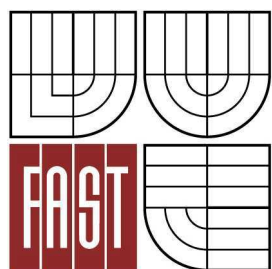




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE STAVEBNÍM PODNIKU

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE STAVEBNÍM PODNIKU

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. FRANTIŠEK KALINA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia
Studijní obor 3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště Ústav stavební ekonomiky a řízení

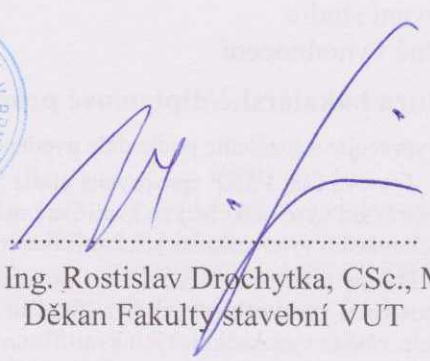
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant Bc. František Kalina
Název Marketingové plánování ve stavebním podniku
Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce 31. 3. 2014
Datum odevzdání diplomové práce 16. 1. 2015

V Brně dne 31. 3. 2014


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




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

Podklady a literatura

- Kotler, P. Moderní marketing. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- Kotler, P.-Armstrong, G. Marketing. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3
- Jakubíková, D. Strategický marketing. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- Kumar, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3
- Příkrylová, J.-Jahodová, H. Moderní marketingová komunikace. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
- Zamazalová, M. Marketing obchodní firmy. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

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

V diplomové práci bude popsána tvorba a užití firemního rozpočtu, možnosti podnikového rozvoje, firemní marketing a jednotlivé analýzy použité v praktické části. Cílem práce je za pomoci marketingových analýz zjistit současnou situaci firmy, analyzovat její silné a slabé stránky a zároveň určit hrozby a příležitosti do blízké budoucnosti. Na základě těchto výsledků pak navrhnout marketingový plán firmy pro další rozvoj.

Marketing a stavební trh v ČR

Marketingové prostředí

Marketingová situační analýza stavebního trhu

Marketing management stavebního podniku

Realizace studie marketingového plánu stavebního podniku

Aplikování studie

Výsledné vyhodnocení

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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



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

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Marketingové plánování ve stavebním podniku“ se zabývá návrhem marketingového plánu stavební společnosti Mlátek s.r.o. Na základě marketingových analýz určuje současnou situaci podniku, analyzuje její silné a slabé stránky a zároveň zjišťuje hrozby a příležitosti blízké budoucnosti. Pomocí definování marketingových strategií určuje způsob dosažení podnikových cílů.

Klíčová slova

Stavební trh, stavební podnik, marketingový plán, marketingová strategie, situační analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza, finanční plánování, určení podnikových cílů.

Abstract

The thesis titled Marketing planning construction firm engaged in design marketing plan construction company Mlatek. Based on marketing analysis determines the present situation of the company, analyzing its strengths and weaknesses and also detects threats and opportunities near future. By defining the marketing strategy determines how the achievement of corporate goals.

Keywords

Struction market, business, marketing plan, marketing strategy, situational analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's analysis, financial planning, determination of business objectives.

Bibliografická citace VŠKP

Bc. František Kalina *Marketingové plánování ve stavebním podniku*. Brno, 2015. 123 s., 42 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

Prohlášení:

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

V Brně dne 14.1.2015

.....
podpis autora
Bc. František Kalina

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY VŠKP

Prohlášení:

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 14.1.2015

.....
podpis autora
Bc. František Kalina

Poděkování

Zde bych chtěl poděkovat vedoucímu práce Ing. Radku Dohnalovi, Ph.D. za věnovaný čas a ochotu při společných konzultacích diplomové práce. Zejména za veškeré jeho odborné rady. Velice si toho vážím.

1	ÚVOD	13
2	MARKETING A STAVEBNÍ TRH V ČR	14
2.1	Struktura stavebního trhu	14
2.2	Subjekty stavebního trhu	15
2.3	Stavební trh a marketing.....	17
3	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	19
3.1	Druhy marketingového prostředí	19
3.1.1	Vnější prostředí.....	20
3.1.2	Vnitřní prostředí.....	20
3.2	Marketingové koncepce stavebního podniku	20
3.2.1	Výrobní koncepce	20
3.2.2	Výrobní koncepce.....	21
3.2.3	Prodejní koncepce	21
3.2.4	Marketingová koncepce	21
3.2.5	Koncepce společenského marketingu	22
3.2.6	Holistická marketingová koncepce	22
3.4	Marketingové strategické řízení.....	23
3.4.1	Marketingové strategické plánování	25
3.4.2	Realizace marketingového plánu	27
3.4.3	Kontrola marketingového plánu	28
3.5	Marketingový mix ve stavebnictví.....	28
3.5.1	Produkt.....	30
3.5.2	Cena	31
3.5.3	Distribuce	31
3.5.4	Komunikace	32
3.6	Marketingový komunikační mix.....	32

3.6.1	Osobní prodej.....	33
3.6.2	Reklama	34
3.6.3	Podpora prodeje.....	35
3.6.4	Přímý marketing	35
3.6.5	Public relations	36
3.7	Marketingové strategické rozhodování	37
3.7.1	Segmentace, targeting a positioning.....	37
•	Targeting.....	38
•	Positioning	38
3.7.2	Strategie marketingového mixu	38
4	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA STAVEBNÍHO PODNIKU	39
4.1	Metody sběru dat v marketingovém výzkumu	39
4.2.1	Dotazování.....	40
4.2.2	Pozorování	41
4.2.3	Experiment.....	42
4.2	Situační analýza stavebního trhu	42
4.3	Metody interpretace výsledků situační analýzy.....	43
4.3.1	PEST analýza	43
4.3.2	Porterův model	44
4.3.3	SWOT analýza	45
5	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	46
	Situační analýza stavebního podniku.....	47
5.1	Makroprostředí podniku	47
5.1.1	Ekonomické faktory	47
5.1.2	Politické faktory	51
5.1.3	Sociální faktory	53
5.1.4	Technologické faktory	55

5.1.5	Regionální prostředí působnosti podniku	57
5.2	Marketingové mikroprostředí podniku.....	60
5.2.1	Analýza zákazníků.....	60
5.2.2	Analýza subdodavatelů	64
5.2.3	Analýza dodavatelů stavebních materiálů	67
5.2.4	Analýza konkurence.....	71
5.3	Vnitřní prostředí podniku	77
5.3.1	Charakteristika produktu.....	77
5.3.2	Analýza produktu	78
5.3.3	Analýza vnitřních možností podniku.....	80
5.3.4	Analýza finanční situace	83
5.3.5	Analýza komunikace	88
5.4	Analýza SWOT.....	93
6	REALIZACE STUDIE MARKETINGOVÉHO PLÁNU STAVEBNÍHO PODNIKU	94
6.1	Cíle společnosti, definování marketingových potřeb.....	94
6.2	Marketingové strategie podniku	96
6.2.1	Distribuční strategie.....	96
6.2.2	Cenová strategie	97
6.2.3	Výrobní strategie.....	99
6.2.4	Komunikační strategie	100
7	APLIKOVÁNÍ STUDIE	105
7.1	Prováděcí program akčních plánů.....	106
Časové rozvržení faktorů komunikační a distribuční politiky	106	
Leden.....	106	
Únor	106	

Březen - prosinec	107
7.2 Finanční plán podniku na rok 2015.....	108
7.3 Kontrolní činnost.....	109
Průběžná podpůrná kontrola a hodnocení.....	109
Základní měsíční kontrola a hodnocení	110
Strategická čtvrtletní kontrola a hodnocení.....	110
Výsledná celková kontrola a hodnocení	110
7.4 Stanovení marketingového plánu na rok 2016	110
8 ZÁVĚR	111
9 Seznam použitých zdrojů	113
9.1 Knižní zdroje.....	113
9.2 Internetové zdroje	115
10 Seznam použitých ilustrací, tabulek a grafů	119
10.1 Seznam ilustrací	119
10.2 Seznam tabulek.....	120
10.3 Seznam grafů.....	120
11 Seznam použitých zkratk a symbolů	122
12 Seznam příloh	123

1 ÚVOD

Marketingové plánování je nejdůležitějším procesem marketingového řízení stavebního podniku. Je však zároveň procesem velmi složitým a obsáhlým. Je zapotřebí řádně a důsledně celou problematiku plánování pochopit tak, aby bylo možné využít jeho nástrojů pro pozitivní přínos podniku.

Diplomovou prací chci rozdělit do dvou základních částí. V první se budu zabývat teoretickými východisky. Zde shledávám patřičnou důležitost ve vhodném určení informačního základu, ze kterého mohu čerpat potřebné postupy při marketingovém plánování. Vhodné určení teoretického základu zmiňuji právě vzhledem k obsáhlosti a složitosti celého procesu. V druhé části se chci věnovat již čistě praktické stránce této práce. Zde chci vybrat malý stavební podnik, pro který stanovím marketingový plán při zohlednění cílů této práce.

Cílem této práce bude na základě teoretických znalostí přistoupit k realizaci posloupnosti činností, které obsahuje marketingové plánování stavebního podniku. Budu se zabývat firemním rozpočtem (jeho užitím a plánováním), stavem využívání podnikového marketingu (s tímto souvisí možnost implementace změn pro podnikový rozvoj) a určením současné situace stavebního podniku.

Formou vhodných analýz chci získávat potřebné informace o podniku a jeho prostředí (vnější a vnitřní prostředí podniku). Získání vstupních dat pro analýzy podniku plánuji zcela jistě sběrem informací. Použiji tedy některé metody marketingového výzkumu. Cílem veškerých těchto úkonů bude analyzování silných a slabých stránek, také určení příležitostí a hrozeb podniku do blízké budoucnosti.

Touto prací chci poukázat na vhodnost marketingového plánování i pro malé stavební podniky.

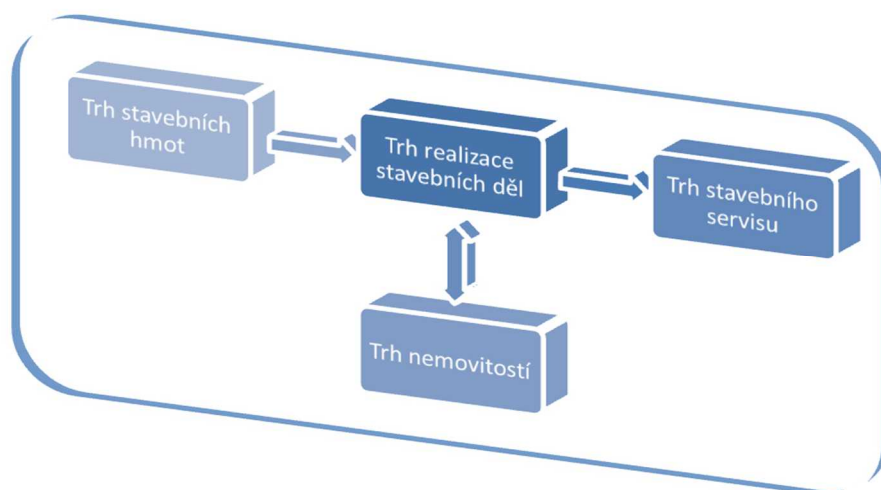
2 MARKETING A STAVEBNÍ TRH V ČR

„Stavební trh je uceleným vymezeným prostorem (mikroprostředím), kde dochází k realizaci celé řady aktivit.“¹


Tyto aktivity můžeme rozdělit do několika skupin se vzájemnými vazbami, čímž vytvoříme strukturu stavebního trhu.

2.1 Struktura stavebního trhu




Tato struktura je poměrně složitá. Jedná se o specifické členění zdánlivě monolitního trhu, kdy v rámci stavebního trhu je z hlediska marketingu potřebné pojmenovat a definovat čtyři základní subtrhy. Zmíněnou strukturu, jeho členění a vzájemné vazby jsem znázornil na **obrázku 1** a následně i definoval:



Obrázek 1 – Struktura stavebního trhu [1, s. 56 – vlastní zpracování]

 *Trh realizace stavebních děl* (Je uváděn jako základní činitel aktivit, souvisejících se stavebním trhem. Zde se totiž střetává investorská poptávka s nabídkou zhotovitele. Výsledkem tohoto střetu je spolupráce na realizaci stavebního díla.)

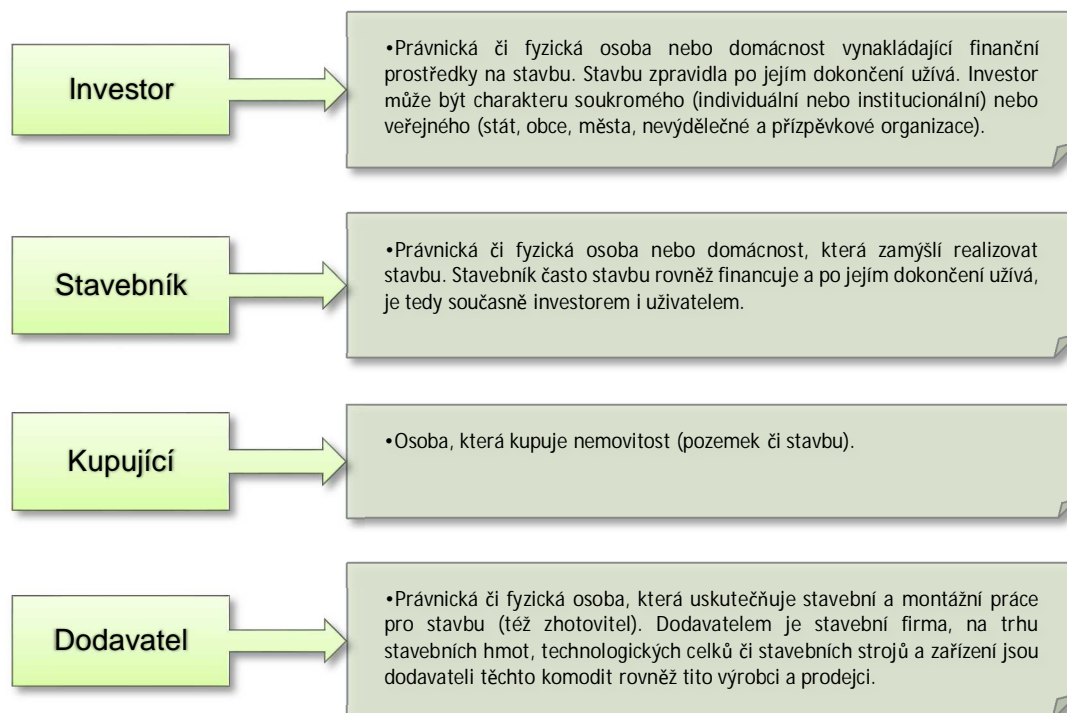
¹ [1, s. 56] PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*

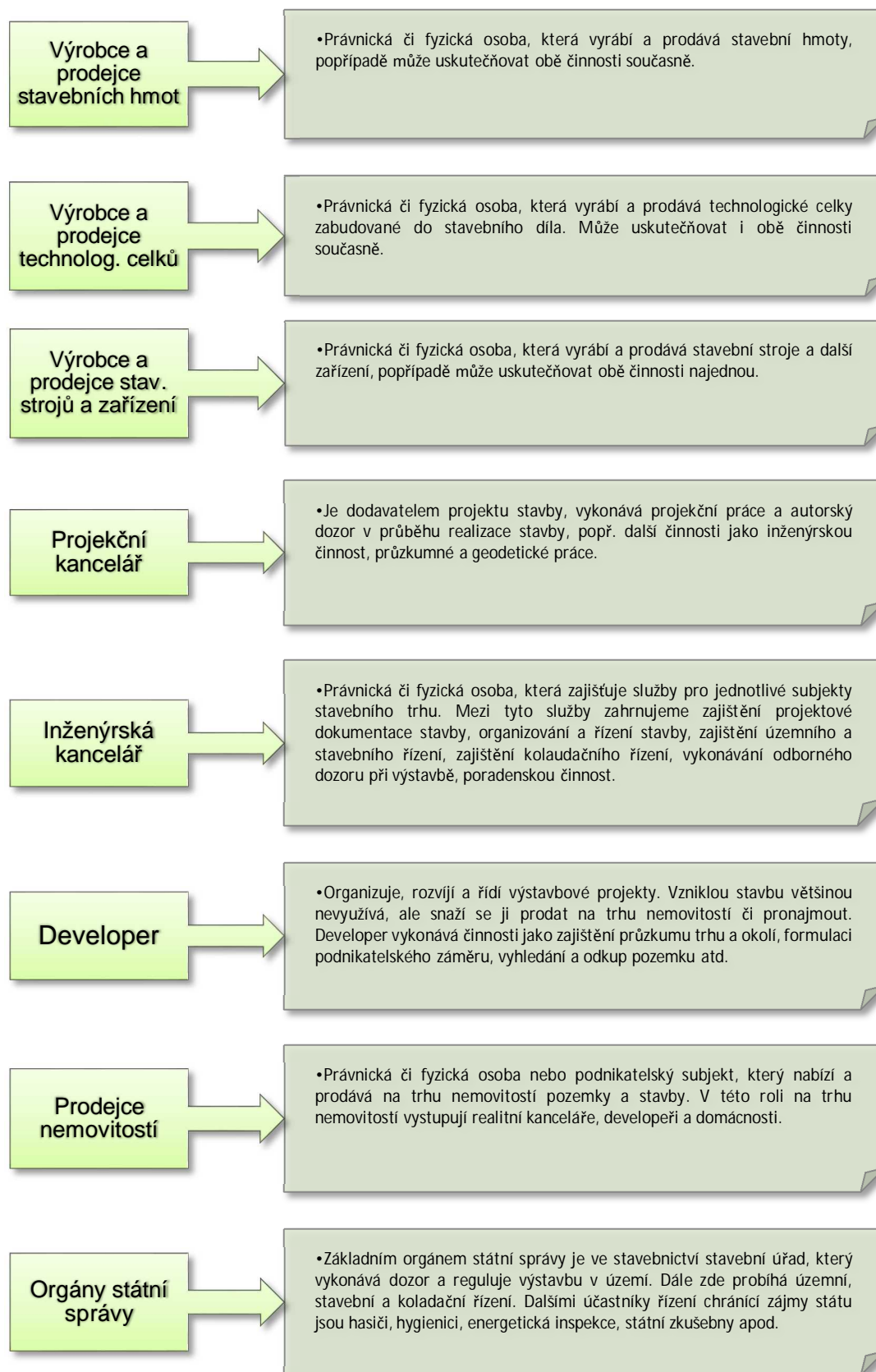
-  *Trh stavebních hmot* (Zde výrobci stavebních hmot nabízejí své výrobky pro využití pro realizaci stavebního díla. Takto se děje při působení na všechny činitele stavebního trhu.)
-  *Trh stavebního servisu* (Tento trh se skládá ze dvou částí. První částí je trh projekčních a poradenských kanceláří, poskytující své služby případným investorům. Druhou částí je trh stavebních strojů a zařízení, nabízející své produkty zhotovitelům staveb.)
-  *Trh nemovitostí* (Obsahuje dokončená stavební díla, u kterých jsou definovány podmínky užívání v rámci kolaudačního řízení.)

[1, s. 56]

2.2 Subjekty stavebního trhu

Stavební trh tvoří zcela specifická struktura se vzájemnými vazbami. V této režii se zde odehrávají veškeré aktivity, které jsou realizovány velkým množstvím subjektů. Tyto subjekty se poté angažují v rámci celého stavebního trhu a veškeré struktury, nebo se pouze specializují na určitou část. Rozdělení těchto subjektů jsem znázornil pomocí následujícího **obrázku 2**.





Obrázek 2 – Subjekty stavebního trhu [2, s. 28 – vlastní zpracování]

2.3 Stavební trh a marketing

Stavebnictví bylo velmi dlouho vnímáno jako rezort, který je v zásadě poptávkového charakteru a tím je vrozeně pasivní. Tato představa se v současnosti ukazuje jako ne zcela pravdivá. Právě díky marketingovému oboru je stavebnictví schopné zařadit se po boku ostatních aktivních odvětví. Díky marketingovým nástrojům a postupům se dá velice kvalitně vyznat v prostředí stavebního trhu a tím se uzpůsobit dané tržní situaci. [1, s. 9]

Pod pojmem marketing si lidé představují různé definice, které však směřují většinou k představě marketingu jako vědě o prodejních technikách či o reklamě. V současné době je totiž reklama prostřednictvím televize, internetu, a dalšími prostředky komunikace velmi hojně využívána. Každý se denně střetává s nějakou reklamní kampaní či podporou prodeje. Tudíž je jeho definování marketingu velmi zaujaté tímto směrem. Ačkoliv důležitost reklamy i podpora prodeje je velmi podstatná, představují pouze část celého marketingového snažení. Jsou to dvě z mnoha funkcí marketingu, které kolikrát ani nejsou v pozici těch nejdůležitějších. [3, s. 30]

Při zabývání se definicí marketingu jsem v odborné literatuře odhalil existenci mnoha definic. Z tohoto důvodu jsem přikročil k uvedení více možností:

Definice podle Kotlera:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojí jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“²

Definice podle Clementeho:

„Marketingový koncept je obchodní filozofie, která říká, že úspěšné dosažení organizačních cílů je založeno na určení potřeb zákazníka a jejich plnění efektivněji, než to dělá konkurence. Toto „zaměření se na marketing“ je opakem „zaměření se na

² [4, s. 39] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*







prodej“, kde organizace hledá, jak splnit své vlastní potřeby na rozdíl od potřeb svých zákazníků.“³

Definice podle Boučkové:

„Marketingová koncepce vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Podstatné pro řízení firmy je ziskový cíl systému jako celku.“⁴

Definice podle McDonalda:

„Marketing je proces:

-  *kterým definujeme trhy,*
-  *jímž kvantifikujeme potřeby jednotlivých skupin zákazníků (segmentů) v rámci těchto trhů,*
-  *skrze který určujeme hodnoty, jimiž tyto potřeby uspokojíme,*
-  *jehož prostřednictvím předáváme tyto hodnoty všem lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a dosahujeme toho, že v rámci celého procesu přijmou daní lidé své role,*
-  *díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy,*
-  *jímž monitorujeme hodnoty, které jsme zákazníkům opravdu předali.“⁵*

Ve všech definicích se nachází společný a základní prvek pro naplnění marketingové koncepce, který bych pojmenoval jako „vyhledání zákazníků“ a „zjištění a uspokojení potřeb zákazníků“. Tento proces je velmi obsáhlý a komplexní. Jedná se o celou řadu úkonů, které mají předem stanovené zásady a vazby. Těmito procesy se budu zabývat, jelikož jejich znalost je úzce spjatá s kvalitním stanovením marketingového plánu stavebního podniku.

3 [5, s. 113] CLEMENTE, Mark N. Slovník marketingu

4 [6, s. 14] BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing

5 [7, s. 20] MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán

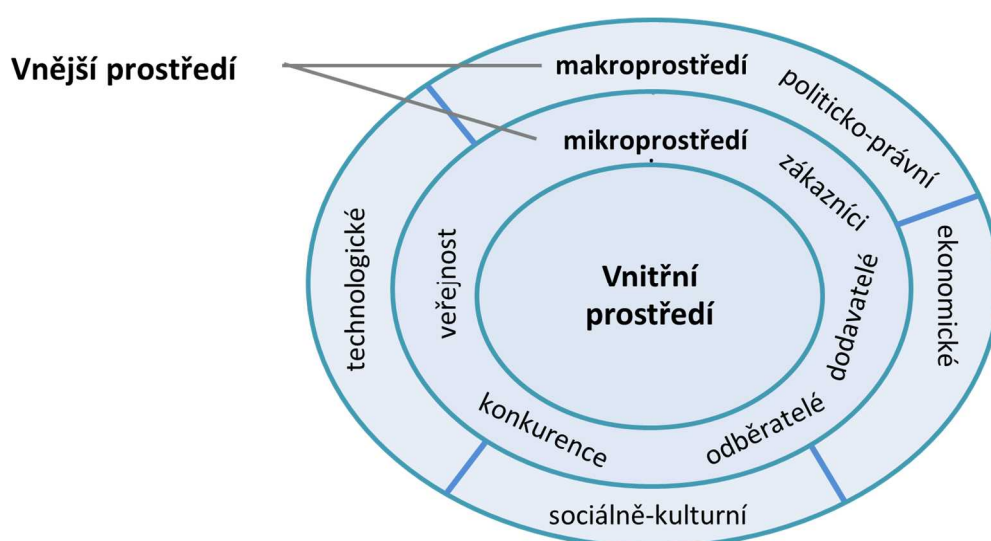
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

V této kapitole se zabývám druhy marketingového prostředí, které je velmi důležitým činitelem při stanovení marketingových analýz stavebního trhu či pozice stavebního podniku. Také se zde věnuji rozboru marketingových koncepcí, podstatnému marketingovému strategickému řízení, marketingovému mixu ve stavebnictví, s ním úzce spjatým marketingovým komunikačním mixem a také velmi významné marketingové strategii.

3.1 Druhy marketingového prostředí

Marketingové prostředí je neustálým zdrojem příležitostí a hrozeb pro stavební podnik. Z tohoto důvodu je velmi potřebné veškeré tyto faktory prostředí důkladně analyzovat. Tuto činnost mají za úkol marketingoví pracovníci, kteří následně doporučí určitý návrh změny chování podniku pro reflektování současného i budoucího vývoje prostředí. Dynamické marketingové prostředí vyžaduje včasné a neustálé odezvy stavebního podniku. Výsledkem tohoto jednání je konkurenceschopnost podniku a prosperita. [8, s. 81]

Nejčastěji používané členění marketingového prostředí jsem znázornil na **obrázku 3**, kde se nachází vnější prostředí rozdělené na makroprostředí a mikroprostředí a poté vnitřní prostředí podniku.



Obrázek 3 – Druhy prostředí stavebního podniku [8, s. 82 – vlastní zpracování]

3.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí stavebního podniku tvoří makroprostředí a mikroprostředí. Na mikroprostředí veškerých činných účastníků trhu mají vliv faktory, které obsahuje makroprostředí podniku. Jedná se samozřejmě o vliv s odlišnou účinností a velikostí dopadu. [8, s. 82]

Marketingové mikroprostředí stavebního podniku

Marketingové mikroprostředí stavebního podniku (zákazníci, dodavatelé, veřejnost, konkurence, apod.) je velmi podstatné pro bezprostřední reagování a ovlivňování schopnosti podniku vhodně uspokojit potřeby a přání zákazníků. [3, s. 175]

Marketingové makroprostředí stavebního podniku

Marketingové makroprostředí stavebního podniku (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické apod.) mohou být příslibem nových příležitostí, ale také na druhé straně přináší podniku hrozby. [4, s. 135]

3.1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí stavebního podniku je tvořeno vlastními zdroji (materiálové, finanční a lidské). Podnik tyto faktory může přímo řídit a tím bezprostředně ovlivňovat dění ve vnitřním prostředí. [8, s. 88]

Rozbor prostředí podniku je velmi důležitý pro analyzování situace podniku a získání důležitých informací pro marketingový plán podniku.

3.2 Marketingové koncepce stavebního podniku

V této části se zabývám marketingovými koncepcemi, které v sobě zaznamenávají neustálý průběh vývoje. Dochází k postupným transformacím koncepcí na základě změn stavebního trhu.

3.2.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vznikla na základě zákaznické poptávky po levných a velice dostupných výrobcích. Z tohoto důvodu plynou pro management stavebního podniku důležité úkoly, které mají za cíl maximální zvýšení produktivity zajišťující výrobu ve

velkém rozsahu při snížení nákladů. Toto jednání je velmi důležité pro následné snížení cen výrobků. Jedná se zde o jednu z nejstarších manažerských koncepcí. Efektivní výroba a distribuce je zde prioritou manažerského řízení. Koncepce je uplatnitelná za určitých předpokladů. Těmi jsou například: poptávka po výrobku převyšuje nabídku, výrobní náklady jsou vysoké a je potřeba zvýšit produktivitu práce.

[3, s. 47], [4, s. 48], [9, s. 18]

3.2.2 Výrobová koncepce

Výrobová koncepce (oproti výrobní) vychází z předpokladu zájmu zákazníka o velmi kvalitní výrobek. Ten svou dokonalostí zákazníka přiláká v podstatě sám. Stavební podnik se tedy musí zaměřit na neustálé vylepšování produktů tak, aby zákazníkovi mohl nabídnout produkt nejvyšší kvality, spolehlivosti a moderního provedení. Management se tedy věnuje soustavné inovaci výrobků.

[3, s. 49], [4, s. 49], [9, s. 19]

3.2.3 Prodejní koncepce

V této koncepci se již více zohledňuje existence zákazníka. Využívá se zde propagace a podpora prodeje výrobku za účelem vyššího zájmu zákazníka o koupi. Tato koncepce je aplikována u výrobků, které nejsou příliš často zákazníkem vyhledávány. Podnik má tedy za cíl eventuální zákazníky vyhledat a informovat je o výhodách daného produktu.

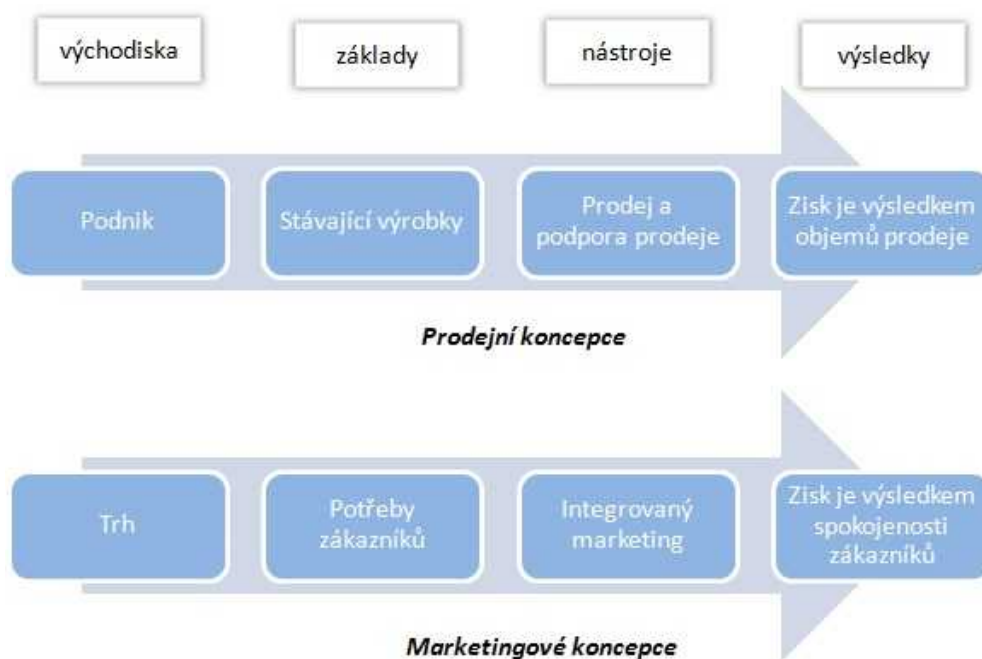
[3, s. 49], [4, s. 49], [9, s. 19]

3.2.4 Marketingová koncepce

V této koncepci jsou řešeny nedostatky předchozích tří koncepcí. Marketingová koncepce již využívá možnosti docílit určeného záměru pomocí poznání přání a potřeb zákazníků na vybraném trhu. Tím je stavební podnik schopen uspokojit tyto potřeby daleko efektivněji, než doposud a také lépe než konkurenční podniky.

[3, s. 50], [4, s. 50], [9, s. 19]

Vzhledem k časté záměně marketingové a prodejní koncepce jsem použil znázornění rozdílu na následujícím **obrázku 4**.



Obrázek 4 – Rozdílnost prodejní a marketingové koncepce [3, s. 51 – vlastní zpracování]

3.2.5 Koncepce společenského marketingu

Společenský marketing má základní záměr uspokojit potřeby a přání zákazníka daleko efektivněji a lépe než konkurence. To však za předpokladu uvědomění si nejen dlouhodobého užitku pro zákazníka, ale také i dlouhodobých potřeb společnosti. Tato marketingová koncepce je z uvedených pěti nejmladší. [3, s. 53], [4, s. 53]

3.2.6 Holistická marketingová koncepce

Při svém studiu výše zmíněných koncepcí jsem však narazil na rozdílnost interpretace páté. V literatuře [10, s. 55 - 61] je uveden pojem holistická marketingová koncepce, která je v současnosti nejmodernější koncepcí.

„Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem - a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva. Čtyřmi složkami holistického

marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing.“⁶

Na následujícím **obrázku 5** jsem schematicky znázornil holistický marketing a jeho čtyři složky.



