



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Rozsypal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jakub Rozsypal**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2017/18

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

Návrh marketingové strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska
Analýza společnosti
Návrhy
Závěr
Seznam literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést analýzu uplatnění marketingových nástrojů ve vybrané společnosti, jejího vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout marketingovou strategii, vycházející z provedených analýz.

Základní literární prameny:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-24-0052-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., ISBN 978-80-74-1-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro společnost ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. Práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti marketingu. Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti z pohledu makroprostředí, mikroprostředí, vnitřního prostředí a analýzy SWOT. Na základě informací zjištěných v této části jsou doporučeny návrhy na zlepšení marketingových aktivit firmy, které povedou ke splnění vytyčeného cíle společnosti.

Abstract

The Diploma Thesis deals with marketing strategy proposal of ELETROINSTAL NR, s.r.o. company. It is divided into three parts. First part contains theoretical knowledge about marketing. Second part is aimed at analysis of the current state of the company from macro environment, micro environment, internal environment and SWOT analysis. Based on the information resulting from analyses, the third part of the Thesis includes recommended suggestions of how to improve marketing activities of the company in order to fulfill the company's goal.

Klíčová slova

Marketing ve stavebnictví, strategické řízení, strategický marketing, analýza prostředí, SWOT analýza, marketingový mix, marketingová strategie, reklama

Keywords

Marketing in the construction industry, strategic management, strategic marketing, marketing analysis, SWOT analysis, marketing mix, marketing strategy, advertising

Bibliografická citace

ROZSYPAL, J. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 104 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 16. května 2018

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji jednateři společnosti ELETROINSTAL za poskytnuté informace a konzultace. Na tomto místě bych rád poděkoval i své přítelkyni Adéle za podporu při vypracování práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
1. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	13
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	13
1.1.1 Vize.....	14
1.1.2 Poslání	14
1.1.3 Strategické cíle.....	15
1.1.4 Analýza prostředí.....	16
1.1.5 Formulace strategie	16
1.1.6 Implementace strategie	19
1.1.7 Evaluace a kontrola	19
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÝ MARKETING	20
1.3 STRATEGICKÝ MARKETING	20
1.4 SPECIFIKA MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ.....	21
1.5 KOMERČNÍ A ZAKÁZKOVÝ MARKETING	23
1.6 MARKETINGOVÝ MIX.....	25
1.6.1 Výrobek-stavba	25
1.6.2 Ceny	27
1.6.3 Distribuce.....	28
1.6.4 Komunikace (komunikační mix).....	29
1.7 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	35
1.7.1 Analýza prostředí.....	36
1.8 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	40
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	41
2.1.1 Základní údaje o společnosti	41
2.1.2 Předmět podnikání.....	42
2.1.3 Organizační struktura.....	43
2.1.4 Financování společnosti	44

2.1.5	<i>Poskytované služby</i>	44
2.2	VIZE	45
2.3	POSILÁNÍ	46
2.4	CÍLE.....	46
2.5	ANALÝZY PROSTŘEDÍ PODNIKU	48
2.5.1	<i>PEST analýza</i>	48
2.5.2	<i>Porterova analýza</i>	56
2.5.3	<i>Analýza 7S</i>	63
2.6	MARKETINGOVÝ MIX.....	72
2.6.1	<i>Výrobek</i>	72
2.6.2	<i>Cena</i>	73
2.6.3	<i>Distribuce</i>	73
2.6.4	<i>Komunikační mix</i>	73
2.7	ANALÝZA SWOT	77
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	81
3.1	FORMULACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	81
3.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI PRODUKTU	81
3.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI CENY	83
3.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI DISTRIBUCE.....	84
3.5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI KOMUNIKACE.....	84
3.5.1	<i>Internetové stránky</i>	85
3.5.2	<i>Internetová reklama</i>	86
3.5.3	<i>Reklama na automobilech</i>	88
3.5.4	<i>Veletrhy</i>	89
3.5.5	<i>Reklama v novinách</i>	91
3.6	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	92
3.7	PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ	94
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	99
	LITERÁRNÍ ZDROJE	99
	INTERNETOVÉ ZDROJE	100

SEZNAM OBRÁZKŮ	102
SEZNAM TABULEK.....	103
SEZNAM GRAFŮ	104

ÚVOD

Svou diplomovou práci zpracovávám ve spolupráci se společností ELEKTROINSTAL NR, s.r.o., která má své sídlo v Kyjově v ulici Jiráskově. Tato práce se zabývá návrhem možné marketingové strategie této společnosti.

Tato společnost v dnešní době zaměstnává 38 pracovníků a jejími majiteli jsou pan Rozsypal a pan Něnička. Společnost se zabývá hlavně montáží a projektováním elektrických zařízení a provádí také revize nových i již stávajících objektů. Svou činnost orientuje většinou na český trh, několik zakázek již ale zpracovávala i na území Slovenska. Firma se v poslední době snaží hledat zakázky v blízkém okolí jejího sídla, protože cestování přes celou republiku je nákladné kvůli nutnosti placení zaměstnancům cestovného či ubytování.

Práce je rozdělena do tří částí. Části teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska související s danou problematikou získaná na základě studia odborné literatury.

V analytické části je zprvu seznámení se společností a následné provedení analýz, ze kterých vycházejí vlastní návrhy marketingové strategie. V poslední části je formulována strategie a následný návrh marketingové strategie.

V této společnosti jsem po několik let o prázdninách pracoval jako brigádník. Vyzkoušel jsem si různé náplně práce. Pracoval jsem přímo na stavbě, kde jsem prováděl hrubé elektroinstalační práce, pomáhal jsem při instalaci osvětlení v již dokončených objektech, prováděl jsem periodickou revizi již sloužícího objektu a vyzkoušel jsem si i práci ve skladu. Díky tomu jsem měl možnost dostatečně poznat pracovní prostředí a zaměstnance společnosti, se kterými jsem pracoval. Pro vnitřní analýzu mi tahle zkušenost velmi pomohla. V této společnosti jsem také ve třetím ročníku plnil svou dvoutýdenní praxi.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz současného stavu navrhnout marketingovou strategii pro společnost ELEKTROINSTAL NR, která dokáže napomoci v následujících dvou letech ke zvýšení tržeb a následné investici do rozvoje podnikání.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí – teoretická východiska práce, analytická část práce a návrhová část.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy strategické řízení, strategický marketing, specifika marketingu ve stavebnictví, marketingového mixu a teoretické poznatky analýz potřebných pro další část práce.

V analytické části je představena společnost základními údaji, organizační strukturou, předmětem podnikání, financováním společnosti a portfoliem služeb. Dále jsou provedeny analýzy makroprostředí prostřednictvím PEST analýzy, mikroprostředí (Porterova analýza pěti konkurenčních sil), vnitřního prostředí (analýza „7S“), analýza marketingového mixu a následně SWOT analýza shrnující jak interní faktory v podobě silných a slabých stránek, tak externí faktory v podobě příležitostí a hrozeb.

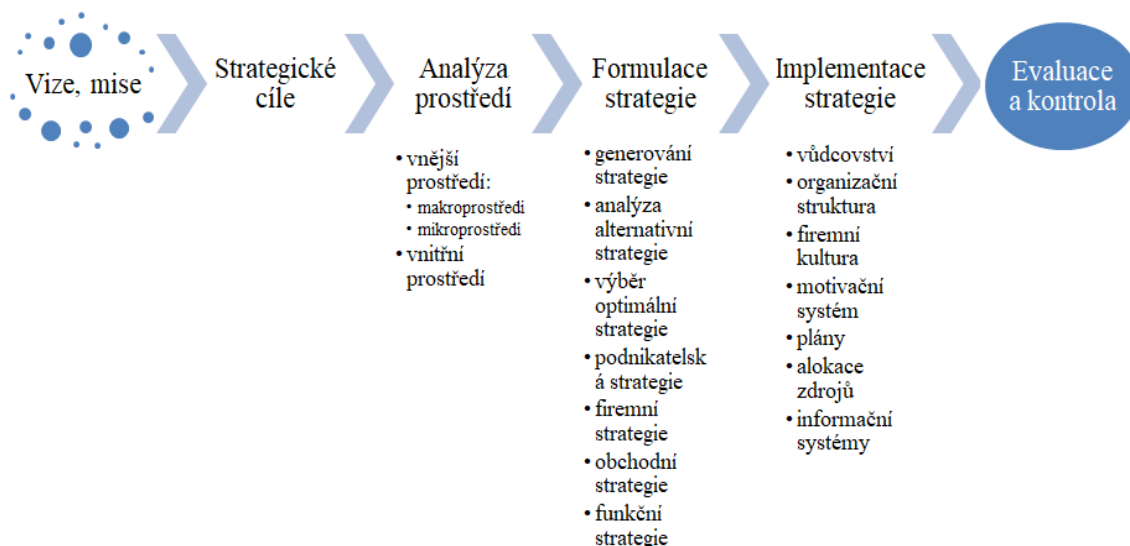
Třetí část je věnována vlastním návrhům řešení a přínosům práce. Jedná se o návrh marketingových aktivit v podobě marketingového mixu vedoucí k naplnění stanovených cílů.

1. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1.1 Strategické řízení

„Strategické řízení firmy (strategic management) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie.“¹

Obrázek 1: Proces strategického řízení



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8. – vlastní grafické zpracování

¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

Jednotlivé procesy strategického řízení:

1.1.1 Vize

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plán firmy.“²

Aby mohla být vize úspěšná a být tak dobrým základem pro další firemní procesy, musí být realistická, dobře komunikovatelná a především jasně formulovaná. Jen tak může být pozitivně hodnocena firmou zainteresovanými, kteří se s její formulací musí ztotožnit a věřit v ní. Pokud tomu tak není, vize nemá šanci na úspěch a je na vrcholovém managementu, aby její formulaci upravil.

1.1.2 Poslání

„Poslání každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati.“³

Z definice je tedy zřejmé, že poslání by mělo popisovat hlavní existenci firmy. Tedy má jít o důvod, proč se firma podnikatelské činnosti věnuje. Toto poslání by mělo být zohledněno jak z vnitřního, tak i vnějšího prostředí firmy.

Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:

1. Historii firmy;
2. Současné preference vrcholového managementu a vlastníků;
3. Faktory vnějšího prostředí;
4. Zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání;
5. Vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností.

Jelikož má poslání zohledňovat i vnější prostředí firmy, měla by její formulace zapadat do kontextu prostředí, ve kterém působí. A protože se prostředí v čase může měnit, měla by se v této souvislosti měnit i formulace poslání. Jakmile tedy vrcholový management,

² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

³ VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

popřípadě vlastníci poznají, že se činnost firmy odchyluje od svého stanoveného poslání, musí znovu hledat smysl své existence.

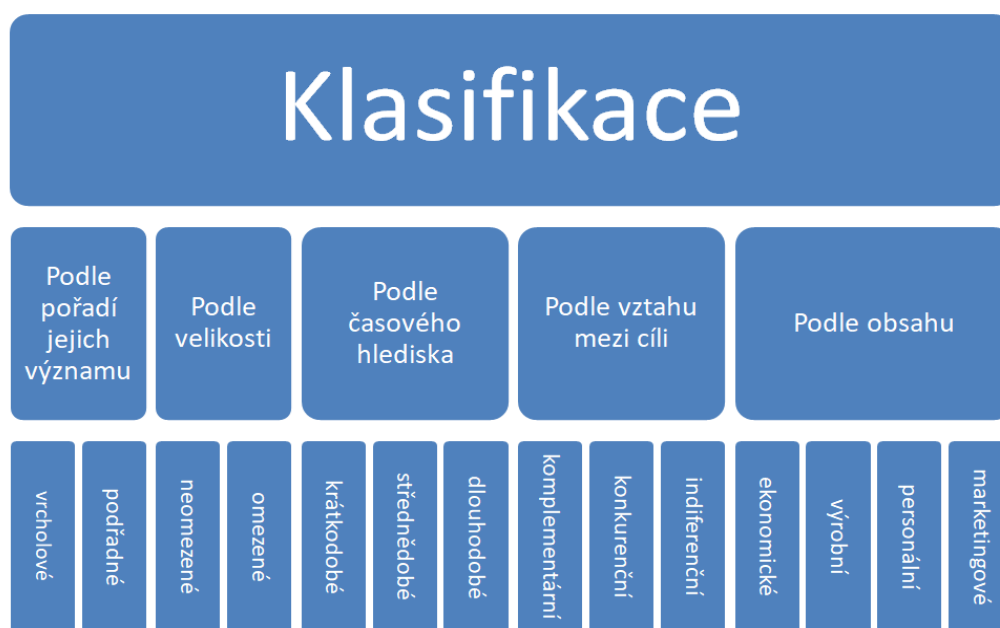
1.1.3 Strategické cíle

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.“⁴

Cíl by měl být úzce provázán s vysloveným posláním firmy, ať už bude vycházet přímo z formulace poslání, nebo bude veden jako pomocný nástroj, který povede k naplnění poslání firmy. Formulaci cíle definuje vrcholové vedení společnosti.

„Organizace si stanoví různé cíle. Zpravidla se týkají objemu zisku a míry zisku, návratnosti investic, zvyšování podílu na trhu a zlepšování a udržování dobré pověsti organizace.“⁵ Podle Kotlera a Armstronga má být cílem firmy její rozvoj, růst i zisk. Podnikové cíle lze třídit dle různých kritérií, viz obrázek.

Obrázek 2: Klasifikace cílů



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8. – vlastní grafické zpracování

⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:6efd4bb0-ac37-11e4-a7a2-005056827e51>

Ať už firma vybere cíl dle kteréhokoliv kritéria, všechny správně nadefinované cíle by se měly vyznačovat společnými charakteristickými znaky.

„Lze je shrnout pod pravidlo SMART což znamená, že by měly být chytré, chytře stanovené“:

- Specific – specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?
- Measurable – měřitelný: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?
- Agreed – akceptovatelný: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?
- Realistic – reálný, dosažitelný: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?
- Trackable – sledovatelný: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?⁶

1.1.4 Analýza prostředí

Ať už si to firma uvědomuje, nebo ne, je součástí určitého prostředí. Toto prostředí na ní působí s jistou intenzitou a pro firmu je životně důležité se působením či vývojem prostředí detailně zabývat.

Prostředí, ve kterém firma podniká a které na firmu působí, je označováno jako vnější prostředí. To se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Vzhledem k důležitosti tohoto tématu bude analýza prostředí, neboli také situační analýza rozebrána podrobněji v další kapitole teoretické části práce.

1.1.5 Formulace strategie

„Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“⁷

⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁷ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

„Strategie je chápána jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program o pojetí činnosti organizace a alokace potřebných zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů.“⁸

Každý autor na pojem strategie nahlíží po svém, proto máme velmi mnoho jejích formulací. Nicméně všechny definice vystihují podstatu strategie jako takové, a to že jde o dlouhodobý plán, koncept, program, který má vézt k naplnění konkrétních cílů, jež si organizace zadala. V navázání na předchozí proces strategického řízení (analýza prostředí) by strategie měla firmu připravit na všechny situace, které v proměnlivém prostředí mohou nastat. Proto se firmám doporučuje vypracovat i krizovou strategii v případě, že v prostředí nastane situace, která by firmu mohla ohrozit.

„Vhodnost strategie se posuzuje podle toho, jak firma:

- Využívá příležitostí, které jí poskytuje prostředí, a jak se brání hrozbám;
- Zhodnocuje své síly a klíčové kvalifikace a zabraňuje slabostem nebo je napravuje;
- Odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.“⁹

Dle těchto bodů je zřejmé, že výběr správné strategie velmi záleží na analýze prostředí. První dva body jsou výsledkem analýzy SWOT, kdy první bod je výstup části externí analýzy a druhý bod výsledkem analýzy interní. Tato analýza bude detailněji popsána v další kapitole teoretické části práce.

„Pokud strategii firmy nerozumějí zaměstnanci, nevědí, proč vlastně ve firmě pracují. Pokud strategii nerozumí zákazníci, těžko ho získáte svými produkty. Strategii je potřeba definovat jednoduše a srozumitelně. Podobně jako v armádě by každý zaměstnanec měl vědět, kde je jeho místo a jak jeho práce přispívá k naplnění celkového cíle. Takto zajistíte nejen motivaci zaměstnanců smysluplnosti odvedené práce, ale bude také jednoduché identifikovat, kde vzniká přidaná hodnota konečného produktu. A pokud nevzniká, toto plýtvání tak bude možno odstranit.“¹⁰

⁸ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:c34660a0-005f-11e4-89c6-005056827e51>

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹⁰ MACHÁČKOVÁ, Eva. Podnikatelský minimalismus – dělejte byznys jednoduše. Moderní řízení, 2012.

Stejně jako pochopení vize podniku, tak i strategie musí být chápána všemi, kteří jsou s firmou úzce spjati (majitelé, všichni zaměstnanci, akcionáři apod.). Jen tak se zvolená strategie může stát úspěšnou a může tak pomoci k naplnění stanoveného cíle.

Strategie můžeme rozdělit dle úrovní na firemní, business strategy, funkční a marketingovou.

„Celopodniková (firemní strategie) vymezuje rozsah společnosti (firmy), ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky.“¹¹

Tato strategie je součástí rozhodnutí vrcholového vedení firmy, kdy by její členové měli rozhodnout o plánu, konceptu či programu, který je nutno realizovat k dosažení stanovených cílů.

