oblastech je udržet si současný podíl nebo ho zvýšit a nedovolit konkurenci posílit v těchto segmentech. Tato strategie je finančně náročná a v počátcích vykazuje záporné cash-flow, po určité době se však stává vysoce pozitivní. [5]

b) Pole č. IV, V, VI – Selektivní strategie

Pokud je atraktivita vysoká a konkurenční pozice slabá, tak se volí ofenzivní strategie, kdy firma díky masivním investicím získává větší podíl v segmentu. Cash-flow je zpočátku negativní, ale z dlouhodobého hlediska je vysoce pozitivní, pokud je firma schopna snížit náklady na výrobu a prodej. [5]

Druhá možnost je, že firma má silnou konkurenční pozici na málo atraktivním segmentu. Zde volíme strategii defenzivní nebo také udržovací, kdy se firma snaží udržet dominantní postavení za cenu ekonomicky akceptovatelných investic a zabránit konkurenci v zisku většího podílu v segmentu. Toto platí do doby, kdy je cash-flow pozitivní, nebo do změny na trhu. [5]

Pole uprostřed matice nastává v době recese na stavebním trhu poměrně často. Segment je středně atraktivní a konkurenceschopnost firmy v něm je rovněž střední. V tomto případě se používá normativní přechodná strategie, kdy se za pomoci minimálních investic snaží firma zvýšit objem zakázek a tím zvýšit nebo alespoň udržet pozitivní cash-flow. Firma může tedy jen čekat na zlepšení situace na trhu nebo použít investiční strategii pro posun v matici směrem nahoru. [5]

c) Pole č. VII, VIII, IX – Defenzivní strategie

Pole IX znamená pro firmu rychlé opuštění segmentu, které je neatraktivní a ještě v něm dosahuje mále konkurenceschopnosti. Volí se likvidační defenzivní strategie. Cash-flow je negativní a volné kapacity může firma využít v zajímavějších segmentech. [5]

V případě, že firma má slabou konkurenční pozici ve středně atraktivním segmentu, je možné pokusit se investicemi zlepšit pozici firmy v segmentu (cash-flow je nejprve negativní, ale po určité době pozitivní), nebo zvolit likvidační defenzivní strategii. [5]

Poslední možnost je, že firma působí v málo atraktivním segmentu a dosahuje průměrné konkurenceschopnosti. Zde se volí normativní udržovací strategie, kdy se pomocí co nejnižších investic firma snaží udržet svou pozici s pozitivním cash-flow. [5]

7. MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Každá marketingová strategie je jedinečná díky velké rozmanitosti podniků a jejich cílů a možností. Dobře zvolit a bez problémů realizovat strategii jsou základní úlohy managementu firmy a také jejich vizitkou. Volba marketingové strategie začíná už s formulováním cílů a poslání firmy. Účelem strategií je zvolit směr postupu, vytvořit optimální tržní pozici, vymezit způsob jak konkurovat a kam vložit podnikové zdroje. [16]

Při tvoření marketingových strategií se musí brát v potaz vnitřní schopnosti firmy a podmínky konkurenčního prostředí. Musíme znát silné i slabé stránky firmy a také vlivy vnějšího okolí. Proces formulace strategií sleduje podnikový směr, předpokládá znalost vstupních analýz a zohledňuje cíle firmy. Volba strategií má tři základní fáze. Nejprve musíme formulovat možné strategické varianty, pak je zhodnotíme a vybereme z nich nejvhodnější. [16]

Většina strategií se vztahuje k jednotlivým částem marketingového mixu. Jedná se tedy o výrobek a z něj vyplývající výrobkové strategie, cenové strategické směry, distribuční strategie a komunikační strategie. Rozlišujeme strategie pro individuální výrobky, výrobkovou řadu, výrobkový mix, diferenční cenovou strategii, konkurenční cenovou strategii, strategii ocenění výrobkové řady, strategii intenzivní distribuce, strategii selektivní distribuce, strategie exkluzivní distribuce a tzv. Pull a Push strategie. [16]

7.1. Třídění na základě trendů trhu

Růstové strategie jsou zaměřeny na růst v budoucnu a zisk. Snaží se zvýšit podíl na trhu, objem prodeje a ziskové výkonnosti. Tyto strategie jsou většinou používané ve druhé fázi výrobku a to růstu. Pak zde existují strategie udržovací, kdy si podnik jen drží svoji pozici na trhu díky minimálním investicím a bez snahy růst. Poslední

variantou jsou strategie ústupové, kdy se firmy snaží zbavit podílu v neatraktivních nebo neziskových trzích. [16]

7.2. Třídění na základě přístupu k segmentům trhu

Ofenzivní marketingové strategie jsou napadající povahy a jsou orientovány růstově. Pomáhají k zvyšování obratu, podílu na trhu a dobré konkurenční pozici. Řadíme mezi ně strategii penetrace, strategii vývoje trhu, strategie vedoucí k růstu tržní poptávky a podílu na trhu, strategie růstu nákupů na jednoho zákazníka, strategie vytvoření nového zákaznického segmentu, strategie vstupu na příbuzné trhy, strategie vstupu na trhy nově vzniklé a strategie vstupu do doposud nerozvinutých tržních oblastí. [16]

Defenzivní marketingové strategie zahrnují obranné opatření a slouží k ochraně zisku a podílu na trhu. Tyto strategie se liší v závislosti na velikosti trhu a podílu podniku. Také je možné zvažovat postupné stahování z trhu. [16]

7.3. Třídění na základě chování vzhledem k vnějšmu prostředí

Kooperační strategie je vhodná pro firmy, které se snaží být nekonfliktní a nesnaží se o prvenství v trhu. Zakládají si na speciálních výhodách, které si získají své zákazníky bez konfliktů s konkurencí. [16]

Konfrontační strategie je pravý opak kooperační strategie. Firma bojuje o svoji pozici na trhu a snaží se vytlačit konkurenci a na její úkor získat větší podíl. [16]

7.4. Třídění na základě rozlišení specifických skupin zákazníků

Tyto strategie se používají na základě provedené segmentace trhu. První z nich se jmenuje strategie hromadného trhu a používá se, když je trh ucelený bez rozdílu v potřebách a požadavcích zákazníků. Pokud je trh rozdělen na segmenty větší velikosti a zdroje firmy jsou omezené, tak lze použít strategii velkých segmentů. V případě, že

marketingové úsilí je zaměřeno na jeden segment, se může použít strategie sousedních segmentů a svoji pozornost může firma zaměřit na jeden přilehlý segment. Strategie multisegmentů je vhodná pro zcela segmentovaný trh, kdy má firma dostatek zdrojů pro působení ve více segmentech. Pokud má firma limitované zdroje, tak se snaží prosadit pouze v nejmenších segmentech na úplně segmentovaném trhu pomocí strategie malých segmentů. Strategie tržních výklenků se používá, když zákaznickovy požadavky a potřeby nejsou dostatečně uspokojeny. Strategie přizpůsobení se potřebám zákazníků se soustředí na malé skupiny zákazníků s unikátními potřebami a požadavky na již segmentovaném trhu. [16]

7.5. Třídění na základě životní fáze výrobku

Rozlišujeme strategie ve fázi zavádění: strategie pro subjekty vstupující na trh jako první a strategie pro subjekty vstupující na trh později, ve fázi růstu: strategie pro vůdce v podílu na rostoucím trhu, strategie pro opevnění se, bočního útoku, odchodu z trhu, mobilní a konfrontační strategie, ve fázi zralosti (nasycenosti) a fázi zániku: strategie udržovací, strategie přežití se ziskem, strategie výklenků a strategie sklizení. [16]