Obrázek 5 – Složky holistického marketingu [10, s. 56 – vlastní zpracování]

3.4 Marketingové strategické řízení

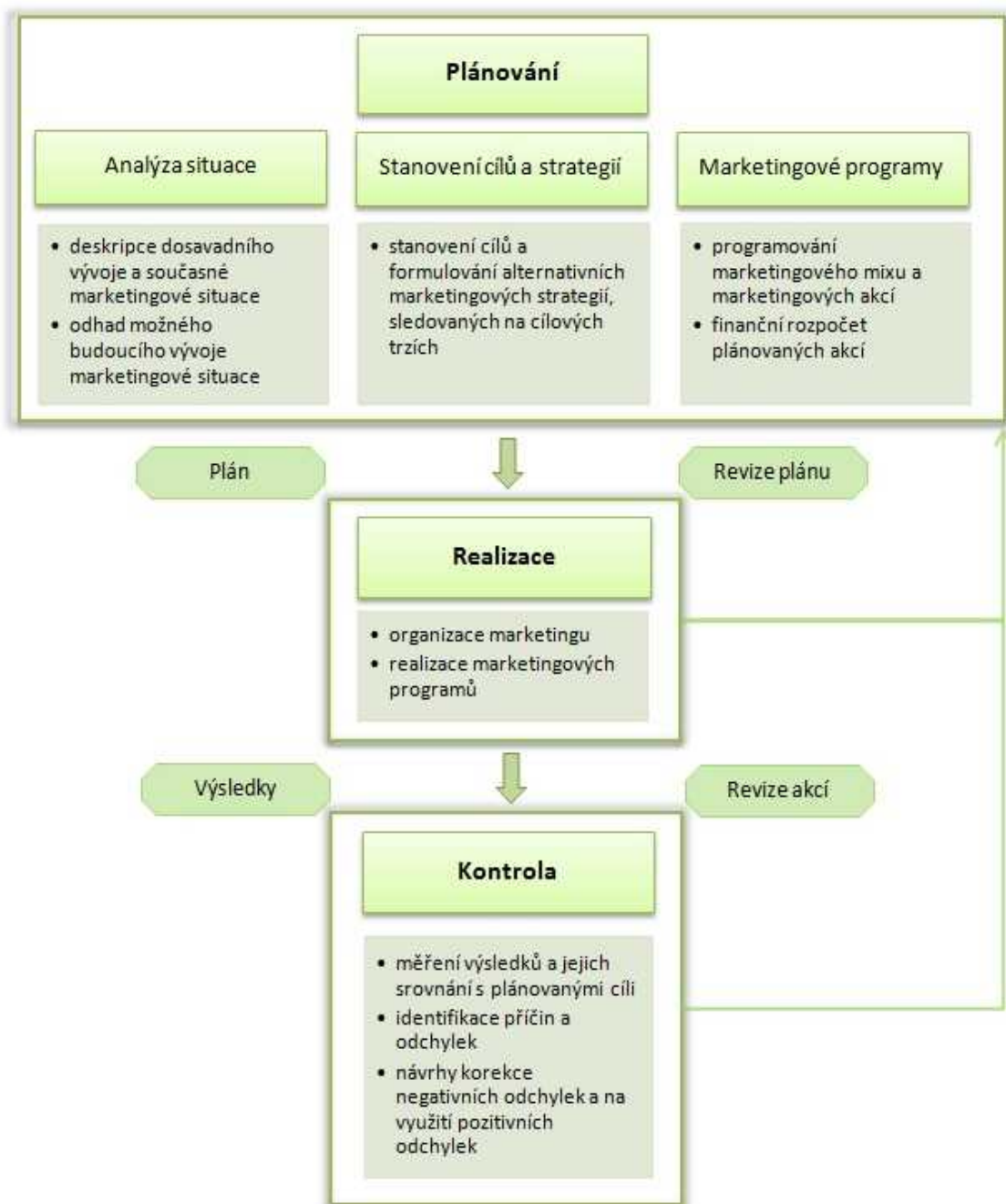
Soubor činností a nástrojů, které se využívají pro možnost vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníkem. Takto se dá určit pojem marketingové strategické řízení, které má za cíl efektivně uskutečnit určené vize stavebního podniku. Tento soubor činností obsahuje zejména proces plánování, realizace a kontroly.

[11; s.390]

Hlavní fáze marketingového strategického řízení jsou tedy plánování, realizace a kontrola. Tyto fáze jsou realizovány postupně, jelikož jsou mezi nimi pevně stanovené vazby. Každá fáze obsahuje mnoho potřebných činností stavebního podniku, jako jsou například analýzy marketingových příležitostí, výzkum a výběr cílových trhů,

6 [10, s. 55] KOTLER, Philip. *Marketing management*

navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování a provádění kontroly marketingové činnosti. Proces marketingového řízení s jednotlivými fázemi i činnostmi jsem znázornil na **obrázku 6**.



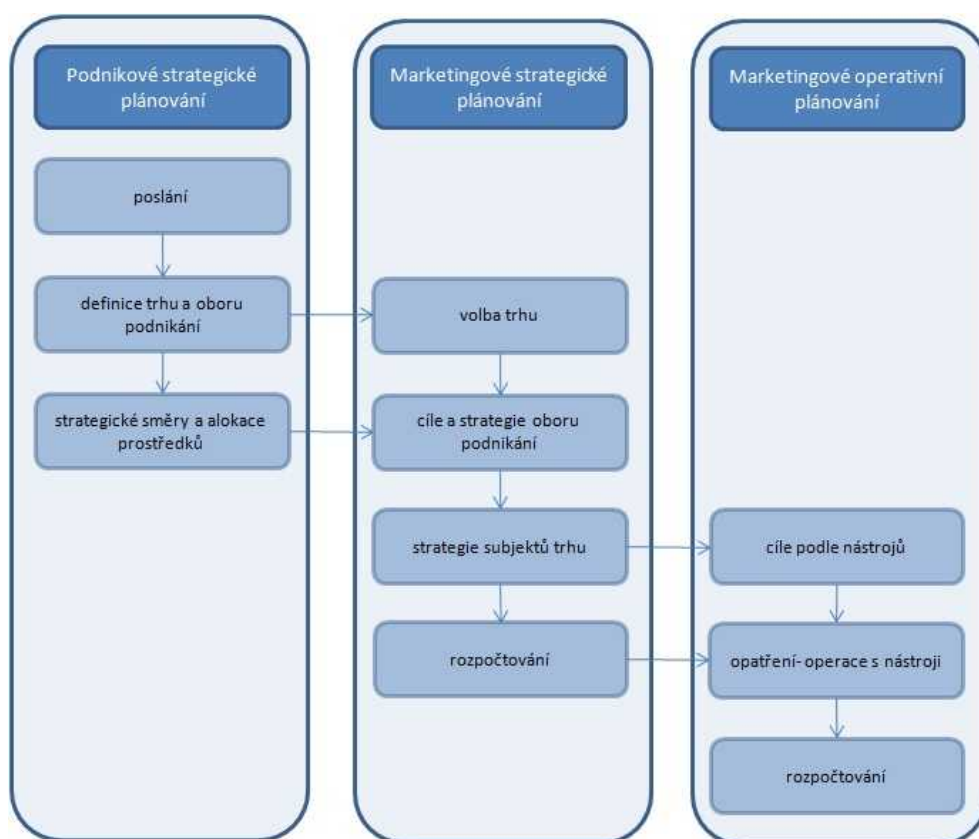
Obrázek 6 – Proces marketingového řízení [11, s. 390 – vlastní zpracování]

3.4.1 Marketingové strategické plánování

„Osou marketingového systému řízení se stalo marketingové plánování. Je součástí strategického plánování firmy, které pracuje s marketingovými proměnnými, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl. Některé firmy označují své strategické plánování za strategické marketingové plánování, čímž zdůrazňují svoji marketingovou orientaci.“⁷

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování.“⁸

Marketingové plánování tvoří nejsložitější marketingovou činnost. Velmi důležité propojení strategického podnikového plánování, marketingového strategického plánování a marketingového operativního plánování jsem znázornil na **obrázku 7**.



Obrázek 7 – Vzájemné závislosti plánování [8, s. 63 – vlastní zpracování]

7 [8, s. 62] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy

8 [12, s. 69] TOMEK, Gustav. Malý výkladový slovník marketingu

Postup marketingového strategického plánování jsem zvolil dle Havlíčka [13, s. 80-81]. Jedná se totiž o marketingové plánování malých a středních podniků. V praktické části této práce se totiž věnuji stavebnímu podniku, který právě spadá do jmenované kategorie. Přesněji řečeno se podle Havlíčka [13, s. 16] jedná o mikrofirmu (drobný podnik).

Popis současné situace

Skládá se z analýzy trhu (segmenty trhu, zákazníci, prostředí, konkurence), z analýzy úspěšnosti výrobku (objem prodeje, ceny, marže) a z analýzy distribuce (trendy, očekávaný vývoj distribučních cest)

Analýza rizik a příležitostí

Obsahuje největší hrozby a příležitosti podniku. Snaží se o odhad vývoje na stavebním trhu. To převážně z důvodu možného ovlivnění podniku, jeho aktivit a strategií.

Cíle a hlavní úkoly

Zde je náplní určení cílů a hlavních úkolů pro stanovené období.

Marketingová strategie

V této části je definována marketingová strategie stavebního podniku. Ta slouží pro dosažení stanovených podnikových cílů (trhy, zacílení, výdaje, marketingový mix).

Prováděcí plán

Stanovení způsobu realizace marketingové strategie podniku. V tomto prováděcím plánu se určuje časové vymezení potřebných činností, také se zde deleguje osobní odpovědnost za plnění úkolů a v poslední řadě se zde řeší náklady.

Rozpočty

Velice důležitá část marketingového strategického plánování. Rozpočet stavebního podniku obsahuje podnikové náklady, plánované tržby či výkaz zisku a ztrát. Vše je vztaženo na plánované období.

Kontrola

V poslední části jsou určeny kontrolní činnosti, které vyhodnocují průběh uskutečnění marketingové strategie.

[3, s. 109], [13, s. 81]

Stavební podniky a ostatní podnikatelské subjekty stavebního trhu by měly přistupovat velice zodpovědně k marketingovému strategickému plánování a souvisejícího určení marketingové strategie. Tyto úkony se totiž při kvalitním provedení podílejí velkou měrou na získání potřebných zakázek v požadovaném objemu.

3.4.2 Realizace marketingového plánu

Realizační fáze marketingového strategického řízení je důležitou částí, přicházející na řadu po kvalitně provedeném marketingovém plánu. Realizace je činnost, bez které se žádný marketingový plán neobejde. Kotler při této příležitosti mluví o marketingové implementaci:

„Marketingová implementace je proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. Cílem marketingových aktivit je realizace marketingových cílů.“⁹

Nejdůležitější nástroje marketingového plánování ve fázi realizace:

Operační tržně obchodní plány

Základem operačních plánů zakázkového marketingu ve stavebnictví je specifikace možných zákazníků (investorů). Určují se zde činnosti s cílem získat potřebnou zakázku, které se následně v praxi realizují.

Realizační marketingové programy

Jedná se o souhrn opatření či postupů, díky nimž se stavební podnik může dopracovat k dosažení daného operativního cíle. Obsahují časové rozvržení úkonů, finanční náklady apod.

Realizační marketingové projekty

Tyto projekty se vyznačují přesně určenými úlohami, jejichž úkolem je zajistit úspěšný vývoj tržně obchodního procesu. Zde je nedílnou součástí určení efektivnosti vynaložených nákladů.

Případové marketingové studie

Tato studie je nástrojem pro pragmatické řešení určitého tržně obchodního problému. Realizují se zde podrobné analýzy a definují se příčiny vývoje.

[1; s. 210]

9 [3, s. 110] KOTLER, Philip. Marketing

3.4.3 Kontrola marketingového plánu

Proces strategického marketingového řízení je završen kontrolou. Předmětem této kontroly jsou veškeré činnosti, které stavební podnik provádí pro potřebné uskutečnění svých stanovených cílů. [8, s. 68]

Potřebným nástrojem kontroly marketingového plánu je marketingový audit:

„Marketingový audit je systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. Cílem je určit jak problémové oblasti, tak příležitosti a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy.“¹⁰

Marketingový audit podle Pleskače užívá tři základní typy nástrojů kontroly:

 *Operativní audit*

(realizován podle změn ekonomické a tržní situace podniku)

 *Audit řízení marketingu*

(kontrola tržně obchodního chování podniku vůči stavu stavebního trhu, dále organizační a systémové zabezpečení)

 *Globální audit*

(kontrola řídicích složek marketingu a vrcholového managementu podniku)

[1, s. 211]

Výsledky marketingového auditu jsou využívány pro následné marketingové strategické plánování podniku na nadcházející období.

3.5 Marketingový mix ve stavebnictví

„Marketingový mix definujeme jako soubor nástrojů sloužících k realizaci marketingové či sociálně-marketingové koncepce podniku. Pojem marketingového mixu zavedl Philip Kotler a převzali jej mnozí další autoři. Primární marketingový mix v sobě sdružoval nástroje 4P: produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion) a distribuci (place). V průběhu let byl však mnohokrát modifikován a přizpůsobován oboru podnikání, v němž byl aplikován.“¹¹

¹⁰ [3, s. 113] KOTLER, Philip. Marketing

¹¹ [11, s. 412] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika

Další postupně modifikované koncepty:

- 🖼️ 6P pro oblast služeb: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (place), lidé (people), proces (process)
- 🖼️ 8P pro obor cestovního ruchu: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (place), lidé (people), proces (process), tvorba balíku služeb cestovních kanceláří (packaging), využití času klientů (programming) a spolupráce (partnership)
- 🖼️ 7P pro školství: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (place), osobnosti (personalities), pedagogické přístupy (process of pedagogical approaches), týmové aktivity (participation activating)
- 🖼️ 4C: zákazník (customer), komunikace (communication), výhodnost (konvenience), náklady (costs)

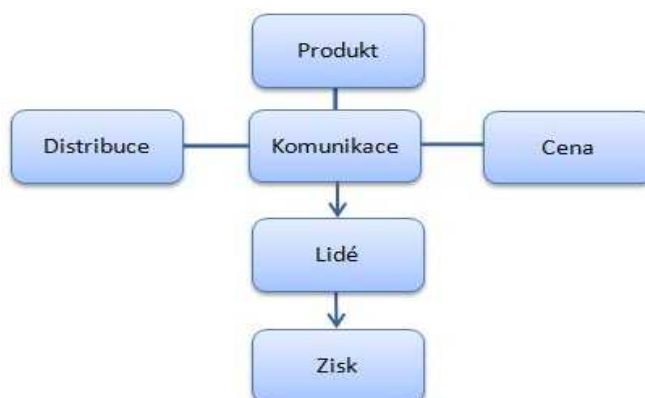
[11, s. 412]

Jelikož se zabývám marketingem ve stavebnictví, budu se v následujícím textu zabývat základním marketingovým mixem sdružujícím v sobě nástroje 4 P.

Marketingový mix je tedy soubor vhodně sestavených nástrojů marketingu pro dosažení požadovaných podnikových cílů. Jednotlivé nástroje obsahují také vlastní dílčí nástroje, díky kterým se vedle celkového marketingového mixu střetáváme s produktovým mixem, cenovým mixem, distribučním mixem či marketingovým komunikačním mixem.

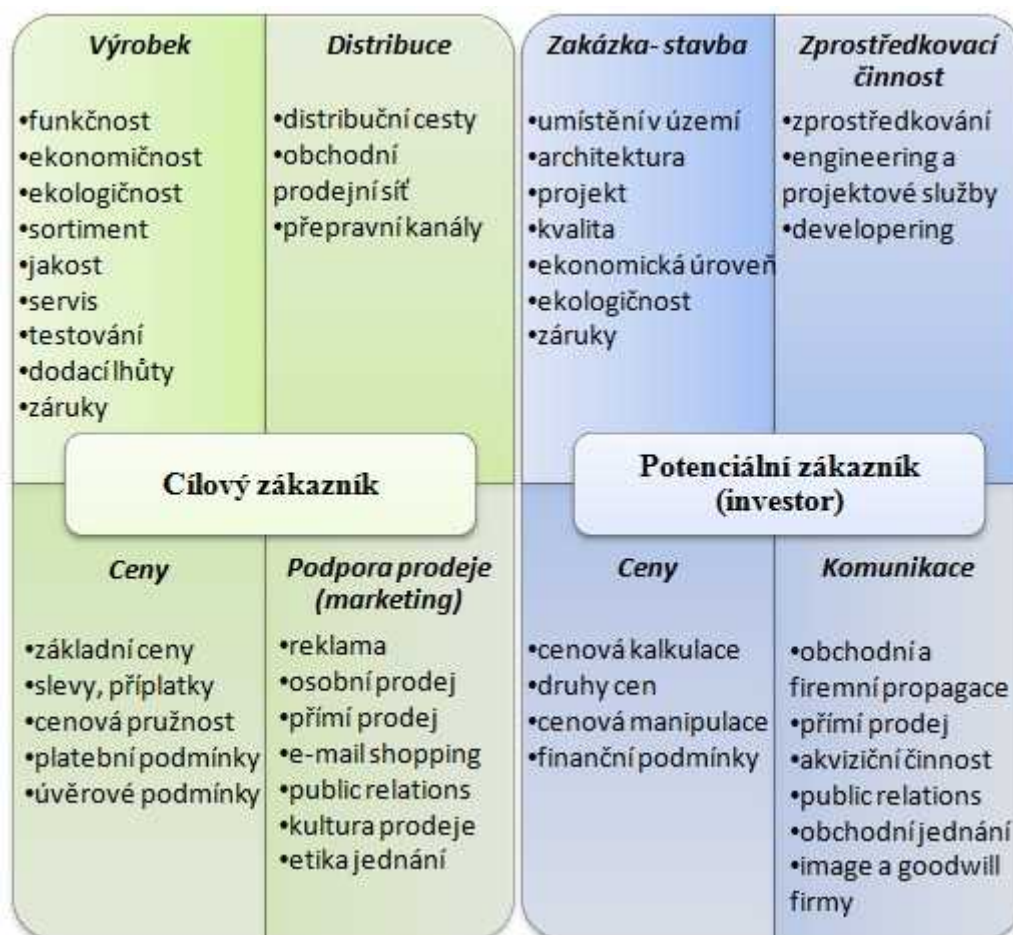
[14, s. 12]

Na následujícím **obrázku 8** jsem graficky znázornil základní prvky marketingového mixu se vzájemnými vazbami.



Obrázek 8 – Prvky marketingového mixu [8, s. 146 – vlastní zpracování]

Zabývá-li se koncepcí 4P, musím uvést rozdílnost mezi komerčním a zakázkovým marketingovým mixem. Odlišnost jsem znázornil na **obrázku 9**. Na levé straně se nachází komerční marketingový mix a na pravé straně jsem zobrazil zakázkový marketingový mix.



Obrázek 9 – Komerční a zakázkový mix [1, s. 116 – vlastní zpracování]

3.5.1 Produkt

„Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.“¹²

Produkce stavebního podniku, která je realizována dle smluvených zadání ve shodě s nároky zákazníka (investora), je označována zakázkovým výrobkem. Dodavatel

¹² [15, s. 115] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy

i zákazník jsou pro závaznost ujednání o realizaci zakázky uvedení v obchodní smlouvě. U zakázkového marketingu se nejedná o odhadování nákupních představ potenciálního zákazníka. Zde je zapotřebí vyhledat a získat eventuálního zákazníka. Ten posléze stanoví svou představu o produktu. [1, s. 134]

Jakýkoliv zakázkový výrobek ve stavební výrobě (rodinný dům, bytový dům, průmyslová stavba, apod.) je unikátním produktem. Vlastní realizace produktu je na základě projektové dokumentace a celé řady seskupení pracovních a technologických činností.

3.5.2 Cena

„Cena je v marketingu chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. Produkt je prodáván zejména prostřednictvím údajů o ceně. Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“¹³

Cena v komerční produkci je dána kalkulací cenových limitů určených strategickým managementem a marketingem. Na tomto základě je tvořena hodnota výrobku a jeho prodejnost. Oproti tomu v zakázkové produkci se jedná o ceny při obchodním jednání smluvené, kde je v zájmu každého z účastníků uplatnit svou vidinu ceny zakázky. Tímto se ceny stávají jedním ze základních měřítek posouzení, zda investor přijme nabídku. [1, s. 145], [13, s. 46]

3.5.3 Distribuce

Bez místa, kde dochází ke směně produktů, by stavební podnik nemohl realizovat žádnou zakázku. Tím místem je myšlen stavební trh. Tato část marketingového mixu se zabývá určením daného prostoru, ve kterém bude podnik realizovat své aktivity obchodní a marketingové. [16, s. 40]

Distribuce má za cíl vhodným postupem dodat produkt na místo, které je zákazníkem požadováno. To za vhodných časových podmínek a v uspokojivém množství a kvalitě. Zdrojem peněžní hodnoty je totiž zákazník, který je ochoten za

13 [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy.

produkt zaplatit. Z tohoto důvodu je velmi důležité vybudování kooperativního vztahu mezi podnikem a zákazníkem. [8; 188], [13, s. 40]

3.5.4 Komunikace

Marketingový mix obsahuje kvalitní produktovou činnost, ohodnocenou zajímavou cenou při zpřístupnění produktu zákazníkům. Tyto tři složky však potřebují, při splnění těchto úkonů, ještě podporu formou marketingové komunikace. Moderní marketing totiž vyžaduje marketingovou komunikaci stavebního podniku se současnými i budoucími zákazníky. Tato část marketingového mixu se tedy zabývá navázáním vztahu s eventuálním zákazníkem. [4, s. 809]

Jak jsem se již zmínil na začátku tohoto oddílu, každý prvek marketingového mixu obsahuje vlastní dílčí nástroje. Pro komunikaci tvoří celek těchto nástrojů marketingový komunikační mix.

3.6 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix můžeme nazývat jako podsystém marketingového mixu. Komunikační mix tvoří osobní a neosobní formy komunikace. V osobní komunikaci jsou obsáhnuty nástroje osobního prodeje. Neosobní komunikaci tvoří reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Veškeré tyto prostředky slouží marketingovému manažerovi pro dosažení určených marketingových a podnikových cílů. To samozřejmě za předpokladu vhodné kombinace zmíněných nástrojů. [17, s. 42]

I přes skutečnost relativních vysokých nákladů osobního prodeje se jedná o prostředek s menšími ztrátami, než je tomu u neosobních forem komunikace (například reklama). Schopný prodejce se může při osobním prodeji efektivně adaptovat na vzniklou situaci. Může daleko lépe reagovat na podněty zákazníka a veškeré případné nesrovnalosti ihned vyřešit. Oproti tomu při neosobní komunikaci je možné oslovit daleko více potenciálních zákazníků. [13, s. 53], [17, s. 42]

Obě formy mají tedy své výhody i nevýhody. Dále se tedy budu zabývat podrobnějším rozbořem a vzájemným porovnáním. Komunikační mix totiž patří k nejdůležitější složce marketingového mixu.

V následující **tabulce 1** se zabývám vzájemným porovnáním nástrojů marketingového komunikačního mixu. Tabulka tedy slouží jako přehled výhod a nevýhod těchto nástrojů, které většina odborné literatury řadí mezi základní.









<i>Druh komunikace</i>	<i>Náklady</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
Osobní			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Náklady vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
Neosobní			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Přímý marketing	Nízké náklady na jeden kontrakt	Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace
Public relations	Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, frekvence nebývá tak častá	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	Publicitu nelze řídit tak snadno, jako ostatní formy komunikace

Tabulka 1 – Porovnání nástrojů komunikačního mixu [17, s. 44 – vlastní zpracování]

3.6.1 Osobní prodej

V případech, kdy jedná obchodní zástupce společnosti přímo se zákazníkem nebo s budoucím eventuálním zákazníkem, mluvíme o formě osobní komunikace. Tento způsob jednání má své výhody vzhledem k osobnějším způsobu styku se zákazníkem, potažmo s trhem. K této formě se uchyluje velká spousta obchodních zástupců, jelikož je častokrát přínosnější než prostředky masmédií. [18, s. 434]

Ve stavebnictví je osobní prodej omezeného významu. Využívá se částečně v oblasti prodeje, poskytování informací a referencí o stavebních hmotách a výrobcích pro stavbu. Za zmínku také stojí využití při developerské činnosti. Zde se developerská firma snaží vytipovaným investorům formou osobního prodeje nabízet nově realizované či rekonstruované nemovitosti. Prostředníci jsou v tomto případě obchodní zástupci developerských společností, kteří nabízejí oproti běžnému spotřebnímu zboží cenově náročná stavební díla. Tudíž musí postupovat systematicky ve fázích:

-  Vytipování potencionálního zákazníka
-  Kontaktování zákazníka a poskytnutí vstupních informací
-  Obchodní jednání obsahující řadu kroků:
 -  Presentace firmy
 -  Zjišťování potřeb a požadavků zákazníka
 -  Informace o prodejních podmínkách
 -  Vzájemné sbližování stanovisek
 -  Uzavření smluvní dohody

[1; 170]

3.6.2 Reklama

Značná část podniků se přiklání k reklamě, jako k nejdůležitějšímu prvku komunikace. Jedná se o neosobní formu komunikace, kdy podniky za pomoci různých médií oslovují stávající i možné zákazníky. Touto formou je informují o výhodách svých výrobků a služeb.

[17; 66]

„Reklama je nejstarším a také nejznámějším nástrojem propagace. Jako placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace představuje ve své podstatě vždy účelově (prodat produkt) zpracované sdělení, které podnik adresuje stávajícím i potencionálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (médií).“¹⁴

Při rozhodování o volbě reklamy jsou podstatná čtyři základní rozhodnutí. Tím prvním je stanovení reklamních cílů podniku, druhým je velice důležitý reklamní rozpočet, třetím je příprava reklamních strategií (formulování sdělení a určení médií) a

14 [19, s. 130] FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky: jak vytvářet a ovládnout nové trhy.

posledním krokem při rozhodování o volbě reklamy je určení způsobu vyhodnocení kampaně. Tento postup jsem znázornil na **obrázku 10**.



Obrázek 10 – Rozhodování o reklamě [3, s. 641 – vlastní zpracování]

3.6.3 Podpora prodeje

Této formě neosobní komunikace je někdy chybně přikládána druhořadá role v komunikační strategii. V současnosti totiž překonává v řadě vyspělých zemích podnikové výdaje na reklamu. Podpora prodeje totiž znamená jasný a určitý motiv koupě. Na rozdíl od reklamy, která je pouze charakteru informační pobídky ke koupi. Do podpory prodeje patří zvýhodněné ceny, účasti na veletrzích a výstavách, soutěže, kupony, předvádění produktů, vzorky, prémie, nákupní rabaty, soutěže pro prodejní personál a další obyčejně nepravdivé akce. [17; 88]

„Podpora prodeje je spojena spíše s psychologickým tlakem na zákazníka a méně s ekonomickou výhodností (např. projektová dokumentace zdarma při koupi rodinného domu představuje pro stavební firmu velmi malou nákladovou zátěž, protože se jedná většinou o unifikovaný projekt v několika variantách používaný pro celý obytný komplex rodinných domů realizovaných stavební firmou jako developerský projekt).“¹⁵

3.6.4 Přímý marketing

Přímý (zacílený) marketing vzniká na základě přesné segmentace trhu a koncentrace na určený segment. Tato forma neosobní komunikace v současné době prezentuje velmi dynamicky se rozvíjející nástroj, jelikož dnešní využívání

¹⁵ [1, s. 171] PLESKAČ, Jiří. Marketing ve stavebnictví

komunikační a výpočetní techniky poskytuje systematickou a oboustrannou komunikaci se zákazníky. Tyto formy marketingové komunikace se nazývají direct marketing nebo někdy direct response marketing. [20; 31]

Direct mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím počítačů, katalogový prodej, televizní a rozhlasový marketing. To vše patří do direkt marketingu. Velmi zajímavé a perspektivní je využití databázového marketingu. Jedná se o komplexní databáze informací o zákaznících, které jsou důležitým činitelem pro udržení vztahu se zákazníkem a oboustrannou komunikaci. Nepochybnou předností tohoto nástroje marketingové komunikace je jednoduchá měřitelnost odezvy reklamního sdělení. Pro shrnutí se jeví vhodné konstatování, že přímý marketing prezentuje efektivní sloučení nástrojů marketingu, jako jsou reklama, podpora prodeje a výzkum trhu.

[17, s. 95], [20, s. 31]

3.6.5 *Public relations*

„Public relations jsou účinnou komunikací směřující k podpoře produktů, i když jejich cíl je obvykle širší než u ostatních prvků základní komunikační strategie. Souvisí s prestiží a image celé organizace. Spolu s ostatními marketingovými aktivitami musí PR zabezpečovat šíření jednotného vnímání firmy, přičemž na rozdíl od dalších nástrojů komunikačního mixu akcentují prvky důvěry a vzájemného porozumění a vytváří podmínky pro pozitivně naladěné prostředí a pozitivní přijetí myšlenek, produktů i aktivit firmy, popř. pro přeměnu negativních postojů a názorů na pozitivní. Význam PR v rámci marketingové komunikace stále roste.“¹⁶

Podle Pleskače se public relations projevují identifikačními znaky a aktivitami stavebního podniku, které jsou:

Firemní identita

(základní charakter a „tvář“ podniku, vycházející z podnikové historie, tradice, kultury a stylu podnikání)

Firemní styl

(vizuální styl, kterým se firma představuje svému okolí)

16 [17] PŘÍKRYLOVÁ, Jana a HANA JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace.

Image firmy

(škála činností, ovlivňující pohled na vnímání firmy nejen jejím okolím, ale i vlastními zaměstnanci, například sponzoring kulturních a sportovních akcí, nebo firemní časopis)

Společenské kontakty a obchodní jednání

(dobré vztahy a úspěšná jednání jsou podpořena kvalitou přípravy, asertivností v chování, odpovědností, či vstřícností)

[1, s. 180]

3.7 Marketingové strategické rozhodování

Volba vhodné marketingové strategie je nedílnou součástí marketingového plánování stavebního podniku. Vychází z podnikové analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, z určených cílů a potřeb.






3.7.1 *Segmentace, targeting a positioning*

Důležitým prvkem marketingového strategického rozhodování je určení potřebného trhu (segmentace), výběr souboru zákazníků pro poskytování daného výrobku (targeting) a určení marketingového produktu pro oslovení cílového segmentu (positioning). [3, s. 323], [22, s. 39]

Segmentace

„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností s cílem lépe vyhovět každé z nich.“¹⁷

Nejvíce využívané způsoby segmentace trhu:

-  geografická segmentace (geografické hledisko)
-  demografická segmentace (pohlaví, věk, sociální postavení, apod.)
-  geodemografická segmentace (geografická a demografická kombinace)
-  psychografická segmentace (sdílené aktivity, zájmy, názory, apod.)
-  behaviorální segmentace (podle chování)

¹⁷ [8, s. 131] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy

Targeting

„Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.“¹⁸

Positioning

Positioning zahrnuje činnost na realizaci jedinečné tržní pozice. Jakmile jsou určeny příslušné tržní segmenty, přikročí se k volbě postavení produktu (konkurenční pozice). Jedná se o převážně psychologickou záležitost. Postavením produktu se totiž předpokládá, jakou má produkt pozici v myslích zákazníků. [8, s. 136], [22, s. 42]

3.7.2 Strategie marketingového mixu

Tato marketingová strategie je určena jednoznačně čtyřmi proměnnými marketingového mixu (cena, propagace, distribuce a produkt). Je důležité, uvědomit si rozsáhlost marketingového mixu a zároveň jeho velké ovlivnění velkým počtem faktorů z prostředí stavebního podniku. Strategie marketingového mixu musí být zvolena co nejefektivněji a nejvhodněji pro potřebné splnění podnikových cílů.

[8, s. 149], [21, s. 27]

Na **obrázku 11** jsem znázornil graficky rozsáhlost marketingového mixu pro lepší přehlednost při realizování marketingové strategie stavebního podniku.



Obrázek 11 – Marketingový mix pro tvorbu strategie [21, s. 27 – vlastní zpracování]

¹⁸ [3, s. 326] KOTLER, Philip. Marketing

4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA STAVEBNÍHO PODNIKU

Situační analýza je podstatným prvkem marketingového plánování stavebního podniku. Na základě jejího vypracování může podnik přistoupit ke stanovení cílů a vhodného výběru marketingových strategií. Podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení veškerých významných faktorů, u kterých je předpoklad ovlivnění výsledných stanovených východisek marketingového plánování.

[8, s. 78]

Pro kvalitní provedení situační analýzy je zapotřebí disponovat potřebnými informacemi. Z tohoto důvodu je vhodné využít metod marketingového výzkumu pro získání důležitých dat, které budou potřebné pro realizaci situační analýzy stavebního podniku.

4.1 Metody sběru dat v marketingovém výzkumu

V současnosti je marketingový výzkum používán nejen pro sběr informací, ale zejména pro získání podkladů pro strategická rozhodnutí. Stavební podnik je tímto schopen průběžně a včas reagovat na měnící se situaci na trhu. [23; str. 152]

Pro kvalitní sběr dat je vhodné vysvětlit některé základní pojmy:

Informace a data

Na začátku výzkumu jsou zjišťována data, ze kterých se postupným uspořádáním tvoří informace.

Sekundární data

Tyto data dostáváme zprostředkovaně. Již byly shromážděny někým jiným pro odlišný problém.

Primární data

Jedná se o zcela nové data, která shromažďujeme pro specifický záměr.

Kvantitativní výzkum

Výzkum zabývající se daty četnosti výskytu děje. Výsledkem jsou měřitelná data. Jakmile je zapotřebí statisticky hodnověrných výsledků, je třeba provádět činnost výzkumu s obsáhlým množstvím respondentů.

Kvalitativní výzkum

Účel kvalitativního výzkumu je hledání motivů, důsledků a stanovisek. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu se jedná o práci s malými skupinami či jednotlivci. Jejich mínění se obvykle analyzuje psychologicky. Většinou se provádí za pomoci uspořádání diskuzí nebo důkladných rozhovorů.