„Funkční strategie je strategie, která dále detailněji rozpracovává nadřazenou business strategii stanovenou pro konkrétní SBU pro tzv. funkční oblasti řízení strategie SBU/firmy.“

¹² Jedná se tedy o strategii na nejnižší strategické úrovni, kdy je každá podnikatelská strategie rozpracována do podoby konkrétních a specifických operací. Ty pak určují činnosti jednotlivých procesů a organizačních struktur. Co se funkčních strategií týká, řadí se mezi ně například obchodní strategie, marketingová, finanční, výrobní, výzkumu a vývoje...

„Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Má dva směry provázanosti: jeden na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese zodpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby.“¹³

¹¹ KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. Beckova edice Ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

¹² KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8

¹³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

Marketingová strategie má tedy efektivně alokovat své finanční prostředky podniku. Ty poté mají vézt ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Aby mohl být podnik úspěšný na trhu a mít větší tržní podíl, měla by se jeho marketingová strategie soustředit na zákazníka, to znamená na uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání.

1.1.6 Implementace strategie

„Proces implementace strategie vyžaduje řízení strategických změn. To si žádá aktivitu vedení podniku v oblasti řízení procesů změn a mechanismy, které se používají při řízení těchto zvrátů. Tyto mechanismy se možná budou týkat nejen změny organizační struktury, ale také přeměny každodenní rutiny, kulturních aspektů podniku a překonání politických blokády změn. [...] Proces implementace strategie musí být v souladu s celkovou situací, strukturou organizace, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.“¹⁴

Aby byla implementace úspěšná, je třeba mít firemní prostředí, které podporuje změny. Všichni ve firemním prostředí musí brát změny jako příležitost k dalšímu rozvoji firmy, ne aby to zainteresované skupiny braly jako hrozbu.

„Odpor ke změnám může být považován za jednu z hlavních překážek úspěšné implementace strategie. Většina lidí má odpor k implementaci strategie, protože nerozumí tomu, co se děje kolem, proč je potřeba změny. Management proto musí vytvořit participativní prostředí, které povede k větší loajalitě a ztotožnění se s cíli společnosti, a tím k jejich bezproblémovému dosažení.“¹⁵

1.1.7 Evaluace a kontrola

Kontrolou se rozumí všechny aktivity, které vykonávají manažeři. Slouží ke zjištění, jestli aktuální výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

„Manažerská kontrola může být efektivní, je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a

¹⁴ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁵ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

mohou-li manažeři použít korelační akce, pokud se sledované proměnné odchylují od požadovaného stavu nebo standardu.“¹⁶

Jinými slovy je potřeba, aby manažer znal, jakého výsledku má být dosaženo. Pokud se od požadovaného výsledku odchyluje (to musí manažer díky kontrolním mechanismům umět vyhodnotit), musí podniknout kroky, kterými napomůže k dosažení stanoveného cíle.

1.2 Strategické řízení a strategický marketing

„Mezi strategickým řízením a strategickým marketingem existuje úzká vazba. Strategický marketing připravuje podklady pro strategická rozhodnutí tím, že zpracovává informace o trzích, o konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé funkcionální strategie. V současné době pokročilého procesu globalizace, turbulentního vývoje prostředí a tvrdého konkurenčního boje se stává nezbytností uplatňovat ve firmách a organizacích strategické marketingové řízení.“¹⁷

Žádná firma nemůže existovat bez trhu. Je tedy třeba, aby byl marketing ve strategickém řízení firem uplatňován, protože marketing je jednoznačně orientován na trh, co se podnikatelské koncepce týká. Někteří autoři dokonce tvrdí, že marketingová dovednost dokáže firmě zvýšit životní úroveň tím, že se díky ní zvýší ekonomický růst. Jiní jdou se svými názory ještě dál. Podle nich je nevyhnutelným předpokladem pro přežití ve velmi silném konkurenčním prostředí úplné proniknutí marketingové filosofie do řízení podniku a všech jeho činností.

1.3 Strategický marketing

Názory na slovní spojení „strategický marketing“ se autor od autora různí. Kern s Petersonem ve své publikaci *Strategic Marketing Problems* dokonce nerozlišují pojmy „marketing“ a „strategický marketing“.

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

„Hlavním účelem marketingu je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizací a široce pojatou veřejností. Manažeři se nemohou soustředit pouze na řešení každodenních úkolů, ale je nutné, aby se zabývali strategickým rozhodováním.“¹⁸

„Strategický marketing proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“¹⁹

„Jedná se o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v úvahu více než současné okolnosti. Přípravuje marketingové manažery na změny, učí je rozpoznávat příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence.“²⁰

Všechny definice zahrnují vzájemné propojení či vztahy mezi tím, co firma dělá, a zákazníky, které její činnost může ovlivňovat. Pro firmu je tedy velice důležité se při rozhodování o budoucích činnostech soustředit na potřeby svých potenciálních zákazníků a na to, jak je uspokojit. Nejvíce je mi blízká definice od Kotlera, která zdůrazňuje jednak to, že má společnost začít s definováním svých silných stránek a komunikování je veřejnosti (nejlépe přímo firmou analyzovaným potenciálním zákazníkům). Klade ovšem i důraz na znalost vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém se firma pohybuje.

1.4 Specifika marketingu ve stavebnictví

Důležité je si říci, že firmy, pohybující se ve stavebnictví, nemají své podnikání postavené na prodávání výrobků. To, o co se snaží, je získávání klientů (investorů) pro zpracování nových zakázek, které jsou jak po objemové tak technologické stránce pro firmu splnitelné. Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze

¹⁸ KERN, Roger A., PETERSON, Robert A. Strategic Marketing Problems. Needham Heights: Allyn and Bacon 1993. ISBN 0205142427

¹⁹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51>

²⁰ HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. Ekonomický slovník. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:9ed17ff0-3eff-11e4-8fc5-005056827e52>

nalézt v dalších odvětvích národního hospodářství. Následující přehled uvádí rozhodující zvláštnosti, které musí respektovat i stavební marketing.

„Stavba jako výrobek je:

- Imobilní, nákladná, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou;
- Stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora (zákazníka);
- Realizace stavby je časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních a vnějších faktorů;
- Převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu;
- Stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka (investora) a vzniká kontinuální spoluprací s ním;
- Existuje značná sezonnost stavební výroby (závislost na klimatických podmínkách);
- Existuje vysoká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků, různé profese);
- Existuje velká spotřeba materiálu (náročnost na evidenci, dopravu a manipulaci).“²¹

„Stavební trh se vyznačuje:

- Značnou náročností na kapitál a jeho pomalý obrat;
- Komplikovaností a unikátností smlouvy mezi investorem a dodavatelem (smlouva o dílo);
- Rozdílem v charakteru investora (veřejný, soukromý);
- Mimořádnou rozmanitostí požadavků dle typů staveb (stavebních oborů);
- Různým způsobem zadávání stavby (výběrové řízení, druhy kontraktů, smluvní ceny apod.);
- Vysokou citlivostí poptávky na stav národního hospodářství;
- Podnikatelé na stavebním trhu (strana nabídky – stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních hmot) musí být licencovaní (autorizovaní).“²²

²¹ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

²² PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

1.5 Komerční a zakázkový marketing

Podle cílového zaměření můžeme marketing rozdělit na dvě pojetí marketingu. Nevylučuje se, aby ve výrobním programu jedné společnosti byly aplikovány oba typy současně. Jedná se o komerční a zakázkový marketing.

„Charakteru komerčního marketingu odpovídá zásada, že vývoj a výroba se uskutečňují na primárním odhadu odbytu. Prakticky lze konstatovat, že výroba se orientuje „na sklad“. Její naplňování nebo naopak smršťování je podmíněno prodejností a odbytem výrobků.“²³

V komerčním marketingu hraje hlavní roli výrobek a celý jeho výrobní proces. Tato forma marketingu umožňuje předvídat chování a požadavky zákazníka. Tento zákazník je anonymní. Z analýzy všech těchto zákazníků a jejich potřeb lze pak zjistit, jaký má společnost vyrábět a jaké užité a také technické vlastnosti by měl mít.