7.6. Třídění na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu

Tyto přístupy se zabývají pouze určitou částí strategického marketingového řízení. Snaží se plně a komplexně pokrýt rozhodovací proces. [16]

7.6.1. *Parciální přístup podle Ansoffa*

Tento přístup vyjadřuje marketingové cíle pomocí výrobků a trhů. Jednotlivé strategie jsou vždy růstové a názorně jsou zobrazeny na obrázku č. 5. Ansoff neuvažuje možnost ústupu z trhu. [16]

Trhy	Výrobky	
	současné	nové
současné	1. konsolidace/penetrace trhu	3. vývoj výrobku
nové	2. vývoj trhu	4. diverzifikace

Obr. č. 5: Ansoffova matice, Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Str. 103, upraveno

Strategie konsolidace trhu se používá na současných trzích se současnými výrobky, kdy firma pouze udržuje současný stav. Pokud se firma důrazněji zaměří na tyto trhy a bude se snažit o intenzivnější proniknutí na trh a o vyšší obrát, tak mluvíme o strategii tržní penetrace. Pokud se firma snaží navýšit příjmy při zachování nízkých výdajů a přijatelném riziku, má dobře zvládnutou výrobu produktů a zároveň zná trh, pak je penetrace vhodnou strategií. [16]

Pronikání se stávajícími výrobky na nové tržní segmenty se nazývá strategií vývoje trhu. Pro firmu to může představovat rozšíření nabídky do nových geografických oblastí nebo nalezení nového použití výrobku. Rizikem může být neznalost prostředí, do kterého firma nově expanduje, a také vyšší náklady na prodej než ve stávajícím prostředí. [16]

Strategie vývoje výrobku spočívá v proniknutí novým výrobkem na současný trh. Tato strategie se používá, když poklesne prodej výrobků nebo když výrobky zastarávají. Rizikem mohou být vysoké náklady na inovace. Platí však obecné pravidlo, že je jednodušší přijít s novým výrobkem než prodávat zavedený produkt na nových a neznámých trzích. [16]

Značně riskantní je strategie diverzifikace, kdy firma vstupuje s novým výrobkem na nový trh. Před tímto krokem by měl být realizován průzkum, aby se rizika snížily. [16]

7.6.2. Porterův přístup

Tento přístup se soustředí na konkurenci. Porter rozlišuje dvě základní strategie. První z nich je dosažení vedoucí pozice v nákladech a tím pádem má výhodu nízké ceny. Firma toho může dosáhnout zavedením nových technologií, inovací nebo kvalifikací pracovníků. Druhou z nich je strategie diferenciacce, kdy firma nabízí něco jiného než konkurence. [16]

7.6.3. Kotlerův přístup

Kotlerův přístup zohledňuje hlavně postavení firmy v rámci trhu a podle toho určuje čtyři základní strategie. Prvním z nich je strategie tržního vůdce, kdy se firma snaží udržet a chránit svoje dominantní postavení v rámci trhu. Druhou možností je strategie tržního vyzyvatele, kdy firma zaujímá postavení v závěsu za vůdcem trhu. Jedná se ofenzivní strategii, kdy se firma snaží získat nespokojené zákazníky konkurence nebo ty s problémy. Další strategií je strategie tržního následovatele. Firmy se snaží napodobit tržního vůdce, ale nabízí nějakou odlišnost, kterou si zákazníci žádají. Poslední možností je strategie obsazování tržních výklenků. Firmy se zaměřují na malé segmenty, kde vidí tržní mezery. Vhodné je se zaměřit na více výklenků, aby se minimalizovalo riziko. [16]

8. ANALYZOVANÁ FIRMA

Vedení analyzované společnosti si přálo zůstat v anonymitě. Jejich rozhodnutí respektuji a z tohoto důvodu nebudu uvádět název firmy a jiné údaje, podle kterých by se dala firma snadno dohledat.

Jedná se o relativně malou společnost se 12 zaměstnanci, která vznikla v roce 2005 sloučením dvou samostatných subjektů působících ve stavebnictví. Obrat v roce 2011 činil necelých 30 miliónů korun. Sídlí v Brně a působí jen v Jihomoravském kraji. Zabývá se vlastními investičními projekty v oblasti půdní vestavby a od roku 2012 také realizací bytových domů. Firma vyhledává investiční příležitosti a zpracovává přípravné a projektové práce až po samotnou realizaci výstavby. Realizované byty pak prodává přes vlastní zaměstnance firmy nebo realitní kanceláře. Samotnou výstavbu řeší pomocí vlastních dělníků a za spolupráce s externími firmami. Klientům nabízí kompletní služby spojené s financováním bydlení, zařízením znaleckých posudků a vyhotovením prohlášení vlastníka. Firma je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2008.

V cílech této bakalářské práce jsem si stanovil provedení několika analýz firmy. Nejprve jsem se rozhodl udělat GE matici, protože díky ní můžu zhodnotit, jak si vedou jednotlivé segmenty a na základě toho navrhnu optimální marketingovou strategii. Dále pak použiji Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, abych zjistil, jak na firmu působí mikroprostředí a případně i to, co ji ohrožuje. Třetí v pořadí bude jedna z variant PEST/SLEPT analýzy, protože je vhodná pro určení makroprostředí dané firmy. Na základě těchto analýz a hlubšího pochopení analyzované firmy, pak provedu SWOT analýzu, kde shrnu silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby.

8.1. Analýza firmy pomocí GE matice

Činnost analyzované firmy jsem rozdělil na dva segmenty: výstavbu bytových domů a půdní vestavbu. Poté jsem stanovil obecné faktory společné pro oba tyto segmenty.

Faktory sledující atraktivnost trhu:

- a) Velikost trhu
- b) Dynamika růstu trhu
- c) Intenzita konkurenčního boje
- d) Technologická a materiálová náročnost
- e) Substituční tendence
- f) Podíl veřejných zakázek
- g) Bariéry tržního vstupu nových subjektů
- h) Výhled do budoucna

Faktory sledující konkurenční pozici:

- a) Relativní tržní podíl firmy
- b) Meziroční růst podílu
- c) Goodwill firmy
- d) Úroveň propagace firmy v porovnání s konkurencí
- e) Finanční síla
- f) Podíl veřejných zakázek realizovaných firmou
- g) Geografické pokrytí

Zpracoval jsem tabulky, které slouží k zapisování důležitosti jednotlivých faktorů v porovnání s ostatními. Pokud je faktor na řádku důležitější než ve sloupci, pak byl ohodnocen 1. Pokud tomu bylo naopak, pak byl ohodnocen 0. Údaje pro vyplnění

tabulek mi na základě dotazování poskytli vedoucí pracovníci. Jsou obsaženy v příloze. Jednotlivé váhy byly zprůměrovány a pro větší přehlednost zapsány do tabulek.

	váha č. 1	váha č. 2	váha č. 3	průměrná váha
A	0,214	0,143	0,179	0,179
B	0,143	0,179	0,107	0,143
C	0,250	0,250	0,214	0,238
D	0,071	0,107	0,143	0,107
E	0,036	0,036	0,036	0,036
F	0,000	0,000	0,000	0,000
G	0,107	0,071	0,071	0,083
H	0,179	0,214	0,250	0,214
suma:	1,000	1,000	1,000	1,000

Tab. č. 1: Atraktivnost trhu, Zdroj: Vlastní zpracování

	váha č. 1	váha č. 2	váha č. 3	průměrná váha
A	0,179	0,179	0,179	0,179
B	0,143	0,179	0,107	0,143
C	0,179	0,214	0,250	0,214
D	0,071	0,071	0,071	0,071
E	0,179	0,143	0,214	0,179
F	0,214	0,179	0,143	0,179
G	0,000	0,000	0,000	0,000
H	0,036	0,036	0,036	0,036
suma:	1,000	1,000	1,000	1,000

Tab. č. 2: Konkurenční pozice, Zdroj: Vlastní zpracování

Po přidělení váhy jednotlivým kritériím jsem přešel ke zkoumání jednotlivých faktorů a jejich následným ohodnocením body ze škály 0 až 10, kdy 0 je nejhorší a 10 je nejlepší.