[23, s. 52 - 165]

„Aby mohl pracovník provádějící výzkum stanovit hodnotu sledovaného znaku u konkrétní jednotky, potřebuje nějaké měřítko. Pro některé znaky (rozměr, váha, apod.) jsou způsoby měření a standardní jednotky běžné. Ve výzkumech veřejného mínění i v jiných průzkumech prováděných u obyvatelstva však převládá sledování znaků, které nejsou objektivně pozorovatelné, neboť existují pouze ve vědomí dotazovaných osob (názory, postoje, schopnosti apod.).“¹⁹

Je tedy nezbytné přistoupit ke zjednodušení. To spočívá v potřebnosti vyjádřit zkoumaný jev. Jedná se o slovně, číselně nebo graficky vyjádřenou stupnici – škálu. Potřebné srovnání zkoumaného znaku poté poskytuje přiřazení škálových hodnot či kategorií. Rozlišují se škály nominální (jmenné), ordinální (pořadové) a kardinální (metrické).

[24; str. 35]

Důležitým aspektem je též testování hypotéz o základním souboru, kde se proti sobě staví dvě hypotézy. Jedná se o testovanou hypotézu (označujeme H_0), která tvrdí určitou informaci. Proti tomu alternativní hypotéza (označujeme H_1), která zamítá tvrzení testované. Volba zamítnutí či přijmutí testované hypotézy závisí na základě výběrových dat. Z toho vyplývá možnost chybného výsledku. Takto nazýváme tzv. chybu prvního druhu, ta znamená chybné zamítnutí testované hypotézy, a tzv. chybu druhého druhu, při které provádíme chybné přijetí testované hypotézy.

[24; str. 74]

V následujících pododdílech se věnuji základním metodám sběru primárních dat.

4.2.1 Dotazování

Dotazování tvoří postup získávání primárních dat. Respondent je kontaktován výzkumníkem na základě přímého styku (rozhovor) nebo zprostředkovaného styku

19 [24, s. 35] PECÁKOVÁ, Iva. Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění

(dotazník). Otázky jsou charakteru předem jasně stanovené formy pro unifikaci podmínek a vhodnější vyhodnocení výsledků. Důležitým aspektem je zde výběr respondentů. Ti musí splnit podmínky odpovídající úmyslu výzkumu. [23; str. 175]

Základní typy dotazování:

Osobní dotazování

Nejtradičnější způsob dotazování. Jedná se o přímou komunikaci s respondentem (face to face). Tímto je zaručena vhodná interakce mezi tazatelem a respondentem.

Telefonické dotazování

V současné době je velmi hojně využíváné, vzhledem k rozšířenosti využívání mobilních telefonů. Zlepšení a urychlení vyhodnocování výsledků dotazování přináší tazatelům využití počítačů.

Online dotazování

V tomto případě se potřebné informace získávají prostřednictvím dotazníků v e-mailech či na webových stránkách. Tento způsob dotazování je nejmladší.

Písemné dotazování

Písemné dotazování již není tak využíváné, jako v minulosti (dotazování poštou). Dnes se jedná o přikládání dotazníků k výrobku či předávání na různých podnikových událostech (výstava, konference, atd.).

[23, s. 175 – 178]

4.2.2 Pozorování

Tato metoda v současné době zažívá růst, co se jejího využívání týče. Přináší totiž celou řadu důležitých informací, které jsou pro podnikové strategie velice potřebné. Jedná se o sledování frekvence zákazníků, konkurenční nabídky, ceny apod. Pro sběr dat značí nepřímý nástroj. To z důvodu nepotřebnosti přímého styku se zkoumanými subjekty. Není totiž podřízen vstřícností respondentů a jejich ochoty spolupracovat. Podle Mynářové pozorování obsahuje následující techniky:

Fiktivní nákup (Mystery Shopping)

Představuje techniku výzkumu možností konkurence formou fiktivní zakázky či zákazníka. Získávají se důležité informace pro marketingové strategie podniku.

Online pozorování

Podniky díky této technice získávají informace o počtech návštěv na svých webových stránkách apod.

[23, s. 178 - 180]

4.2.3 Experiment

Metoda experimentu získává data ze skutečností, které jsou pro jeho účely uspořádány. Pracuje se zde s experimentální a kontrolní skupinou. Při souboru daných podmínek, vytvářejících prostředí experimentu, se zavádí testovaný prvek (nezávisle proměnná) a výsledek jeho vlivu se eviduje na prvku druhém (závisle proměnná). Podle Mynářové rozlišujeme tři základní experimenty:

Laboratorní experiment

(uměle vytvořené prostředí, testované osoby jsou informovány o experimentu, z tohoto důvodu se mohou chovat nepřírozeně)

Terénní experiment

(reálné podmínky, testované osoby nejsou informovány o své účasti, tudíž se chovají přirozeně)

Online experiment

(jedná se o ukázkou různých simulací služeb a výrobků pomocí internetu)

[23, s. 181 - 183]

4.2 Situační analýza stavebního trhu

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“²⁰

20 [8, s. 78] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy

Jakubíková rozdělila marketingovou situační analýzu do tří částí:

I. Informační část (sběru informací a jejich hodnocení)

Obsahuje:

- a) Hodnocení vnějšího prostředí stavebního podniku (makroprostředí i mikroprostředí)
- b) Hodnocení vnitřního prostředí stavebního podniku
- c) Matici konkurenčního profilu

II. Porovnávací část (generuje pravděpodobné strategie)

Využití některé z následujících metod:

- a) Matice SWOT
- b) Matice SPACE (posuzují se dvě externí a dvě interní dimenze z aspektu vlivu na firmu a její cíle)
- c) Matice BCG - Boston Consulting Group (hodnotí pozice SBU- strategic bussines units, především relativní tržní podíl a růst trhu či odvětví)
- d) Interní - externí matice (určena z analýzy vnějších a vnitřních faktorů)

III. Rozhodovací část (nestranně hodnotí určené strategie, navrhuje případné změny)

[8, s. 79]

4.3 Metody interpretace výsledků situační analýzy

Existuje mnoho metod potřebných k vhodné interpretaci analyzovaných dat používaných nejen v situační analýze, ale i v marketingovém výzkumu. Pro účely této práce jsem vybral PEST analýzu, Porterův model a SWOT analýzu.

4.3.1 PEST analýza

„Analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik.“²¹

21 [14, s. 67] HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů

Název PEST se skládá z počátečních písmen zkoumaných faktorů vnějšího prostředí. Ty jsou právě předmětem této analýzy. Jedná se o:

📁 Political (politické, resp. politicko-právní)

- 📁 Daňová politika
- 📁 Ochrana hospodářské soutěže
- 📁 Politická stabilita a stabilita vlády atd.

📁 Economical (ekonomické)

- 📁 Míra inflace
- 📁 Dostupnost a cena energie
- 📁 Míra nezaměstnanosti atd.

📁 Social (sociální)

- 📁 Demografické trendy
- 📁 Míra vzdělanosti obyvatelstva
- 📁 Životní úroveň a její vývoj atd.

📁 Technological (technologické)

- 📁 Nové objevy a vynálezy
- 📁 Přístup vlády k výzkumu a vývoji
- 📁 Rychlost technického a morálního zastarávání technologií atd.

[14, s. 67 - 68]

V literatuře [23, s. 45] se zmiňuje Kozel o podobných analýzách jako je PEST, přeskupením písmen a přidáním dalších vlivů vznikají variace jako PESTE(L), SLEPT(E), STEEP(LED) apod. V těchto případech se analyzují, kromě již zmíněných čtyř vlivů, následně i vlivy přírodní a demografické.

4.3.2 Porterův model

„Porterův model pěti konkurenčních sil je především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model a na základě něho prováděné analýzy jsou jedním z východisek pro určení konkrétních konkurenčních výhod (výhod vyšší schopnosti konkurence) a specifikaci tzv. generických strategií. Model vymezuje pět sil významně ovlivňujících přitažlivost (atraktivitu) trhu (daného tržního segmentu) a ve vztahu k nim pět skupin hrozeb (ohrožení). I když všech pět sil

(skupin vlivů) jsou nazývány konkurenčními, výhradně konkurentů se týkají první tři síly.²²

Porterův model pěti konkurenčních sil:

- 📖 Odvětvová konkurence (segmentové soupeření).
 - 📖 Hrozba intenzivního odvětvového soupeření.
- 📖 Noví (potenciální) konkurenti.
 - 📖 Hrozba vstupu nových konkurentů do daného odvětví.
- 📖 Substituční a komplementární produkty.
 - 📖 Hrozba substitučních a komplementárních produktů.
- 📖 Zákaznická kompetence (vyjednávací síla).
 - 📖 Hrozba rostoucí kompetence (vyjednávací síly) zákazníků.
- 📖 Dodavatelé kompetence (vyjednávací síla).
 - 📖 Hrozby rostoucí kompetence (vyjednávací síly) dodavatelů.

[12, s. 75 - 76]

4.3.3 SWOT analýza

„Významnou součástí situační analýzy je analýza SWOT (Strengths-Weaknesses- Opportunities- Threats), která tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabín, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Z uvedené charakteristiky je zřejmé, že SWOT analýza se týká jak prostředí samotného podniku (vnitřní prostředí), tak okolí firmy (vnějšího prostředí). Může být prováděna na závěr situační analýzy jako její přirozené završení nebo samostatně.“²³

SWOT analýzu jsem využil v této práci pro závěrečnou sumarizaci situační analýzy stavebního podniku. Dále z ní vycházím pro určení podnikových cílů a strategií jejich naplnění.

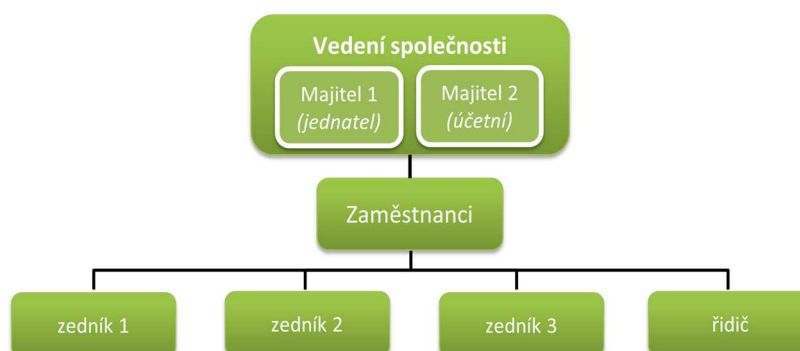
22 [14, s. 75] HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů

23 [25, s. 104] ZAMAZALOVÁ, Marcela a Věra VÁVROVÁ. Marketing obchodní firmy

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

V této kapitole se již začínám věnovat praktické stránce mé diplomové práce. Zabývám se zde marketingovými procesy podniku s názvem Mlátek a spol. stavební společnost s r.o. Tento podnik byl zapsán do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 8851 dne 14. 4. 1992. Bylo to čtyřmi společníky s rovným podílem při základním kapitálu 100 000 Kč. V současné době vlastní firmu jen dva lidé: Antonín (vklad 62 000 Kč) a Alena (vklad 38 000 Kč) Mlátkovi. Statutárním orgánem, čili jednatelem společnosti je Antonín Mlátek. Společnost má sídlo na adrese majitelů, která je Odlehlá 324, Praha 9, 190 00. Předmětem podnikání je provádění bytových a občanských staveb, provádění inženýrských staveb, provádění průmyslových staveb a projektová činnost v investiční výstavbě. V současné době disponuje výrobní kapacitou v objemu 2. mil. Kč základní stavební výroby měsíčně.

Společnost zaměstnává celkem 6 zaměstnanců: 1x jednatel, 1x účetní, 1x řidič, 3x zedník. Jednatel a účetní jsou zároveň majiteli společnosti, jak bylo již zmíněno, jsou to manželé Mlátkovi. Pan Mlátek vykonává společně s funkcí jednatele také funkci obchodního zástupce společnosti, případně stavbyvedoucího. Paní Mlátková má na starost účetní stránku celého podniku. Jako zednický personál zde vystupují velice kvalifikovaní a zkušení pracovníci, kteří zvládají širokou škálu zednických a ostatních pomocných prací. Jako řidič je zde zaměstnán od 1. 9. 2014 Jan Mlátek, syn majitelů. Společně s touto pozicí se však angažuje v kontrole staveb a zaučuje se v řídicích činnostech podniku. Zaměstnanecká organizační struktura je znázorněna na následujícím **obrázku 12**. [37], [38]



Obrázek 12 - Organizační schéma podniku [vlastní zpracování]

Situační analýza stavebního podniku

Pro analyzování podniku využívám situační analýzu, jejímž vypracováním zkoumám a hodnotím jak vnější prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), tak i vnitřní prostředí podniku. Posléze přistupuji k interpretaci zjištěných informací zhotovením SWOT analýzy (tato specifická metoda situační analýzy slouží jako souhrnná část celé této kapitoly).

5.1 Makroprostředí podniku

Marketingové makroprostředí podniku tvoří několik činitelů. V této části jsem zvolil metodu PEST a to z důvodu potřeby analyzovat faktory ekonomické, politické, sociální a technologické. Do makroprostředí podniku jsem po PEST analýze zařadil analýzu regionálního prostředí působnosti (podnik vzhledem ke své velikosti a aktivitám nemůže zcela významně ovlivnit dění v tomto prostředí).

5.1.1 Ekonomické faktory

Stavebnictví je odvětví národního hospodářství ČR. V následující **tabulce 2** jsem uvedl členění národního hospodářství podle činností na základě dat českého statistického úřadu.

Národní hospodářství ČR 2012					
Činnost	P	PH	Činnost	P	PH
Zemědělství, lesnictví a rybníkářství	238 728	94 220	Peněžnictví a pojišťovnictví	314 255	163 249
Těžba a dobývání	88 693	42 895	Činnosti v oblasti nemovitostí	624 126	325 643
Zpracovatelský průmysl	3 584 825	906 728	Profesní, vědecké a technické činnosti	456 974	177 469
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	430 128	145 093	Administrativní a podpůrné činnosti	170 108	60 101
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	117 118	42 137	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	345 495	231 981
Stavebnictví	727 691	212 400	Vzdělávání	205 934	158 304
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	830 612	380 142	Zdravotní a sociální péče	254 161	153 192
Doprava a skladování	560 776	211 387	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	90 849	36 233
Ubytování, stravování a pohostinství	155 485	70 884	Ostatní činnosti	73 935	42 720
Informační a komunikační činnosti	353 843	186 481	Celkem	9 623 736	3 641 259
[mil. Kč]; běžné ceny; P = produkce, PH = hrubá přidaná hodnota					

Tabulka 2 - Národní hospodářství ČR 2012 [39 - vlastní zpracování výběru dat]

Ke každé činnosti jsem uvedl produkci a hrubou přidanou hodnotu za rok 2012. Za tento rok jsou údaje kompletní a vhodné pro porovnání. Na celkové produkci hospodářství se bezesporu nejvíce podílí velice obsáhlý zpracovatelský průmysl (patří sem výroba potravinářských výrobků, chemických látek a přípravků, elektronických přístrojů a mnoho dalších). Zpracovatelský průmysl se podílí částí 37,3% z celkové produkce hospodářství. Za ním následuje velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, s podílem 8,6% z celkového objemu produkce hospodářství. Stavebnictví zaujímá část 7,6% z celkové produkce a je třetím v hodnocení, což značí velice důležité postavení a významný přínos pro národní hospodářství.

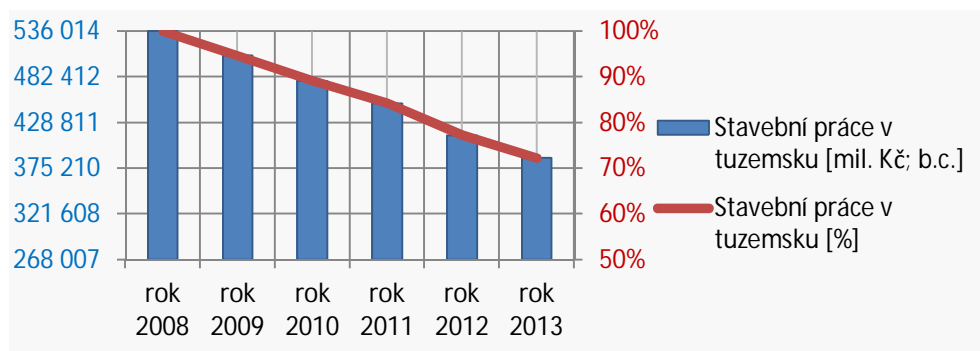
Velice významným úkonem je určení období, v jakém se národní hospodářství a hlavně stavebnictví ocitlo v ekonomické recesi. Proto jsem zhotovil **tabulku 3**, ve které jsem určil sledované období od roku 2003 do roku 2013.

Základní ekonomické ukazatele pro stanovení analyzovaného období												
Ukazatel	Měřicí jednotka	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produkce	mln. Kč, b. c.	6 402,8	7 035,2	7 474,6	8 358,4	9 223,3	9 603,9	8 849,3	9 258,2	9 682,7	9 626,6	9 618,1
(předchozí rok = 100)	%, s. c.	106,8	105,9	104,8	109,8	107,7	101,9	91,8	104,7	102,7	97,9	99,3
Hrubý domácí produkt	mln. Kč, b. c.	2 801,2	3 057,7	3 258,0	3 507,1	3 831,8	4 015,3	3 921,8	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3
(předchozí rok = 100)	%, s. c.	103,6	104,9	106,4	106,9	105,5	102,7	95,2	102,3	102,0	99,2	99,3
Průmysl - tržby	%, r/r, b.c.	3,2	16,1	6,9	8,5	14,1	-0,3	-15,9	9,5	7,6	1,7	1,5
Stavebnictví - produkce	%, r/r, b.c.	9,3	8,8	5,2	6,0	7,1	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7
Poznámky: r/r meziroční změna; b.c. běžná cena												

Tabulka 3 - Základní ekonomické ukazatele [40, 41 - vlastní zpracování výběru dat]

Tabulka jasně zachycuje průběh hospodářského růstu do roku 2008 ve všech zkoumaných ukazatelích. Posléze nastává pokles v růstu v roce 2009, ve kterém konkrétně stavebnictví setrvává až do roku 2013. Z tohoto důvodu budu pro následné analýzy, vnějšího i vnitřního prostředí podniku, volit v případě potřeby období 2008/2013, či kratší za předpokladu užití východisek z **tabulky 2**.

Pro přehlednost propadu stavební produkce jsem vytvořil následující **graf 1**. Jedná se o stavební produkci v tuzemsku a zvolil jsem období 2008 až 2013, tedy dobu, po kterou je stavebnictví ovlivňováno ekonomickou recesí. Stavební práce se snížily v daném období o 28%. Tento propad bude zcela jistě ovlivňovat i ekonomické výsledky podniku Mlátek, kde předpokládám snížení tržeb i zisků.



Graf 1 - Stavební práce v tuzemsku [58 - vlastní zpracování výběru dat]

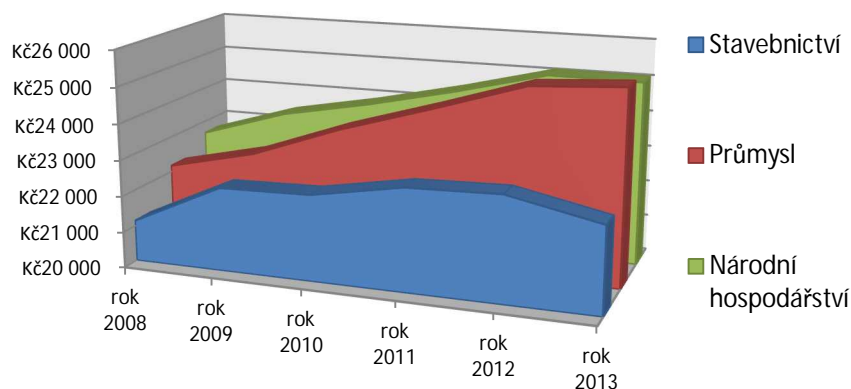
Důležitost stavebnictví a jeho přínos pro ekonomiku ČR jsem již částečně naznačil. Dále bych chtěl interpretovat vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy a počet zaměstnaných osob ve stavebnictví pomocí **tabulky 4**. Tabulka obsahuje pro srovnání údaje shodného charakteru z průmyslu a národního hospodářství. V případě stavebnictví se jedná v daném časovém horizontu o propad v zaměstnanosti o přibližně 20%.

Národní hospodářství	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet plně zaměstnaných osob [tis. osob]	4 039,0	3 826,5	3 792,3	3 783,5	3 787,0	3 729,7
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance [Kč]	22 653	23 425	23 903	24 466	25 100	25 078
Průmysl	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet plně zaměstnaných osob [tis. osob]	1 349,3	1 188,2	1 158,4	1 178,8	1 177,8	1 159,5
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance [Kč]	22 167	22 740	23 649	24 412	25 216	25 372
Stavebnictví	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet plně zaměstnaných osob [tis. osob]	267,9	263,2	255,7	239,9	233,4	216,2
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance [Kč]	21 143	22 318	22 379	22 828	22 902	22 379

Tabulka 4 - Zaměstnanci a průměrný plat [42, 43 - vlastní zpracování výběru dat]

Změny objemů mezd mi připadají velice zajímavé. Mzdy totiž nereflektují propad produkce v roce 2009 a oproti roku 2008 vzrostly. V případě stavebnictví se

v dalších letech drží zhruba na stejné hranici, na rozdíl od rostoucích mezd průmyslu a národního hospodářství. Jedná se o zcela evidentní ukázkou ovlivnění stavebnictví ekonomickou recesí ve zcela výraznější míře, než je tomu v ostatních dvou případech. Pro přehlednost změn objemů mezd jsem vytvořil samostatný **graf 2**.



Graf 2 - Průměrná měsíční mzda zaměstnance [vlastní interpretace dat tabulky 4]

Pro aktuálnost ekonomických informací ze stavebního trhu jsem ještě vytvořil **tabulku 5**. Jedná se o ukazatele z období leden – říjen roku 2014. Z indexu stavební produkce vyplývá zastavení dlouholetého propadu a dokonce navýšení oproti minulému roku o 3,4% (největší podíl nesou inženýrské stavby). Další pozitivní informace pramení z výsledků zahájených bytů, kde je u bytových domů navýšení oproti roku 2013 dokonce 44,7%.

leden - říjen 2014			
Index stavební produkce	103,4	Počet vydaných stavebních povolení	92,8
pozemní stavitelství	101,0	nová výstavba	91,6
inženýrské stavitelství	109,1	změna dokončených staveb	94,3
Zahájené byty	110,9	Dokončené byty	95,7
v rodinných domech	99,2	v rodinných domech	93,3
v bytových domech	144,7	v bytových domech	98,6
pozn.: index (stejně období předchozího roku = 100)			

Tabulka 5 – Stavebnictví v roce 2014 [68 – vlastní zpracování dat]



Negativní informace však plyne z počtu stavebních povolení, které se oproti roku 2013 znatelně snížily. Nejvíce však tyto statistiky ovlivní při celkových ročních výsledcích ještě zbývající dva měsíce, ke kterým již nemám přístup. Ze zjištěných dat však soudím možné zastavení ekonomické stagnace stavebnictví. Ovšem pětiletý propad stavební trh velmi poznamenal a náprava bude dlouholetým procesem.

Z předchozích rozborů lze soudit, že průmysl nebyl ekonomickou recesí poznamenán tak, jako stavebnictví. Razantní snížení produkce ve stavebnictví, počtů zaměstnanců a útlum růstu mezd je velice silný argument. Dokonce bych zde apeloval na uvědomění si negativní situace, kdy v tuto chvíli je zcela v kompetenci vládních činitelů ČR řešit vzniklou situaci. Stavebnictví se podílí významnou částí na výsledcích národního hospodářství. Mohu konstatovat i vliv na životy většiny občanů v ČR. V následujících politických faktorech se budu věnovat více problematice stavebnictví a politiky ČR.

5.1.2 Politické faktory

Současná vláda je koaličního charakteru a pod vedením premiéra Bohuslava Sobotky. Pan prezident Zeman jí jmenoval ve středu 29. ledna 2014. Koaliční vláda se skládá ze třech politických stran: Česká strana sociálně demokratická, ANO 2011 a Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová.

Celkově má vláda zajímavý program možných pozitivních přínosů pro občany ČR. Vystihují snahu o zlepšení ekonomické situace našeho státu, omezení korupce, zmenšení dosavadního zadlužování, rozvoj malého a středního podnikání, zefektivnění výběru daní apod. Následně jsem vybral důležité body programu koaliční vlády a v krátkosti uvedl jejich popis:

-  Hospodářský rozvoj země (Tento bod obsahuje zlepšení fungování institucí právních, regulačních a ekonomických, podporu školství, ekonomické využití vědy a výzkumu. Jedná se o snahu s cílem zvýšit životní úroveň.)
-  Racionální státní rozpočet a efektivní výběr daní (Základem je podpora hospodářského růstu, zaměstnanosti a rodin s dětmi. Po celé volební období je cílem schodek veřejných financí pod 3%.)

- 🖼️ Důstojné důchody, podpora rodin s dětmi, boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení (Snaha o sociální soudržnost a spravedlnost. Hlavním nástrojem má být aktivní politika zaměstnanosti či ochrana práv zaměstnanců.)
- 🖼️ Kvalitní a transparentní veřejná správa (Zde si daly strany za cíl zlepšit fungování veřejné správy, zkvalitnění jejich služeb a hlavně zamezit korupčnímu jednání.) [44]

Z legislativního pohledu spadá stavebnictví pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Zde bych chtěl podotknout zajímavý fakt. Stavebnictví mělo v roce 2012 produkci 727 691mil. Kč a hrubou přidanou hodnotu 212 400mil. Kč. Oproti tomu zemědělství mělo v roce 2012 produkci 238 728mil. Kč a hrubou přidanou hodnotu 94 220mil. Kč. Již uvedeno v **tabulce 2**. Při porovnání těchto údajů je patrný značný rozdíl hospodářských výsledků těchto odvětví. Stavebnictví má o 11% menší přidanou hodnotu než je celá produkce zemědělství. Ze statistické ročenky České republiky 2014 (ČSÚ) lze zjistit v roce 2012 počet zaměstnanců v zemědělství, který činí 101 800. Ve stavebnictví v tomto roce bylo zaměstnáno 233,4 tis. lidí (uvedeno v **tabulce 4**). A proč porovnávám tyto odvětví? Důvod je prostý. Zemědělství má své ministerstvo a stavebnictví nikoliv. V tuto chvíli se nejlépe hodí slova náměstka ministra průmyslu Ing. Koliby:

*„Stavebnictví je odvětvím ministerstva průmyslu a obchodu, zásadní investiční činnost je na ministerstvu pro místní rozvoj, kam spadá také oblast stavebního řádu a další kompetence, ministerstvo dopravy je rovněž velkým stavebním investorem, dále ministerstvo vnitra, kam spadá například požární bezpečnost staveb, stavby vodárenské infrastruktury spadají pod ministerstvo zemědělství, dále je angažováno samozřejmě ministerstvo financí, ministerstvo životního prostředí... je to obrovský guláš a mým úkolem je pokusit se koordinovat tyto aktivity napříč všemi rezorty. Měl bych být mediátorem často protichůdných snah různých ministerstev, což se může jevit jako sisyfovská práce.“*²⁴

Tyto slova podle mne asi nejlépe vystihují momentální situaci stavebnictví v politické sféře. Je zřejmá potřeba provedení politické reformy se zaměřením na zlepšení

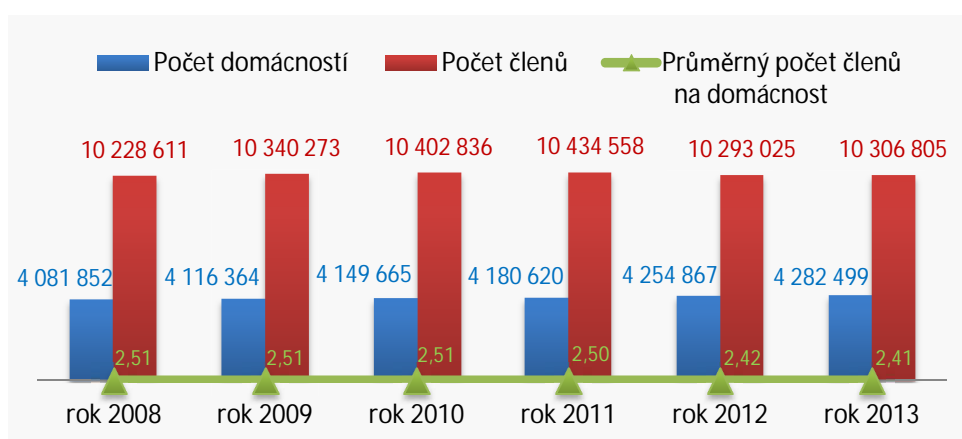
24 [45] Časopis stavebnictví: Měl bych být mediátorem činnosti různých ministerstev

zefektivnění politického postavení stavebnictví. V současnosti je podle mého názoru stavebnictví ve velkém stínu průmyslu a ekonomická recese to jen potvrdila.

Veškeré dění ve stavebnictví je v určité míře limitováno příslušnou legislativou. Jedná se zejména o zákony parlamentu ČR, v další řadě nám ze členství v Evropské unii pramení přijímání nových evropských směrnic. Stavebnictví také ovlivňují velkou mírou právní předpisy a ČSN. Veškerá zmíněná legislativa má neoddiskutovatelný vliv na existenci jakéhokoliv stavebního podniku. V jeho zájmu je tedy znát podstatné informace a řídit se jimi. Získávání těchto informací je soustavný a nekončící proces. Tvorba nových zákonů či jejich úprav a novel, směrnic, předpisů a norem bude totiž zcela jistě pokračovat i nadále (například jako reakce na neustálý vývoj společnosti, rozvoj technologií, ekonomické změny v hospodářství apod.).

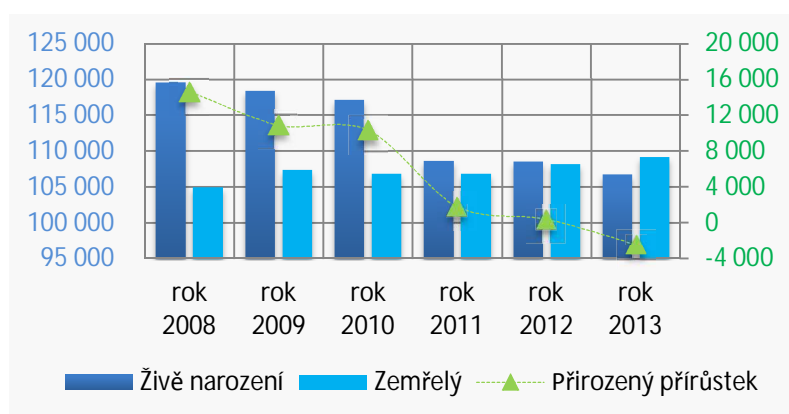
5.1.3 Sociální faktory

Ve faktorech sociálních se věnuji otázce životní úrovně domácností. Ve zkoumaném období 2008 až 2013 zjišťuji, zda se ekonomická recese projevila na některých ukazatelích občanského života. Nejprve jsem zjistil počty domácností a jejich příslušníků. Množství domácností v ČR se v průběhu období 2008 až 2013 zvýšil o necelých 5%. Průměrný počet členů v domácnosti se z roku 2008, kdy činil 2,51, v posledních třech letech zmenšil na výsledných 2,41 v roce 2013. Zaznamenáno v **grafu 3**.



Graf 3 – Domácnosti a počet členů v ČR [46, 47 - vlastní interpretace dat]

V dalším **grafu 4** jsem zpracoval data týkající se živě narozených, zemřelých a přirozeného přírůstku za období 2008 - 2013 v ČR (přirozený přírůstek = živě narození - zemřelí). Jedná se o zaznamenání postupného propadu počtů narozených dětí. U zemřelých se čísla průběžně mírně zvyšují. To má za následek postupné snižování přirozeného přírůstku až na výsledných -2 409 v roce 2013. V tomto případě, vzhledem k zápornému výsledku, mluvíme již o přirozeném úbytku. Ekonomická recese se zcela jistě negativně projevila na porodnosti. Snižující se počty narozených dětí jsou příčinou klesajícího přirozeného přírůstku či překlenutí do přirozeného úbytku. Jsem toho názoru, že v současnosti si většina lidí rozmyšlí daleko pečlivěji, kdy mít dítě a k založení rodiny tudíž přistupují s opatrností a respektem.



Graf 4 – Živě narození a přirozený přírůstek ČR [48 – vlastní interpretace dat]

Dále jsem přikročil k porovnání druhů domů a vlastnictví bytů vůči celkovému počtu domácností v roce 2013. Výsledky jsem znázornil na následujícím dvojitým **grafu 5**.



Graf 5 - Druhy domů a bytů 2013 [49 – vlastní interpretace dat]




Bytové domy mají sice převahu před rodinnými domy, ale pouze polovina těchto bytů je obýváno v osobním vlastnictví domácností. Oproti tomu rodinné domy jsou převážně v osobním vlastnictví domácností. Nejvíce mne však překvapilo zjištění, kdy osobní vlastnictví jak bytů či domů tvoří přibližně $\frac{3}{4}$ z veškerého bydlení domácností. Toto zjištění je však vcelku logického charakteru, jelikož bydlení v osobním vlastnictví je daleko efektivnější z pohledu vložených finančních investic. Často je však pořízení vlastního bydlení o rozhodnutí vzít si hypotéku, což činí také velké finanční závazky domácností vůči hypotečním bankám. Stále si však myslím, že i přes úroky spojené s hypotečními půjčkami, jsou tato rozhodnutí správná a efektivní. V současnosti je úroveň úrokových sazeb hypotečních úvěrů velice nízká. Například u české spořitelny je nabídka hypotečního úvěru při fixaci 5 let od 2,39% [67]. Díky nízkým úrokovým sazbám je možné zlepšení a podpoření stavební produkce.