„Specifičnost zakázkového marketingu spočívá v několika směrech. Smyslem marketingového procesu je získat potenciálního zákazníka pro dodavatelskou firmu a vytvořit z něj pomocí akvizičních a motivačních nástrojů reálného smluvního partnera. Dalším aspektem zakázkového marketingu je zvláštnost, že zákazník dojedná ve formě zakázky realizaci svého zadání a stvrzuje realizační podmínky pomocí smluvních dohod. Realizátor smluvně podložených zakázek zná od samého začátku podmínky a vlastnosti budovaného díla.“²⁴

²³ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

²⁴ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

Obrázek 3: Komerční marketingový mix

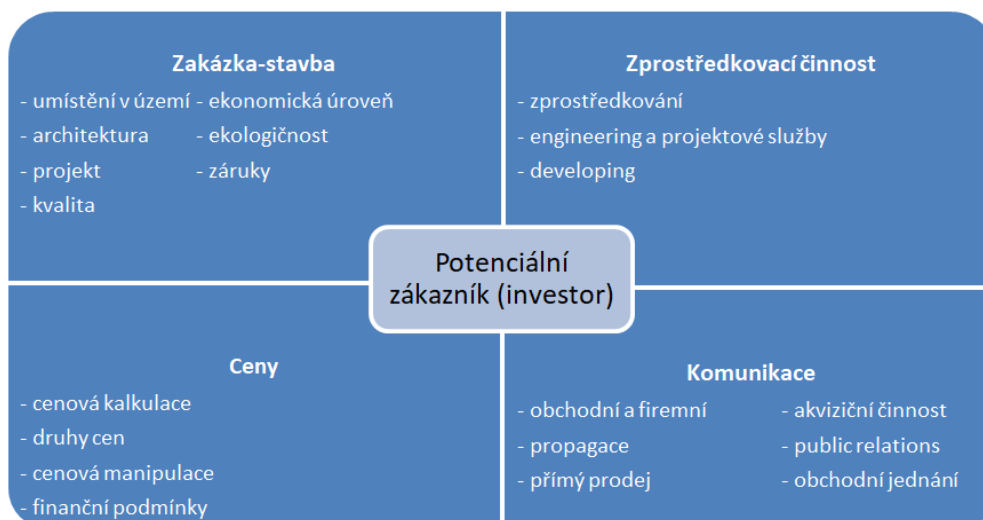


Zdroj: PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2. – vlastní grafické zpracování

V zakázkovém marketingu je v centru dění sám zákazník. Konkrétní zákazník. Jeho požadavky, preference a vlastnosti díla jsou předem známy a zákazník se účastní celého procesu (od zrodu, přes konkretizaci, stavební povolení až po realizaci a předání stavebního díla).

Liší se nejen samotné pojetí obou marketingů, ale také jejich marketingové mixy. U komerčního marketingu se zaměřuje na cílového zákazníka, kdežto v zakázkovém marketingu je to zákazník potenciální.

Obrázek 4: Zakázkový marketingový mix



Zdroj: PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2. – vlastní grafické zpracování

1.6 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“²⁵

„Praktickou konkretizací procesu marketingového řízení představuje marketingový mix. Jedná se o soubor kontrolovaných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy.“²⁶

Používáním marketingového mixu tedy firmy tvoří komplexní nabídku, která má kombinaci jednotlivých složek, ze kterých se mix skládá, ovlivnit kupní rozhodování zákazníka ve prospěch firmy. V klasické podobě se marketingový mix skládá, jak naznačila první definice, z takzvaného „4P“ – jedná se o produkt, cenu, distribuci a propagaci/komunikaci.

Ve stavebnictví se ovšem používá odlišný marketing služeb, protože nenabízí hotový produkt, ale jen prostředky, jak ho vytvořit. Odlišně se také ve stavebnictví nahlíží na zákazníka. Pro stavební firmu je zákazníkem investor stavby. Tento zákazník se rozhoduje vynaložit značný finanční obnos do něčeho, co si ve fyzické podobě nemá možnost prohlédnout. Představu o díle si může udělat pouze z vypracované projektové dokumentace.

1.6.1 Výrobek-stavba

„Výrobek-stavba představuje základ a východisko marketingového mixu. Na hmotný základ navazují cenová hlediska a tržně obchodní transpozice. Zákazník pojímá výrobek z hledisek psychologických a sociálních, kterými motivuje své kupní chování.“²⁷ Tato část marketingového mixu je z hlediska podniku velice důležitá. Nejenže díky tomu společnost podniká, ale také se jedná o jedno z hlavních rozhodovacích kritérií, jestli si zákazník k uspokojení svých potřeb a představ vybere právě vaši firmu, váš výrobek.

²⁵ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

²⁷ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

Komerční výrobek

„Podstatou komerčních výrobků je, že zaměření a sortimentní struktura výroby se realizují podle marketingových odhadů budoucí poptávky. Na ně navazující nabídka a prodej prokáží věrohodnost prognostických a statistických předpovědí.“²⁸

Z tohoto pohledu se jedná v první řadě o výrobu a poté prodej. Konkrétní zákazník se teprve hledá. Komerční výrobek může mít dvojí využití. Buďto uspokojuje přímou spotřebu zákazníků, nebo díky strojům a materiálu vytváří podmínky (zejména ty technologické) pro další výrobu.

Zakázkový výrobek

„Zakázkovým výrobkem se rozumí produkce, která je zpracována a realizována podle dohodnutého zadání v souladu s požadavky zákazníka (investora). Závaznost dodavatele splnit představu zákazníka je právně potvrzena obchodní smlouvou a stává se závaznou normou pro obě smluvní strany.“²⁹

Jak bylo zmíněno v minulé kapitole, v zakázkovém marketingu se neodhadují představy a potřeby budoucího zákazníka. Cílem je vyhledat potenciálního zákazníka, který bude mít konkrétní představu o požadovaném produktu. Ve stavebnictví se jedná o unikátní produkt, který je realizován podle dohodnuté projektové dokumentace a kombinací řady technologií.

„Zakázka má z hlediska marketingu řadu metodických zvláštností:

- Celistvost –(komplexita) – zakázka je pojmána jako účelový celek bez ohledu na to, že její stavební realizace může být rozčleněna na dílčí etapy z důvodů financování či řízení subdodávek apod.;
- Srovnatelnost – každá stavební firma provádí při rozhodování se o přijetí zakázky komparaci výhod a nevýhod. Nejde jen o hmotnou a finanční kalkulaci, ale zároveň o posouzení kvality investora z hlediska jeho solidnosti, solventnosti apod. (bonita klienta a s tím spojená rizika);

²⁸ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

²⁹ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

- Aditivnost – vývoj zakázky se sleduje pomocí objemů stavebních výkonů a dalších aktivit spojených se zakázkou v čase od samého zahájení jednání s investorem. Během realizace se sleduje rozestavěnost stavby a plnění dílčích etap výstavby z důvodů kontroly plnění předpokládaných celkových nákladů, průběžného financování apod.“³⁰

Společnost při rozhodování, jestli je pro ni zakázka vhodná a přijme ji, monitoruje několik hledisek:

- Oborový charakter stavby;
- Rozsah zakázky – společnost si pokládá otázku, zda má kapacitu (zejména tu lidskou) zakázku zvládnout. Většina společností pracuje na více zakázkách najednou;
- Lokalita (umístění stavby) – z pohledu regionální firmy vyvstává otázka, zda má smysl přijmout zakázku, která má svou realizaci mimo regionální působení firmy;
- Termín výstavby – tento bod souvisí s rozsahem zakázky. Pokud společnost pracuje na více zakázkách současně, má kapacitu v tomto termínu zakázku realizovat?;
- Způsob financování.

1.6.2 Ceny

„Cena jako forma tržního projevu hodnoty výrobku má kriteriální funkce. Jednak vyjadřuje vzájemný vztah nabídky a poptávky, ale také působí jako nástroj regulace při rozdělování zdrojů a vytváření výrobních kapacit firmy.“³¹

V zakázkové stavební produkci jsou ceny dohodnuty při obchodním jednání o zakázce, v němž uplatňuje každý z partnerů své subjektivní představy o ceně. Ceny jsou obvykle základním soutěžním kritériem, pomocí kterého se investor rozhoduje, kterou firmu pověří realizací zakázky. Při obchodních jednáních stavební firmy uplatňují svou cenovou politiku dle konkrétní situace.

³⁰ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

³¹ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

„Ovšem při stanovení výše ceny v soutěži o zakázku firmy sledují čtyři základní faktory:

- Obecnou situaci na stavebním trhu, tzn. velikost celkové poptávky v regionu a v daném stavebním oboru, kde stavební firma působí;
- Významnost a perspektivnost investora, pro kterého se soutěžní nabídka připravuje
- Konkurenční tlak v segmentu;
- Tržní pozice firmy v segmentu (stavebním oboru a regionu) a celkovou sílu firmy (konkurenceschopnost, finanční stabilitu a finanční sílu).“³²

„Zvláštnosti stanovení ceny stavby:

- Zvláštní způsob tvorby odbytových cen stavebních prací;
- Předběžný rozpočet ve smlouvě o dílo, popř. garantovaná cena;
- Jedinečnost ceny stavby;
- Odlišnost tvorby ceny realizace stavebních děl, projektových a inženýrských prací.“³³

1.6.3 Distribuce

Každá firma se rozhoduje, jakým způsobem se bude jednat o distribuci produktu, nebo služby. Dvěma možnými způsoby je přímá distribuční cesta, kdy jde o přímý kontakt mezi poskytovatelem a konečným zákazníkem o způsobu distribuce a předání produktu. Druhý způsob je nepřímá distribuční cesta, kdy mezi poskytovatelem služby a konečným zákazníkem stojí mezičlánek.