8.1.1. Atraktivnost trhu

a) Velikost trhu

Z údajů Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) vyplývá, že v roce 2011 bylo prostavěno 4 572 mil. Kč za novou výstavbu, rekonstrukce a modernizace bytových budov v Jihomoravském kraji. [21]

Dále také víme, že bylo v roce 2011 v Jihomoravském kraji postaveno celkem 3608 bytů. Z toho 1 072 bytů bylo realizováno v bytových domech a 403 bytů vzniklo v nástavbách, přístavbách a vestavbách k bytovým domům. [22]

Z toho vyplývá, že bytové domy představují cca 29,7% bytové výstavby a nástavby, přístavby a vestavby k bytovým domům činí přibližně 11,2%. V rámci nedostatku relevantních dat jsem pro zjednodušení předpokládal, že všechny byty stojí přibližně stejně. Bytové domy poté představují 1 357 mil. Kč a druhý segment 512 mil. Kč. Na základě těchto údajů jsem zpracoval tabulku číslo 3.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Absolutní velikost segmentu (mil. Kč)	512	1 357
Podíl segmentu (%)	11,2	29,7
Body	3	7

Tab. č. 3: Velikost jednotlivých segmentů, Zdroj: Vlastní zpracování

b) Dynamika růstu trhu

Růst ve zvolených segmentech je úzce provázán s celkovou stavební výrobou v bytové výstavbě. Proto jsem se rozhodl použít data ČSÚ sledující vývoj meziročního růstu objemu bytové výstavby v Jihomoravském kraji. [21]

Rok	2008	2009	2010	2011
Objem (mil. Kč)	6 109	4 945	4 327	4 572
Meziroční růst (%)	-13,7	-19,1	-12,5	+5,6

Tab. č. 4: Vývoj meziročního růstu objemu bytové výstavby v Jihomoravském kraji,
Zdroj: Vlastní zpracování

Objem výstavby rostl v roce 2011 po dlouhé době. Nárůst o 5,6% hodnotím velmi kladně. I když předpokládám menší rozdíly v růstu v jednotlivých segmentech, tak oba hodnotím stejnými body.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	9	9

Tab. č. 5: Dynamika růstu trhu, Zdroj: Vlastní zpracování

c) Intenzita konkurenčního boje

Intenzitu konkurence jsem stanovoval na základě dotazování se zaměstnanců analyzované společnosti. Z odpovědí vyplývá, že úroveň konkurence je větší ve výstavbě bytových domů než u půdních vestaveb. Na druhou stranu se byty v bytových domech prodávají v průměru rychleji než půdní byty. Hodně záleží na individuálním zákazníkovi, které specifika při výběru preferuje.

Bodování klesá s narůstající intenzitou konkurenčního boje. Z tohoto důvodu a výše zmíněných jsem volil nepatrně nižší hodnocení u výstavby bytových domů.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	4	3

Tab. č. 6: Intenzita konkurenčního boje, Zdroj: Vlastní zpracování

d) Technologická a materiálová náročnost

Zde jsem sledoval, jak složité je se daným segmentem zabývat. Na základě konzultace se zaměstnanci firmy jsem zjistil, že na samotnou výstavbu a finanční požadavky jsou náročnější bytové domy. Menší firmy nemusí mít dostatek vlastních finančních prostředků nebo výrobních kapacit na realizaci. Případně také nemusí dosáhnout na potřebný úvěr. Na druhou stranu zde existuje více možností, pokud se staví bytový dům na „zelené louce“. U půdní vestavby je nutno vycházet ze specifických podmínek, které jsou individuální u každého objektu. Jedná se například o půdorys domu, statiku a také někdy bývá půdní vestavba technicky mnohem

náročnější než stavba nového bytového domu. Použité technologie se proto volí vždy podle konkrétní stavby. Bodování tedy není jednoznačné.

Obecně platí, že čím je daný segment náročnější, tím má více bodů. Na základě údajů uvedených výše jsem se rozhodl bodovat blízko středu s tím, že je výstavba bytových domů nepatrně náročnější.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	5	6

Tab. č. 7: Technologická a materiálová náročnost, Zdroj: Vlastní zpracování

e) **Substituční tendence**

Oba segmenty se zabývají výstavbou bytů. Riziko spočívá především v nárůstu oblíbenosti rodinných domů a jiných alternativ bydlení. Vedení analyzované firmy nepředpokládá, že se v dohledné době vymyslí nový převratný způsob bydlení. Hodnocení je proto pro oba segmenty shodné.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	4	4

Tab. č. 8: Substituční tendence, Zdroj: Vlastní zpracování

f) **Podíl veřejných zakázek**

Analyzovaná firma se ani v jednom ze segmentů neúčastní veřejných zakázek. Volil jsem tedy nejnižší hodnocení pro oba segmenty.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	0	0

Tab. č. 9: Podíl veřejných zakázek, Zdroj: Vlastní zpracování

g) **Bariéry tržního vstupu nových subjektů**

Toto kritérium představuje bariéry pro firmu, která se snaží nově proniknout do segmentu. Posuzuje se zde investiční náročnost, nedostatek zkušeností a podobně.

Bytové domy jsou investičně náročnější na finanční zázemí firmy. U půdních vestaveb je nutné překonávat mnoho administrativních překážek. Pokud tedy s tím nemá firma potřebné zkušenosti, tak má velkou nevýhodu a snadno může narazit na problémy.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	6	4

Tab. č. 10: Bariéry tržního vstupu nových subjektů, Zdroj: Vlastní zpracování

h) **Výhled do budoucna**

Morální i technické zastarávání bytů i v panelových domech znamená dobrý výhled do budoucna. Jejich rekonstrukce včetně půdních vestaveb se jeví jako optimální volba k vyřešení tohoto stavu. Zde ale narážíme na možný nedostatek financí obyvatelstva nutných k těmto úpravám. V současnosti jsou relativně snadno dostupné a výhodné hypoteční úvěry. Potencionální zákazníci však mohou projevovat skepsi a neochotu se zadlužovat díky krizi, což je problém.