5.1.4 Technologické faktory

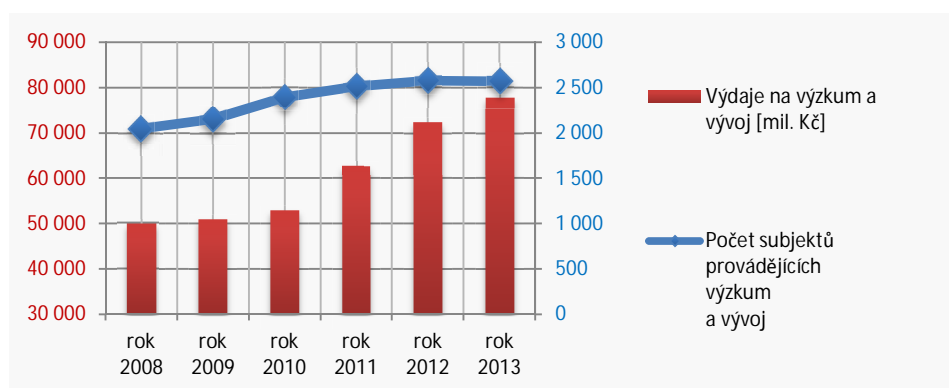
V technologických faktorech bych zmínil vládní podporu výzkumu a vývoje. Z důvodu těchto aktivit byla zřízena agentura CzechInvest, která je podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Její úloha je v subvenci konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. Agentura CzechInvest je prostředníkem mezi českým státem (vládou), EU a podnikateli. Předmětem podpory jsou prostředky jak ze státního rozpočtu, tak i z prostředků EU.

Rozvoj ekonomiky v nadcházejících letech je velmi zásadním tématem. V současnosti má ČR v porovnání se západními zeměmi velice nízký inovační potenciál. A právě podpora výzkumu a vývoje by měla být vhodným nástrojem pro zlepšení této situace. Z tohoto důvodu se snaží najít agentura CzechInvest pomoc nejen cestou dotací ze státního rozpočtu a strukturálních či regionálních fondů. Ale volí také aktivní přístup formou poradenství pro pomoc podnikům, jak zlepšit své inovační možnosti, zlepšit tím svou konkurenceschopnost, či najít vhodného partnera pro spolupráci a docílit svých podnikatelských plánů. [50]

Výběr zásadních programů výzkumu a vývoje:

-  **Potenciál** (jedná se o dotace rozvojových technologických center a vnitropodnikových oddělení výzkumu a vývoje)
-  **Prosperita** (dotace pro budování a rozvoj vědeckotechnických parků pro součinnost mezi vědeckovýzkumnými institucemi, vysokými školami a podniky)
-  **Program podpory mezinárodní technologické spolupráce** (dotace společných projektů mezi českými podniky a podnikatelskými subjekty mimo EU) [51]

Celkové výdaje na výzkum a vývoj společně s počtem subjektů provádějících výzkum a vývoj jsem uvedl v **grafu 6**. Během sledovaného období se výdaje zvýšily z přibližných 50 mld. Kč na necelých 80 mld. Kč díky navýšení z posledních třech let. Oproti počtu subjektů, které se nejvíce rozšiřovaly naopak v prvních třech letech. I přes ekonomickou recesi se výdaje na výzkum a vývoj navyšují a to hodnotím určitě kladně. Zvyšování výdajů by však mělo být patřičně opodstatněné získanými výsledky a rentabilitou.

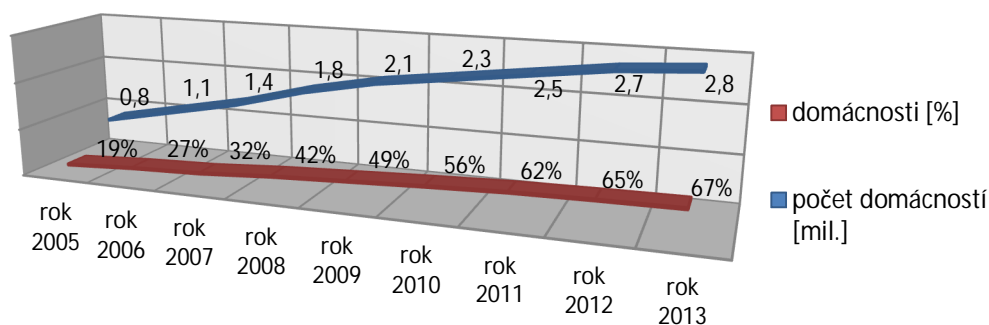


Graf 6 - Výzkum a vývoj (výdaje a subjekty) [54 – vlastní interpretace dat]

Dalším důležitým prvkem technologických faktorů jsou technické normy. V současnosti rozeznáváme české technické normy (ČSN) a převzaté evropské normy (ČSN EN). Jejich využívání či dodržování je většinou ošetřeno vložím do smluv. Tyto normy jsou rozdělené do příslušných tříd, přičemž pro stavebnictví jsou určeny třídy 72 (stavební suroviny, materiály a výrobky), 73 (navrhování a provádění staveb) a 74 (části staveb). Já se osobně, vzhledem ke svému podílení se na realizacích železobetonových konstrukcí, nejvíce setkávám s normou ČSN EN 13670 - Provádění

železobetonových konstrukcí. Tuto normu beru jako velice vhodný podpůrný nástroj pro komunikaci mezi objednatelem a zhotovitelem díla. Umožňuje realizovat dílo za jasně stanovených zásad.

Technologické faktory jsou pro marketing velice důležité. V současnosti je jako jedna z hlavních vývojových tendencí, ovlivňující ve velké míře marketing, rozmach internetu. Internet se stává součástí našeho života. Jako názornou ukázkou rozšiřování užívání internetu jsem zvolil **graf 7**. Jedná se o zobrazení údajů o počtech domácností připojených k internetu. V roce 2013 již bylo připojeno k internetu 67% domácností. Důvod je velmi prostý. Lidé si uvědomují, že se z internetu stal velmi mocný informační zdroj. Stává se i velmi schopným pomocníkem, o čemž svědčí například hojně využívané internetové obchodování.



Graf 7 - Domácnost s připojením k internetu [53 – vlastní interpretace]

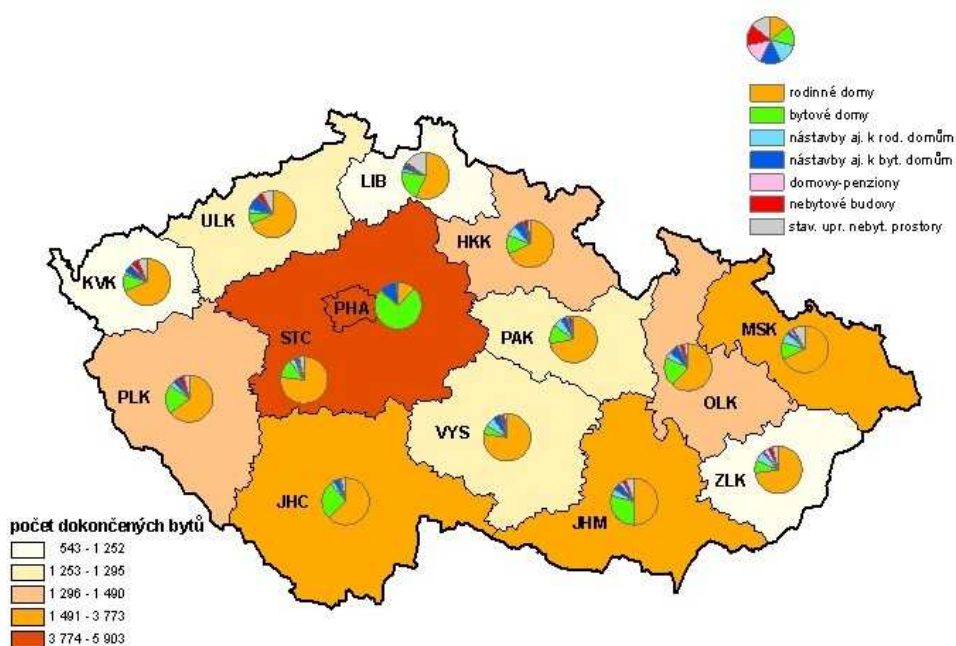
5.1.5 Regionální prostředí působnosti podniku

Společnost realizuje svou činnost v Praze a blízkém okolí (vztaženo k délkovým mírám, můžeme odhadnout okruh 20 km od Prahy, viz **obrázek 13**).



Obrázek 13 - Mapa okruhu 20 Km od Prahy [55 – vlastní zpracování]

Tento region působnosti obsahuje hlavní město Prahu a část středočeského kraje. Hodnotím ho jako velice perspektivní, jak je patrné z následujícího **obrázku 14**. Jedná se o schematické znázornění dokončených bytů v České republice dle daných krajů v roce 2012. Střední Čechy a Praha patří do rozmezí 3 774 – 5 903 dokončených bytů, což činí nejvíce v celé ČR. Do těchto statistik jsou započítané bytové domy, rodinné domy, nástavby, penziony, nebytové budovy a stavebně upravené nebytové prostory.



Obrázek 14 - Dokončené byty v krajích České republiky za rok 2012 [56]

Při bližším pohledu bychom měli zkoumaný region rozdělit na části dle příslušného kraje. Mezi Prahou a středními Čechami není podstatný rozdíl co do celkového počtu dokončených bytů, je zde však odlišnost v druhovém spektru dokončených zakázek. Pro následující porovnání zvolíme jako základní faktory spektra rodinné domy a bytové domy, toto rozdělení je podloženo znázorněním výšečových grafů **obrázku 14**. V Praze se jedná o podíl přibližně 75% bytových domů z celkového počtu dokončených bytů, přičemž ve středních Čechách je situace opačná. Příčiny tohoto rozdělení bych pojmenoval nejspíš jako hustota osídlení, ceny pozemků, developerská činnost apod. V Praze se tedy díky cenám pozemků a hustotě zástavby daří realizovat novostavby bytových domů. V okolí Prahy vznikají satelitní města, kde

se úspěšně realizují novostavby rodinných domů (jako příklad bych uvedl Černošice, Dobřichovice a Říčany).

Pro porovnání počtu dokončených bytů v letech 2008 až 2013 jsem vytvořil **tabulku 6**. Obsahuje informace o realizovaných rodinných domech, bytových domech a modernizaci bytového fondu. Podle očekávání **tabulka 6** zachycuje postupný propad po celé zkoumané období, ve kterém celkově dokončené domy v Praze a Středočeském kraji klesly přibližně o 50%. Tyto dva regiony přitom přispívají značnou částí do těchto statistik. Negativní vlivy ekonomické recese se zde podle očekávání tedy projevily a to ve značné míře. Celkově se zakázky za zmíněné období propadly o 40%, přičemž tuzemská stavební produkce za stejné období přibližně o 28% (graf 1).

Rok	Lokalita	Celkem	Rodinné domy	Bytové domy	Modernizace
2008	Česká republika	53 295	19 611	12 497	21 187
	Hl. m. Praha	10 328	1 006	4 520	4 802
	Středočeský	8 591	5 555	1 509	1 527
2009	Česká republika	51 919	19 124	13 766	19 029
	Hl. m. Praha	11 544	548	5 926	5 070
	Středočeský	8 122	5 077	1 659	1 386
2010	Česká republika	49 571	19 760	10 912	18 899
	Hl. m. Praha	9 076	666	4 675	3 735
	Středočeský	7 747	5 106	1 394	1 247
2011	Česká republika	41 079	17 385	6 487	17 207
	Hl. m. Praha	7 993	557	2 324	5 112
	Středočeský	6 659	4 463	1 041	1 155
2012	Česká republika	41 443	17 442	7 095	16 906
	Hl. m. Praha	8 269	471	2 942	4 856
	Středočeský	6 239	4 513	713	1 013
2013	Česká republika	32 304	15 469	6 049	10 786
	Hl. m. Praha	5 217	523	2 871	1 823
	Středočeský	5 720	4 006	680	1 034

Tabulka 6 - Dokončené byty v letech 2008/2013 [57 - vlastní zpracování]

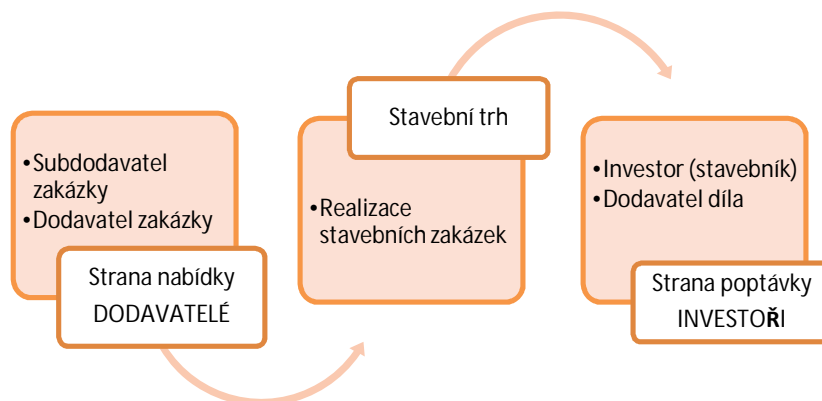
Hlavní prvek Středočeského kraje- výstavba rodinných domů klesla o 28% (2008/2013). Hlavní prvek Prahy- výstavba bytových domů klesla o 37% (2008/2013). Očekávám promítnutí těchto změn do finančních výsledků podniku Mlátek. Nejspíše snížení celkových tržeb s následkem možného snižování osobních nákladů pro zamezení negativního hospodářského výsledku.

5.2 Marketingové mikroprostředí podniku

Marketingové mikroprostředí se skládá ze složek, které podnik svými aktivitami může významně ovlivnit. Pro následné analýzy jsem vybral okruh zákazníků, dodavatelů stavebního materiálu, subdodavatelů prací a konkurence. Provedené analýzy jsou podstatnou složkou pro stanovení potřebných podnikových cílů a strategií, které jsou nedílnou součástí marketingového plánu.

5.2.1 Analýza zákazníků

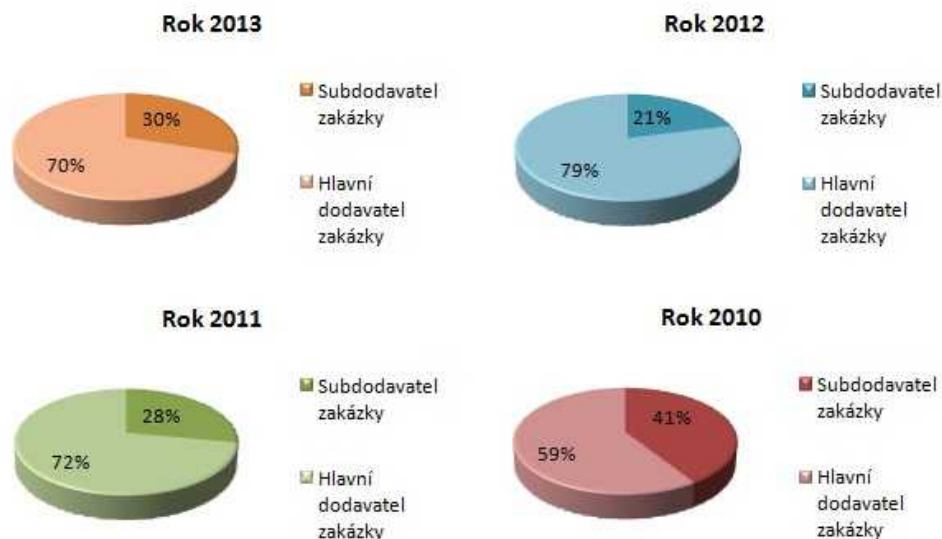
Základním východiskem k plánování jakéhokoliv marketingového plánu je získání zákazníka. Z tohoto důvodu je důležité určit si strukturu stavebního trhu. Toto rozdělení jsem znázornil na následujícím **obrázku 15**. Vycházím ze základního rozdělení podle Pleskače (2001), přičemž jsem úpravou docílil struktury trhu, kde podniká ve své činnosti firma Mlátek. Jedná se o vystupování podniku v pozici dodavatele díla pro investora (stavebníka), nebo v pozici subdodavatele zakázky pro dodavatele díla. Umístění podniku Mlátek je na straně nabídky (dodavatel), kdy realizují stavební zakázku pro stranu poptávky (investor). V jakém poměru provozují činnost (dodavatel/subdodavatel), to bude jedním z předmětů této analýzy.



Obrázek 15 - Struktura stavebního trhu [1; str. 65 – vlastní interpretace]

Z předchozího rozdělení znázorněného na **obrázku 15** jsem pro mé účely stanovil dva základní druhy investorů, ze kterých pramenní dodavatelská pozice podniku Mlátek. Následně jsem, na základě dat od jednatele společnosti, procentuálně ohodnotil jejich zastoupení vůči celkovému počtu zakázek.

Toto ohodnocení je vztaženo k veškerým zakázkám, které podnik realizoval v letech 2010 až 2013. Uvedeno v následujícím **grafu 8**.



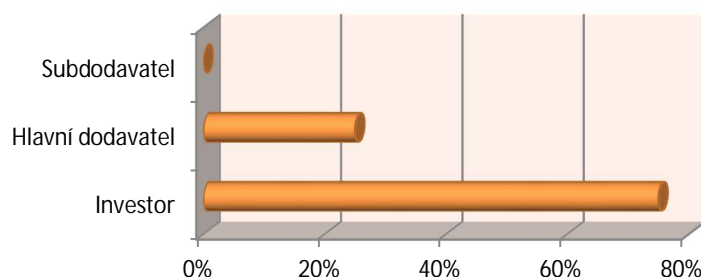
Graf 8 - Rozdělení zakázek dle dodavatelské pozice podniku Mlátek [vlastní zpracování]

Výsledkem tohoto výzkumu je znázornění převahy zakázek v roli dodavatele zakázky. Tento fakt je podložen snahou společnosti (respektive jednatelem) o přímou vazbu na stavebníka (investora) s možností uplatnění široké škály vlastních subdodávek a schopností realizovat zakázky na klíč (od návrhu po realizaci a předání díla). Průměr z daného období značí 70% v pozici hlavního dodavatele, 30% v pozici subdodavatele.

Dále jsem přistoupil k marketingovému průzkumu formou online dotazování. Přesněji se jedná o dotazování pomocí elektronické pošty, kdy je zaslána respondentovi žádost s vysvětlením problematiky (účel výzkumu pro diplomovou práci) a v příloze se nachází dotazník. Vybraná cílová skupina jsou zákazníci společnosti Mlátek. Velikost dané skupiny byla jasně stanovena, neboť jsem od společnosti obdržel 25 kontaktů (jméno zákazníka + e-mailová adresa). Vzhledem k problematice nízké návratnosti, kvůli použité formě dotazování, jsem si stanovil vlastní hranici obdržených vyplněných dotazníků, pro pozdější pokračování ve vyhodnocení výsledků. Ta činila 30% a byla splněna (8 lidí odpovědělo, tzn. 32%). Vytvořený dotazník má koncepci získání primárních informací, které jsou kvalitativního charakteru. Základem je definovat zákazníka. Posléze zjišťuje základní informace o realizovaných zakázkách. Ukázka

vyplněného dotazníku je v příloze této práce. V následujících grafech bych chtěl vyhodnotit některá získaná data, která jsem stanovil pro mé účely jako nejpřírodnější.

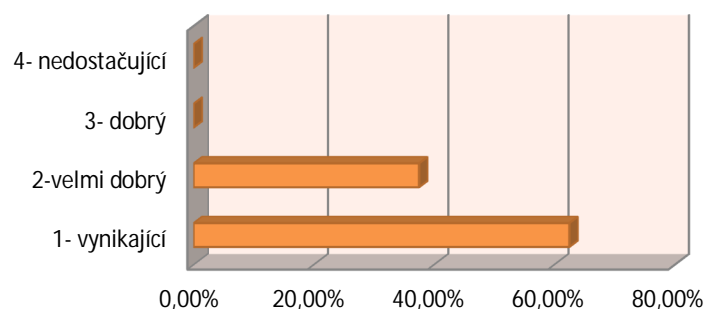
V **grafu 9** je znázorněno vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3 (pozice zákazníka realizované zakázky podnikem Mlátek). Zde jsem stanovil testovanou hypotézu H_0 jako výsledek grafu 8 (tzn. přibližně 70% dodavatel; 30% subdodavatel-převaha dodavatelských zakázek nad subdodavatelskými). Alternativní hypotéza H_1 je tedy opačný stav a to převaha subdodavatelových zakázek nad dodavatelskými.



Graf 9 – Vyhodnocení otázky č. 3

Mohu ještě prohlásit, že tímto porovnávám data primární (data z dotazníku) s daty sekundárními (informace od jednatele). Jednotlivé odpovědi jsou charakteru nominálního, vztaženo k přiřazení škálových hodnot sledovaných znaků. Jedná se o tři možnosti: subdodavatel, hlavní dodavatel a investor. Odpověď „investor“ zvolilo 75% tazatelů, „hlavního dodavatele“ zvolilo 25% a subdodavatele nezvolil nikdo. Tímto přijímám testovanou hypotézu H_0 .

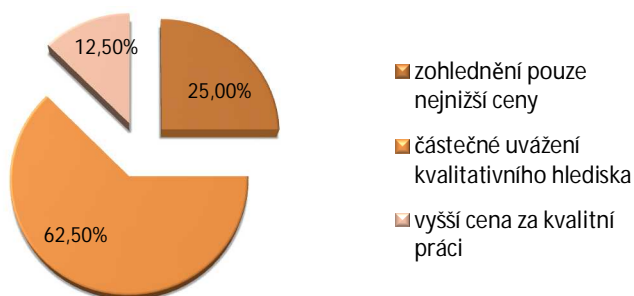
Dalším zkoumaným faktorem byla spokojenost zákazníků. Jedná se o otázku č. 5 (ohodnocení průběhu realizace zakázky). Ve stejné míře odpovídali na otázku č. 6 (ohodnocení dokončené zakázky), z tohoto důvodu vytvořen pouze **graf 10**.



Graf 10 - Vyhodnocení otázky č. 5

Tato otázka je opět kvalitativního charakteru. Zvolil jsem zde ohodnocení odpovědí ordinálními hodnotami za upřesnění vzestupnosti nominálními znaky. Odpověď „1- vynikající“ volilo 62,5% a odpověď „2- velmi dobrý“ zaškrtnulo 37,5% z celkového počtu respondentů. Stanovení hypotézy H₀: ohodnocení známkou 1 a 2 zvolí více než 50% dotazovaných – potvrzení spokojenosti. Stanovení hypotézy H₁: ohodnocení známkou 3 a 4 zvolí více než 50% dotazovaných – potvrzení nespokojenosti. Ve výsledku 100% respondentů volilo známku 1 a 2, tudíž přijímám hypotézu H₀.

Třetí vyhodnocení se týká otázky- č. 8 (upřednostnění kvality před cenou díla) a je znázorněné v **grafu 11**. Zde byly možnosti odpovědí taktéž kvalitativního charakteru (hodnoty jsou nominální, na výběr jsou tři vlastní klasifikace). Jedná se tedy o porovnání ceny a kvality při výběru dodavatele. Stanovení hypotézy H₀: zákazníci kladou důraz na kvalitu (zohlednění nejnižší ceny u méně než 50% respondentů). Stanovení hypotézy H₁: zákazníci kladou důraz na nejnižší cenu (zohlednění nejnižší ceny u více než 50% respondentů). Je patrné, že zákazníci z 3/4 kladou alespoň částečně důraz při výběru dodavatele na kvalitu odvedené práce a zároveň počítají s vyššími náklady. Z tohoto výsledku přijímám hypotézu H₀.

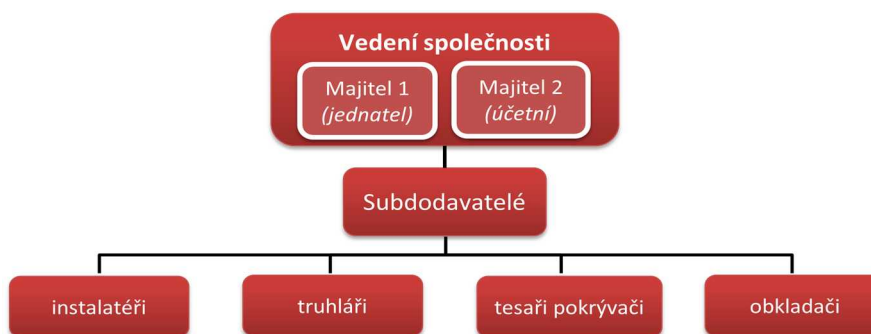


Graf 11 - Vyhodnocení otázky č. 8

Zde je nutné podotknout, že podnik Mlátek s.r.o. podle zjištěných a inzerovaných informací klade důraz na kvalitní provedení prací i na použití kvalitních materiálů. Toto se tedy přímo odráží i ve spektru zákazníků. Výsledný zákazník je tedy většinou v pozici investora či stavebníka, přičemž klade důraz na kvalitu, kterou dokáže ocenit. Toto zjištění je velice podstatné pro důležitý targeting podniku na zákazníka. Bude zohledněno v marketingovém plánování.






5.2.2 Analýza subdodavatelů

Předmětem této analýzy je detailní rozbor dodavatelů stavebních prací. Zde firma spolupracuje s celou řadou řemesel, které dle **obrázku 16** sdružuji souhrnně jako subdodavatele. Jedná se o řemesla, se kterými je firma schopna zhotovit zakázku na klíč. Jsou to instalatéři, truhláři, tesaři pokrývači a obkladači.



Obrázek 16 - Organizační schéma subdodavatelů podniku [vlastní zpracování]

Za uplynulých několik let firma Mlátek navázala spolupráci s několika podniky a živnostníky, kteří tvoří základ subdodavatelských činností podniku. Právě díky zavedené spolupráci jsou subdodavatelé schopni poskytnout kratší dobu nástupu na realizaci zakázky, než mají obvykle. Dalším kritériem spolupráce je kvalita odvedené práce. V následujících řádcích jsem vypsál základní subdodavatele podniku Mlátek:

-  Instama s.r.o. (společnost pro instalatérské subdodávky)
-  Duotop s.r.o. (společnost pro instalatérské subdodávky)
-  Milan Pěnička (živnostník pro truhlářské subdodávky)
-  Popovič (živnostník pro subdodávky tesařské pokrývačské)
-  Manina, Krabec (živnostníci pro obkladačské subdodávky)

Na poslední zmíněné obkladačské práce jsem si u podniku zjistil základní informace, které se týkají cen ukládky obkladů a dlažeb, nástupu na realizaci zakázky a získanou praxi. Dále jsem telefonickou formou kontaktoval devět živnostníků vybraných na webových stránkách Firmy.cz. Jednalo se o náhodný výběr z prvních tří

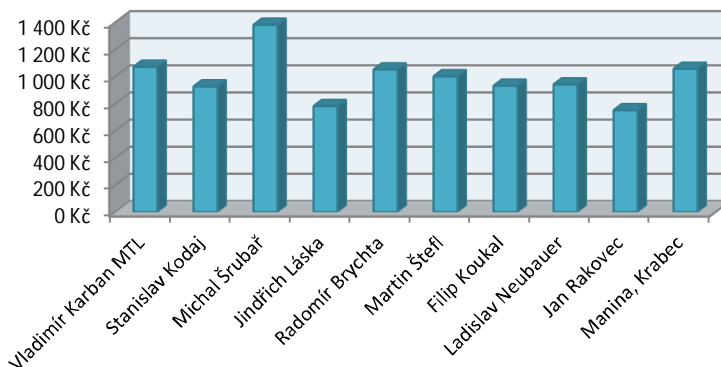
stránek katalogu obkladačské a stavební práce. U nich jsem se dotazoval na informace tak, abych mohl sestavit následující **tabulku 7**.

Název	Vladimír Karban MTL	Stanislav Kodaj	Michal Šrubař	Jindřich Láška	Radomír Brychta	Martin Štefl	Filip Koukal	Ladislav Neubauer	Jan Rakovec	Manina, Krabec
IČ	12601403	18920870		86622960	67898173	61843393	48127663	69524971	62925962	
Status podnikání	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník	živnostník
Místo	Praha	Střední Čechy	Střední Čechy	Praha	Praha	Praha	Praha	Praha	Praha	Praha
Hlavní obor podnikání	malířské a natěračské práce	výstavba bytových a nebytových budov	výstavba bytových a nebytových budov	výstavba bytových a nebytových budov	příprava stavenišť	výstavba bytových a nebytových budov	výstavba bytových a nebytových budov	ostatní specializované stavební činnosti	výstavba bytových a nebytových budov	výstavba bytových a nebytových budov
Cena montáže dlažby [m2]	500 Kč	400 Kč	650 Kč	350 Kč	500 Kč	350 Kč	400 Kč	450 Kč	350 Kč	520 Kč
Cena montáže obkladů [m2]	500 Kč	450 Kč	650 Kč	350 Kč	550 Kč	350 Kč	450 Kč	450 Kč	350 Kč	450 Kč
Cena montáže soklů [m]	70 Kč	75 Kč	80 Kč	80 Kč	v ceně	300 Kč	80 Kč	40 Kč	50 Kč	85 Kč
Cena montáže mozaikových dlaždic	1 000 Kč	700 Kč	800 Kč	500 Kč	časová mzda (200Kč/hod)	850 Kč	700 Kč	900 Kč	500 Kč	1 200 Kč
Cena montáže velkoformátových dlaždic	800 Kč	550 Kč	800 Kč	350 Kč	600 Kč	500 Kč	600 Kč	600 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Možný nástup na realizaci	za 6 týdnů	za 4 týdny	za 3 týdny	za 3 týdny	za 2 týdny	za 5 týdnů	za 4 týdny	za 2 až 3 týdny	do 3 týdnů	do 2 týdnů
Počet pracovníků obkladačů	1 až 12	1 až 2	1 až 4	1 až 3	1 až 4	1 až 3	1 až 2	1 až 4	1 až 3	1 až 2
Praxe v obkladačství	12 let	28 let	15 let	15 let	18 let	30	25 let	14	20 let	15 let

Uvedené ceny práce ukládky obsahují lepidlo, spárovací hmotu, apod. Neobsahují dlažbu, obklady ani sokly.

Tabulka 7 - Zápis telefonického dotazování [vlastní zpracování]

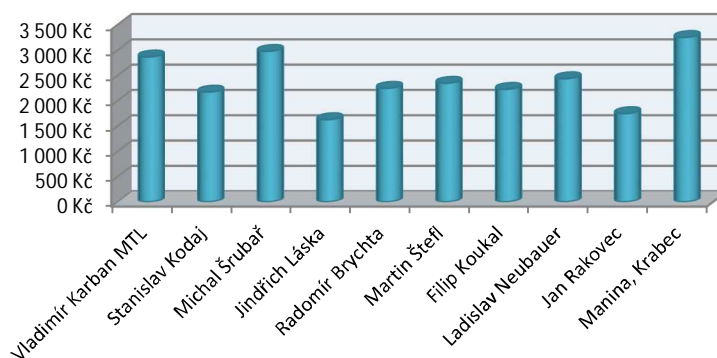
Díky předchozímu snažení jsem mohl přistoupit k analýze subdodavatelských prací zaměřené na obkladačské práce. To provádím ve třech krocích. Všechny jsou individuálního rázu, jelikož jsem si stanovil vlastní oceňované výměry (které zde nejsou tak podstatné jako jednotkové ceny). První krok vyjádřen v **grafu 12**.



Graf 12 - Porovnání cen 1. krok

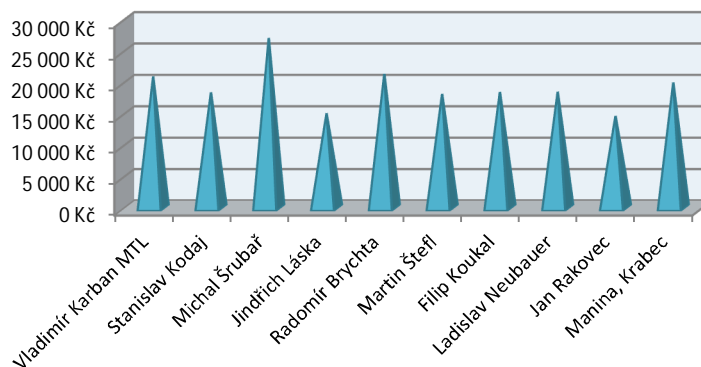
V prvním kroku jsem se zaměřil na porovnání cen ukládky dlažby, obkladu a soklu za 1m² či 1m. Tyto tři složky u každého živnostníka jsem sečetl dohromady a výsledné hodnoty mezi sebou porovnal pomocí předchozího grafu 12. Živnostníci Manina a Krabec (1055Kč) jsou mírně nad průměrem, který v tomto případě činí 988Kč. Oproti tomu Rakovec (750Kč) a Láška (780Kč) jsou hluboko pod průměrem.