Ve stavebnictví ovšem probíhá výroba ve většině případů přímo na staveništi. Stavební dílo tedy není distribuováno jako výrobek zákazníkovi, ale jeho výroba probíhá na jeho pozemku. Velkou roli hraje v distribučním procesu nákupní marketing. Nejenže při projektování stavebních děl rozhoduje o materiálech a jejich parametrech použitých při realizaci zakázky, ale také rozhoduje o nákupu stavebních hmot potřebných k její realizaci.

„Nákupní marketing má své distribuční cesty, které by měly být optimální z hlediska technických parametrů, dostupnosti zdrojů, časové pohotovosti a cenové výhodnosti.“³⁴

³² PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

³³ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

Od těchto distribučních cest se tedy slibuje rychlost jejich průběhu, se kterou souvisí i plynulost s co nejmenším množstvím mezičlánků, nízká nákladnost a také transparentnost procesů i jejich struktur probíhajících v distribučních cestách.

1.6.4 Komunikace (komunikační mix)

Jde o všechny komunikační nástroje, které cílové skupině předávají nějaké sdělení. Tímto způsobem se snaží dostat do povědomí širšího okruhu zákazníků a přesvědčit je tak k nákupu produktu. V zakázkovém marketingu ovšem není cílem prodat zákazníkovi svůj výrobek, ale získat zakázku.

„Komunikační mix působí na širokou veřejnost a její jednotlivé složky stupňovitě a diferencovaně:

- Občané – nejširší veřejnost informace cílevědomě nehledá, získává je spíše náhodně;
- Informovaní občané – stávají se informovanými díky obchodní propagaci firmy, a mohou se tedy cílevědomě zajímat o firmu a její výrobky či služby;
- Potenciální zákazníci – získávají podrobnější informace a svůj zájem soustředí na konkrétní produkt či službu;
- Reální zákazníci – vstupují do obchodního jednání s výrobcem (dodavatelem).“³⁵

Cílem komunikačního mixu je tedy přeměnit co nejvíce informovaných občanů v reálné zákazníky (investory), a to v co nejkratším možném čase.

„V propagaci jde především o komunikaci, k níž používáme nástroje, které můžeme rozdělit do pěti širších kategorií:

- Reklama;
- Podpora prodeje;
- Public relations;
- Osobní prodej;
- Přímý marketing.“³⁶

³⁴ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

³⁵ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

Ve stavebnictví se reklamou pracuje ve formě obchodní propagace a těchto pět zavedených kategorií doplňuje ještě specifická součást podpory prodeje, a to s expozičními aktivitami. Ty budou, stejně jako další kategorie komunikačního mixu detailněji rozebrány v následujících řádkách.

Osobní prodej

„Pro stavebnictví má osobní prodej pouze omezený význam v oblasti prodeje, poskytování informací a referencí o stavebních hmotách a výrobcích pro stavbu. V ostatních dílčích trzích stavebního trhu se prakticky nevyskytuje.“³⁷

Tento způsob komunikace je totiž založen na přímém osobním kontaktu se zákazníkem. Cílem je ze strany společnosti, a jeho osobních zástupců, prodej výrobku či služby, nebo sjednání smluvní dohody o poskytnutí výrobku či služby v budoucnosti.

Podpora prodeje

„Podpora prodeje je marketingovým nástrojem, který se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. Jedná se o akci omezenou v čase i prostoru, která láká nové zákazníky a generuje dodatečný prodej u zákazníků stávajících. Časově omezenou slevou, či jinou výhodou se obchodník snaží stimulovat zákazníka k nákupu.“³⁸

Mezi nástroje používané v podpoře prodeje se jedná například o cenové slevy, časově omezené akce, dárkové předměty, dodatečné služby, zvýšení hodnoty produktu (zákazník za stejné peníze dostane více) apod. Každý z těchto nástrojů má za cíl podpořit prodej. Zákazník je rád, když k produktu dostane od společnosti produkt výhodněji, nebo k produktu něco navíc než by dostal u konkurence.

Ve stavebnictví může být podpora prodeje brána jako snaha snížit zásoby materiálu na skladě zrychlením jeho odbytu. Může jít také o doprovodnou službu ve formě vypracování projektové dokumentace k projektu zdarma, či ve formě budoucí revize práce zdarma kompenzující vyšší cenovou hladinu firmy.

³⁶ KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:b06f0f90-00fa-11e4-89c6-005056827e51>

³⁷ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

³⁸ PELSMACKER, Patrick de a Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. 581 s., [16] s. barev. fot. příl. Expert. ISBN 8024702541.

Přímý marketing

„Přímý marketing je založen na budování vztahu se zákazníky prostřednictvím komunikačních cest. Jeho předností je schopnost vyvolat zpětnou vazbu, odezvu na sdělení, čímž je realizace nákupu produktu. Firmy, které používají přímý marketing, mají bezprostřední informace o potřebách, přáních i touhách zákazníků a navíc nemusejí platit provize zprostředkovatelům. Přímý marketing využívá stále více nových technologií k oslovení potenciálních zákazníků. U zákazníků jsou oblíbené telefonické a on-line objednávky.“³⁹

V současné době je důležité mít o lidech co nejvíce možných informací, které se poté třídí do různých skupin, aby marketing mohl být co nejvíce zacílený. Mnoho firem si proto vedou databáze, které obsahují profily zákazníků a potenciálních zákazníků, díky kterým poté mohou kontaktovat konkrétní skupinu zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci.

„V zakázkovém stavebním marketingu, kdy cílem obchodní propagace je:

- U stavebních firem získání zakázky na realizaci stavby;
- U výrobce technologických celků získání zakázky na dodání technologie, či technického zařízení do stavby;
- U projekčních a inženýrských kanceláří získání zakázky na projektování, či inženýrské služby pro investora.“⁴⁰

Tyto aktivity přímého prodeje jsou firmami využívány velmi omezeně. Z komerčního hlediska marketingu může jít o formu tvorby katalogů, vytváření internetových stránek nebo účasti společnosti na výstavách či veletrzích.

PR (public relations)

„Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými

³⁹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁴⁰ PLESKAC, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

skupinami veřejnosti.“⁴¹ Může jít buď o skupiny či jednotlivce spjaté s našimi aktivitami, případně jimi ovlivněné.

„K základním kategoriím klíčových skupin se počítají:

- Vlastní zaměstnanci organizace;
- Její majitelé, akcionáři;
- Dodavatelé;
- Finanční skupiny, především investoři;
- Sdělovací prostředky;
- Místní obyvatelstvo, komunita;
- Místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady;
- Zákazníci.“⁴²

Public relations usilují o vzbuzení důvěryhodnosti, zlepšení image a pozice naší firmy v očích veřejnosti a také o vybudování dobré pověsti. Využívají k tomu nástrojů PR. Tyto nástroje zákazníkům ovšem nejsou vnucovány, pouze se jejich prostřednictvím poskytují informace, případně pořádají aktivity, jejichž organizováním a podporováním (finančním), jak firma předpokládá, veřejnost osloví a zaujme.

Expoziční aktivity

U této formy se jedná zejména o účasti na veletrzích a výstavách, kde společnost jak odborné tak laické veřejnosti prezentuje svoje výrobky či služby. Cílem této účasti pro společnost je úspěšná prezentace zaměřená zejména na specializaci firmy, prezentaci úspěšně realizovaných zakázek či poskytování řady doplňkových služeb (projektování, poradenství atd.).

Účast na těchto akcích by měla být ze strany firmy velmi dobře promyšlena a naplánována. Akce jsou spojeny s vysokými náklady ve formě personálního zajištění, finančního zajištění (rozpočet expozice) a také příprava výstavní plochy a její vizuální obraz.

⁴¹ FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-811-2.

⁴² FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-811-2.

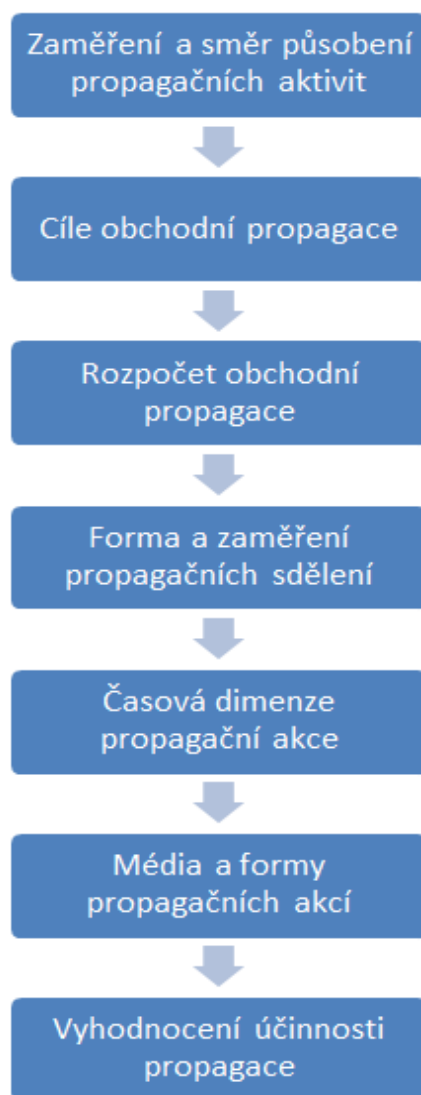
Osobní propagace (reklama)

Za obchodní propagací si většinou představíme reklamu a její účinky. Reklama sama o sobě slouží k budování povědomí o existenci podniku, produktu, služby či myšlenky. Jde o masový druh komunikace, která působí na velký okruh lidí. Taková forma komunikace je považována za ne příliš efektivní. Zaměřuje se totiž na velkou skupinu lidí, přičemž pro velkou část z nich sdělení obsažené v reklamě není relevantní. Proto si myslím, že nejefektivnější reklama je taková, jejíž obsah je zaměřen na přesně vymezenou skupinu lidí.