Body mezi jednotlivé segmenty jsem rozdělil na základě oblíbenosti zaměstnanců firmy a počtu realizovaných staveb. Lépe z toho vychází půdní vestavba, i když se byty v bytových domech prodávají rychleji.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	8	5

Tab. č. 11: Výhled do budoucna, Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.2. Konkurenční pozice

a) **Relativní tržní podíl**

Jedná se o procentuální vyjádření podílu firmy na celkových investicích v mil Kč realizovaných v Jihomoravském kraji. Stanoví se vzorcem:

$$RPS_i = \frac{CVS_i}{CS_i} \times 100$$

RPS_i ... relativní podíl hodnocené firmy v i-tém segmentu v procentních bodech

CVS_i ... vlastní výkony firmy v mil. Kč v i-tém segmentu

CS_i ... celkové výkony firem v mil. Kč realizované v i-tém segmentu [23]

Hodnoty CS_i jsou stejné jako velikost trhu v tržní atraktivitě. Hodnoty CVS_i jsou získány z firmy za rok 2011. Firma do roku 2012 nerealizovala žádný bytový dům. Ke zjištění potřebných údajů proto byla využita regresní analýza využívající odhad obrátu firmy v roce 2012 a podíl jednotlivých segmentů na jeho tvorbě.

Obrat celkem v roce 2012 podle odhadu firmy byl 47 323 000 Kč, z toho 19 431 000 Kč tvořily bytové domy. Obrat celkem v roce 2011 byl 28 955 000 Kč.

Obrat bytových domů v roce 2011 zjištěný pomocí regresní analýzy z dat pro rok 2012 činil 11 889 000 Kč a obrat půdních vestaveb v roce 2011 zjištěný taktéž pomocí regresní analýzy z dat pro rok 2012 činil 17 066 000 Kč.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
CVS_i (mil. Kč)	17,066	11,889
CS_i (mil. Kč)	512	1 357
RPS_i (%)	3,33	0,88
Body	3	1

Tab. č. 12: Relativní tržní podíl, Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že pokrytí v jednotlivých segmentech v rámci Jihomoravského kraje není vysoké. Bylo proto zvoleno relativně nízké hodnocení.

b) Meziroční růst podílu

Hodnocení bylo sestaveno na základě obrátu společnosti v jednotlivých segmentech. V letech 2010 a 2011 analyzovaná firma nerealizovala žádný bytový dům. První bytový dům analyzovaná firma postavila až v roce 2012. Díky velikosti firmy a objemu volných finančních prostředků se dá předpokládat, že v budoucnosti postaví maximálně jeden bytový dům ročně, který bude finančním objemem v podobném

rozsahu jako v roce 2012. Z těchto důvodů volím meziroční růst podílu o 0%. Obrat firmy v půdní vestavbě v roce 2011 byl 28 955 000 Kč a v roce 2010 byl 16 059 000 Kč, což znamená nárůst přibližně o 44,5%.

Z údajů ČSÚ sledujících vývoj meziročního růstu objemu bytové výstavby v Jihomoravském kraji vyplývá, že celkový objem v minulosti delší dobu klesal, ale v roce 2011 naopak zaznamenal mírný nárůst o 5,6%. [21]

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Meziroční růst podílu (v %)	44,5	0,00
Body	8	0

Tab. č. 13: Meziroční růst podílu, Zdroj: Vlastní zpracování

c) Goodwill firmy

Jedná se o dobré jméno firmy. Firma sama realizuje půdní vestavby a výstavbu bytových domů. Samotné jméno firmy proto není rozhodující z hlediska koncových zákazníků. Těm jde spíše o cenu, lokalitu, vybavení, dostupnost, obytnou plochu a mnoho dalších věcí. Jméno firmy je však důležité z hlediska nabídky na odkup vhodných prostor, které analyzovaná firma dostává většinou na základě dobrých referencí. Firma realizuje více půdních vestaveb než bytových domů a má v tomto segmentu více referenčních staveb. Proto je v tomto segmentu zkušenější a ví, co její zákazníci chtějí. Proto má půdní vestavba více bodů než výstavba bytových domů.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	7	5

Tab. č. 14: Goodwill firmy, Zdroj: Vlastní zpracování

d) Úroveň propagace firmy v porovnání s konkurencí

Společnost pro svou propagaci používá vlastní internetové stránky, internetové katalogy firem, reklamu na autech a realitní kanceláře. Firma také inzeruje byty v časopisech Real City a Moravské Reality. Konkurence používá podobné způsoby

propagace, proto jsem zvolil hodnocení poblíž středu. Firma v propagaci nerozlišuje segmenty a proto je hodnocení shodné.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	5	5

Tab. č. 15: Úroveň propagace firmy v porovnání s konkurencí, Zdroj: Vlastní zpracování

e) Poskytování služeb v porovnání s konkurencí

Společnost klientům nabízí komplexní služby spojené s financováním bydlení, zařízením znaleckých posudků a vyhotovením prohlášení vlastníka. Firma také provádí projektovou a inženýrskou činnost a odkupuje nemovitosti za tržní cenu. Některé z těchto služeb jsou oproti konkurenci nadstandard, ale opět nerozlišuje mezi jednotlivými segmenty. Proto volím vyšší hodnocení stejné pro oba segmenty.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	8	8

Tab. č. 16: Poskytování služeb v porovnání s konkurencí, Zdroj: Vlastní zpracování

f) Finanční síla

Firma musí mít v rámci svých podnikatelských aktivit dostatek financí k provádění stavebních prací a výkupu vhodných prostor k realizaci. Analyzovaná firma nemá těchto financí dostatek a musí výkyvy v mezidobí vykryvat pomocí úvěrů, než jsou byty po realizaci prodány novým vlastníkům.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	6	6

Tab. č. 17: Finanční síla, Zdroj: Vlastní zpracování

g) Podíl veřejných zakázek realizovaných firmou

Jak už bylo uvedeno výše, tak firma nerealizuje žádné veřejné zakázky. Proto volím opět nulové hodnocení.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	0	0

Tab. č. 18: Podíl veřejných zakázek realizovaných firmou, Zdroj: Vlastní zpracování

h) Geografické pokrytí segmentů

Analyzovaná firma realizuje bytovou výstavbu i půdní vestavbu pouze v Jihomoravském kraji, především v Brně a blízkém okolí. V jiných krajích nebo mimo ČR zastoupení nemá. V rámci Jihomoravského kraje proto nemá úplné pokrytí.