V 2. kroku již k porovnávané hodnotě z grafu 12 přičítám cenu za velkoformátové a mozaikové obklady. Znázorněno v **grafu 13**. Zde se již hodnota Maniny a Krabce vyšplhala ve zkoumaném spektru na nejvyšší číslo (3255Kč, přičemž průměr činí 2393Kč). Láška (1630Kč) a Rakovec (1750Kč) jsou stále nejlevnější a to výrazně.



Graf 13 - Porovnání cen 2. krok

V posledním kroku přiřazuji ke zkoumaným složkám z prvního kroku již výměry, které jsem stanovil takto: dlažba 12m², obklad 28m² a sokl 14m. Jedná se o vlastní zadání výměr z výpočtu místnosti 3x4m s výškou obkladů 2m. Výsledek je znázorněn v **grafu 14**.



Graf 14 - Porovnání cen 3. krok

Porovnáním cen ve třetím kroku se dostávám na průměrnou cenu 19 308Kč. Částka 20 030Kč, která náleží Maninovi a Krabcovi, je tedy mírně nadprůměrná (přibližně o 4% vyšší). Nejvyšší vychází u Šrubaře (27 120Kč) a nejnižší jsou pochopitelně Láska (15 120Kč) a Rakovec (14 700Kč). V tomto porovnání jsou již velice patrné rozdíly cen realizované práce. Samozřejmě k cenovému kritériu musím také zohlednit jak kvalitativní hledisko (všichni dotazovaní živnostníci mají dlouholetou zkušenost), tak rychlost nástupu. Láska a Rakovec mají nástup do 3. týdnů (cenově nejvýhodnější). Manina a Krabec do 2. týdnů. Při kvalitním plánování a rozvržení zakázek podniku je tento rozdíl z mého pohledu zanedbatelný.

Ve výsledném hodnocení budu velice stručný. Pro podnik Mlátek je určitě vhodné udělat si včas analýzu pro všechny své subdodavatelské práce. Zjištěné informace se pokusit implementovat do svého zásobníku práce nejprve částečně (vyzkoušet kvalitativní schopnosti subdodavatele, ochotu dodržet domluvené závazky, či vlastnosti spolupráce) a následně po dobré zkušenosti přikročit ke spolupráci.

Kromě uvedených řemesel stavební podnik Mlátek realizuje formou subdodávky činnosti projektové a rozpočtářské. V současné situaci volí tuto formu z potřebné efektivnosti.

5.2.3 Analýza dodavatelů stavebních materiálů

Při analýze dodavatelů stavebních materiálů jsem od společnosti Mlátek s.r.o. zjistil následující informace. Podnik v největší míře spolupracuje s dvěma dodavateli stavebních materiálů. Jedná se o Raab Karcher a Marketis s.r.o. Oba dodavatelé mají velkou škálu nabízených produktů na trhu stavebních materiálů. V podání Raab Karcher se jedná o kompletní pokrytí materiálů (minimálně podle základního členění). V případě společnosti Marketis se jedná o specializaci na koupelnové centrum. Pro firmu Mlátek s.r.o. tak tvoří dostačující portfolio pro uskutečnění potřebné zakázky.

Značka *Raab Karcher* je v současnosti vlastněna společností Saint-Gobain Building Distribution CZ s.r.o. a představuje 50 prodejen stavebnin po celé ČR. Jen v Praze a přilehlém okolí se jich nachází pět. Právě tyto jsou využívány společností Mlátek s.r.o. Prodejny jsou velice moderní a s možností vybírat si z více než 60 tisíc certifikovaných produktů. Všechny jsou v té nejvyšší kvalitě a zároveň od renomovaných výrobců z ČR i ze zahraničí. Na každé pobočce pracuje velice

kvalifikovaný a zkušený personál, který zvládá problematiku projektování staveb i řešení náročných technických požadavků. Svým odběratelům poskytují celou škálu služeb - vizualizace koupelen, fasád, odborné poradenství, apod. Veškerý sortiment je uveden na webových stránkách www.staviva.cz, kde je umístěn vlastní e-shop. Na následujícím **obrázku 17** jsem znázornil schéma sortimentu. U tohoto dodavatele stavebního materiálu má společnost Mlátek s.r.o. na veškerý sortiment průměrnou slevu 20%, přičemž využívá i možnosti dopravy. Odebírání stavebního materiálu probíhá na fakturu.

[59]



Obrázek 17 - Sortiment Raab Karcher [60 - vlastní interpretace dat]

Společnost *Marketis s.r.o.* je, jak jsem se již zmínil, koupelnové centrum. Nabízí stavební výrobky, jejichž základní členění jsem zpracoval na **obrázku 18**. Jedná se o rozdělení podle vlastního katalogu výrobků na webových stránkách www.marketis.cz. Společnost má dvě prodejny. Obě se nachází v Praze (Praha 9 Hloubětín a Praha 10 Vršovice). Při odběru u tohoto dodavatele stavebního materiálu má firma Mlátek s.r.o. slevu na veškerý nabízený sortiment 15%. Odebírání materiálu je na fakturu. Doprava je zde pouze vlastní.



Obrázek 18 - Sortiment Marketis [61 - vlastní interpretace dat]

V **tabulce 8** jsem shromáždil data týkající se prodejců stavebních materiálů. Vybral jsem konkurenční dodavatele stavebních materiálů, kteří mají okruh působnosti v Praze. Poté jsem z jednoho z rozpočtů stavební zakázky firmy Mlátek vybral několik základních materiálů a zjistil jejich ceny. U Raab Karcher jsem za pomoci e-mailové komunikace zjistil podrobnější informace o poskytování slev. Přehled těchto slev se nachází v příloze této práce. Mohl jsem tedy daleko lépe určit cenu nabízeného materiálu (informace od firmy Mlátek o průměrné slevě 20% je pro požadované porovnání cen nedostatečná). Tyto slevy jsem uplatnil v **tabulce 8**. U ostatních dodavatelů jsou ceny základní. Všechny ceny jsou uvedené bez DPH. Do tabulky jsem zahrnul také dostupnost zboží. U prodejců se vyskytují absence různých stavebních materiálů. V tomto případě jsem políčko tabulky proškrtnul. To však neznamená úplný nedostatek daného materiálu. Většinou nabízejí adekvátní náhradu, která je však pro mé účely nepodstatná.

název materiálu	Raab Karcher	Mstavebniny	Held Staviva	Stavebniny Smola	Stavimex Praha
POROTHERM 40 P+D P10 (60)	za kus	za kus	za kus	za kus	za kus
	44,91 Kč	45,20 Kč	34,70 Kč	38,32 Kč	45,45 Kč
	skladem	skladem	do týdne	do týdne	skladem
POROTHERM 30 P+D P10 (80)	za kus	za kus	za kus	za kus	za kus
	35,46 Kč	33,20 Kč	28,10 Kč	30,24 Kč	36,36 Kč
	skladem	skladem	skladem	skladem	skladem
MIAKO Porotherm 23/62,5	za kus	za kus	za kus	za kus	za kus
	66,15 Kč	x	52,89 Kč	x	x
	skladem	x	skladem	x	x
MALTA ZDÍČÍ 5 BAUMIT 50 40KG	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt
	49,50 Kč	66,00 Kč	71,90 Kč	69,00 Kč	x
	skladem	do 2 dnů	skladem	skladem	
OMÍTKA JÁDROVÁ BAUMIT 40KG 2mm	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt
	88,20 Kč	85,21 Kč	95,04 Kč	91,00 Kč	x
	skladem	skladem	skladem	skladem	
BETON BAUMIT B 30 40KG	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt
	128,24 Kč	86,00 Kč	118,18 Kč	x	x
	na objednávku	skladem	do týdne	x	x
POTÉR BAUMIT E 225 40KG	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt	za pyt
	86,40 Kč	79,00 Kč	87,60 Kč	x	x
	skladem	do 2 dnů	skladem	x	x
DESKA SÁDROKARTONOVÁ RB 12,5X1250X2000	m2	m2	m2	m2	m2
	48,88 Kč	45,20 Kč	47,93 Kč	39,90 Kč	37,36 Kč
	skladem	skladem	skladem	skladem	skladem
Deska Rockmin Plus 100mm - Rockwool	m2	m2	m2	m2	m2
	53,30 Kč	65,90 Kč	x	x	x
	skladem	do 2 dnů	x	x	x

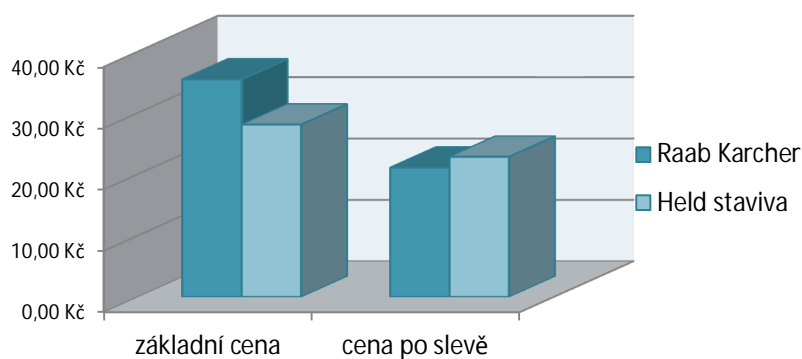
Tabulka 8 - Porovnání základních cen stavebnin [vlastní zpracování]

V pokračování této analýzy jsem obeslal zkoumané stavebniny s poptávkou na konkrétní materiál a jeho množství. Jednalo se o 12 palet (paleta obsahuje 80ks cihel) zdiva POROTHERM 30 P+D P10 (80). V požadavku jsem uvedl i potřebnou dopravu, jako konečné místo odběru jsem uvedl Kunratice. Ze všech obeslaných stavebnin se do týdne s výslednou nabídkou ozvali pouze dva dodavatelé stavebnin. Jednalo se o Raab Karcher a Held staviva. Jejich nabídky jsou v příloze této práce. V následující **tabulce 9** jsou uvedené zjištěné ceny (uvedené bez DPH).

	<i>cena cihly kus</i>	<i>palety 12ks</i>	<i>cena cihel 960ks</i>	<i>doprava</i>	<i>složení</i>	<i>celkem</i>
Raab Karcher	21,08 Kč	2 400,00 Kč	20 235,84 Kč	1 150,00 Kč	2 640,00 Kč	26 425,84 Kč
Held staviva	22,85 Kč	2 640,00 Kč	21 937,90 Kč	1 000,00 Kč	1 680,00 Kč	27 257,90 Kč

Tabulka 9 - Porovnání nabídek na Porotherm 30 P+D P10 (80) [vlastní zpracování]

Stavebniny Raab Karcher byly v základních cenách dražší, co se týče poptávaného zdiva vůči stavebninám Held (to již i s uplatněnou slevou 10% pro malé odběry podniku Mlátek). Na základě mé poptávky však poskytnuli slevu 46,5%. Tímto krokem v ceně zdiva předčily nabídku poptávané konkurence. Znázorněno v grafické podobě níže **graf 15**.



Graf 15 - Porovnání cen zdiva za kus [vlastní zpracování]

Stavebniny Raab Karcher jsou podle mé analýzy a mého mínění velice vhodnou volbou. Oproti konkurenci mají velice širokou nabídku sortimentu, velké skladové zásoby, základní ceny porovnatelné s konkurencí a po množstevních slevách i výhodnější. Za zmínku také stojí daleko nejvíce odběrných míst. Nadále doporučuji spolupráci. Kladu však podmínku sledování cen na trhu stavebních hmot a stále

poptávat materiál u více dodavatelů. Vytvořit si pro své potřeby vlastní mapu potencionálních dodavatelů stavebního materiálu ve svém regionu působnosti.

5.2.4 Analýza konkurence

Jako první nástroj pro analýzu konkurence jsem zvolil Porterovu analýzu konkurenční pozice firmy v odvětví. Tato analýza obsahuje pět faktorů: vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů, v poslední řadě rivalitu současných firem. Každý faktor analyzuji ve dvou krocích. Prvním je identifikace potenciální hrozby (T). Druhým je představení možné příležitosti (O), která slouží pro eliminování možné hrozby. Důležité pro smysluplnost analýzy je stanovení stupnice, kterou budu ohodnocovat hrozby. Stupnici jsem zvolil následovně: nízká T, střední T a vysoká T.

Porterova analýza

Vyjednávací síla zákazníků – vysoká T

T – Zákazník má na výběr z velkého množství potencionálních dodavatelů. Ceny zakázek jsou určujícím krokem pro zákaznickou volbu. Stavební produkce je ve zkoumaném regionu během posledních 5 let klesajícího charakteru.

O – Odlišení se od konkurence schopnostmi podniku jako je kvalita, vstřícná komunikace a ochota, dlouholetá zkušenost. Zlepšení marketingové komunikace.

Vyjednávací síla dodavatelů – střední T

T – V regionu působnosti podniku se nachází velké množství dodavatelů jak stavebního materiálu, tak stavebních prací. Na serveru Firmy.cz je v katalogu prodej stavebního materiálu v Praze registrováno 369 dodavatelů a ve středočeském kraji v částech Praha-východ a Praha-západ dalších 121. Jedná se o zastoupení dodavatelů veškerého sortimentu stavebnin. Ohledně potřebných dodavatelů prací pro podnik Mlátek jsem v katalogu instalatérské práce zjistil 531 registrací, v katalogu truhlářské práce 1090 registrací, tesařské a pokrývačské práce 729 registrací a v katalogu obkladačské práce 987 registrací (vše na Firmy.cz, region Praha + Praha-východ + Praha-západ). Jako hrozbu zde vidím situaci, kdy podnik odebírá materiál či práci od stále stejných dodavatelů, jelikož je zvyklí na danou

kvalitu, má množstevní slevy a jiné výhody. To je velice neefektivní jednání a dochází ke zhoršení reflektování daného stavu stavebního trhu.

O – Příležitost pro eliminování hrozby se zde jeví možnost průběžného analyzování cen dodavatelů pro eventuální odběry materiálů. Využit konkurenční prostředí dodavatelů, kteří dávají různé slevy a výhody ve snaze být konkurenceschopní.

Hrozba vstupů nových konkurentů – střední T

T – Ekonomická recese způsobila snížení přírůstku nové konkurence. Jak je patrné z **grafu 16**. Data jsem použil vztažená ke stavu v ČR, pro zkoumaný region nejsou k dispozici. Vzhledem k propadu stavební práce ve všech regionech bez výraznějších podstatných rozdílů, který zaznamenal ČSÚ během posledních pěti let, vztahují pokles i na zkoumaný region. Důvodem poklesu přírůstku nových subjektů je nejspíše velice obtížný vstup na stavební trh z důvodu velké konkurence a právě zmíněného útlumu stavebnictví. Stále však konkurence vzniká a stále se nejedná o zanedbatelný přírůstek, tudíž jsem volil ohodnocení střední T.

O – Udržení své značky na stejné již zaběhnuté úrovni, překonat negativní důsledky ekonomické recese a stabilizovat postavení na trhu.




Graf 16 - Nové subjekty stavebnictví [63- vlastní interpretace dat]

Hrozba substitutů – střední T

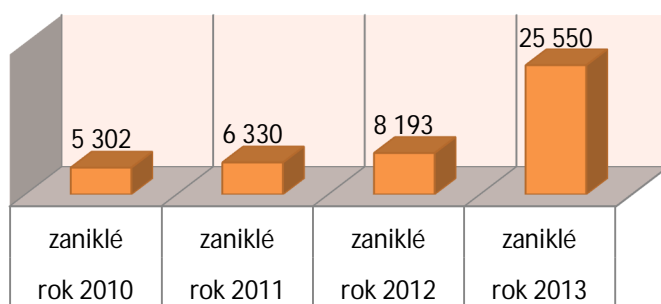
T – Zde vidím hrozbu v podobě možného nevyužití případných výhodných substitutů od dodavatelů stavebních materiálů. Částečně souvisí s hrozbou vyjednávací síly dodavatelů.

O – Jako příležitost pro vyloučení hrozby navrhuji kontinuálně studovat stavební materiály dodavatelů a možný výskyt vhodných substitutů využít pro potřebu podniku. Z toho pramení možná konkurenceschopnost.

 Rivalita firem působících na daném trhu – vysoká T

T – Velké množství konkurenčních podniků, stavební trh nejeví známky potřebného růstu, nejnižší cena prostředkem získání zakázky. To vše značí dostatečné zázemí pro vznik vysoké rivality stavebních firem. Pro podnik je tento faktor určitě jednou z největších hrozeb. V tomto prostředí je velice obtížné získání zakázek a vytvořit si potřebný zásobník práce.

O – Pečlivý přístup k současné situaci stavebního trhu. Opatření pro zvládnutí zhoršených podmínek, aby podnik nebyl ztrátový (stanovení stropů osobních nákladů, směřovat síly pro potřebné naplnění objemů zakázek, apod.). Jak je patrné z **grafu 17**, stav stavebního trhu má za příčinu razantní zvýšení počtu zaniklých subjektů. Data jsem zvolil ze stejného důvodu jako v případě grafu 16. Podle mého názoru se tyto statistiky zhoršují díky podnikům, které nabízejí nejnižší ceny pod hranicí ziskovosti, díky kterým negativně ovlivňují dění na trhu a zároveň i svou ekonomickou stabilitu. Jako příležitost bych v této souvislosti viděl možné uvolnění rivality, za předpokladu zastavení propadu a opětovného růstu stavebního trhu.



Graf 17 – Zaniklé subjekty stavebnictví [63 - vlastní interpretace dat]

Po provedení Porterovi analýzy mohou určit největší hrozby jako vyjednávací síla zákazníků a rivalita firem působících na daném trhu. Tudíž je v těchto oblastech zdaleka nejvíce potřeba využít stanovených příležitostí pro eliminování hrozeb. Velký vliv na tento výsledek má ekonomická situace stavebního trhu, která je velmi negativního charakteru (5 let klesající produkce, zaměstnanost, platy, apod.).

Mystery shopping

Jako druhý nástroj pro analýzu konkurence jsem zvolil pozorovací techniku mystery shopping. Jako fiktivní zakázku jsem stanovil vyzdívky rodinného domu v Kunraticích. Vyzdívky jsem vybral z důvodu, že tuto činnost podnik realizuje na základě vlastních zdrojů, co se práce týče. Z rozpočtu zakázky rekonstrukce chaty ve Čtyřkolech, kterou realizoval pan Mlátek, jsem vybral vyzdívky dle **tabulky 10**. Po konzultaci s podnikem jsem upravil VRN, jelikož má vlastní fiktivní poptávaná zakázka se nachází v jiné lokalitě, než na kterou byl rozpočet kalkulován. Tímto se VRN snížily, jelikož zakázka je menšího charakteru a ve větší blízkosti skladovacích prostor, při porovnání se zakázkou rekonstrukce chaty ve Čtyřkolech u Benešova. Jedná se o Kunratice, které jsou přibližně u výjezdu 2. km dálnice D1 směr Brno.

Položka	MJ	Množství	J. cena [CZK]	Cena celkem [CZK]
Zdivo nosné vnitřní POROTHERM tl 240 mm pevnosti P 15 na MVC	m2	139,0	804,65 Kč	111 816,58 Kč
Příčky POROTHERM tl 80 mm pevnosti P 10 na MVC	m2	9,8	385,14 Kč	3 786,70 Kč
Příčky POROTHERM tl 115 mm pevnosti P 10 na MVC	m2	33,6	472,84 Kč	15 890,26 Kč
Příčky POROTHERM tl 140 mm pevnosti P 10 na MVC	m2	19,2	521,57 Kč	10 030,31 Kč
Lešení pomocné pro objekty pozemních staveb s lešeňovou podlahou v do 1,9 m za tížení do 150 kg/m2	m2	144,2	32,62 Kč	4 702,17 Kč
Přesun hmot pro budovy zděné v do 12 m	t	42,5	210,95 Kč	8 965,38 Kč
VRN (ZS a mimostaveništní doprava)	%	5,0	155 191,40 Kč	7 759,57 Kč
			Celkem	162 950,97 Kč

Tabulka 10 - Vybrané ocenění vyzdívek [vlastní zpracování]

Tento výběr položek jsem poptával jako fiktivní zakázku na realizaci vyzdívek rodinného domu v Kunraticích a to konkrétně na serverech www.epoptavka.cz, www.subdodavky.cz, www.aapoptavka.cz a www.abczakazky.cz. Výsledkem bylo přibližně 20 nabídek. Všechny však nebyly zcela v pořádku. Některé obsahovaly pouze oceněnou práci bez materiálu, část byla velice stručného charakteru a nedala se z nich vyčíst potřebná data. Celkem se jednalo o 50% nevhodných. Z tohoto důvodu jsem vybral 10 nabídek. Tento počín bych nazval prvním porovnáním a zároveň prvním vyřazovacím krokem.

Vybrané nabídky z prvního kola jsou uvedené v **tabulce 11**. Do této tabulky jsem zanesl tři hodnotící kritéria. Prvním je výše ceny nabídky. Prozatím je předmětem hodnocení stanovená celková cena zakázky. V tomto hodnocení jsem vyřadil automaticky nejvyšší a nejnižší nabídku. Jako druhé kritérium jsem určil komunikaci podniku či živnostníka. V tomto případě se jedná o ohodnocení způsobu, jakým mne oslovili, jak se mnou jednali a zda se jednalo o vstřícné chování podpořené rozumnými fakty (některá komunikace směřovala například k tomu, zda se jedná o vyzdívání na PUR pěnu- v rozpočtu jasně stanoveno MVC).

Nabídky	Cena	Výše ceny		Komunikace		Reference		Výsledek
		Hodnocení	Váha 0,45	Hodnocení	Váha 0,35	Hodnocení	Váha 0,20	
ČejoStav	173 265 Kč	7	3,06	2	0,70	4	0,80	4,56
Renix a.s.	183 739 Kč	6	2,59	9	3,15	6	1,20	6,94
DASTaLT	166 257 Kč	8	3,38	2	0,70	3	0,60	4,68
Šramota	200 342 Kč	4	1,84	5	1,75	4	0,80	4,39
IPARS s.r.o.	166 257 Kč	8	3,38	6	2,10	9	1,80	7,28
ESIKO s.r.o.	210 525 Kč	3	1,39	8	2,80	8	1,60	5,79
HOME Assistance	241 323 Kč	x	vyřazeno	6	2,10	6	1,20	x
Macoun	177 108 Kč	6	2,89	7	2,45	6	1,20	6,54
Milan Stavitel	201 350 Kč	4	1,80	2	0,70	2	0,40	2,90
Tykes s.r.o.	113 700 Kč	x	vyřazeno	3	1,05	3	0,60	x

Tabulka 11 - 2. porovnání nabídek [vlastní zpracování]

Třetím kritériem jsem stanovil reference. Zde je obsáhnuto hodnocení nejen na základě již realizovaných zakázek (jelikož tyto informace nejsou dostupné u všech, nebo je v nabídkách nepředložili), ale také podle propagování nabízených služeb (internetové stránky nebo katalogy s popisem činností, některé nabídky obsahovaly charakteristiku prováděných prací s udáním délky příslušné praxe). Každé kritérium zastupuje hodnocení a váha. Škálu hodnocení jsem určil od 1 do 10 (vyšší číslo značí lepší výsledek). Je stejná u všech tří kritérií. Pro určení hodnoty u výše ceny jsem použil vlastního výpočtu: $(241\,323 - X) * k = \text{známka hodnocení}$. Jedná se o odečtení zkoumané ceny z nejvyšší nabídky, posléze vynásobená koeficientem k ($k = 0,0001$; jeho užití jsem zvolil z důvodu potřeby jednociferného čísla), výsledek je zaokrouhlen na celé číslo. Tento výpočet je platný za podmínky nejnižší ceny 141tis.Kč, vyřazením nabídky podniku Tykes je podmínka splněna. U zbývajících dvou kritérií je přidělení

známky hodnocení individuální. Váha je určená ke každému kritériu samostatně a to podle důležitosti. Váha 0,45 přísluší ceně, tvoří totiž nejdůležitější činitel rozhodování. Váha komunikace je 0,35 a nejnižší váha 0,2 náleží referencím. Komunikace má pro mne totiž vyšší váhu než reference, jelikož při komunikaci jsem hodnotil již reálnou vlastní zkušenost s podnikem či živnostníkem, oproti referencím (zde vycházím z předložených informací hůře ověřitelných). Výsledné číslo je součet kritérií, přičemž kritérium je zastoupeno součinem hodnocení a váhy. Toto číslo je rozhodující pro výběr nabídek do třetího porovnávacího kola, kam jsem vybral čtyři nejlépe hodnocené subjekty pro srovnání s podnikem Mlátek.

Třetí porovnávací kolo jsem zpracoval v **tabulce 12**. Zde se již zabývám cenou podrobněji. Z tohoto důvodu jsem vybral čtyři základní položky nabízených rozpočtů (jsou v příloze této práce). Jedná se o položky svislé konstrukce (veškeré zhotovení zdíva), ostatní konstrukce a práce (lešení), přesuny hmot (staveništní) a VRN (náklady na ZS a mimostaveništní doprava). Průměr cen za položky svislé konstrukce je 151 964Kč. Výši ovlivňuje v největší míře Esiko s.r.o., jelikož předložili nejvyšší nabídku v položce svislé konstrukce (zároveň i v celkové ceně zakázky). Firma Mlátek je pod tímto průměrem o necelých 7% a má druhou nejnižší cenu. Celková průměrná cena činí 184 155Kč. Pod tímto průměrem je podnik Mlátek o 11,5% a náleží mu nejnižší cena. Přeskočil společnost IPARS, která má vyšší VRN. U této položky jsem rozdílnost očekával, vzhledem k umístění stavby.

	Mlátek s.r.o.	Renix a.s.	IPARS s.r.o.	ESIKO s.r.o.	Macoun
Svislé konstrukce	141 523 Kč	157 652 Kč	136 732 Kč	179 652 Kč	144 259 Kč
Ostatní konstrukce a práce	4 702 Kč	4 930 Kč	5 866 Kč	15 850 Kč	8 960 Kč
Přesuny hmot	8 965 Kč	9 943 Kč	9 932 Kč	15 219 Kč	8 518 Kč
VRN	7 760 Kč	11 214 Kč	13 727 Kč	19 800 Kč	15 371 Kč
Celkem	162 950 Kč	183 739 Kč	166 257 Kč	230 521 Kč	177 108 Kč

Tabulka 12 - 3. porovnání nabídek [vlastní zpracování]

Tímto mým průzkumem jsem zjistil podprůměrné ceny za realizování zděných konstrukcí podniku Mlátek vůči zkoumaným nabídkám pro fiktivní zakázku realizace zdění rodinného domu v Kunraticích (za předpokladu roztřídění konkurenčních nabídek podle vlastních kritérií). Vše na základě nabídek na inzerovanou poptávku

prostřednictvím již zmíněných serverů. Výsledkem je podprůměrná cena realizované zakázky podnikem Mlátek s.r.o. (konkrétně o 11,5%), přičemž se jedná o nejnižší cenu. Jedná se tedy o velice dobrou cenovou konkurenceschopnost podniku.






5.3 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku tvoří v případě analyzované společnosti produkt, vlastní zdroje, finanční situace podniku a komunikace. V tomto oddíle budu postupně tyto složky analyzovat.

5.3.1 Charakteristika produktu

Jedná se o specifický produkt zakázkového charakteru. Zde je totiž výrobek zprvu zpracován dle požadavků a posléze přichází na řadu realizace v souladu s danými představami zákazníka (investora).

Základní charakteristika nabízených produktů:

-  **Inženýrské stavby** (Do této složky patří kanalizace, vodovody, plynovody, komunikace a další. Kvalitní zhotovení a dlouhá životnost je zde podpořena použitím vhodných materiálů.)
 -  **Průmyslové stavby** (Výrobní haly, sklady či kanceláře. Opět využití kvalitních materiálů podporuje vysoký standart zakázek.)
 -  **Výstavba rodinných domů** (Základní složka činností podniku. Výstavba je realizována na základě neustálého konzultování zákaznických požadavků. Zde podnik nabízí dlouholeté zkušenosti jak po stránce pracovní, tak i materiálové. Výstavbu je schopen podnik realizovat na klíč.)
 -  **Projekty domů** (Podpurná a velice důležitá služba zákazníkům nejen při realizaci rodinných domů.)
 -  **Rekonstrukce** (Byty, bytová jádra, rodinné domy, apod. Jedná se spíše o podpurnou složku činnosti podniku.)
- [37]

Společnost již realizovala několik velice zajímavých zakázek, jako příklad bych uvedl jednu z oblasti rodinných domů. Jedna realizovaná zakázka je zajímavá provedením střešní konstrukce. Jedná se o velmi originální a moderní provedení, díky

kterému tvoří v místě realizace unikátní projekt. Realizovaný dům vyobrazen na následujícím **obrázku 19**.



Obrázek 19 - Rodinný dům Zdiměřice [64]

Při jeho realizaci bylo použito moderních materiálů podle vysokých nároků a požadavků investora. Průběh realizace byl bezproblémový, dílo investorovi dodáno na klíč a firma zde potvrdila své, již v předchozím textu zmiňované, kvalitní schopnosti. Za zmínku zde stojí architekt objektu. Jeho jméno je Vlado Milunić, český architekt chorvatského původu. Spolu s Frankem O. Gehrym je autorem Tančícího domu v Praze. U této příležitosti bych ještě zmínil spolupráci podniku pana Mlátko na jedné ze zakázek s Akad. arch. Davidem Vávrou (nejen architekt, ale i herec a spisovatel).

5.3.2 Analýza produktu

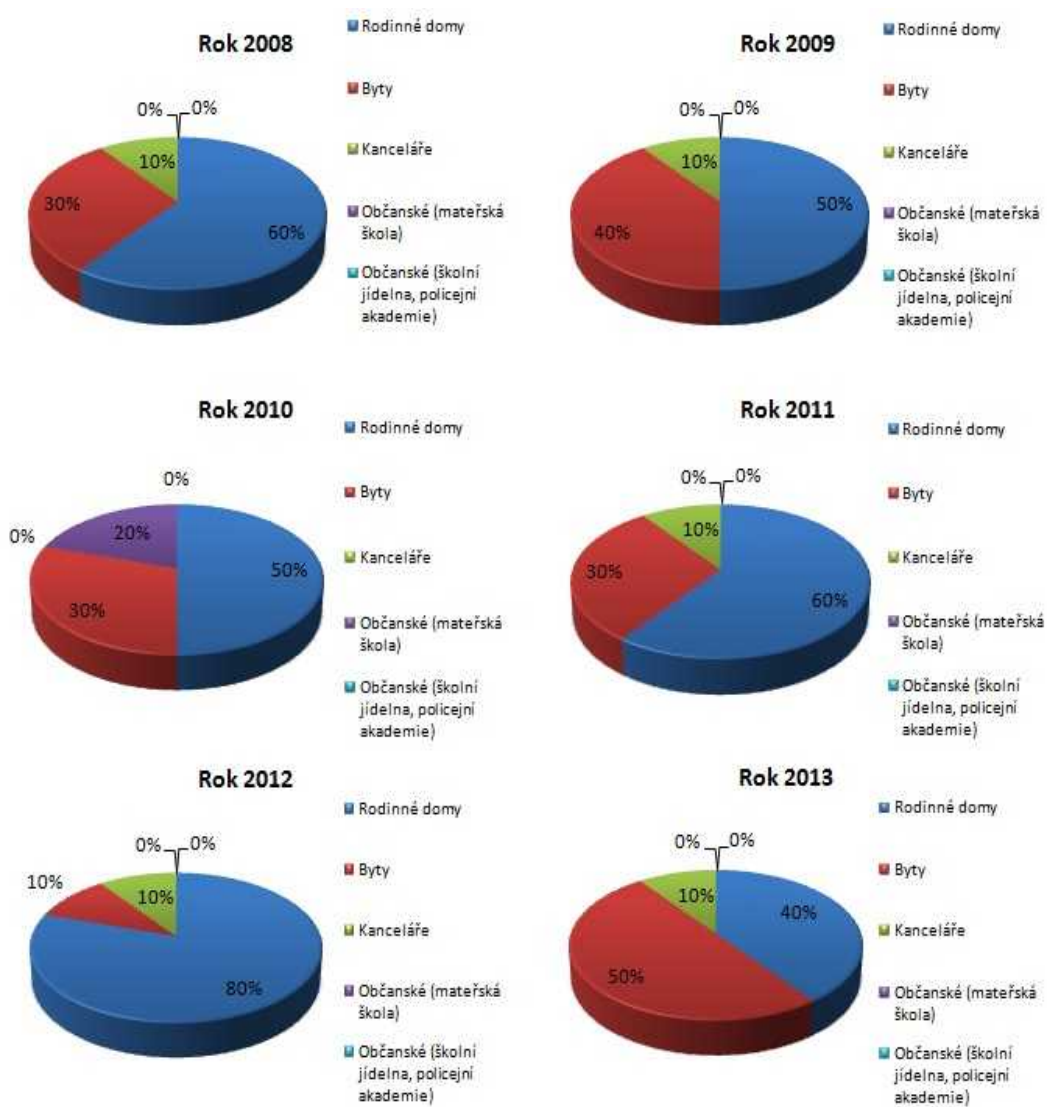
Následující **tabulka 13** vychází z typů realizovaných zakázek podnikem Mlátek.