Obchodní propagace bývá pro společnost finančně nákladná, proto je nezbytné, aby reklamní kampaň nebyla podceněna z hledisek její připravenosti, racionálnosti a co nejužším zaměřením.

Základní složky, s nimiž cíleně řízená propagace pracuje, lze fázově členit následujícím způsobem:

Obrázek 5: Základní složky obchodní propagace (reklamy)



Zdroj: PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2. – vlastní grafické zpracování

Reklama musí být zaměřena na správný tržní segment či skupinu segmentů, ve kterých svým sdělením hledají své potenciální zákazníky. Může se jednat o zásah regionální, celostátní či celosvětový. Je velice důležité definovat reklamní kampaní cíl, kterého má být dosaženo. Tato část je pak důležitá i z hlediska budoucího zhodnocení úspěšnosti. Podle Pleskače stanovení cílů vychází z různých okolností, které chce společnost v konkrétní reklamní kampani řešit (klesající obrat, vstup na nové trhy, reakce na změny na trhu či ekonomickou situaci státu).

„Rozpočet má dvojí funkci. Jednak dává přehled struktury výdajů na reklamní kampaň v čase i objemu finančních prostředků, jednak je i limitním nástrojem omezujícím rozsah a formu reklamy.“⁴³

Tedy v případě, kdy bude rozpočet nastaven nízko, hrozí riziko neúčelnosti a snižující se kvality kampaně. V opačném případě (vysoký rozpočet) může dojít k tomu, že potenciální zákazník ztratí zájem o spolupráci z hlediska přesycenosti reklamou společnosti.

S ohledem na formu a zaměření propagačních aktivit by se firma měla zajímat o to, v jaké fázi se nachází potenciální investor. Může se jednat o investora, který nemá žádný investiční záměr, investor poptávající zpracování investičního záměru či investor hledající zhotovitele stavby.

Reklama může být zprostředkována skrze různá média. K nejčastějším v dnešní době patří bezesporu internet a televize. Pak také může jít o rozhlas, tisk, popřípadě venkovní reklamy. Koncovým bodem reklamní kampaně je její zhodnocení. Společnost musí stanovit metriky, díky nimž vyhodnotí efektivitu vynaložených nákladů na reklamní činnost.

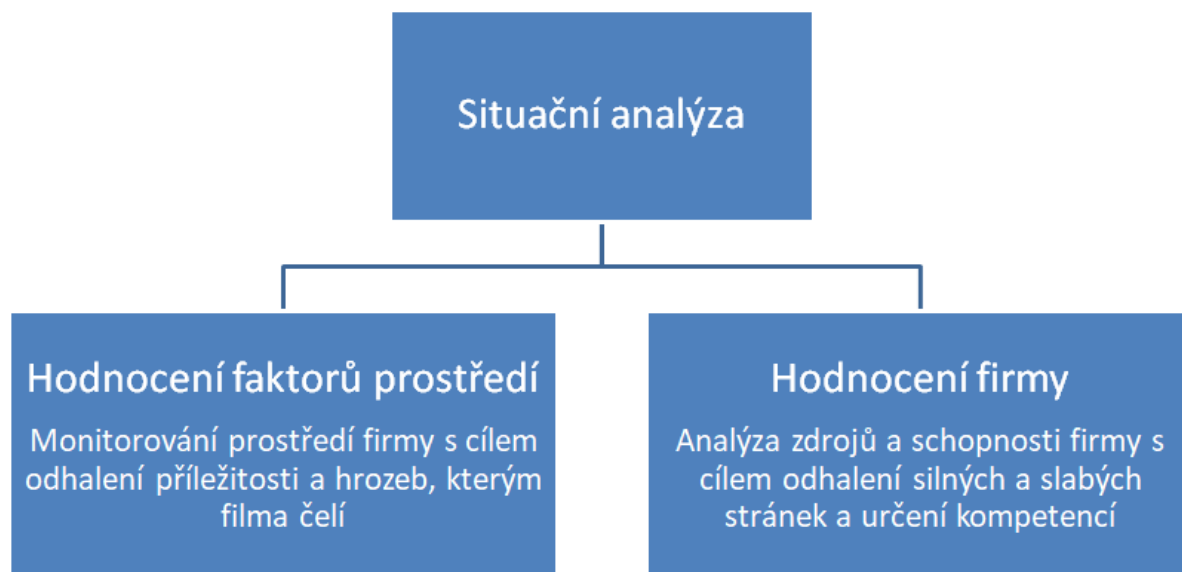
1.7 Marketingová situační analýza

„Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.“⁴⁴

⁴³ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

Obrázek 6: Situační analýza



JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

Situační analýza se používá k získávání informací, které společnost potřebuje k vytvoření nových či změně existujících strategií.

1.7.1 Analýza prostředí

Každá firma se pohybuje v určitém prostředí, které ji nějakým způsobem ovlivňuje. Působí na ni jak pozitivní, tak negativní vlivy prostředí a je proto na každé z nich, jak se s nimi vypořádá. Tyto vlivy totiž rozhodují o současném stavu. Ale co je ještě důležitější, rozhodují i o budoucím vývoji podniku.

Neznámější a nejpoužívanější analýzou prostředí je analýza SWOT. Jedná se o analytickou techniku, která se používá pro identifikaci vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Mezi analýzu vnitřního prostředí řadíme silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) společnosti. Jedná se o interní faktory, které lze ovlivnit. K analýze vnějšího prostředí patří příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) společnosti. Tyto externí faktory mají původ mimo samotnou společnost a nejsou bezprostředně ovlivnitelné.

Většina autorů rozděluje prostředí na makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí.

Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje faktory, které firma svými aktivitami nemůže ovlivnit. Naopak firmu vnější prostředí ovlivňuje jak co do chování, tak i postavení podniku.

„Ke sledování makroprostředí podniku slouží tzv. analýza PEST. Tato analýza zkoumá určité vlivy:

- Politické vlivy – politika v daném státu ovlivňuje celé hospodářství a to především pomocí nových zákonů a nařízení, které se týkají podnikatelského prostředí;
- Ekonomické vlivy – podnikatelský trh je vždy ovlivněn vývojem hospodářství. Jde především o sílu měny, hrubý domácí produkt, o míru inflace, úrokové sazby, státní rozpočet a životní úroveň obyvatelstva. Tyto faktory ovlivňují celé podnikatelské prostředí v daném státu.;
- Sociální vlivy – jde především o společenské otázky, informace o produktu či službě, které podnik přináší svým zákazníkům. Zákazníci se poslední dobou více zajímají o tyto informace, dále se zajímají i o dopad výrobku na životní prostředí, prospěšnost daného výrobku. Sociální prostředí je ovlivňováno kulturou, demografickým a životním prostředím.;
- Technologické prostředí – technologie se v dnešní době vyvíjí velmi rychle. Na základě těchto změn se mění i marketingová komunikace. Změny probíhají v systému výroby produktu, ale také se mění způsob prodeje a komunikace se zákazníky.“⁴⁵

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ty faktory, které jsou pro konkrétní podnik opravdu důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podniku, organizaci, místo atd.

Mikroprostředí

Podnik působí vždy v určitém odvětví. V něm se střetává se situacemi a vlivy, které svými aktivitami může výrazně ovlivnit. Při analýze odvětví firma sleduje nejen svoji konkurenci.

⁴⁵ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0790-6. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:e91c8440-d30b-11e6-8f91-005056827e51>

V odvětví se pohybují také její dodavatelé a odběratelé, kteří jsou pro její podnikatelskou činnost velmi důležitou součástí.

„Cílem analýzy prostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty.“⁴⁶

Těchto pět sil působících na podnik popisuje Porterův model. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových trhů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují:

- Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví;
- Stávající konkurence;
- Substituční výrobky a služby;
- Vyjednávací schopnost dodavatelů;
- Vyjednávací schopnost odběratelů.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které může podnik přímo řídit a ovlivňovat. Je tvořeno zdroji firmy a schopnostmi disponibilní zdroje využívat. K identifikaci vnitřního prostředí bude v analytické části použita McKinseyho analýza 7S.

„McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace [...]. Američtí konzultanti společnosti McKinsey&Company navrhli koncem 70. let sedmiprvkový způsob dekompozice organizace na tyto komponenty:

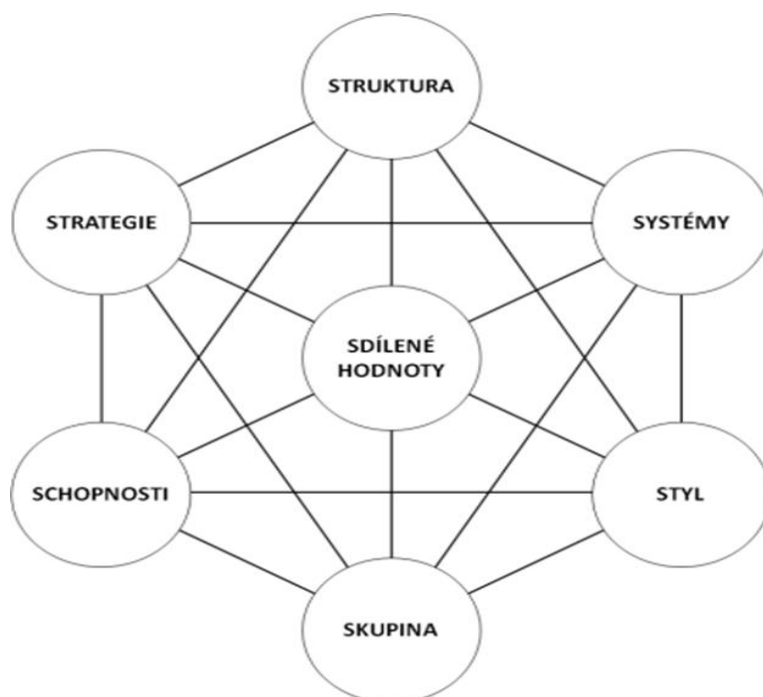
- Skupina – cíleně orientované společenství lidí;
- Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení;
- Sdílené hodnoty – cize, poslání, firemní kultura;
- Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti;
- Styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování;

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

- Struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení;
- Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií.⁴⁷

Těchto sedm základních bodů, které lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupina představuje tzv. „tvrdé faktory“, mezi něž lze zařadit strategii společnosti, její strukturu a systémy, které společnost využívá. Druhou skupinu představují tzv. „měkké faktory“, mezi které patří styl společnosti, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují. Existuje mezi nimi velmi silná vazba, která znamená, že zaběhnutý systém kterékoliv společnosti je složité měnit.

Obrázek 7: Struktura McKinsey 7S



Management Mania: McKinsey 7S [online]. 2015 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

„Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí expert). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.“⁴⁸

⁴⁷ Management Mania: McKinsey 7S [online]. 2015 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Tato analýza směřuje k identifikaci strategické způsobilosti, kterou by firma měla mít. Bude pak schopna, díky znalosti svých silných stránek, reagovat na vzniklé příležitosti vznikající v jeho okolí.

1.8 Marketingová strategie

„Marketingová koncepce naznačuje, jak má vypadat celková strategie firmy a jakým způsobem budou uspokojovány potřeby významných skupin zákazníků. Strategický marketing souvisí s hledáním konkurenční výhody, která se stává důležitou součástí pro volbu vhodné strategie.“⁴⁹

Jedná se tedy o strategii, postup či schéma, které ukazuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. K dosažení cílů musí dojít součinností všech aktivit podniku. Tento popis zahrnuje souhrn činností, které nám pomáhají při rozhodování a dosažení vytyčených cílů v budoucnu.

V malém a středním podniku by strategie měla vycházet ze současného stavu podniku, zkoumání jeho blízkého prostředí (ve kterém figuruje), určení vytyčeného cílového stavu, způsobu naplnění tohoto stavu a následná kontrola, zda vše probíhá podle plánu.

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴⁹ KALETA, M.: Marketing a marketingová strategie, 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-60-3

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce se budu zabývat představením společnosti ELEKTROINSTAL NR, s. r. o., na kterou je celá práce zaměřena. Následně budou dle struktury strategického řízení definovány základní složky strategie (vize, poslání a cíle) a jednotlivé analýzy. Nejdříve bude zanalyzováno makroprostředí na základě PEST analýzy. Následovat bude analýza mikroprostředí prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, vnitřní analýza „7S“, analýza marketingového mixu a analýza SWOT.

2.1 Představení společnosti

2.1.1 Základní údaje o společnosti

„Dle obchodního rejstříku:

Datum zápisu: 27. prosince 2006
Spisová značka: C 53891 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma: ELEKTROINSTAL NR, s.r.o.
Sídlo: Kyjov, Jiráskova 1384/556, PSČ 69701
Identifikační číslo: 277 13 539
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- projektování elektrických zařízení;
- výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a antén;
- velkoobchod;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách až 3 živnostenského zákona;
- montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení;
- montáž, opravy a revize a zkoušky elektrických zařízení.

Statutární orgán:

Jednatel: JOSEF NĚNIČKA
Kostelec 303, PSČ 69651
Den vzniku funkce: 27. prosince 2006

STANISLAV ROZSYPAL
Kyjov, Nádražní 614, PSČ 69701
Den vzniku funkce: 27. prosince 2006

Způsob jednání: Každý z jednatelů jedná jménem společnosti samostatně. Podepisují se tak, že k napsanému nebo tištěnému jménu firmy připojí jednatel svůj podpis

Základní kapitál: 200 000 Kč

Splaceno: 100 %⁵⁰

2.1.2 Předmět podnikání

„Společnost ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. projektuje elektrická zařízení, která po nutných hrubých elektroinstalačních pracích také instalují. Jsou to například vypínače, světla, přípojky k TV či internetu apod. Společnost pouze neprojektuje, ale také vyrábí, a to rozvaděče, baterie, vodiče a antény.“⁵¹

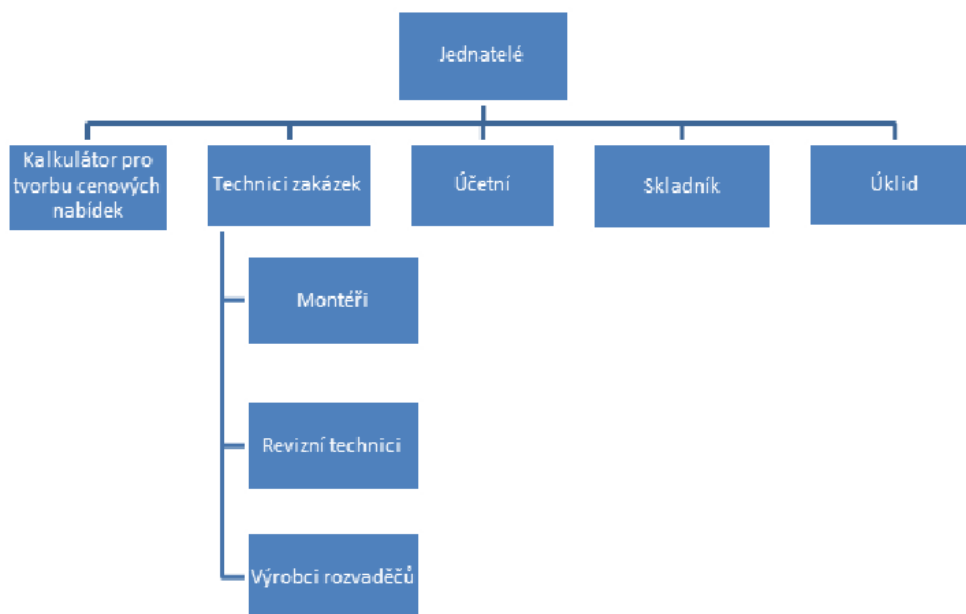
Dále slouží jako velkoobchod a provádí montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení jak na nově vznikajících objektech, tak i na již sloužících objektech. Společnost operuje na stavebním trhu a většinu zakázek realizují na staveništích. Jejich činnost spadá do stavebnictví, většinou úzce spolupracují s dalšími stavebními obory a to zednictví, podlaháři, výrobci oken, také elektroinstalačními firmami zaměřující se na slaboproud apod. Většinou na stavbě vystupují v roli subdodavatele. To znamená, že si z velké části firmu najímá stavební společnost, která má celou zakázku od základů až po předání investorovi, na starost. V roli dodavatele vystupují jen zřídka.