Segment	Půdní vestavba	Výstavba bytových domů
Body	4	3

Tab. č. 19: Geografické pokrytí segmentů, Zdroj: Vlastní zpracování

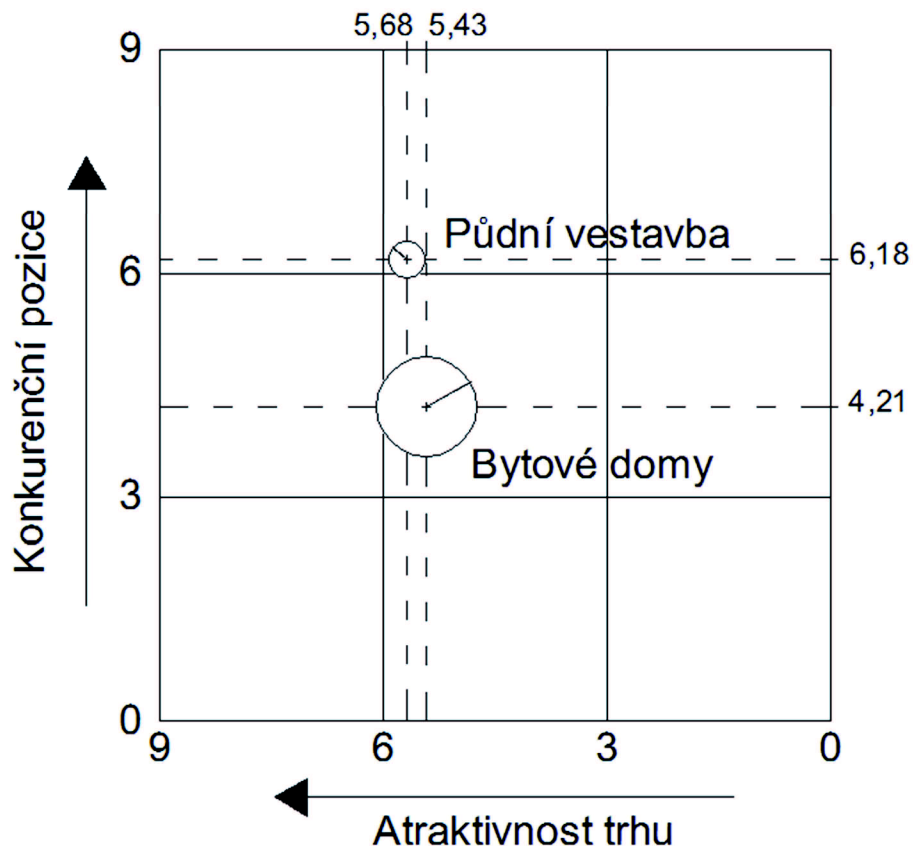
8.1.3. Vyhodnocení

Segment: Půdní vestavba					
Tržní atraktivita, Jihomoravský kraj, rok 2011					
Faktory	Vyjádření	Váha	Hodnocení	Body	Hodnota
A velikost trhu	%	0,179	11,2	3	0,54
B dynamika růstu trhu	%	0,143	5,6	9	1,29
C intenzita konkurenčního boje	body	0,238	3	3	0,71
D technologická a materiálová náročnost	body	0,107	5	5	0,54
E substituční tendence	body	0,036	4	4	0,14
F podíl veřejných zakázek	body	0,000	0	0	0,00
G bariéry tržního vstupu nových subjektů	body	0,083	6	6	0,50
H výhled do budoucna	body	0,214	8	8	1,71
				hodnota souřadnice:	5,43
Tržní pozice, Jihomoravský kraj, rok 2011					
Faktory	Vyjádření	Váha	Hodnocení	Body	Hodnota
A relativní tržní podíl firmy	%	0,179	3,33	3	0,54
B meziroční růst podílu	%	0,143	44,5	8	1,14
C goodwill firmy (dobré jméno)	body	0,214	7	7	1,50
D úroveň propagace firmy v porovnání s konkurencí	body	0,071	5	5	0,36
E poskytování služeb v porovnání s konkurencí	body	0,179	8	8	1,43
F finanční síla	body	0,179	6	6	1,07
G podíl veřejných zakázek realizovaných firmou	body	0,000	0	0	0,00
H geografické pokrytí segmentu	body	0,036	4	4	0,14
				hodnota souřadnice:	6,18

Tab. č. 20: Určení souřadnic pro segment půdní vestavba, Zdroj: Vlastní zpracování

Segment: Výstavba bytových domů						
Tržní atraktivita, Jihomoravský kraj, rok 2011						
Faktory	Vyjádření	Váha	Hodnocení	Body	Hodnota	
A	velikost trhu	%	0,179	29,7	7	1,25
B	dynamika růstu trhu	%	0,143	5,6	9	1,29
C	intenzita konkurenčního boje	body	0,238	4	4	0,95
D	technologická a materiálová náročnost	body	0,107	6	6	0,64
E	substituční tendence	body	0,036	4	4	0,14
F	podíl veřejných zakázek	body	0,000	0	0	0,00
G	bariéry tržního vstupu nových subjektů	body	0,083	4	4	0,33
H	výhled do budoucna	body	0,214	5	5	1,07
hodnota souřadnice:						5,68
Tržní pozice, Jihomoravský kraj, rok 2011						
Faktory	Vyjádření	Váha	Hodnocení	Body	Hodnota	
A	relativní tržní podíl firmy	%	0,179	0,88	1	0,18
B	meziroční růst podílu	%	0,143	0	0	0,00
C	goodwill firmy (dobré jméno)	body	0,214	5	5	1,07
D	úroveň propagace firmy v porovnání s konkurencí	body	0,071	5	5	0,36
E	poskytování služeb v porovnání s konkurencí	body	0,179	8	8	1,43
F	finanční síla	body	0,179	6	6	1,07
G	podíl veřejných zakázek realizovaných firmou	body	0,000	0	0	0,00
H	geografické pokrytí segmentu	body	0,036	3	3	0,11
hodnota souřadnice:						4,21

Tab. č. 21: Určení souřadnic pro segment výstavba bytových domů, Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. č. 6: Umístění segmentů v GE matici, Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že segment půdních vestaveb se umístil do pole II., které je v oblasti pro volbu investičních a růstových strategií. Analyzovaná firma by se měla především snažit zvýšit relativní tržní podíl, který dostal hodně preferenčních bodů. Firma zaujímá „jen“ 3,33% z celkového trhu v Jihomoravském kraji. Vidím zde proto velké možnosti, jak růst.

Segment bytových domů se umístil v poli V., kde se volí selektivní strategie. Konkrétně v tomto poli se pak řeší přechodná strategie. Tento segment je přibližně třikrát větší než půdní vestavby. V roce 2012 analyzovaná firma tvořila necelé procento z celkového obrátu v rámci segmentu. Vzhledem k tomu, že firma do tohoto segmentu vstoupila teprve v minulém roce (2012), tak bych volil růstovou strategii pro posun v rámci matice směrem nahoru. Soudě také podle rychlého rozprodání všech bytů byl tento krok z pohledu firmy určitě správným směrem.

8.2. Analýza firmy pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí

Díky této analýze můžeme prozkoumat okolí firmy, která jak už bylo zmíněno výše, působí především v Brně a Jihomoravském kraji.

8.2.1. *Vyjednávací síla zákazníků*

Firma funguje v podstatě jako developer a investor v jedné osobě. Na základě referencí jsou jí nabízeny půdní prostory. Z nich, nebo na základě vlastního průzkumu, pak vytváří investiční projekty, které realizuje. Se zákazníkem přichází do styku až v průběhu výstavby nebo po jejím dokončení, kdy byty prodává. V rámci trhu v Jihomoravském kraji je realizováno více bytů v nových bytových domech než půdních vestaveb, přesto se však byty v bytovém domě prodaly rychleji. Je zde řada specifíků, které klient při výběru bytu posuzuje. Ne každý zákazník by chtěl bydlet v půdním bytu.

Analyzovaný podnik realizuje prodej bytů vlastními silami i přes realitní kanceláře. Výsledná cena zohledňuje náklady na realizaci projektu i situaci na trhu s byty. Existuje zde hrozba poklesu zájmu o rekonstruované nebo nové byty a s tím i riziko „zmrazení“ kapitálu, který by mohla firma investovat do dalších projektů.

8.2.2. *Vyjednávací síla dodavatelů*

Firma má své dodavatele materiálu pro stavbu a také firmy, které využívá jako subdodavatele. Na základě údajů z firmy jsem z každé skupiny vybral vždy pět hlavních dodavatelů a doplnil údaj, co daná firma dodává a kolik je to přibližně % z celkového odběru. Údaje přehledně zobrazují tabulky č. 22 a 23.