Obrat	Kč	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
		15 187 000	12 537 000	12 565 000	8 894 000	27 950 000	7 442 000	x
Rodinné domy	%	60%	50%	50%	60%	80%	40%	30%
	Kč	9 112 200	6 268 500	6 282 500	5 336 400	22 360 000	2 976 800	x
Byty	%	30%	40%	30%	30%	10%	50%	50%
	Kč	4 556 100	5 014 800	3 769 500	2 668 200	2 795 000	3 721 000	x
Kanceláře	%	10%	10%	0%	10%	10%	10%	x
	Kč	1 518 700	1 253 700	0	889 400	2 795 000	744 200	x
Občanské (mateřská škola)	%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	x
	Kč	0	0	2 513 000	0	0	0	x
Občanské (školní jídelna, policejní akademie)	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
	Kč	0	0	0	0	0	0	x

Tabulka 13 - Typové porovnání realizovaných zakázek [vlastní zpracování]

Jednotlivé typy zakázek jsem dostal v komunikaci s podnikem procentuelně vyčíslené vůči celkovému obratu v letech 2008 až 2013. Rok 2014 je pouze odhad z účetní evidence a vyjádřen bez možnosti porovnání s obratem. Ostatní období jsem posléze porovnal s obratem podniku v daném roce, získaným z výkazu zisku a ztráty. Rodinné domy (jejich realizace a rekonstrukce) jsou základním pilířem a nosným prvkem zakázek podniku. V přímé vazbě se tento faktor podílí průměrně největším podílem na tvorbě tržeb a následném generování zisku. Druhým základním prvkem tvorby tržeb je realizace a rekonstrukce bytů. Třetím je provádění kanceláří.

V následujícím složeném **grafu 18** je znázorněno typové rozdělení zakázek vůči celkovému obratu v daném roce (grafické vyjádření předchozí tabulky 13).



Graf 18 - Porovnání zakázek v průběhu let 2008 až 2013 [vlastní zpracování]





Rozdělení podílu segmentů na jednotlivých obrazech v daném období je velice ovlivněno získáním zakázek rodinných domů. Konkrétně v roce 2013 byly realizovány rodinné domy pouze za necelé 3mil. Kč a tudíž se stal bytový segment převažujícím. Více ohledně finančních ukazatelů ve finanční analýze (5.4.4).

5.3.3 *Analýza vnitřních možností podniku*

Společnost má ve svém vlastnictví malý vozový park (v hodnotě 2mil. Kč). Logistika společnosti je koncipována na základě jednak vlastní dopravy, a jednak dopravy dodavatelů stavebního materiálu. V případě prvním se jedná o přepravu pracovníků v osobních autech či v dodávce s možností přepravy drobného nářadí a materiálu. Větší objemy materiálů a nářadí jsou převáženy valníky za účasti vyškoleného řidiče. V druhém případě se využívají zejména možnosti dopravy dodavatelů stavebního materiálu.

Dále vlastní drobnou mechanizaci a lešení. Také využívá sklad, který má ovšem v pronájmu. Dále budu analyzovat pronajímaný skladový prostor. To zejména z důvodu finanční zátěže podniku a také z důvodu efektivnosti umístění vzhledem k regionu působnosti.

Skladovací prostor má podnik v pronájmu za 180 tis. Kč ročně. Jedná se o pozemek v celkové výměře 700m² (tzn. 21,50 Kč/m² za měsíc bez DPH). Nachází se v Písnici, ulice Pramenná. Skládá se z několika částí:

-  Hala (150m², rozdělena na dvě části, v první je prostor pro kryté parkování, v druhé je sklad materiálu v policích, například obklady a dlažba- materiál, který zbyl z realizace minulých zakázek)
-  Bouda (50m², zde se skladuje lešení, žebříky, dřevo, apod.)
-  Otevřený prostor (500m², několik zhotovených přístřešků, skladování střešních tašek, lešení, písek, apod.)
-  Ubytovna (pro zaměstnance podniku, zde celoročně bydlí a zároveň hlídají celý areál)



Pro porovnání jsem hledal na internetu skladové prostory podobného charakteru. V cenové hladině 15 tis. Kč měsíčně se hledají pronájmy velice obtížně. Skladové prostory shodného rázu jsou v blízkosti Prahy 2x dražší, tuto skutečnost jsem zjistil ze

serverů srealty.cz, rbreality.cz a bezrealitky.cz. Počáteční neúspěch mne však neodradil a průběžně jsem (přibližně měsíc) pokračoval v hledání. Tentokrát jsem vytipoval lokality a osobně je navštívil. Nakonec jsem našel zajímavé skladovací prostory, které jsou v nabídce I. E. T. Reality s.r.o. Uvedeno v **tabulce 14** a v příloze této práce.

I.E.T. Reality s.r.o. Skladovací prostory Lokalita: Nad Vršovickou Horou, Praha 10 - Michle	
Nabídka 1	
Plocha objektu	14m ²
Plocha pozemku	250m ²
Cena	12 000Kč/měs (+DPH a energie)
Popis	Nemovitost se nachází mimo frekventované zóny na klidném místě, ale pouze 5 minut od hlavní ulice na Bohdalcí. Je součástí areálu, kde je autoservis, různé sklady, dílny i zahrádky. Předmětem nájmu je oplocený pozemek pod vlastním uzavřením se zpevněnou plochou k rozličnému využití, parkování strojů, aut, uskladnění různých prodejních materiálů, lze jej využít i jako výrobní prostor. Součástí nájmu je přílehlý, zděný domek o velikosti 14 m ² , který může sloužit jako kancelář. V domku je zavedena elektřina o napětí 220/380 V a voda. V případné potřeby lze mít na pozemku k dispozici též stavební buňku. Objekt je volný ihned.
Nabídka 2	
Plocha objektu	0m ²
Plocha pozemku	580m ²
Cena	15 000Kč/měs (+DPH a energie)
Popis	Nabízený pozemek, rozšířený na 580 m ² , je situován v uzavřeném, nehlídaném areálu a je určen ke komerčním účelům. Není určen k trvalému bydlení, ale je možné umístit zde buňku, karavan či vybudovat zázemí nepodléhající stavebnímu povolení. Majitel celý pozemek zpevnil štěrkem a do několika dnů bude pozemek oplocen. Areál, kde se mimo nabízený pozemek nachází autoopravna, skladové budovy, rodinný dům, zahrádky a další komerčně využívané budovy se na noc uzavírá s tím, že všichni nájemci mají vlastní klíč a neomezený přístup. K dispozici je pitná voda i elektřina.
Nabídka 3	
Plocha objektu	50m ²
Plocha pozemku	400m ²
Cena	18 000Kč/měs (+DPH a energie)
Popis	Na separátně oploceném pozemku o 400 m ² zpevněné plochy jsou 3 kanceláře bez vybavení v přízemním domku s kuchyňkou a velký, různorodě využitelný přístřešek. Pozemek je hned na kraji uzavřeného areálu. Teplo je zprostředkováno elektrickými přímotopy s alternativou na pevná paliva. Dvě poměrně široké brány umožňují vjezd pod přístřešek i přímo na pozemek. Okna i dveře jsou chráněny mřížemi. Objekt je vhodný pro stavební firmu, drobnou výrobu, parkování aut či strojů. Objekt je volný ihned.

Tabulka 14 - Nabídky skladovacích prostor [65 – vlastní zpracování]

V předchozí tabulce jsem zobrazil tři nabídky skladovacích prostor:

-  Nabídka 1 (Znamená pro podnik přistoupení na omezení prostoru, jelikož pozemek je daleko menší než stávající pronajatý. Je zde však obytný prostor formou zděného domku s elektřinou a vodou. Výhody: lokalita, cena, obytný prostor, voda, elektřina. Nevýhody: velikost pozemku)
-  Nabídka 2 (Pozemek z uvedených nabídek je největší. Je zde ovšem absence obytných prostor. K dispozici pitná voda a elektřina. Přistavení dodatečného

staveništního kontejneru a mobilního WC navyšuje cenu přibližně o 3 000Kč. Popřípadě koupě kontejneru s WC je 118tis. Kč bez DPH (viz nabídka na obytnou buňku s WC v příloze této práce). Výhody: velikost pozemku, voda, elektřina. Nevýhody: cena, absence obytného prostoru)

- 📄 Nabídka 3 (Pozemek by mohl být pro podnik nejvýhodnější. Je zde dobré zázemí. Vytápěné obytné prostory o 50m2 s vodou a elektrikou. Skládají se ze tří kanceláří a kuchyňky. Cena je z nabídek nejvyšší. Výhody: obytné prostory. Nevýhody: cena.)

Doporučil bych podniku nabídku 3. Jednalo by se o navýšení dosavadních nákladů na straně jedné. Na straně druhé je zde velice dobrá lokalita. Porovnání dosavadního místa skladu (2) a možného skladu (1) na **obrázku 20**.



Obrázek 20 - Mapa umístění skladovacích prostor [55]

Lokalita místa č. 1 je centrálnější vůči regionu působnosti podniku. Místo se nachází z hlediska dopravní dostupnosti po Praze na optimálním místě (doprava vozem- Jižní spojka či blízkost centra, doprava městskou hromadnou). Nachází se zde vhodné zázemí pro ubytování zaměstnanců. Možnost realizace kanceláře. Lokalita č. 2 je z pohledu strategického umístění v regionu velice nevhodná. Zvolena z důvodu menších nákladů, oproti umístění v přímo v Praze. Z tohoto důvodu zakázky v lokalitě severně nad Prahou jsou již pro podnik náročnější na logistiku. Tímto je podnik omezen.

5.3.4 Analýza finanční situace.

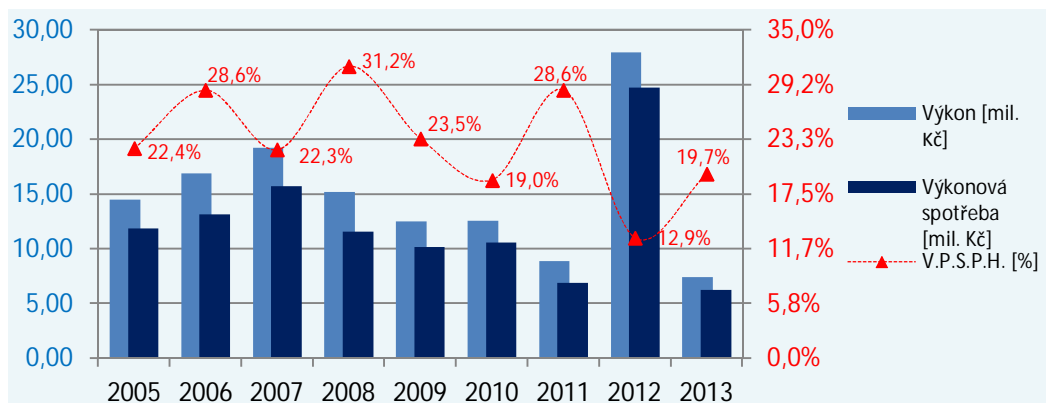
Pro tuto část analýzy jsem získal od podniku účetní závěrky za období 2006-2013. Po prostudování výkazů zisku a ztrát jsem zhotovil **tabulku 15**, kde jsem vybral důležité položky pro porovnávání. Položky z těchto výkazů, které v tabulce chybí, jsou pro mé účely nepotřebné a zanedbatelné (například daně a poplatky, ostatní provozní náklady, apod.).

Ceny jsou uvedené v tis. Kč									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výkon	14 501	16 903	19 221	15 187	12 537	12 565	8 894	27 950	7 442
Výkonová spotřeba	11 845	13 142	15 722	11 577	10 155	10 556	6 914	24 761	6 218
Přidaná hodnota	2 656	3 761	3 499	3 610	2 382	2 009	1 980	3 189	1 224
Osobní náklady	2 344	2 812	2 690	2 838	2 352	2 040	1 877	1 932	1 706
Odpisy dlouhodob. hmot. a nehmot. majetku	28	377	353	236	355	0	0	277	0
Ostatní finanční náklady	153	167	97	210	235	229	226	205	209
Výsledek hospodaření za účetní období	110	320	335	318	-523	-87	-148	751	-737

Tabulka 15 - Vybrané položky výkazu zisku a ztrát za 2005/2013 [vlastní zpracování]

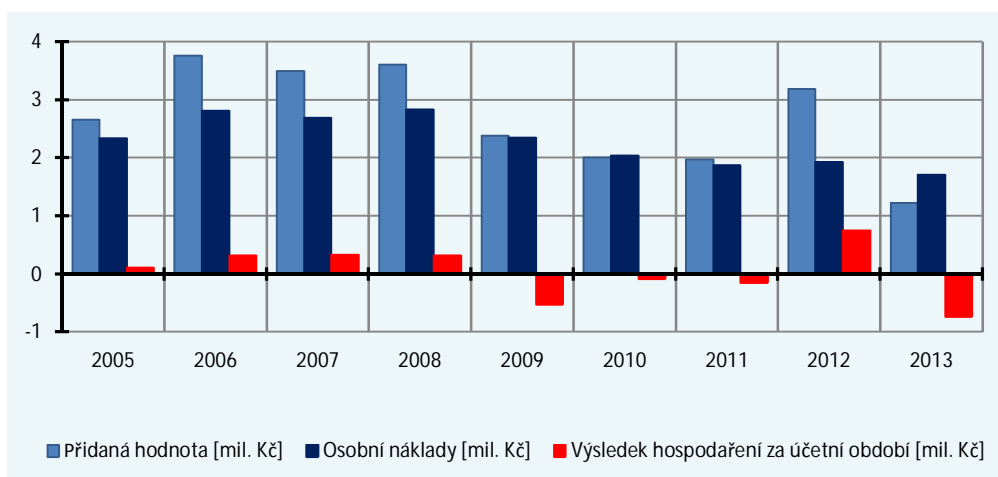
Pro zkoumané období je na první pohled charakteristický počáteční růst výkonů, které po třech letech začínají ztrácet na objemu (co se finančního vyjádření týče). Po dalších čtyřech letech propadů je zde úspěšný rok 2012 s výkonem 27 mil. Kč a hospodářským výsledkem 751 tis. Kč. Tento výsledek je ovlivněn získanou zakázkou za 14,8 mil. Kč. Jednalo se o novostavbu rodinného domu s bazénem, kdy bylo požadováno velice kvalitních a nadstandardních materiálů. Avšak rok 2013 je vůbec nejhorším ve zkoumaném období. V **grafu 19** jsem vyjádřil hodnoty výkonu, výkonové spotřeby a vypočítané vlastní procentní sazby přidané hodnoty k výkonové spotřebě (základnou je tedy výkonová spotřeba, dále tuto sazbu budu uvádět pro zjednodušení pod zkratkou V.P.S.P.H). Průměr V.P.S.P.H. je za zkoumané období 23,1%. Tuto vlastní hodnotu jsem uvedl zejména pro potřeby finančního plánu pro podnik Mlátek v roce 2015. Jestliže zohledním výpočet V.P.S.P.H. z **grafu 19**, její průměr a také výsledky analýzy ekonomických faktorů (5.1.1), měla by tato sazba být ve

finančním plánu 2015 pod hranicí 20%. Základem je totiž splnění potřeby konkurenceschopnosti podniku (dále se této problematice věnuji v částech: 6.2.2 Cenová strategie, 7.2 Finanční plán podniku na rok 2015).



Graf 19 - Porovnání výkonu, výkonové spotřeby a V.P.S.P.H. [vlastní zpracování]

V **grafu 20** porovnávám přidanou hodnotu, osobní náklady a hospodářský výsledek v daném období. V roce 2008 je přidaná hodnota stále na vysoké úrovni, ačkoliv již výkon ztrácí. Tímto se hospodářský výsledek držel stále nad hladinou 300 tis. Kč. Radikální zlom přišel v roce 2009, kdy přidaná hodnota odpovídala přibližně osobním nákladům. Za účasti odpisů a ostatním finančním nákladům se hospodářský výsledek propadl do hlubokého mínusu (na poměry podniku).



Graf 20 - Vybrané položky z výsledovky [vlastní zpracování]

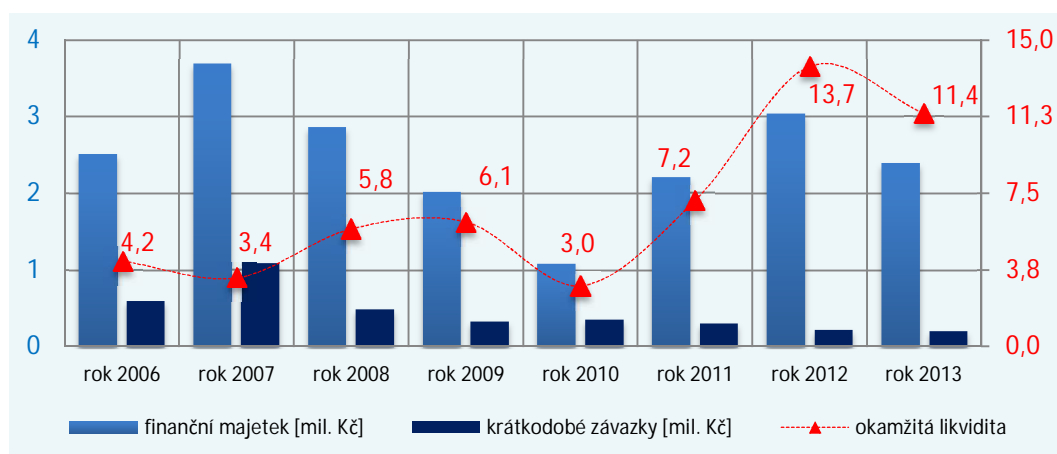
V následujících letech byl sice hospodářský výsledek stále v mínusu, ale díky nulovému odepisování a snížení osobních nákladů (například snížení počtu

zaměstnanců) nebyl takové razantní záporné hodnoty, jako v roce 2009. Rok 2012 přinesl vzpruhu ve formě velké zakázky za 14,8 mil. Kč a rekordní hospodářský výsledek. Z tohoto důvodu se osobní náklady udržely na hladině z minulého roku. Poslední zkoumaný rok 2013 byl ovšem zdaleka nejhorší. Osobní náklady podnik sice opět snížil, ale i přes toto opatření byly mnohem vyšší než přidaná hodnota a tomu odpovídá hospodářský výsledek. Základním příčinou je zde výkon podniku 7,44 mil. Kč.

Okamžitá likvidita

Další část finanční analýzy jsem věnoval analýze poměrových ukazatelů. Jako první ukazatel jsem zvolil likviditu okamžitou, která je stanovena na základě podílu krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Úroveň doporučené hodnoty by se měla pohybovat na úrovni 0,2 až 0,5. [26; str.177]

Hodnota okamžité likvidity vychází velmi vysoká. Podnik má totiž velký finanční objem krátkodobého finančního majetku a velmi nízké krátkodobé dluhy. Vyjádřeno v **grafu 21**.



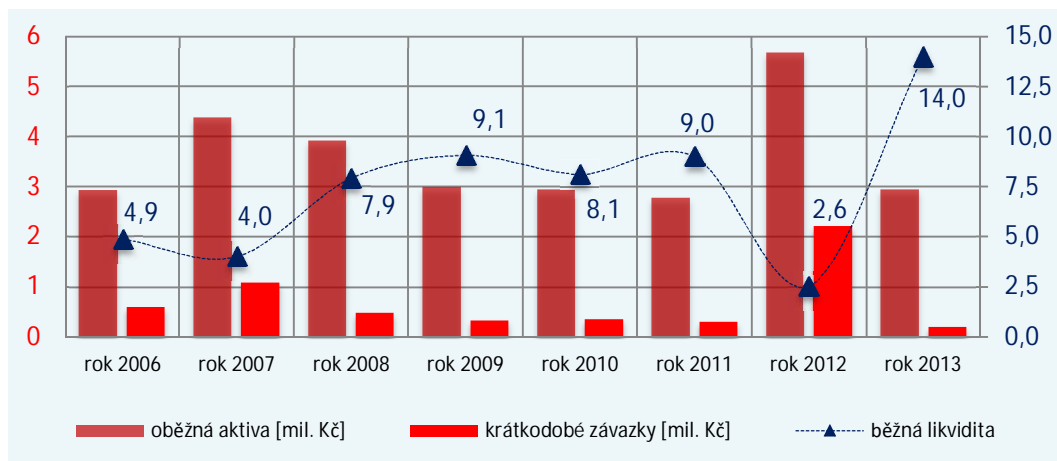
Graf 21 – Likvidita okamžitá [vlastní zpracování]

Běžná likvidita

Běžná likvidita je vyjádřena podílem oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. Tento ukazatel poukazuje na to, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Doporučované hodnoty jsou v rozmezí 1,8 až 2,5. [26; str.177]

Pro podnik vychází velmi vysoká běžná likvidita. Samozřejmě opět díky množství krátkodobého finančního majetku podpořeného krátkodobými pohledávkami.

Běžnou likviditu jsem znázornil formou grafu 22. Z grafu je evidentní přiblížení se k doporučovaným hodnotám pouze v roce 2012. V ostatních letech podnik nevyužil dostatečně své finanční možnosti díky nízkému obratu.



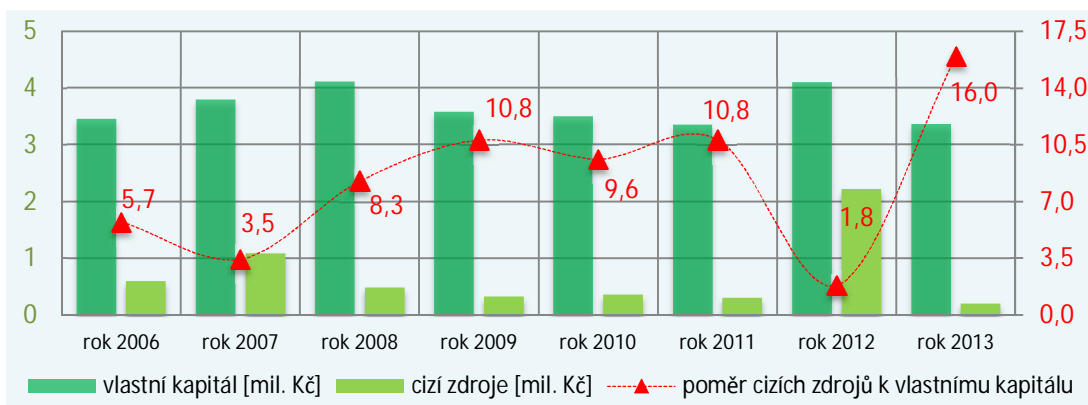
Graf 22 - Běžná likvidita [vlastní zpracování]

Z výsledků obou druhů likvidit mohu konstatovat velmi dobrou platební schopnost podniku. I za předpokladu navýšení krátkodobých dluhů by podnik neměl mít problém uhradit své závazky včas. Tento fakt bych přičítal k výhodě v současné ekonomické situaci stavebního trhu, vůči konkurenčním podnikům podobného charakteru. Tento výsledek je pozitivní i směrem k dodavatelům stavebních materiálů a subdodavatelů řemesel firmy Mlátek. Podnik, vzhledem ke své finanční rezervě na svém účtu, může bez obav začít realizovat náročnější zakázku. Nevýhoda vysoké likvidity spočívá v nevyužití vlastního finančního majetku. V tomto ohledu je potřeba přistoupit při tvorbě marketingové strategie ke krokům zefektivnění využití krátkodobého finančního majetku.

Poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu

Z ukazatelů zadluženosti jsem vybral poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Jak je již z názvu poměrového ukazatele patrné, jedná se o podíl všech cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. [27; str. 225]

V **grafu 23** je zobrazen poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Tento poměr je podle očekávání vysoký. Jelikož se zde projevil výsledek hospodaření z minulých let. Podnik má za svou působnost díky nerozdělenému zisku z minulých let k potřebám značný objem prostředků.

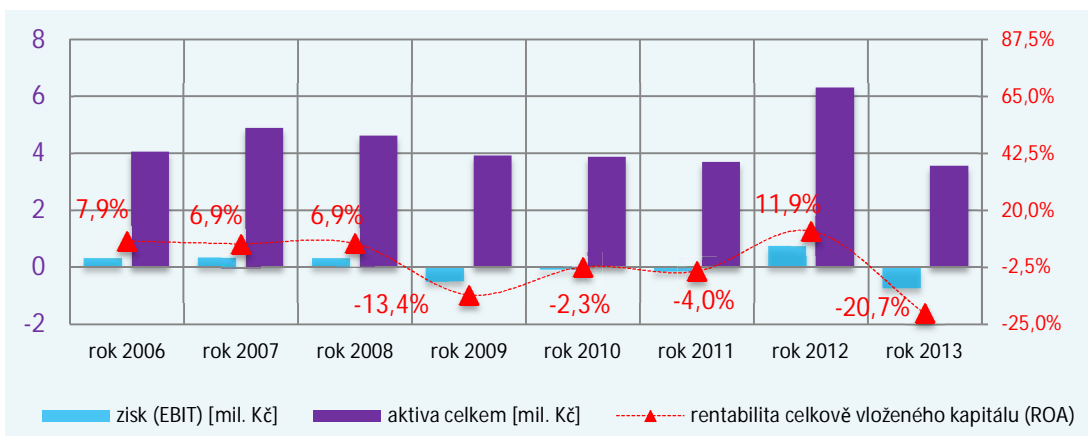


Graf 23 – Poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu [vlastní zpracování]

Nízká míra zadlužení podniku je pro finanční stabilitu podniku důležitým faktorem. Ovšem musím zde opět upozornit na potřebné efektivní využívání vlastního kapitálu jako v případě vysoké běžné likvidity.

Rentabilita celkově vloženého kapitálu

Z ukazatelů rentability jsem vybral pro tuto část analýzy rentabilitu celkového vloženého kapitálu (ROA). Jedná se o ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu, kde je podíl čitatele- zisku (EBIT) a jmenovatele- celková aktiva podniku. Tímto ukazatelem se hodnotí efektivnost použití vlastního kapitálu. Vypočteno v **grafu 24**.



Graf 24 – Rentabilita vloženého kapitálu [vlastní zpracování]

Do zjištěného výsledku se bezesporu velice negativně promítnul ekonomický stav stavebnictví v ČR. Jeho produkce právě od roku 2008 velice zřetelně ztrácela na své velikosti a do roku 2013 se snížila o 28% (viz pododdíl 5.2.1 Ekonomické faktory). Podnik se na vzniklou situaci velice nedostatečně adaptoval a dostal se do záporných čísel ukazatele rentability vloženého kapitálu.

Zjištěné údaje z finanční analýzy podniku budou jedním ze základních činitelů stanovení marketingové strategie a finančního plánu na rok 2015.

5.3.5 Analýza komunikace

V teoretické části jsem se zabýval marketingovým mixem, jenž je definován jako soubor nástrojů sloužících pro realizaci marketingových koncepcí. Jednou z jeho základních složek je právě marketingová komunikace, která je tvořena řadou různých nástrojů označovaných pod pojmem komunikační mix. Ten je částečně předmětem mého dalšího analyzování.

Osobní komunikace je forma, kterou podnik získává velice důležité zakázky. Jedná se například o potenciální zákazníky z přímého okolí manželů Mlátkových (rodina, přátelé, známí apod.). Další možné zákazníky získávají na základě dobrých referencí a kvalitně odvedené práce, přičemž je zde opět nezanedbatelný faktor osobního jednání. Zde bych uvedl jeden velice zajímavý příklad. Když jsem prováděl zákaznickou analýzu (5.3.1), dostalo se mi většinou odpovědí s velice kladnou zkušeností s firmou pana Mlátky. Jednu z korespondencí budu částečně citovat a již více necítím potřebu se k tomuto tématu vyjadřovat.

„Ing. Mlátek stavbu skvěle řídil, vše se stihlo v termínu, i přes problémy s dodávkami materiálu a s rozmazlenými subdodavateli (v době zmíněného boomu).

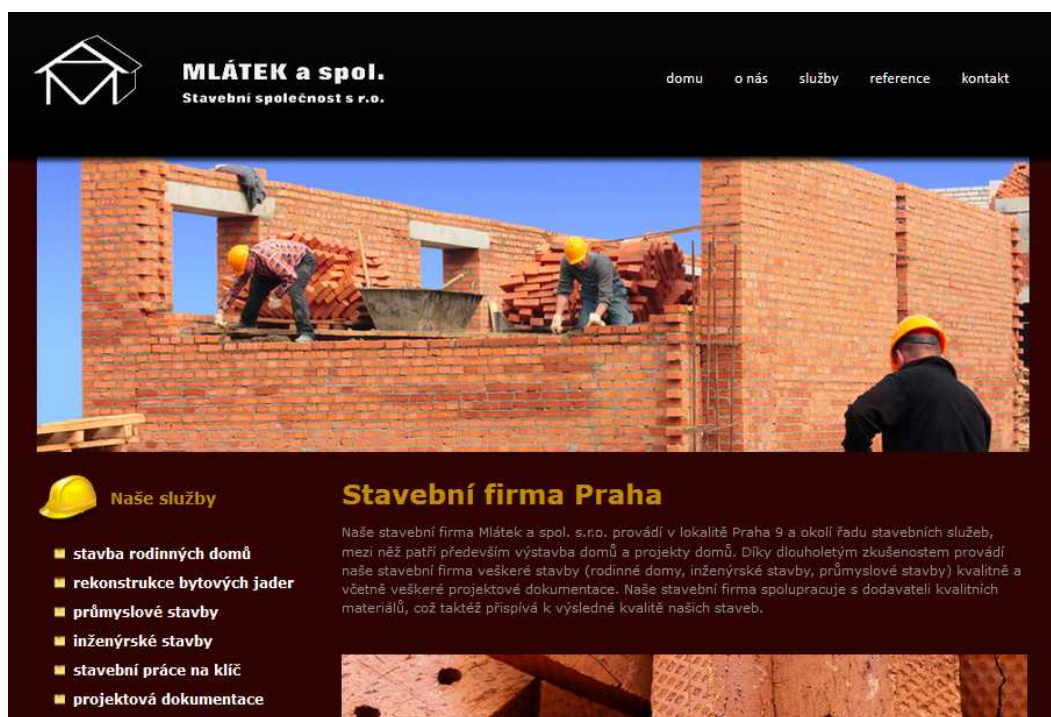
Hlavní klady, které jsem u Ing. Mlátky vnímal:

- 1. Dobrá kvalita za rozumnou cenu*
- 2. Vždy platí dohodnutá cena*
- 3. Ing. Mlátek vždy drží slovo*

Dobré zkušenosti ze stavby domu byly důvodem, proč jsem se při 2. etapě (dokončení okolí domu) obrátil znovu na Ing. Mlátky a udělal jsem dobře.“²⁵

²⁵ Pavel Stárek; komunikace elektronickou poštou dne 16. 11. 2014; přiloženo v příloze této práce

E-prezentace a e-komunikace podniku je v současnosti založena na vlastních webových stránkách a na registraci podniku na webu Firmy.cz. Vlastní webové stránky www.mlátek.cz jsou na základech publikačního systému EasyWeb od firmy CS Technologies s.r.o. Součástí využívání webových služeb jsou také tři vlastní e-mailové schránky (info@mlátek.cz, antonin@mlátek.cz a jan@mlátek.cz). Internetové stránky jsou v jednoduchém stylu se základními informacemi o podniku. Nachází se zde i informace ohledně realizovaných zakázek. Informace jsou velice strohé, jedná se pouze o referenční fotodokumentaci. Zde bych viděl možnost zlepšení informovanosti pro návštěvníky. Pokusit se aktualizovat stránky a zlepšit informovanost o dokončených stavbách. Vyzdvihnout použité moderní materiály či zajímavá konstrukční řešení. Stránky by měly ihned upoutat pozornost návštěvníka. V tuto chvíli hodnotím stránky jako velice podprůměrné. Ukázka úvodní stránky na **obrázku 21**.