Firma	Zaměření	celkový odběr ze zaměření
Stavospol, s.r.o.	stavební materiál	50%
Konvalinka, s.r.o.	stavební materiál	40%
Wärme spol. s r.o.	voda, plyn, topení	80%
MB Keramika, s.r.o.	obklady, dlažby, sanita	80%
Rexel CZ s.r.o.	elektro materiál	90%

Tab. č. 22: Dodavatelé materiálu, Zdroj: Vlastní zpracování

Firma	Zaměření	celkový odběr ze zaměření
Stavby Tesař s.r.o.	stavební práce	80%
Martin Kříž	pokryvačské a klempířské práce	80%
Výtahy Mühlbacher s.r.o.	výtahy	100%
Václav Dania	elektro	50%
VOTOP Šatný s.r.o.	instalatérské práce	70%

Tab. č. 23: Subdodavatelé, Zdroj: Vlastní zpracování

Analyzovaná společnost s výše uvedenými dodavateli spolupracuje dlouhodobě a dodržuje dohodnuté lhůty plnění svých závazků, takže nejsou evidovány žádné závazky po lhůtě splatnosti. Pokud by firma s dodavateli nebyla spokojena z důvodu kvality nebo vysokého navýšení ceny, tak by díky velkému množství konkurenčních firem neměl být problém najít jiného.

8.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je vždy značným rizikem. Firma s podobným zaměřením ke svému fungování potřebuje jen málo: kancelářské prostory a dostatek finančních prostředků nutných k založení (u společnosti s ručením omezeným to je 200 000 Kč) a pro podnikání. Koncoví zákazníci jsou různí a záleží jim hlavně na lokalitě, dostupnosti, dispozici a také na ceně. Na jménu firmy realizující samotnou vestavbu nebo bytový dům až tak nezáleží, pokud pomínu problém sehnat vhodné prostory k realizaci projektů, které analyzovaná firma získává hlavně na základě referencí. Firma bez potřebných zkušeností například s půdní vestavbou může snadno narazit na státní úřady a tím se může samotná realizace zpomalit nebo v horším případě dokonce zastavit.

8.2.4. Hrozba substitutů

V současnosti existují jako substituty bytové výstavby půdní vestavbou a bytovými domy v podstatě jen rodinné domy. Jiné varianty (karavany, houseboaty apod.) nejsou tak oblíbené a s převratnou novinkou v oblasti bydlení se také patrně nedá v nejbližší době počítat.

8.2.5. Rivalita firem působících na daném trhu

Stavebních firem působících v Jihomoravském kraji, které se zabývají půdními vestavbami a realizací bytových domů, je nespočet. Nicméně v případě klasických stavebních firem zabývajících se realizací staveb je jejich působnost a zaměření často daleko širší než u analyzované společnosti. Pak zde jsou developéři specializující se jen na bytové domy. Hlavní konkurenty není lehké najít a hodně záleží na specifikaci parametrů vyhledávání. Z tohoto důvodu zde žádnou konkrétní firmu nebudu uvádět.

8.3. SLEPT analýza makroprostředí firmy

Tato analýza má za úkol prozkoumat a popsat makroprostředí společnosti. Analyzovaná firma je stavební, takže jsem zkoumal faktory působící hlavně na stavební trh.

8.3.1. Společenské a demografické prostředí

K 31.12.2012 žilo v Jihomoravském kraji 1 168 650 obyvatel, což znamená meziroční nárůst o 0,2%. Přirozený přírůstek klesal již třetím rokem. Ženy se stávaly matkami v pozdějším věku. Průměrný věk prvorodiček byl 30 let. Dále také roste počet dětí narozených mimo manželství. Migrační přírůstek je z větší části tvořen cizinci. Na konci roku 2011 bylo evidováno 36 400 cizinců. Nejvíce osob bylo v roce 2011 ve věku 15 až 64 let, které představovaly přibližně 68,9 %. V rámci přesnějšiho rozdělení byla nejpočetnější skupina osob ve věku 35 až 39 let. I přes růst počtu osob věkové skupiny 0 až 14 let od roku 2009 se dá hovořit o stárnutí populace. Průměrný věk obyvatel byl pátý nejvyšší mezi kraji a činil 41,3 let. [24] [25]

Průměrná mzda činila 24 181 Kč v prvním až čtvrtém čtvrtletí roku 2012 a oproti roku 2011 to znamená růst o 3%. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2012 bylo nezaměstnaných 8%. Největší skupinou nezaměstnaných byly osoby se středním vzděláním bez maturity. Průměrný vyplácený důchod v roce 2011 byl 10 126 Kč. [24] [25]

Téměř třetina obyvatel kraje žije v krajském městě Brně. Ke konci roku 2011 bydlelo ve městech téměř 62,3 % obyvatel kraje. Tento podíl každým rokem klesá díky migraci obyvatel z největších měst především do obcí s počtem obyvatel nižším než dva tisíce. [25]

8.3.2. Legislativní prostředí

„České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Podnikatelům komplikují život náhlé, nekoncepční změny právního prostředí (brání v dlouhodobém strategickém plánování), což zapříčiňuje vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů.“⁴

Podnikání upravuje mnoho zákonů. Mezi nejvýznamnější patří zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který upravuje obecné otázky týkající se podnikání. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který se zabývá výši daně z příjmů fyzických a právnických osob. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví stanovuje způsob vedení účetnictví a jeho rozsah. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce zabývající se pracovněprávními vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách upravuje druhy a postupy zadávání veřejných zakázek a následně jejich průběh v souladu s právem Evropských společenství. To vše pak kontroluje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon oceňování majetku) upravuje způsob oceňování například nemovitostí. Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí upravuje

⁴ <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

stanovení základu daně, sazby daně a možnost osvobození od daně. Předmětem této daně jsou pozemky a stavby včetně bytů a domů na území České republiky. Stavební činnost upravuje Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) zabývající se územním plánováním, ustanovením Stavebního řádu, činností stavebních úřadů, problematiku vyvlastnění staveb nebo pozemku a také výši sankcí za porušení zákona. Samostatnou kapitolou pak jsou doporučené normy ČSN EN, které bývají označovány jako Eurokód. [26] [27] [28]

Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2003 se začaly národní předpisy harmonizovat s její legislativou. Největší změnou týkající se stavebnictví bylo v poslední době přijetí a uvedení v platnost zákona 318/2012 Sb., který mění zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií. Zabývá se povinností zpracovat průkaz energetické náročnosti budov. [26] [27]

8.3.3. Politické prostředí

Politické prostředí hraje významnou roli ve stavebnictví. Posun vlády z pravicové na levicovou a naopak může znamenat změnu podpory zaměstnanosti, malých a středních podniků, exportu, nebo také v daních a pojistném zaměstnanců. [18]

Pro firmy je především důležité sledovat vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, která je v roce 2013 19%, a z přidané hodnoty, která je v roce 2013 15% u snížené a 21% u základní sazby. Pro analyzovanou firmu je také důležitá sazba daně z převodu nemovitosti, která oproti roku 2012 letos vzrostla o jedno procento na sazbu 4% z hlediska nákladů na odkup vhodných prostor. Kvůli výši mzdových nákladů na zaměstnance je také podstatná sazba zdravotního a sociálního pojištění, které odvádí zaměstnavatel. V roce 2013 platí sazba zdravotního pojištění ve výši 9% a sociálního ve výši 25% z hrubé mzdy. [29] [30]

8.3.4. Ekonomické prostředí

Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující ekonomické prostředí firem patří hrubý domácí produkt (HDP), průměrná mzda a další ukazatele týkající se stavebnictví. Ve

stavebnictví probíhá díky snížení objemu zakázek ostrý konkurenční boj. Podnikatelé se musí vypořádat s růstem cen za energie. Za pozitivní zprávu považují registry dlužníků, díky kterým se firmy mohou vyhnout potenciálně rizikovým zákazníkům. [27]

HDP rostl od roku 1999 až do konce roku 2008, kdy začala celosvětová krize. V roce 2011 HDP opět rostl na hodnotu 3 807,2 miliard Kč, ale rok 2012 znamenal další pokles o 1,2% meziročně na 3 843,9 miliard Kč. Regionální HDP v Jihomoravském kraji v roce 2011 byl 396,1 miliard Kč. Průměrná mzda v roce 2012 v Jihomoravském kraji byla v průmyslu pak 25 142 Kč. [24] [31]

V roce 2012 bylo v Jihomoravském kraji vydáno 10 461 stavebních ohlášení a povolení (meziroční pokles o 10,8%), bylo zahájeno 3 008 bytů (meziroční pokles o 11%) a bylo dokončeno 3 773 bytů (meziroční nárůst o 4,6%). [24]

8.3.5. Technologické prostředí

Analyzovaná firma pokrývá svými pracovníky jen malou část stavební výroby. Z tohoto důvodu pro ni není nutné vynakládat velké množství investičních prostředků na významné inovace a změny v technologiích z pohledu provádění stavebních prací. Stačí ji tyto trendy sledovat a podle toho vybírat své subdodavatele. Důležité je také sledovat trendy z hlediska inovací vybavení bytů a toho, co zákazníci chtějí.

8.4. SWOT analýza firmy

Za nejsilnější stránku považují široké spektrum služeb, které analyzovaná firma nabízí svým zákazníkům. Zprostředkovává financování bydlení svým klientům. Nejčastěji se jedná o hypotéky. Zabezpečuje projektovou a inženýrskou činnost, znalecké posudky a prohlášení vlastníka. Další a neméně významná je pak úzká specializace. Firma dlouhou dobu realizovala jen půdní vestavby, a proto má v této oblasti bohaté zkušenosti. Analyzovaný podnik vlastní certifikát kvality ISO 9001:2008 a své projekty většinou realizuje se stálými dodavateli, které už má ověřené a jsou

spolehliví. Za poslední silnou stránku firmy považují grafické zpracování internetových stránek a polepů firemních aut, které je dle mého názoru vkusné a působí příjemně.

Za zásadní slabou stránku analyzované firmy považují velkou časovou prodlevu mezi dokončením projektu a následným prodejem realizovaných bytů. Některé byty se nedaří prodat ani za dobu šesti měsíců. Firma v nich má uložené finance a ty pak nemůže použít pro další investice. Další slabou stránkou je špatná SEO optimalizace internetových stránek firmy. Ve vyhledávacích obsazuje poslední místa a má malé množství zpětných odkazů. Dále to je absence reklamního poutače v sídle firmy. Kdybych nešel na jistotu a nevěděl, že v domě daná firma sídlí, ani bych ji nezaregistroval.

Vzhledem k tomu, že analyzovaná firma realizuje svoje projekty pouze v Jihomoravském kraji a to z velké části jen v Brně, považují za největší příležitost geografické rozšíření působení firmy do sousedních krajů nebo jiných větších měst, kde by byl dostatek potencionálních kupců realizovaných bytů. Další příležitostí je možnost zapojení firmy do projektu Nová zelená úsporám, který poběží v letech 2013 – 2020. Při splnění daných podmínek může firma čerpat dotace například při realizaci energeticky úsporných bytových domů. S tím také souvisí nutnost zpracování průkazu energetické náročnosti budov, které jsou povinné od 1. 4. 2013, kdy vešla v platnost příslušná prováděcí vyhláška. [32] [33]

Za největší hrozbu považují pokračování celosvětové krize, která zasáhla nejen stavebnictví. Ceny nemovitostí klesají a lidé více zvažují, kam budou investovat a jestli se zadluží. Na druhou stranu je relativně nízká úroková sazba u hypoték, které jsou podle slov zástupců firmy, nejčastější zdroj financí na nákup bytu. Její zvýšení je proto také hrozbou. Další a stejně významná je možnost zvýšení daní z příjmu právnických osob, DPH a z převodu nemovitostí. To by pro firmu znamenalo jednak menší zisk, ale také zvětšení objemu financí nutných k realizaci projektů. Poslední hrozbou je úbytek obyvatel velkých měst, kde firma realizuje většinu projektů. Čím méně v nich bude žít lidí, o to méně bude existovat potencionálních zákazníků.

Pro větší přehlednost jsem všechny zjištěné údaje o firmě a jejím prostředí prostřednictvím SWOT analýzy zapsal do tabulky číslo 24.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifikát kvality ISO 9001:2008 • Široké spektrum služeb poskytovaných klientům • Stálí a spolehliví dodavatelé • Grafické zpracování internetových stránek a polepů firemních aut • Úzká specializace 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velká časová prodleva mezi realizací projektu a následným prodejem bytů • Špatná SEO optimalizace internetových stránek firmy • Špatně dohledatelná pobočka
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program Zelená úsporám • Energetické štítky • Geografické rozšíření realizovaných projektů 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úbytek obyvatel • Pokračování krize • Zvýšení sazby hypoték • Zvýšení daní

Tab. č. 24: SWOT analýza firmy, Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměřil bych se hlavně na zrychlení prodejnosti bytů. Firma se při výběru místa pro realizaci projektů zabývá hlavně reálností ceny odkupu vhodných prostor v rámci trhu s nemovitostmi a na to, jestli půjde vestavba vůbec provést z hlediska statiky a jiných požadavků. Doporučuji provést i marketingový výzkum k ověření zájmu potencionálních zákazníků a jejich požadavků na bytovou výstavbu. Za současného stavu není dopředu jisté, jaký bude o byty zájem ze strany zákazníků. Postrádám zde jakýkoliv targeting. Analyzovaná firma by si nejprve měla upřesnit, jaká skupina obyvatel představuje její zákazníky a jejich preference. Na základě toho se pak rozhodovat při nabídce na výkup vhodných prostor. Mezi důležité faktory bych zařadil velikost bytu, lokalitu, dostupnost MHD, možnost parkování, vzdálenost od obchodu s potravinami, školou a podobně.

9. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat stavební trh v České republice a osvětlit, jak lze využít marketing ve stavebnictví. Tyto dva body jsem splnil v úvodní teoretické části, která sloužila jako odrazový můstek k druhé části. V ní bylo mým cílem zanalyzování současného stavu firmy samotné a jejího okolí pomocí analýz popsanych v teoretické části. Použil jsem GE matici, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, SLEPT analýzu a SWOT analýzu.

Jako první jsem provedl GE matici. Oba segmenty (půdní vestavba i bytové domy) se ukázaly být pro analyzovanou firmu atraktivními. U obou jsem na základě umístění v polích navrhl růstovou strategii, kdy by se firma měla pokusit získat větší podíl na trhu prostřednictvím vyššího objemu výstavby a realizovaných bytů v rámci jednoho roku.

Po zpracování Porterovy analýzy firmě doporučuji udržovat dobré vztahy s ověřenými dodavateli. Zároveň by však také měla oslovovat další firmy, a poté srovnáním jejich nabídky ověřovat oboustrannou výhodnost další spolupráce. Tím by měla včas zaregistrovat levnějšího nebo kvalitnějšího dodavatele. Také by se více měla zaměřit na plnění požadavků zákazníků, než tomu bylo doposud.