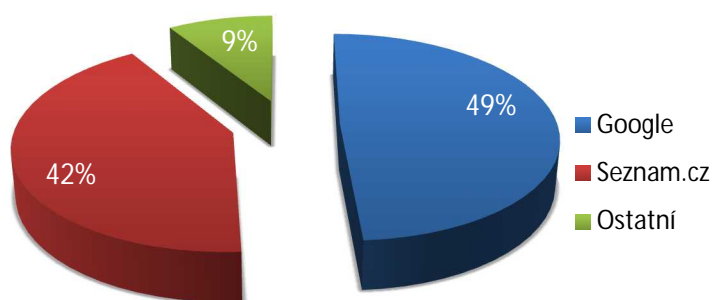
Obrázek 21 - Ukázka webových stránek podniku Mlátek [37]

Velice důležitou váhu přikládám on-line katalogu serveru Firmy.cz. Průměrná měsíční návštěvnost zde činí přibližně 2mil. unikátních uživatelů z 2,6mil. uživatelů, kteří hledají na internetu služby. Tímto patří tyto stránky do první desítky nejnavštěvovanějších stránek na českém internetu. Zde je podnik zapsán, přičemž samotný zápis je zdarma (firemní zápisy v katalogu firem a institucí jsou informací o

předmětu činnosti firmy. Obsahuje titulek, popis, region, internetovou URL adresu, fotografie a další údaje). Platí se zde za lepší pozici zmíněného zápisu ve výsledcích vyhledávání v kategorii, nebo při zadání klíčových slov. Konkrétně v případě podniku Mlátek se jedná o kampaň na klíčová slova a zobrazení firemního zápisu na požadované stránce katalogu. Při zadání slov „stavebnictví; stavební firma“ je zápis podniku zobrazen na první straně. Na druhé straně katalogu se nachází zápis při zadání „rodinné domy; rekonstrukce“. Při zadání „rodinné domy na klíč“ je zápis až na čtvrté stránce. Tato kampaň stojí ročně 10 800Kč. Zde se musím určitě vyjádřit negativně ke zvolenému způsobu. Tyto čtyři případy zadání klíčových slov by měli být nastavené ve všech případech na první stranu katalogu. Zároveň přidat ke klíčovým slovům „zednické práce“ také se zobrazováním firemního zápisu na první straně katalogu. V průběhu mých realizovaných analýz subdodavatelů jsem vždy prošel maximálně první dvě strany. Ty totiž činí 28 zápisů. To je již dostatečné množství informací pro potřebný výběr vhodné firmy. [66]

Za poslední tři roky zrušil pan Mlátek spolupráci s různými servery zabývajícími se inzercí poptávek stavebních prací a vedením databáze stavebních podniků či živnostníků. Z řečeného důvodu neefektivnosti bylo veškeré propojení se servery www.epoptavka.cz, www.subdodavky.cz, www.aaapoptavka.cz a www.abczakazky.cz zrušeno. Já jsem získal s těmito weby vlastní zkušenost, když jsem poptával fiktivní zakázku pro analýzu konkurence (5.3.4). Vidím zde určitý potenciál. Je zde zajímavý prostor pro firmy, které hledají zakázku. Myslím si že, této možnosti je třeba využít. Nevýhodou je zde velké množství konkurenčních podniků. Ale s opravdu profesionálním přístupem je podnik schopen vyčlenění se z kvantity. Například zhotovení katalogu referenčních zakázek se základními údaji o firmě, informacemi o spolupráci s velmi kvalitními dodavateli materiálů, zmíněním dlouholeté praxe v daných oblastech a příkladem nových technologických řešeních. Tento katalog ve formátu PDF jako příloha k nabídce. Ta by měla být vypracována velice pečlivě a srozumitelně. To vše zaštitěné telefonickou komunikací, která bude znamenat projevený zájem a zároveň naváže určitý profesionální vztah k potenciálnímu zákazníkovi. Tato činnost sebou samozřejmě nese velkou časovou náročnost a tím další zatížení podniku, ale v současném stavu stavebního trhu je třeba využít každé takovéto možnosti.

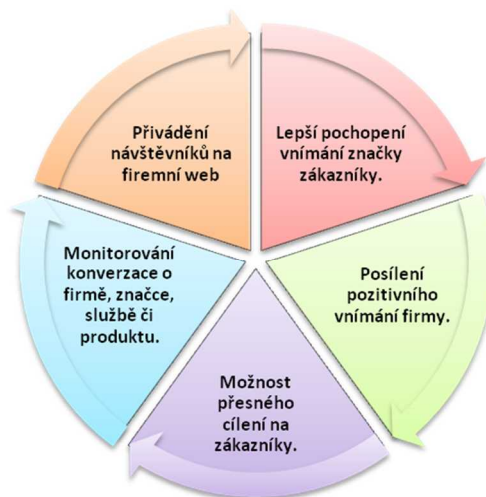
V současné době je v ČR nejvíce používaným internetovým vyhledávačem Google. Vyplývá to ze studie společnosti Effectix [69]. Data vztahující se k roku 2012 jsem znázornil v **grafu 25**. Druhý v pořadí je Seznam.cz, který společně s Googlem zaznamenává většinu návštěvností. Z těchto informací je pro účely mé analýzy velice podstatný fakt inzerování podniku nejen formou katalogu Firmy.cz (partnerské stránky Seznamu.cz), ale také pomocí Googlu. V tomto případě se jedná o reklamní kampaně Google AddWords [70]. Jedná se o nepoužívanější a nejpropracovanější reklamní systém. Registrace je zdarma. Platí se za sestavené reklamní kampaně na základě přivedení návštěvníka na své webové stránky. Jedná se o PPC reklamu (pay-per-click, tzn. platba za klik) [29; str.141]. Tímto se zároveň jedná i o velice efektivní způsob reklamy.



Graf 25 – Návštěvnost webových vyhledavačů v ČR [69 - vlastní zpracování]

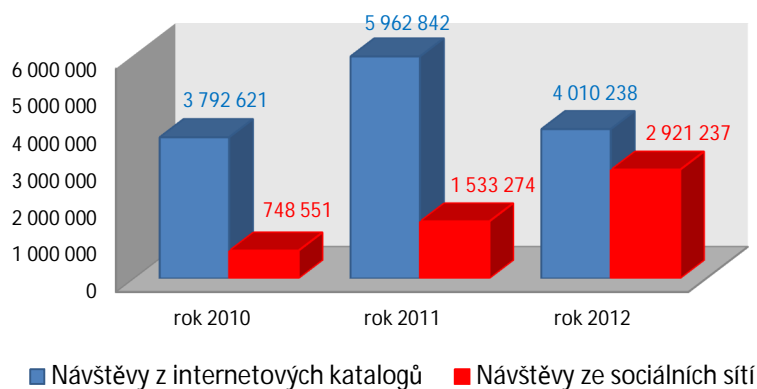
V této souvislosti musím zmínit nejmladší reklamní PPC systém FacebookAds. Tento systém umožňuje inzerování na velice oblíbené sociální síti Facebook. Začátkem roku 2014 již tato sociální síť obsahovala v ČR 4,2mil. uživatelů, přičemž se odhaduje asi 10% účtů jako falešných či duplicitních [71]. Tímto je v ČR Facebook zdaleka nepoužívanější sociální síť. Podnik musí při volbě této reklamy vytvořit potřebné stránky na této síti, které by měly být poutavého a výstižného charakteru. Dále se již může přistoupit k realizování reklamní kampaně, která je po vhodném nastavení cílená na potřebný okruh uživatelů.

Výhody reklamního PPC systému FacebookAds jsem znázornil na **obrázku 22**. Zcela jistě se jedná o velice zajímavý nástroj pro reklamní kampaň, kterou lze oslovit cílenou skupinu uživatelů. Určitě tento způsob propagace podniku zvážím při tvorbě marketingové strategie.



Obrázek 22 – Výhody využívání inzerce na Facebooku [72 - vlastní zpracování dat]

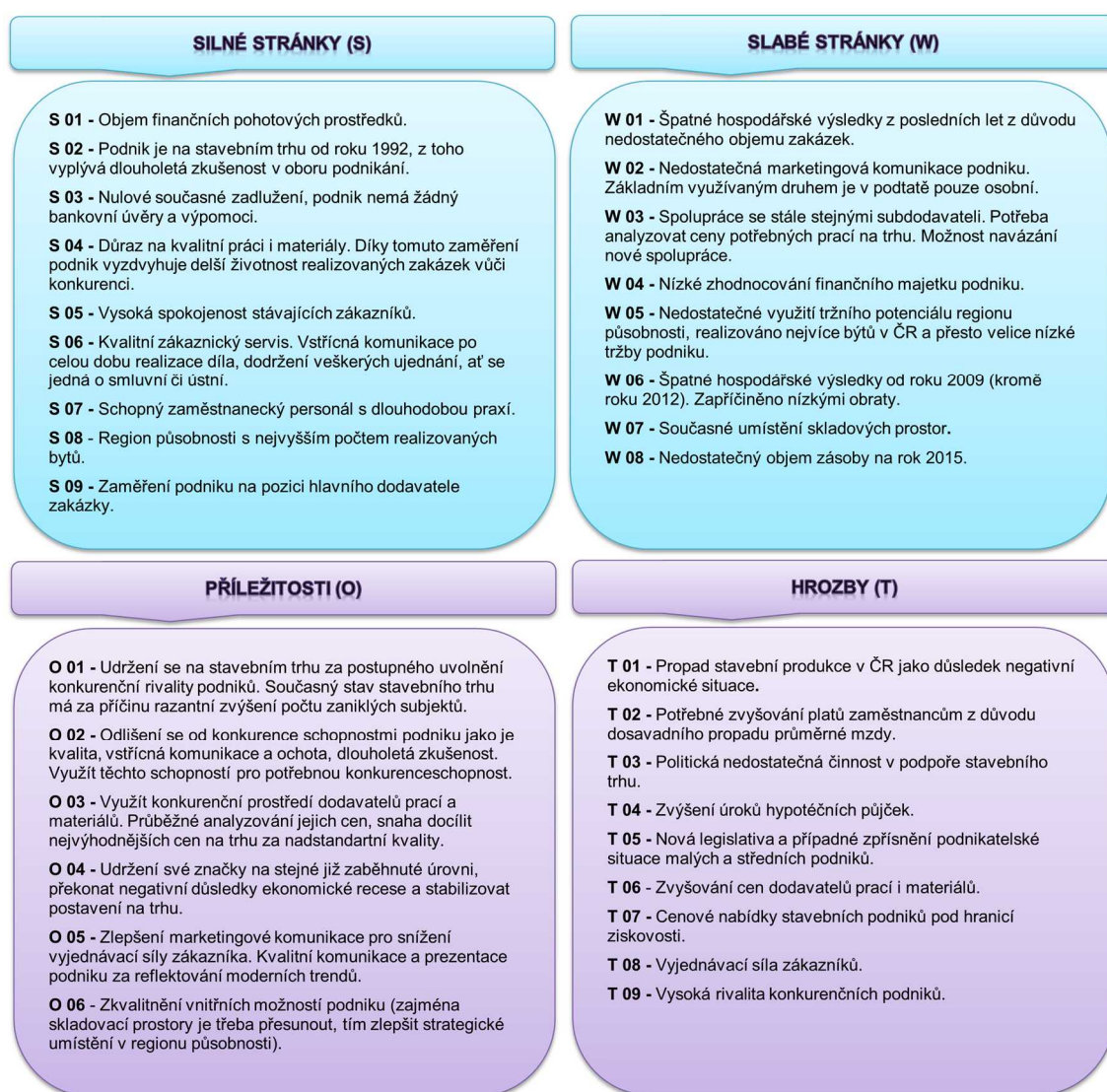
V **grafu 26** jsem znázornil porovnání množství návštěv internetových stránek přivedených z internetových katalogů (jako je například Firmy.cz) a ze sociálních sítí (Facebook, Youtube, Twitter, apod.). Mohu jednoznačně konstatovat značný růst návštěv ze sociálních sítí a stanovit předpoklad pokračování tohoto růstu, ačkoliv se již nemusí jednat o tak razantní zvyšování. Tento statistický výsledek je jen potvrzením potřeby využití i tohoto nového reklamního systému.



Graf 26 – Porovnání příchozích návštěv z katalogů a sociálních sítí [73 - vlastní interpretace dat]

5.4 Analýza SWOT

Proces vypracování analýzy SWOT je systematické zpracování informací získaných ze situační analýzy. Jedná se o souhrnné zpracování všech předchozích analýz za předpokladu utřídění výsledných informací do čtyř základních skupin: S (silné stránky), W (slabé stránky), O (příležitosti) a T (hrozby). Podstatné je uvědomění si příslušnosti skupin vůči prostředí podniku. Interní faktory náleží do S a W, externí faktory patří do O a T. Na následujícím **obrázku 23** jsem sestavil SWOT analýzu podniku Mlátek.








Obrázek 23 - SWOT analýza [vlastní zpracování]

6 REALIZACE STUDIE MARKETINGOVÉHO PLÁNU STAVEBNÍHO PODNIKU

V této části již přistupuji k úkonům spojených s tvorbou marketingového plánu. K tomuto kroku mohu nyní přistoupit, vzhledem k předchozí rozsáhle analýze vnitřního a vnějšího prostředí (situační analýza podniku) a následnému realizování SWOT analýzy (souhrnné zpracování získaných informací). Zde se věnuji potřebnému určení cílů podniku, následně vymezení marketingových potřeb a z nich vyplývajících marketingových strategií (členěné na základě marketingového mixu). Všechny tyto informace se podílí na vytvoření marketingového plánu podniku na rok 2015.




6.1 Cíle společnosti, definování marketingových potřeb

Definování cílů společnosti je velice podstatný úkol pro tvorbu marketingového plánu. Zde podotýkám důležitou charakteristiku těchto cílů, které by měly být tzv. SMART. Tento výraz tvoří počáteční písmena anglických slov:

-  Specific (jednoznačné)
-  Measurable (měřitelné)
-  Achievable (realizovatelné)
-  Relevant (důležité)
-  Time bound (časově ohraničené)

[28; str.34]

Stanovené podnikové cíle pro rok 2015, určené podnikem:

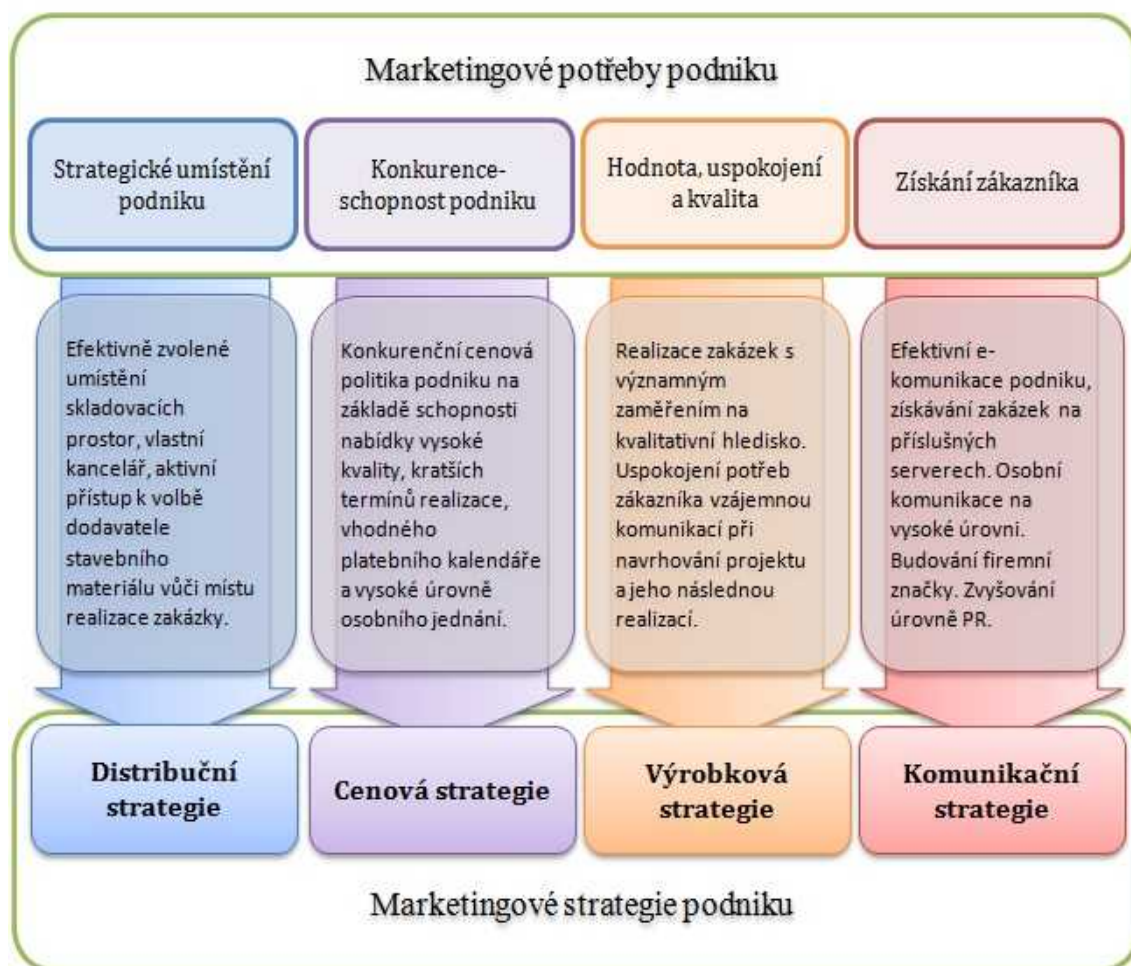
-  vyšší obrat
-  zaměstnat nového zaměstnance (mistr)
-  větší počet zakázek s delší dobou realizace

Cíle, které podnik stanovil, nesplňují kritérium SMART. Z tohoto zadání by pramenilo nemožné zkontrolování, vzhledem k neurčitosti ve vymezení. Jsou velmi obecného charakteru a jen okrajově vystihují současný stav podniku a potřebné řešení této situace. Proto jsem přikročil ke stanovení vlastních cílů pro podnik na rok 2015, které jsou určené na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Vlastní stanovené cíle pro podnik na rok 2015:

- 📄 obrát v roce 2015 nad hranicí 15 mil. Kč (určeno na základě obrátů v letech 2005 - 2008, přesnější výpočet v 7.2 Finanční plán podniku)
- 📄 dosažení kladného hospodářského výsledku
- 📄 efektivnější komunikace podniku (měřitelná vyšší návštěvností webu podniku, či vyšší poptávkou)

Dále jsem přistoupil k určení marketingových potřeb podniku, které se následně přímo odráží v marketingových strategiích podniku členěných na základě marketingového mixu. Znázorněno na **obrázku 24**.



Obrázek 24 - Marketingové potřeby a strategie podniku [vlastní zpracování]

6.2 Marketingové strategie podniku

V odborné literatuře je vyjmenována celá řada užitečných druhů marketingových strategií. Z tohoto důvodu jsem nejprve přikročil k definování marketingových potřeb (předchozí obrázek 24). Teprve po tomto kroku vymezení potřeb podniku jsem určil potřebné a příslušné strategie. Těmi jsou strategie podle marketingového mixu, konkrétně strategie distribuční, cenová, výrobová a komunikační. Zmíněné strategie se musí dodržovat nejen v rámci jedné strategie, ale také jako celek.

6.2.1 Distribuční strategie

Distribuční strategie se zabývá vhodným výběrem skladovacích prostor nejen z pohledu finanční nákladovosti, ale z podstatnějšího hlediska- strategického umístění. Více v analýze vnitřních možností podniku (5.4.3) a v analýze regionálního prostředí podniku (5.2.5). Poukazují na možné efektivnější využití potencionálních zakázek v regionu působnosti.

Jedná se o využití výstavby v hlavním městě Praha, kde značně převažuje výstavba bytových domů a částečně rekonstrukce bytů. Možnosti podniku jsou zde v realizacích rekonstrukcí a podílení se jako subdodavatel na výstavbě bytových domů menšího charakteru. Ovšem v tomto regionu poukazují také na možnost zajímavé výstavby rodinných domů. Jak jsem uvedl ve finanční analýze (5.4.4), v roce 2012 podnik v Praze realizoval zakázku rodinného domu ve vysoké pracovní i materiálové náročnosti (cena zakázky 14,8mil.Kč). Tento typ výstavby jsem zohlednil v následujícím pododdíle (6.2.2 cenové strategie) jako strategii vysoké hodnoty. Umístění skladovacích prostor přímo souvisí s dopravní dostupností do okolí Prahy, kde je naopak převažující výstavba rodinných domů. Tato činnost je pro podnik velmi výhodná. Zde je v možnostech podniku vykonávat hlavního dodavatele zakázky na klíč.

Skladovací prostory slouží také jako ubytovna pro zaměstnance. Jedná se tedy o možnou efektivnější dostupnost zakázek pro zaměstnance v celém regionu působnosti. Dalším krokem je přistoupení k pořízení kanceláře. V pododdíle 5.4.3 jsem zmínil možné skladovací prostory s možností kancelářských prostor i ubytovacích částí. Zřízení kanceláře povede ke zvýšení úrovně firemní značky a zlepšení PR.

Další součástí této strategie je aktivní přístup k volbě dodavatele stavebního materiálu či subdodavatele prací. Je velmi podstatná ve směru reflektování dění na

stavebním trhu. Analyzováním a volbou vhodného dodavatele se může předejít možné ztrátě konkurenceschopnosti. Tato strategie poukazuje na nevhodnost zaměřování se pouze na stálé dodavatele z důvodu již vyzkoušeného kvalitativního hlediska a ostatních výhod plynoucích ze spolupráce (viz Porterova analýza 5.3.4). Souhrn distribuční politiky jsem znázornil na **obrázku 25** jako matici základních prvků strategie.



Obrázek 25 - Matice distribuční politiky podniku [vlastní zpracování]

Určení nákladů na kancelář, skladový prostor a ubytovnu:

- 📄 nájem: 18 000Kč / měsíc = 216 000Kč / rok (náklady podniku)
- 📄 energie: 6 000Kč / měsíc = 72 000Kč / rok (náklady podniku, budou se však odečítat z mezd zaměstnanců, jelikož využívají ubytovnu)

Výsledné navýšení nákladů pro podnik bude ze stávajících 180 000Kč na 216 000Kč. Jestliže podnik bude na konci roku 2015 ziskový podle finančního plánu, dostanou zaměstnanci zpět z plateb za energii 50%, tzn. 36 000Kč.

6.2.2 Cenová strategie

Pro určení cenové strategie jsem využil matici strategií pro porovnání ceny a kvality, znázorněné v **tabulce 16**. Barevně jsem zaznačil vhodné varianty pro cenovou strategii podniku pro rok 2015. Ke každé této strategii jsem také určil strategickou V.P.S.P.H., která tímto daleko lépe charakterizuje určenou strategii. Při určení strategické V.P.S.P.H. vycházím z finanční analýzy podniku (5.3.4), také z analýzy konkurence (5.2.4) a ekonomických faktorů (5.1.1). Jedná se o vlastní určení pro potřeby cenové strategie.

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita	Vysoká	premiantská strategie	strategie vysoké hodnoty (15%)	strategie vynikající hodnoty
	Střední	strategie předražování	strategie průměrné hodnoty (25%)	strategie dobré hodnoty (10%)
	Nízká	vyděračská strategie	strategie falešné hospodárnosti	strategie hospodárnosti

Tabulka 16 – Matice strategie ceny / kvalita [9; str. 234 – vlastní interpretace]

Strategie vysoké hodnoty (odhad z celkového počtu zakázek 45%, V.P.S.P.H. 15%)

Měla by být nejvyužívanějším typem cenové strategie. Jedná se o naplnění podnikové strategie, kdy je zákazníkovi dodána vysoká kvalita za střední (průměrné) ceny. Podnik je schopen využít této strategie za předpokladu zodpovědného a částečně osvědčeného přístupu k volbě dodavatelů stavebních materiálů a subdodavatelů potřebných řemesel.

Strategie průměrné hodnoty (odhad z celkového počtu zakázek 35%, V.P.S.P.H. 25%)

Druhá nejvíce využívaná strategie. Velmi důležitá vzhledem k možnosti vyšší V.P.S.P.H.. Zde podnik musí uplatnit v maximální míře zákaznický servis formou konzultování projektu či průběhu realizace tak, aby částečně zákazníkovi nahradil „rozdíl“ mezi střední a vysokou kvalitou provedeného díla.

Strategie dobré hodnoty (odhad z celkového počtu zakázek 20%, V.P.S.P.H. 15%)

Užití této strategie pro minimální počet zakázek. V podstatě se jedná o získání zakázky z důvodu možného nedostatku práce či o zakázky pro rodinné příslušníky a velmi dobré známé.

Dále jsem provedl vlastní výpočet celkové strategické V.P.S.P.H. v roce 2015, která bude částečně zohledněna při stanovení finančního plánu na rok 2015 (částečně, jelikož se jedná o informativní vlastní údaj). Jde o určení V.P.S.P.H., která nese charakter konkurenceschopnosti, vzhledem k vybraným strategiím.

Výpočet celkové strategické V.P.S.P.H. z odhadů podílu cenových strategií na celkovém počtu zakázek podniku v roce 2015:

$$(0,45 \cdot 15) + (0,35 \cdot 25) + (0,2 \cdot 10) = 6,75 + 8,75 + 2 = \mathbf{17,5\%}$$

Konkurenční cenová politika podniku by měla stát na základě schopnosti pružně reagovat na investorskou poptávku trhu, při zohlednění vlastních finančních potřeb podniku. Z tohoto důvodu je potřebná průběžná kontrola cenové politiky během realizace zakázek v roce 2015.

6.2.3 Výrobní strategie

Využití získaných zkušeností podniku při realizaci díla a vhodné použití kvalitních materiálů je ve výrobní strategii jedním z hlavních kritérií pro konkurenceschopnost podniku. Nedílnou částí je zajištění informací ohledně moderních materiálů, či jejich substitutů, a jejich využívání v realizaci. Dále je velmi podstatné uspokojení potřeb zákazníka vzájemnou komunikací (vysoká úroveň osobního jednání) při navrhování projektu a jeho následné realizaci. Vytvoření unikátního projektu, zaměřením na moderní zpracování a design. To vše by mělo být podpořeno dlouhou životností (úzce souvisí s kvalitou práce a použitého materiálu), minimálním počtem závad a ekonomičností.

Důraz by měl být kladen také na krátký termín realizace díky intenzivní koordinační činnosti, na poskytování vlastních záruk na dílo, či na nabídku možnosti sjednání vhodného platebního kalendáře. Při nabídce platebního kalendáře investorovi je zapotřebí přihlídnout k finanční situaci podniku. Vzhledem k velikosti krátkodobého finančního majetku a jeho neefektivního využití (viz 5.3.4 Finanční analýza- ukazatele likvidity) by měl podnik nabídnout investorovi vhodnější platební kalendář, který má mít za cíl využití podnikového finančního majetku. Pro zákazníky, kteří si na realizovanou zakázku vlastního bydlení zařizují hypotéční úvěr a současně bydlí v pronajaté nemovitosti, se jedná díky této možnosti o výhodnější nabídku z pohledu čerpání hypotéky při současném zatížení platbou nájemného.

Veškeré určení těchto činitelů je individuální ke každé zakázce. Tímto je potřeba k této strategii přistupovat. Jedná se o určení základních kritérií strategie, ne o vyčíslení možné výhodnosti nabízeného produktu. Tyto základní úkony však tvoří podstatu výrobní strategie a podnik se tímto může udržet na potřebné výhodné úrovni vůči konkurenčním podnikům.

Na základě stanovené výrobní strategie má být nabízený produkt konkurenceschopný a pro zákazníka v co nejvyšší míře atraktivní. Graficky znázorněné na **obrázku 26**. Důležité je vhodně reagovat na schopnosti konkurence a to především ve svůj prospěch.



Obrázek 26 – Základní faktory výrobní strategie [vlastní zpracování]

6.2.4 Komunikační strategie

Tato strategie stanovuje používání potřebných komunikačních nástrojů tak, aby podnik zlepšil svou dosavadní podprůměrnou úroveň. Komunikační strategie se skládá ze dvou částí a to z osobní (obsahuje osobní prodej) a neosobní formy (obsahuje e-komunikaci).

Osobní prodej je třeba udržovat na stále stejné vysoké úrovni. Využívání této složky bylo totiž podnikem v minulých letech dostačujícího charakteru. Tato forma je vhodná pro získávání zakázek z okruhu osob, kteří jsou příbuzní či přátelé majitelů podniku. Dále se jedná o možnosti získání budoucího zákazníka za využití vhodné komunikace podniku se zákazníkem stávajícím, pro kterého podnik již dílo realizuje a který může udělit doporučení svému okolí. V poslední řadě komunikační strategie určuje využití osobní komunikace a poptávkových serverů (viz analýza komunikace 5.4.5). Tato činnost je doporučena pouze jako doplňující k náplni komunikační strategie.


E-komunikace se skládá z využití binární komunikace B2C (business-to-customer) [13, s. 59], [29, s. 30]. Doposud měl podnik Mlátek svou činnost na trhu B2C velmi omezenou.

Tato část komunikační strategie uvádí využití následujících e-komunikačních nástrojů:

Webové stránky

Základním faktorem úspěšné komunikace je zlepšení vlastních webových stránek. Musí být pro návštěvníka poutavé, zajímavé a přehledné. Důležitá je aktuálnost informací o podniku. Tyto stránky prezentují podnikovou výrokovou strategii. Na úvodní obrazovce stránek by měl být nový slogan podniku: „23 let úspěšně s Vámi!“

Pro podnik bude vhodnější realizace webových stránek pomocí publikačního nástroje webnode [74]. Jedná se o rychlé a snadné vytvoření vlastních firemních webových stránek a jejich následného spravování a editace bez nutnosti angažování programátora. Stránky tohoto nástroje jsou v potřebném moderním designu. Jednoduchá správa stránek je výhodou v průběžném aktualizování potřebnými podnikovými informacemi. Taktéž novinkami z oblasti stavebních materiálů a prací (tímto podnik bude prokazovat reflektování nových trendů stavebního trhu). Důležitá součást stránek je část zákaznického hodnocení (možnost nechat zákazníky vyjádřit svou spokojenost se službami podniku). Nástroj webnode obsahuje samozřejmě velice důležité optimalizování pro vyhledavače, které je zde velice snadné (SEO – způsob zajištění zobrazování webové stránky ve výsledcích vyhledávání na požadovaná klíčová slova na předních pozicích [29, s. 99]). Přejech na nový publikační nástroj znamená převedení vlastní domény.

 Balíček standart (webhosting) 249Kč / měsíc = 2988Kč / rok

Podnikové stránky na sociální síti Facebook


Založení podnikových stránek a následné využití jejich propagace pomocí nástroje Facebook Ads je významným krokem podniku v rámci marketingové komunikace na sociálních sítích. Díky získání uživatelů prostřednictvím volby „To se mi líbí“ zde podnik může cílit na okruh lidí, kteří dali sami najevo sympatie s podnikem. Tyto stránky i jejich propagace musí být založeny na základech výrokové

komunikace, jako je tomu u webových stránek. Zároveň jsou oproti webovým stránkám jednoduššího charakteru. I zde je zapotřebí aktuálně informovat uživatele o podnikových zajímavostech či novinkách ze stavebního trhu. Poukázat na podnikové schopnosti kvality a spolehlivost. Po získání většího počtu uživatelů je potřeba informovat o možných slevách, které podnik může nabídnout díky dodržování distribuční strategie a aktivnímu přístupu k volbě dodavatelů.

 Zdarma

Podnikový katalog Firmy.cz

Tyto partnerské stránky vyhledavače Seznam.cz podnik již využívá. Zde je potřeba nastavit veškerá klíčová slova pro zobrazení firemního zápisu na první stranu katalogu (viz 5.4.5 Analýza komunikace).


 35Kč / den = 12 775Kč / rok

Google Addword

Reklamní kampaň na základě stejných klíčových slov, jako je tomu v případě firemního zápisu v katalogu Firmy.cz (tímto bude možné vhodné porovnání efektivity obou zvolených způsobů propagace podniku, za předpokladu stejných vložených investic). Jedná se o reklamu podniku Mlátek s možným přesměrováním na vlastní webové stránky. Zde je však zapotřebí zohlednit možnost využití různých doplňků webových prohlížečů (např. Adblock). Tyto doplňky představují určitou hrozbu, jelikož blokují obsah webových stránek, jako například zobrazování reklam.

 Období: Celý rok 2015

 Cena prokliku: 5Kč

 Cena celkem: 12 775Kč / rok

Google Analytics

Vytvoření podnikového účtu Google Analytics, který bude sloužit pro měření a analýzu návštěvnosti podnikových webových stránek. Tímto bude podnik realizovat vyhodnocení úspěšnosti svých zvolených reklamních kampaní. Sledování návštěvnosti je na základě vloženého sledovacího kódu (vygenerovaným systémem Google

Analytics) do příslušné webové stránky [29, s. 244]. Také je zde možnost účet Google Analytics jednoduchým způsobem propojit s účtem Google AddWords.

🚩 Zdarma

Facebook

Reklamní kampaně formou sociálních sítí jsem vybral dvě nejvhodnější.

Propagace stránky na sociální síti Facebook

Jedná se o reklamu pro založenou stránku na sociální síti Facebook a o její následné propagaci s výsledným získáním označení uživatele „To se mi líbí“.

🚩 Místo:	hlavní město Praha + 50km
🚩 Pohlaví:	muži + ženy
🚩 Věk:	18 až 65
🚩 Zájmy:	Obchod a průmysl – stavebnictví a architektura Další zájmy – rodinný dům, zednictví, construction engineering
🚩 Období:	Celý rok 2015
🚩 Cena za klik:	5Kč za „To se mi líbí“
🚩 Cena celkem:	10 000Kč / rok
🚩 Cílová skupina:	190 000 aktivních uživatelů
🚩 Denní oslovení:	120 až 320 aktivních uživatelů

Za rok 2015 by měla tato kampaň přivést na stránky 2 000 uživatelů, přičemž je nutno využít také možnosti sdílení stránek mezi přáteli pro možné navýšení uživatelů. Zde je pro podnik důležité využít výhody stálého oslovování uživatelů podnikových stránek vhodnou volbou komunikace (informace o podniku, o materiálech, apod.).

Kampaň nasměrování lidí na podnikový web (www.mlitek.cz)

Důležitou součástí je vytvoření zajímavé reklamy správnou volbou textu a obrázků.

Cílový okruh uživatelů:

🚩 Místo:	hlavní město Praha + 20km
🚩 Pohlaví:	muži + ženy

- 🚩 Věk: 18 až 65
- 🚩 Zájmy: Obchod a průmysl – stavebnictví a architektura
Další zájmy – rodinný dům, zednictví, construction engineering
- 🚩 Období: Celý rok 2015
- 🚩 Cena prokliku: 5Kč nasměrování na „www.mlatek.cz“
- 🚩 Cena celkem: 12 775Kč
- 🚩 Cílová skupina: 170 000 aktivních uživatelů
- 🚩 Denní oslovení: 1 300 až 3 600 aktivních uživatelů

Zde je nutné uvést, že celkové náklady jednotlivých e-marketingových kampaní jsou sice uvedené na celý rok 2015. Je však nutno zohlednit v průběhu roku efektivitu jednotlivých kampaní, porovnat je mezi sebou a případně provést změnu (harmonogramu kontrol plnění akčního plánu a stanovení případného tzv. alternativního plánu po čtvrtletní kontrole - 7.1 Prováděcí program akčních plánů).