SLEPT analýza odhalila, že je pro firmu velmi důležité sledovat všechny faktory z makroprostředí, které na ni působí. Mezi nejpodstatnější bych zařadil zejména legislativní změny prováděné v rámci Evropské unie, vývoj sazby daní, nezaměstnanost a celkový vývoj českého stavebnictví a hrubého domácího produktu.

Poslední analýza byla SWOT. Díky ní si analyzovaná firma může uvědomit své slabé stránky, na kterých by měla zapracovat, a také hrozby, kterým by měla předcházet. Zásadní chybou je absence kvalitního marketingového výzkumu před samotnou realizací projektu, což už ukázala i Porterova analýza. Firma staví byty, aniž by dopředu věděla, jak velký o ně bude zájem. To je zásadní chyba a také hlavní důvod, proč se některé byty prodají ihned a některé ani za půl roku.

Pokud analyzovaná firma využije některé z mých doporučení, nebo se nad nimi alespoň zamyslí, předpokládám, že jí pomohou ve splnění cílů pro následující rok, které byly hlavně zajistit rychlý prodej bytů ihned po realizaci a navýšení obrátu. Věřím, že tyto podněty a opatření, na co se hlavně zaměřit, firmě nejen pomohou udržet si své postavení na trhu, ale dokonce ho i vylepšit a rozvíjet. Tím by jí měly pomoci se lépe prosadit na trhu a dosáhnout většího zisku. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že marketing má nepochybně své místo i ve stavebnictví. Tímto považuji cíle mé bakalářské práce za splněné.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-504-6.
- [2] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [6] KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] TOMEK, Jan. *Marketingová strategie podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 179 s. ISBN 80-856-0303-9.
- [9] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
- [10] COOPER, John. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.
- [11] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [12] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., 16 s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- [13] SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [14] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

- [15] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.
- [16] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [17] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [18] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [19] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [20] Real time world statistics. *Worldometers* [online]. 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.worldometers.info/>
- [21] Krajská správa ČSÚ v Brně: Stavebnictví, byty. *Český statistický úřad* [online]. 2013, 19.3.2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/stavebnictvi-xb>
- [22] Veřejná databáze: Dokončené byty v krajích (ročně) (BYT0030PU_KR). *Český statistický úřad* [online]. Vygenerováno 13.04.2013 19:53 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=BYT0030PU_KR&vo=null&kapitola_id=35
- [23] DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. VUT v Brně, fakulta stavební, 200 s.
- [24] Krajská správa ČSÚ v Brně: Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj. *Český statistický úřad* [online]. 2013, 9.4.2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xb>
- [25] Krajská správa ČSÚ v Brně: Základní tendence vývoje Jihomoravského kraje v roce 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2012, 11.9.2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2011/\\$File/641364_12.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2011/$File/641364_12.pdf)

- [26] Business center: *Zákony a právní normy*. *business.center* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [27] Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?: ... ze série Podnikatelské minimum. *Ipodnikatel* [online]. 2011, 10.8.2011 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>
- [28] Přehled zákonů. *BusinessInfo* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- [29] Změny pro podnikatele od roku 2013. *BusinessInfo* [online]. 2012, 28. 12. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2013-27297.html>
- [30] Výpočet čisté mzdy. *Výpočet čisté mzdy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.vypocet-ciste-mzdy.cz/#zdravotni-pojisteni-zpf>
- [31] Makroekonomika: HDP 2013, vývoj hdp v ČR. *KurzyCZ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [32] Nová zelená úsporám. *Zelená úsporám* [online]. 2012 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.nova-zelenausporam.cz/>
- [33] Energetická náročnost budov: Povinnost mít průkaz energetické náročnosti budovy. *Tzbinfo* [online]. 2013, 9.1.2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.tzbinfo.cz/energeticka-narocnost-budov/111586-povinnost-mit-prukaz-energeticke-narocnosti-budovy>

11. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Komerční marketingový mix, Zdroj: PLESKAČ, Jiří. <i>Marketing ve stavebnictví</i> . 2001, s. 116, upraveno	27
Obr. č. 2: Zakázkový marketingový mix, Zdroj: PLESKAČ, Jiří. <i>Marketing ve stavebnictví</i> . 2001, s. 117, upraveno	28
Obr. č. 3: SWOT analýza, Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. <i>Strategický marketing: [strategie a trendy]</i> . Str. 103, upraveno	37
Obr. č. 4: GE matice, Zdroj: URBÁNEK, Tomáš. <i>Marketing</i> . 2010, s. 218, upraveno ..	39
Obr. č. 5: Ansoffova matice, Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. <i>Strategický marketing: [strategie a trendy]</i> . Str. 103, upraveno	45
Obr. č. 6: Umístění segmentů v GE matici, Zdroj: Vlastní zpracování	60

12. SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Atraktivnost trhu, Zdroj: Vlastní zpracování	49
Tab. č. 2: Konkurenční pozice, Zdroj: Vlastní zpracování	49
Tab. č. 3: Velikost jednotlivých segmentů, Zdroj: Vlastní zpracování.....	50
Tab. č. 4: Vývoj meziročního růstu objemu bytové výstavby v Jihomoravském kraji, Zdroj: Vlastní zpracování.....	50
Tab. č. 5: Dynamika růstu trhu, Zdroj: Vlastní zpracování	51
Tab. č. 6: Intenzita konkurenčního boje, Zdroj: Vlastní zpracování.....	51
Tab. č. 7: Technologická a materiálová náročnost, Zdroj: Vlastní zpracování.....	52
Tab. č. 8: Substituční tendence, Zdroj: Vlastní zpracování	52
Tab. č. 9: Podíl veřejných zakázek, Zdroj: Vlastní zpracování	52
Tab. č. 10: Bariéry tržního vstupu nových subjektů, Zdroj: Vlastní zpracování	53
Tab. č. 11: Výhled do budoucna, Zdroj: Vlastní zpracování	53
Tab. č. 12: Relativní tržní podíl, Zdroj: Vlastní zpracování	54
Tab. č. 13: Meziroční růst podílu, Zdroj: Vlastní zpracování	55
Tab. č. 14: Goodwill firmy, Zdroj: Vlastní zpracování.....	55
Tab. č. 15: Úroveň propagace firmy v porovnání s konkurencí, Zdroj: Vlastní zpracování	56
Tab. č. 16: Poskytování služeb v porovnání s konkurencí, Zdroj: Vlastní zpracování...	56
Tab. č. 17: Finanční síla, Zdroj: Vlastní zpracování	56

Tab. č. 18: Podíl veřejných zakázek realizovaných firmou, Zdroj: Vlastní zpracování .	57
Tab. č. 19: Geografické pokrytí segmentů, Zdroj: Vlastní zpracování	57
Tab. č. 20: Určení souřadnic pro segment půdní vestavba, Zdroj: Vlastní zpracování ..	58
Tab. č. 21: Určení souřadnic pro segment výstavba bytových domů, Zdroj: Vlastní zpracování	59
Tab. č. 22: Dodavatelé materiálu, Zdroj: Vlastní zpracování	62
Tab. č. 23: Subdodavatelé, Zdroj: Vlastní zpracování	62
Tab. č. 24: SWOT analýza firmy, Zdroj: Vlastní zpracování	68

13. SEZNAM PŘÍLOH

P1: GE matice – přiřazení váhy jednotlivým faktorům dle jejich důležitosti – zaměstnanec č. 1

P2: GE matice – přiřazení váhy jednotlivým faktorům dle jejich důležitosti – zaměstnanec č. 2

P3: GE matice – přiřazení váhy jednotlivým faktorům dle jejich důležitosti – zaměstnanec č. 3