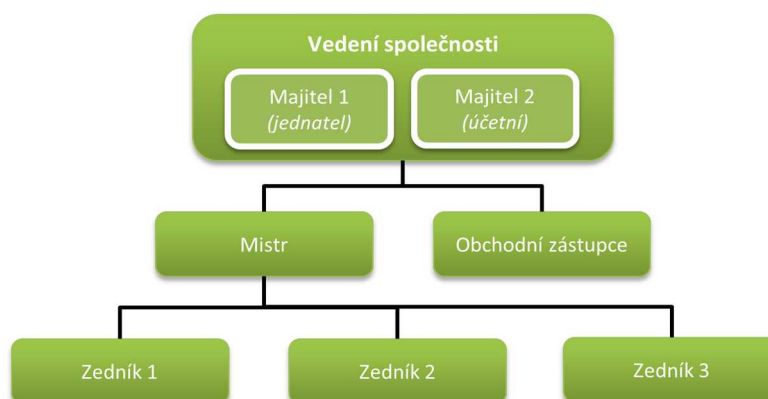
Prvním cílem reklamních kampaní je přivedení zákazníka na podnikové webové stránky. Vyhodnocování úspěšností jednotlivých kampaní bude probíhat pomocí nástroje Google Analytics. Základním porovnávacím kritériem budou výsledky návštěvnosti z firemního katalogu Firmy.cz, který podnik doposud využíval. Ceny kampaní pro přivedení zákazníka na podnikový web jsou stejné výše. To převážně z důvodu možné porovnatelnosti efektivity. Doporučuji podniku vyhodnocení v prvním čtvrtletí a realizovat případné změny, jestliže některá z kampaní bude ve výsledcích horší podstatnějším rozdílem. Respektive zda nebudou dosahovat výsledků kampaně katalogového serveru Firmy.cz.

Druhý cíl se vztahuje k propagaci a komunikaci podniku s potenciálními zákazníky na sociální síti Facebook. Zde po naplnění strategie, určené této formě komunikace, bude vyhodnocování probíhat na základě získané zpětné vazby od uživatelů sociální sítě a také na základě porovnání úspěšnosti přivedených uživatelů volbou „To se mi líbí“ (porovnání výsledků vztažených k určitému časovému období, doporučuji čtvrtletní hodnocení).

Komunikační strategie podniku vytváří pro podnik velké zatížení, co se pracovní stránky týká. Tato záležitost je řešena organizační změnou podniku pro rok 2015 (viz 7 Aplikování studie).

7 APLIKOVÁNÍ STUDIE

K akčním programům aplikování marketingového plánu přímo náleží delegování odpovědností a určení časového rozvržení úkolů. Vzhledem k předchozímu určení marketingových strategií podniku a jejich pracovní náročnosti jsem přistoupil k přijmutí zaměstnance na pozici mistr. Tímto jsem určil novou organizační podobu podniku, kterou jsem znázornil na **obrázku 27**. Obsahuje vytvoření nové pozice obchodního zástupce, kterou bude zastávat syn majitelů, Jan Mlátek. Dále nahrazení pozice řidič, která je součástí pracovní činnosti mistra. Tato pozice bude „přeobsazena“ novým zaměstnancem. Tímto vzniknou podniku vyšší osobní náklady v podobě platu obchodního zástupce, který činí 35 000Kč za měsíc (420 000Kč za rok, včetně odvodů zaměstnavatele na pojistném za sociální zabezpečení 25 % a zdravotní pojištění 9 %).



Obrázek 27 – Nové organizační schéma podniku [vlastní zpracování]

Finanční stránka podniku je zcela v kompetenci majitelů. Průběžná informovanost o ekonomických výsledcích podniku bude úkolem účetní. S ní se konzultují finanční toky. Ona odpovídá za dodržování finančního plánu podniku, nebo jeho potřebných úprav vzhledem k neočekávaným událostem či nepříznivým podmínkám. Důležitým úkolem pro účetní je odpovědnost za cenovou strategii.







Výrobní činnost bude řízena nově přijatým zaměstnancem, který vykonává „přeobsazenou“ pozici mistra. Jeho náplní práce je zároveň zásobování staveb materiálem (sloučení s řidičskou pozicí). Přímo podléhá majiteli podniku (jednatel), který koordinuje výrobu podniku. Tímto jednatel odpovídá za dohled nad dodržováním výrobní strategie.

Plnění strategií distribučních a komunikačních je zcela v kompetenci obchodního zástupce. S majiteli bude své konání průběžně konzultovat, také se bude držet stanoveného časového plánu a koordinovat jeho finanční plnění s ekonomickými možnostmi podniku.

7.1 Prováděcí program akčních plánů







Časové rozvržení faktorů komunikační a distribuční politiky

Leden

-  Založení webových stránek podniku a jejich průběžná editace
-  Založení stránek na sociální síti Facebook a jejich průběžná editace
-  Úprava kampaně na klíčová slova v katalogu Firmy.cz
-  Příprava pro činnost na poptávkových serverech
-  Příprava pro činnosti analyzování cen dodavatelů podniku
-  Příprava pro změnu skladových prostor






 Webhosting	249Kč
 Kampaň Firmy.cz	1 085Kč
 Celkem	1 334kč






Únor

-  Založení účtu Google Analytics a jeho správa
-  Spuštění reklamní kampaně Google AddWord
-  Spuštění reklamní kampaně Facebook
-  Přestěhování podniku, zřízení podnikové kanceláře
-  Analyzování cen dodavatelů stavebního materiálu a subdodavatelů
-  Činnost na poptávkových serverech

 Webhosting	249Kč
 Kampaň Firmy.cz	980Kč
 Google AddWord	1 160Kč
 Facebook Ads	2 071Kč
 Celkem	4 460kč

Březen - prosinec

-  Průběžná editace webových stránek
-  Průběžná editace stránek na sociální síti Facebook
-  Analyzování úspěšností reklamních kampaní na Google Analytics
-  Analyzování cen dodavatelů stavebního materiálu a subdodavatelů
-  Činnost na poptávkových serverech

 Webhosting	249Kč / měsíc
 Kampaň Firmy.cz	1 072Kč / měsíc
 Google AddWord	1 160Kč / měsíc
 Facebook Ads	2 071Kč / měsíc
 Celkem	4 552Kč / měsíc

V **tabulce 17** jsem uvedl celkové náklady na e-marketingových aktivit v roce 2015.

Reklamní kampaň	Cena
webové stránky	2 988 Kč
katalog Firmy.cz	12 775 Kč
Google AddWord	12 775 Kč
Facebook Ads	22 775 Kč
Celkem	51 313 Kč

Tabulka 17 – Náklady na e-marketingové aktivity [vlastní zpracování]

V **tabulce 18** je uveden harmonogram kontrol plnění akčního plánu. Zde je důležitým krokem provedení tzv. alternativního plánu po čtvrtletní kontrole, což je možné rozdělení nákladů na e-kampaně podle efektivity za dodržení celkové sumy 51 313Kč.

	termín dokončení / kontroly	zodpovědná osoba	kontrolní osoba
úprava kampaně Firmy.cz	16.1.2015	obchodní zástupce	jednatel
zřízení stránek - Facebook	23.1.2015	obchodní zástupce	jednatel
zřízení webových stránek	31.1.2015	obchodní zástupce	jednatel
reklamní kampaň Google AddWord	6.2.2015	obchodní zástupce	jednatel
reklamní kampaň Facebook	13.2.2015	obchodní zástupce	jednatel
přestěhování skladu	20.2.2015	obchodní zástupce, mistr	jednatel
zřízení kanceláře	27.2.2015	obchodní zástupce, mistr	účetní
analyzování cen dodavatelů	měsíčně	obchodní zástupce	jednatel, účetní
poptávkové servery	čtvrtletně	obchodní zástupce	jednatel, účetní
vyhodnocení 1. cíle kampaní	čtvrtletně	obchodní zástupce	jednatel, účetní
vyhodnocení 2. cíle kampaní	čtvrtletně	obchodní zástupce	jednatel, účetní

Tabulka 18 – Harmonogram kontrol plnění akčního plánu [vlastní zpracování]

7.2 Finanční plán podniku na rok 2015

Stanovení finančního plánu na rok 2015 jsem provedl na základě využití položek výkazu zisku a ztrát, vyjádřeno v **tabulce 19**.

Finanční plán na rok 2015	
položka výkazu zisku a ztráty	částka
Výkony	15 470 000 Kč
Výkonová spotřeba	13 000 000 Kč
Přidaná hodnota (V.P.S.P.H. 19%)	2 470 000 Kč
Osobní náklady	2 120 000 Kč
Daně a poplatky	30 000 Kč
Ostatní finanční náklady	220 000 Kč
Hospodářský výsledek	100 000 Kč



Tabulka 19 - Finanční plán na rok 2015 [vlastní zpracování]

Na základě finanční analýzy podniku (5.3.4), cenové strategie (6.2.2) a ekonomických faktorů (5.1.1) jsem stanovil V.P.S.P.H. na 19 %. Osobní podnikové náklady jsou oproti roku 2014 (1,7mil. Kč) navýšené o plat nového zaměstnance (o 420 000Kč). Tímto je určen potřebný obrát podniku na rok 2015 ve výši 15,47 mil. Kč pro dosažení zisku při V.P.S.P.H. 19 %.

Velmi podstatná součást finančního plánu je kontrolní činnost (skládá se z kontroly finanční situace podniku a realizace případných potřebných úprav vzhledem k neočekávaným událostem či nepříznivým podmínkám). Tato zodpovědnost byla určena účetní podniku při delegování odpovědností za marketingové strategie.

Základním hlediskem pro splnění stanoveného obrátu podniku je potřebný zásobník práce na rok 2015.

Podnik Mlátek s.r.o. má na rok 2015 nasmluvněné zakázky:

-  Rekonstrukce chaty Praha 4 Modřany (cena 2 mil. Kč, termín dokončení 09.2015)
-  Dokončení zakázky oprava a zateplení pláště budov policejní akademie (cena 0,85 mil. Kč, termín dokončení 02.2015)

- Rekonstrukce podkroví Praha – Kobyličky (cena 0,13 mil. Kč, termín dokončení 02.2015)

Podnik Mlátek s.r.o. má na rok 2015 následující zakázky v jednání:

- Pokračování rekonstrukce podkroví Praha – Kobyličky (cena neznámá, termín realizace 02. - 06.2015).
- Rekonstrukce bytu Praha (cena neznámá, termín realizace 02. – 04.2015).

Celkem zásoba práce na rok 2015 obsahuje nasmluvněné zakázky v hodnotě 2,98 mil. Kč a zakázek v jednání přibližné ceně 0,5 mil. Kč. Je zde evidentní problém, jelikož z potřebného objemu na dosažení kladného hospodářského výsledku to celkem činí necelých 22%. Před podnikem tedy stojí důležitý úkol získat ještě zakázky v hodnotě 11,99 mil. Kč.

Důležitá část marketingového plánování je kontrolní část a následné vyhodnocení. Jedná se o sled kontrolních činností průběžných a pravidelných. Hodnocení je nedílnou součástí stanovení úspěšnosti marketingových strategií a zároveň nástroj pro aktualizování stávajícího plánu (2015) pro potřeby stanovení nového (2016).

7.3 Kontrolní činnost

Tato významná činnost se skládá z kontrol a hodnocení týdenních, měsíčních, čtvrtletních a celkového ročního. Podstatou je rozdělení odpovědností (již stanoveno). Hodnotit se budou prvky strategie komunikační, cenové, výrobní i distribuční. Taktéž finanční plán podniku. Jednotlivá zasedání organizuje obchodní zástupce, kterému se případně členové mohou omluvit (omluva je akceptována pouze u týdenních schůzek). Povede také z veškerých kontrolních zasedání zápis v elektronické podobě. Ten bude posláno po každé kontrole zasílat všem zúčastněným (popřípadě omluveným).

Průběžná podpůrná kontrola a hodnocení

Každý pátek v 7hod se bude konat přibližně dvouhodinová schůze, kde se budou řešit záležitosti uplynulého týdne. Místo konání: kancelář podniku. Zúčastnění: jednatel, účetní, obchodní zástupce a mistr (omluvy jsou akceptovatelné).

Základní měsíční kontrola a hodnocení

Na konci každého měsíce se bude konat schůze, kde se bude hodnotit uplynulý měsíc. Schůze bude trvat přibližně 3 hodiny a po účastnících bude vyžadována příprava pro interpretaci svých výsledků. Místo konání: kancelář podniku. Zúčastnění: jednatel, účetní, obchodní zástupce a mistr (omluvy jsou částečně akceptovatelné).

Strategická čtvrtletní kontrola a hodnocení

Na konci každého třetího měsíce se bude konat schůze, kde se bude hodnotit uplynulé čtvrtletí. Schůze bude trvat přibližně 4 hodiny. Účastníci přednesou výsledky ze svých činností, shrnou klady své práce a přednesou řešení při případném výskytu negativních událostí. V elektronické podobě je poté předají obchodnímu zástupci, ten z nich vytvoří ucelené vyhodnocení. Místo konání: kancelář podniku. Zúčastnění: jednatel, účetní, obchodní zástupce a mistr (omluvy nejsou akceptovatelné).

Výsledná celková kontrola a hodnocení

V druhém týdnu měsíce prosince se bude konat první část roční schůze. Tato schůze nahrazuje poslední měsíční a čtvrtletní schůzi v roce 2015. Schůze bude trvat po celý den. Přednesené výsledky účastníků budou základem pro roční hodnocení. Každý účastník zpracuje v elektronické podobě výsledky ze své činnosti, na schůzi přednese ostatním členům a předá je též obchodnímu zástupci. Ten je posléze zpracuje a ve třetím týdnu měsíce prosince se bude konat druhá část roční kontroly. Zde jednatel přednese vypracované výsledky. Místo konání: kancelář podniku. Zúčastnění: jednatel, účetní, obchodní zástupce a mistr (omluvy nejsou akceptovatelné).

7.4 Stanovení marketingového plánu na rok 2016

Obchodní zástupce má přidělenou zodpovědnost za evidování výsledků kontrol a jejich postupné analyzování. To převážně z důvodu, jelikož tyto data postupně využívá pro stanovení nového marketingového plánu na rok 2016. Ten představí ostatním kolegům, po schválení majiteli podniku, na druhé části roční schůze. Jednat se bude o nové zaměření ve výrobní strategii a to na realizaci montovaných dřevostaveb a postupného směřování k realizaci pasivních domů.

8 ZÁVĚR

Předmětem této práce je návrh marketingového plánu určitému stavebnímu podniku. Tímto podnikem jsem zvolil stavební firmu Mlátek s.r.o., jelikož splnil mé kritérium velikosti. Jedná se totiž o malý podnik se šesti zaměstnanci, zabývající se převážně realizací rodinných domů a rekonstrukcí bytů v regionu působnosti hlavního města Prahy a přilehlého okolí (tedy část Středočeského kraje).

Stavební podnik Mlátek s.r.o. je v současné době ve špatné ekonomické situaci. Ukazatelé tohoto tvrzení jsou například dosažené hospodářské výsledky podniku za posledních pět let, kdy byl podnik ve značné ztrátě (kromě roku 2012, podnik získal zakázku za 14,8 mil. Kč a tím se dostal na obrát 27,95 mil. Kč). Na základě finanční analýzy byl zjištěn nedostatečný objem výroby. Podnik realizovanými zakázkami nebyl schopný pokrýt své podnikové náklady (osobní náklady, ostatní finanční náklady, daně a poplatky). Podnikový průměrný obrát za období 2005 až 2013 činí 15,022 mil. Kč. V roce 2011 byl však obrát podniku 8,894 mil. Kč (při výsledku hospodaření za účetní období -0,148 mil. Kč) a v roce 2013 dokonce 7,442 mil. Kč (při výsledku hospodaření za účetní období -0,737 mil. Kč).

Potřebné informace o podniku a jeho okolí jsem uvedl použitím situační analýzy (využitím metod marketingového výzkumu, PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil). Podle analýzy vnějšího prostředí byla ekonomická situace stavebního trhu velice negativního charakteru. Produkce v období 2008-2013 klesla o 28 %, což značně ovlivnilo i podnik pana Mlátky. Výstavba rodinných domů ve Středočeském kraji se snížila v letech 2008-2013 o 28 % a výstavba bytových domů se v Praze snížila ve stejném období o 37 % (jedná se o hlavní prvky výstavby ve zkoumaném kraji).

Při analyzování vnitřního prostředí podniku jsem formou finanční podnikové analýzy zjistil vysokou běžnou likviditu podniku. Vzhledem k podnikovému nerozdělenému zisku z minulých let má totiž podnik k dispozici poměrně vysoký krátkodobý finanční majetek. Například k 31. 12. 2013 krátkodobý finanční majetek činil 2,397 mil. Kč. Ačkoliv z tohoto výsledku pro podnik plyne velmi dobrá platební schopnost podniku, vidím zde negativní hledisko v nedostatečném využití finančního majetku a tudíž neefektivního hospodaření podniku.

Veškeré výsledky situační analýzy jsem systematicky zpracoval do SWOT analýzy. Tímto jsem splnil potřebný cíl určení a analyzování podnikových silných a slabých stránek či hrozeb a příležitostí podniku do blízké budoucnosti. Z těchto výsledků jsem následně určil cíle podniku na rok 2015. Jedná se o obrat nad hranicí 15 mil. Kč, dosažení kladného hospodářského výsledku a efektivnější marketingovou komunikaci podniku. Pro dosažení těchto cílů jsem zvolil marketingovou strategii podle marketingového mixu.

Výsledkem analýz bylo pro účely práce zjištěno, že podnik využívá firemní marketing jen v omezené míře. Co se marketingového mixu týká, potenciál podnikového výrobního charakteru je zcela jistě na vysoké úrovni, ale zbývající tři složky (cena, distribuce, komunikace) jsou velmi omezeného rázu. Tento fakt byl zohledněn pro marketingovou strategii podniku na rok 2015, kterou jsem zvolil marketingovou strategií dle marketingového mixu. Obsahuje čtyři složky strategií, které jsem jasně definoval obsah. Jedná se o zvýšení pracovní i finanční zátěže podniku. Z tohoto důvodu jsem přistoupil na změnu organizační struktury podniku - vytvoření nové pozice obchodního zástupce (zvýšení osobních nákladů podniku o 420 000 Kč za rok).

Pro potřeby stanovení podnikového plánu jsem určil procentní sazbu přidané hodnoty k výkonové spotřebě (základnou je výkonová spotřeba, tuto sazbu uvádím v diplomové práci pod zkratkou P.S.P.H). Pro rok 2015 jsem stanovil P.S.P.S. = 19 % (na základě analýzy PEST, finanční analýzy podniku a definování cenové strategie podniku pro rok 2015). Tímto jsem určil obrat pro rok 2015 velikostí 15,47 mil. Kč pro pokrytí potřebných podnikových nákladů (osobní, daně a poplatky, ostatní finanční). Vztaženo k podnikovým položkám výkazu zisku a ztráty.

Celá praktická část této práce v podstatě tvoří marketingový plán stavebního podniku Mlátek, který je ukázkou možné vhodnosti implementace marketingových nástrojů do chodu malého stavebního podniku.

9 Seznam použitých zdrojů

9.1 Knižní zdroje

- [1] PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [2] DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. Brno: VUT FAST Brno, 2006. 194s.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [5] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.
- [6] BOUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2003. ISBN 80-7179-557-1
- [7] MCDONALD, Malcolm. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Praha: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [12] TOMEK, Gustav. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2. rozš.vyd. Praha: A plus, 1999, 168 s. ISBN 80-902-5141-2.
- [13] HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- [14] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.
- [15] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

- [16] TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.
- [17] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [18] SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [19] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [20] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [21] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [22] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [23] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [24] PECÁKOVÁ, Iva. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 145 s. ISBN 80-707-9357-0.
- [25] ZAMAZALOVÁ, Marcela a Věra VÁVROVÁ. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [26] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [27] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [28] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [29] JANOUCHEK, Viktor. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 278 s. ISBN 978-80-251-3402-3.

- [30] HAČKAJLOVÁ, Ludmila. *Stavební ekonomika a management*. Vyd. 1. Praha: Sobotáles, 2001, 248 s. ISBN 80-85920-79-4.
- [31] STANĚK, Jiří. *Management realizace projektů spojených s výstavbou: prostředky a nástroje řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Informační centrum ČKAIT, 2001, 171 s. ISBN 80-863-6455-0.
- [32] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [33] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [34] LEVINSON, Jay Conrad. *Guerilla marketing: nejúčinnější a finančně nenáročný marketing!*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 326 s. ISBN 978-802-5135-464.
- [35] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [36] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

9.2 Internetové zdroje

- [37] *Mlátek a spol. Stavební společnost s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.mlatak.cz/>
- [38] *Detail: Všechny informace o firmách* [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.detail.cz/firma/45307521-mlatak-a-spol-stavebni-spolecnost-s-ro-odlehla-324-61-praha-9/>
- [39] *Český statistický úřad: Statistická ročenka České republiky 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/0001-13-r_2013
- [40] Vybrané ukazatele národního hospodářství. In: *Český statistický úřad: Statistická ročenka České republiky 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FD5C/\\$File/320198140101.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FD5C/$File/320198140101.xlsx)

- [41] Makroekonomické údaje. In: *Český statistický úřad: Průřezové statistiky* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FD5C/\\$File/320198140101.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FD5C/$File/320198140101.xlsx)
- [42] Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti. In: *Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD9AB/\\$File/3201814_0506.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD9AB/$File/3201814_0506.xlsx)
- [43] Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti. In: *Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD9AA/\\$File/3201814_0505.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD9AA/$File/3201814_0505.xlsx)
- [44] Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 - 2017. In: *Česká strana sociálně demokratická: Aktuality* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: http://www.cssd.cz/data/files/koalicni_smlouva.pdf
- [45] Měl bych být mediátorem činnosti různých ministerstev. *Časopis stavebnictví: Rozhovory, diskuze* [online]. 2014, 09/14 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/mel-bych-byt-mediator-em-cinnosti-ruznych-ministerstev_N5325
- [46] Příjmy hospodařících domácností, míra ohrožení chudobou a náklady na bydlení. In: *Český statistický úřad: Statistická ročenka České republiky 2010* [online]. 2010 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/46002D8A1F/\\$File/0001100901.xls](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/46002D8A1F/$File/0001100901.xls)
- [47] Příjmy hospodařících domácností, míra ohrožení chudobou a náklady na bydlení. In: *Český statistický úřad: Statistická ročenka České republiky 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FDD0/\\$File/320198140901.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FDD0/$File/320198140901.xlsx)
- [48] Vybrané demografické údaje (1989-2013). In: *Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD945/\\$File/3201814_0101.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD945/$File/3201814_0101.xlsx)
- [49] Charakteristiky bydlení a vybavenost domácnosti. In: *Český statistický úřad: Příjmy a životní podmínky domácností 2013* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/E400292743/\\$File/160021141d.xls](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/E400292743/$File/160021141d.xls)

- [50] O CzechInvestu. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>
- [51] Výzkum a vývoj. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2014 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podpora-vyzkumu-a-vyvoje>
- [52] ČSN. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8CSN>
- [53] Domácnosti. In: *Český statistický úřad: Informační společnost v číslech 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AD0026B98C/\\$File/061004-14_B.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AD0026B98C/$File/061004-14_B.xlsx)
- [54] Vybrané ukazatele o výzkumu a vývoji, patentech a hi-tech technologiích. In: *Český statistický úřad: Výzkum, vývoj informační technologie* [online]. 2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD994/\\$File/3201814_0801.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD994/$File/3201814_0801.xlsx)
- [55] *Mapy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/zakladni?x=14.4598012&y=50.0726495&z=9>
- [56] Dokončené byty v krajích. Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/dokoncene_byty_v_krajich_ceske_republiky_rok_2012
- [57] Dokončené byty v krajích ČR (měsíčně). In: *Český statistický úřad: Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky* [online]. 2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_4_bvz/\\$File/bvzcr120814_04.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_4_bvz/$File/bvzcr120814_04.xls)
- [58] Stavební práce "S" celkem (ročně). In: *Český statistický úřad: Stavebnictví - časové řady* [online]. 2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_4_stacr09/\\$File/stacr062314_04.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_4_stacr09/$File/stacr062314_04.xls)
- [59] O nás. *Raab Karcher* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.staviva.cz/o-nas/>
- [60] Náš sortiment. *Raab Karcher* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.staviva.cz/vyrobky-raab-karcher-a-novipro/>
- [61] *Marketi s.r.o.: Koupelnové centrum* [online]. 2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.marketis.cz/>

- [62] *Firmy.cz: Prodej stavebního materiálu- Praha* [online]. 2014 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-praha?q=Prodej+stavebn%C3%ADho+materi%C3%A1lu&l=1>
- [63] Vzniklé a zaniklé ekonomické subjekty podle převažující činnosti. In: *Český statistický úřad: Organizační struktura národního hospodářství* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FBD5/\\$File/320198141212.xlsx](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/770029FBD5/$File/320198141212.xlsx)
- [64] Reference. *Mlátek a spol. Stavební společnost s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.mlatak.cz/reference>
- [65] *I E T Realitní kancelář* [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.iet-reality.cz/>
- [66] *Seznam.cz: O nás (Firmy.cz)* [online]. 2014 [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/firmy-cz.html>
- [67] Hypoteční produkty. *Česká spořitelna: Hypoteční centrum* [online]. 2014 [cit. 2014-12-23]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/nav/urokove-sazby-d00021128#_toc3
- [68] Index stavební produkce, stavební povolení a bytová výstavba. In: *Český statistický úřad: Stavebnictví - říjen 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/sta12081414.xls/\\$File/sta120814.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/sta12081414.xls/$File/sta120814.xls)
- [69] Google vs. Seznam.cz. *Effectix.com* [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.doba-webova.com/>
- [70] *Google AdWords* [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.google.cz/intl/cs/adwords/start/?channel=et-product_page?sourceid=awo&subid=cz-ww-et-about-products
- [71] Zprávy. *Aktuálně.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/technika/na-facebooku-jsou-uz-pres-ctyri-miliony-cechu/r~59b3dcee8cba11e3ab550025900fea04/>
- [72] Marketing v sociálních sítích. *Effectix.com* [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.effectix.com/cz/nase-sluzby/socialni-site>
- [73] Sociální síť versus firemní katalogy. In: *Effectix.com* [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.doba-webova.com/images/stories/socialni-site/infografika_soc_site-obr-8.jpg
- [74] [w38] *Webnode* [online]. 2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/>

10 Seznam použitých ilustrací, tabulek a grafů

10.1 Seznam ilustrací

Obrázek 1 – Struktura stavebního trhu [1].....	14
Obrázek 2 – Subjekty stavebního trhu [2].....	16
Obrázek 3 – Druhy prostředí stavebního podniku [8]	19
Obrázek 4 – Rozdílnost prodejní a marketingové koncepce [3]	22
Obrázek 5 – Složky holistického marketingu [10]	23
Obrázek 6 – Proces marketingového řízení [11]	24
Obrázek 7 – Vzájemné závislosti plánování [8].....	25
Obrázek 8 – Prvky marketingového mixu [8]	29
Obrázek 9 – Komerční a zakázkový mix [1].....	30
Obrázek 10 – Rozhodování o reklamě [3]	35
Obrázek 11 – Marketingový mix pro tvorbu strategie [21]	38
Obrázek 12 - Organizační schéma podniku	46
Obrázek 13 - Mapa okruhu 20 Km od Prahy [55].....	57
Obrázek 14 - Dokončené byty v krajích České republiky za rok 2012 [56].....	58
Obrázek 15 - Struktura stavebního trhu [1].....	60
Obrázek 16 - Organizační schéma subdodavatelů podniku	64
Obrázek 17 - Sortiment Raab Karcher [60]	68
Obrázek 18 - Sortiment Marketis [61]	68
Obrázek 19 - Rodinný dům Zdiměřice [64]	78
Obrázek 20 - Mapa umístění skladovacích prostor [55].....	82
Obrázek 21 - Ukázka webových stránek podniku Mlátek [37].....	89
Obrázek 22 – Výhody využívání inzerce na Facebooku [72]	92
Obrázek 23 - SWOT analýza.....	93
Obrázek 24 - Marketingové potřeby a strategie podniku.....	95
Obrázek 25 - Matice distribuční politiky podniku.....	97
Obrázek 26 – Základní faktory výrobní strategie	100
Obrázek 27 – Nové organizační schéma podniku	105

10. 2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Porovnání nástrojů komunikačního mixu [17].....	33
Tabulka 2 - Národní hospodářství ČR 2012 [39]	47
Tabulka 3 - Základní ekonomické ukazatele [40, 41].....	48
Tabulka 4 - Zaměstnanci a průměrný plat [42, 43]	49
Tabulka 5 – Stavebnictví v roce 2014 [68]	50
Tabulka 6 - Dokončené byty v letech 2008/2013 [57]	59
Tabulka 7 - Zápis telefonického dotazování	65
Tabulka 8 - Porovnání základních cen stavebnin	69
Tabulka 9 - Porovnání nabídek na Porotherm 30 P+D P10 (80).....	70
Tabulka 10 - Vybrané ocenění vyzdívek	74
Tabulka 11 - 2. porovnání nabídek	75
Tabulka 12 - 3. porovnání nabídek	76
Tabulka 13 - Typové porovnání realizovaných zakázek	78
Tabulka 14 - Nabídky skladovacích prostor [65]	81
Tabulka 15 - Vybrané položky výkazu zisku a ztrát za 2005/2013.....	83
Tabulka 16 – Matice strategie ceny / kvalita [9]	98
Tabulka 17 – Náklady na e-marketingové aktivity.....	107
Tabulka 18 – Harmonogram kontrol plnění akčního plánu	107
Tabulka 19 - Finanční plán na rok 2015	108

10. 3 Seznam grafů

Graf 1 - Stavební práce v tuzemsku [58]	49
Graf 2 - Průměrná měsíční mzda zaměstnance	50
Graf 3 – Domácnosti a počet členů v ČR [46, 47].....	53
Graf 4 – Živě narození a přirozený přírůstek ČR [48].....	54
Graf 5 - Druhy domů a bytů 2013 [49]	54
Graf 6 - Výzkum a vývoj (výdaje a subjekty) [54].....	56
Graf 7 - Domácnost s připojením k internetu [53]	57
Graf 8 - Rozdělení zakázek dle dodavatelské pozice podniku Mlátek	61
Graf 9 – Vyhodnocení otázky č. 3	62
Graf 10 - Vyhodnocení otázky č. 5.....	62

Graf 11 - Vyhodnocení otázky č. 8.....	63
Graf 12 - Porovnání cen 1. krok	65
Graf 13 - Porovnání cen 2. krok	66
Graf 14 - Porovnání cen 3. krok	66
Graf 15 - Porovnání cen zdiva za kus	70
Graf 16 - Nové subjekty stavebnictví [63].....	72
Graf 17 – Zaniklé subjekty stavebnictví [63].....	73
Graf 18 - Porovnání zakázek v průběhu let 2008 až 2013	79
Graf 19 - Porovnání výkonu, výkonové spotřeby a V.P.S.P.H.	84
Graf 20 - Vybrané položky z výsledovky	84
Graf 21 – Likvidita okamžitá	85
Graf 22 - Běžná likvidita.....	86
Graf 23 – Poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu	87
Graf 24 – Rentabilita vloženého kapitálu.....	87
Graf 25 – Návštěvnost webových vyhledavačů v ČR [69].....	91
Graf 26 – Porovnání příchozích návštěv z katalogů a sociálních sítí [73].....	92

11 Seznam použitých zkratek a symbolů

ČSÚ – Český statistický úřad

HDP – hrubý domácí produkt

EU – Evropská unie

VaV – výzkum a vývoj

ČSN – česká technická norma

ČSN EN – převzatá evropská technická norma

b. c. – běžné ceny

s. c. – stálé ceny

VRN – vedlejší rozpočtové náklady

MVC – malta vápenocementová

ROA – rentabilita celkově vloženého kapitálu

EBIT – zisk před odečtením úroků a daní

PPC - pay-per-click, tzn. platba za klik (jedná se o reklamní systém)

P.S.P.H. – procentní sazba přidané hodnoty

12 Seznam příloh

Příloha č. 1	Účetní závěrka 2013
Příloha č. 2	Účetní závěrka 2012
Příloha č. 3	Účetní závěrka 2011
Příloha č. 4	Účetní závěrka 2010
Příloha č. 5	Účetní závěrka 2009
Příloha č. 6	Účetní závěrka 2008
Příloha č. 7	Účetní závěrka 2007
Příloha č. 8	Účetní závěrka 2006
Příloha č. 9	Nabídka zdivo Raab Karcher
Příloha č. 10	Nabídka zdivo Held Staviva
Příloha č. 11	Nabídka stavební materiál Raab Karcher
Příloha č. 12	Ukázka vyplněného dotazníku
Příloha č. 13	Nabídka Renix a.s.
Příloha č. 14	Nabídka IPARS s.r.o.
Příloha č. 15	Nabídka obytné buňky
Příloha č. 16	Nabídka skladu 1
Příloha č. 17	Nabídka skladu 2
Příloha č. 18	Nabídka skladu 3