⁵⁰ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. ELEKTROINSTAL NR společnost s ručeným omezeným [online]. 2012-2018. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=624195&typ=PLATNY>

⁵¹ ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. [online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://elektroinstal-nr.cz/>

2.1.3 Organizační struktura

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti ELEKTROINSTAL NR, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato společnost čítající 38 zaměstnanců má liniovou organizační strukturu. Na rozdíl od mnoha konkurenčních společností jsou všichni zaměstnanci interní. To má tu velkou výhodu, že si na zakázku nemusí najímat externisty, ale vystačí si s vlastními pracovními silami. Jak je možné vidět z uvedené organizační struktury společnosti, primární postavení mají její majitelé, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti. Jejich činností je získávání společnosti zakázky, vytváření cenových nabídek, podepisování smluv o dílo či reprezentace společnosti navenek. Jde zejména o účasti na společenských akcích pořádaných společnostmi, se kterými podnik dlouhodobě spolupracuje či spolupracoval. Zde se setkávají jak lidmi z konkurenčních firem, tak navazují nové kontakty, které později mohou skončit spoluprací.

Na nižší úrovni je seřazeno pět pracovních pozic, které podléhají přímo jednatelům společnosti. Jsou jimi kalkulanta, technici zakázky, účetní, skladník a uklízečka. Mezi nejdůležitější patří pozice kalkulanta a techniků zakázek. Pozici kalkulanta ve společnosti zastává jen jeden zaměstnanec, který působil na pozici montéra a byl do této pozice povýšen. Jeho náplní práce je vytváření cenových kalkulací a nabídek a také příprava práce. Firma zpracovává velké množství cenových nabídek, proto mu s kalkulacemi a nabídkami pomáhají jednatele. Další důležitou pracovní pozicí jsou technici zakázek, jejichž

náplní je řízení zakázek, komunikace s vedoucími staveb, organizování zaměstnanců (jejich rozdělení mezi zakázky, které se odehrávají v jednom čase) a kontrola průběhu zakázek. Kontrolou průběhu zakázky je myšleno dodržování časového harmonogramu či nákladů na zakázku sjednané. Jednatelé jim delegují všechny činnosti týkající se konkrétních zakázek.

Na nejnižší úrovni jsou pak pracovní pozice, které podléhají přímo technikům zakázek. Jsou jimi revizní technici, montéři a výrobci rozvaděčů. Revizní technici mají v náplni práce vytváření technických dokumentací a samotnou revizní činnost. Revize provádí jak na starších objektech, tak i nově postavených objektů. Montéři pak zastávají svou práci přímo v místě zpracování zakázky. K ní patří hrubé elektroinstalační práce, instalace interního i venkovního osvětlení a následně i údržba a servis elektrických rozvodů a zařízení.

2.1.4 Financování společnosti

Společnost je financována jak externím, tak interním způsobem. Ve společnosti nepřevládá ani jeden způsob financování. Ty se na financování podílí takřka rovným dílem. Interní financování je z velké části prováděno ze zisku z běžného období a také z nerozděleného zisku v aktuálním a předchozím období.

U externího financování jsou to hlavně faktury s prodlouženou lhůtou splatnosti od dodavatelů. Společnost má sjednaný i bankovní úvěr, který si před lety vzala. Tyto finanční prostředky použila jako investici do nových prostor, které nyní slouží jako sídlo společnosti (před tímto krokem si společnost své pracovní prostory pronajímala). Dále finance použila také na rozvoj podnikání. Zde se jedná zejména o nákup materiálu, nákup nových nástrojů/přístrojů k práci potřebných a také k obměně vozového parku společnosti. V minulém roce společnost vyřadila čtyři firemní vozy a namísto nich koupila čtyři nové automobily. Společnost má nadále v plánu v obměně vozového parku pokračovat.

2.1.5 Poskytované služby

Cílem společnosti je poskytnout kvalitní služby díky kompletní realizaci sjednané zakázky v oboru elektrotechniky se s primárním zaměřením na silnoproud. Společnost dokáže zrealizovat zakázku od elektromontážních prací pro nízkonapěťové a vysokonapěťové

rozvodny až po slaboproudé rozvody. Poskytuje širokou technickou podporu a poradenství od návrhu projektu, přes jeho realizaci až po uvedení do provozu.

Společnost provádí tyto druhy služeb:

- projekce elektrických zařízení;
- elektromontážní práce včetně dodávek;
- osvětlení interiérů i venkovní;
- údržba a servis elektrických zařízení a strojů;
- montáže hromosvodů;
- výroba a dodávka rozvaděčů;
- revize elektrických zařízení a hromosvodů;
- racionalizace spotřeby elektrické energie;
- kabelové rozvody včetně zemních prací;
- rozvody televizních antén a výpočetní techniky;
- konzultace a poradenská činnost;
- prodej elektromontážního materiálu, užitkových a průmyslových svítidel.

Společnost zajišťuje následující druhy služeb:

- zabezpečovací a signalizační zařízení – EZS;
- elektrická požární signalizace – EPS;
- rozvody televizních antén;
- počítačové sítě a strukturované kabeláže.

2.2 Vize

Vize má společnosti dávat představu o tom, kam se chce firma v budoucnu ubírat a jak se chce v budoucnu prezentovat.

Vize podniku je prezentovat se jako ekonomicky silná společnost poskytující kvalitní služby v oboru elektrotechniky se zaměřením primárně na silnoprůd. Díky tomu bude schopna i v budoucnu udržet své stávající zákazníky. Těmi jsou primárně stavební společnosti.

Rádi by v budoucnu oslovovali i stavební společnosti nové, díky nimž by neměli nouzi o zakázky a jejich počet by meziročně rostl, stejně jako objemy tržeb z nich.

2.3 Poslání

Posláním společnosti je zajišťovat ve vašich bytech či objektech bezpečné a kvalitní řešení elektroinstalace a elektrických zařízení primárně na regionální úrovni.

V případě geografické působnosti se oba majitelé shodli, že v současné době nemají v plánu rozšiřování své působnosti, co se geografie týká. V minulosti přijímali zakázky z celého území republiky, ale po vzájemné dohodě se rozhodli, že pro ně celorepublikové působení není ekonomicky zajímavé, jelikož svým zaměstnancům museli zajišťovat dopravu, diety i ubytování. S nadšením se nesetkávali ani u zaměstnanců, kterým se nechtělo cestovat daleko od sídla společnosti, protože většina zaměstnanců již má své rodiny a chtěli je trávit s nimi.

Největším problémem vize a poslání je ovšem to, že nejsou komunikovány zaměstnancům společnosti. Jak vize, tak poslání prozatím zůstává pouze v myslích jednatelů. Měly by být ovšem jasně formulovány a komunikovány všem zaměstnancům. Jen tak bude možné je zaměstnanci pozitivně přijmout za své a jednat pak dle jejich formulací.

2.4 Cíle

Při rozhovoru s majitelem společnosti, který je zároveň jejím jednatelem, jsem zjistil, že má vedení představu o to, kam by měla v budoucnu firma směřovat. Ovšem tato představa není komunikována směrem k zaměstnancům podniku. Toto je jedna z chyb malých a středních podniků, že vůbec nemají cíle, kterých chtějí svou činností dosáhnout, cíle nejsou dostatečně ambiciózní nebo cíle nejsou jasně formulovány a komunikovány navenek. Jedná se samozřejmě o špatný přístup ze strany majitelů firmy. Svým zaměstnancům nedávají jasný směr, kterým se má firma ubírat. Potom se také může stát, že ti mohou nevědomky konat proti cílům podniku.

Jednatelé si nechali nějaký čas na přemýšlení, aby si ujasnili představu o tom, kam chtějí směřovat a čeho chtějí dosáhnout. Nakonec cíle dostali do komunikovatelné podoby.

Cílem společnosti je zvýšení objemu tržeb o 8,8% oproti roku 2017 a dosáhnout tak do dvou let tržeb ve výši 40 mil. Kč. Tento cíl se může při prvním pohledu zdát jako poměrně lehce dosažitelný, obzvlášť pokud vezmeme v úvahu současný růstový trend ve stavebním

průmyslu. Přesto po konzultaci s jednatelem společnosti byl stanoven již zmíněný cíl zejména z toho důvodu, že společnost utrpěla prudký pokles tržeb v důsledku ekonomické krize v letech 2008 – 2011 a také z důvodu možných fluktuací, která je například vidět v tržbách roku 2016. Tyto možné nejistoty tedy vedly ke stanovení reálného cíle.

Tabulka 1: Vývoj tržeb mezi lety 2013 a 2017 (v tis. Kč)

Roky	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	34 826	34 427	36 745	30 410	36 763

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních podkladů

Zvýšení objemu tržeb o 8,8 % chce společnost dosáhnout díky zvyšujícímu se počtu zpracovávaných zakázek, efektivnějšímu využívání nákladů na zakázky a začínající marketingovou podporou firmy. Dle jednatelů panují na stavebním trhu pro jeho splnění příznivé podmínky a těch chtějí využít, jak jen to jde.

V případě splnění tohoto cíle chce společnost část ze zisku investovat do dalšího rozvoje podnikání. Mělo by jít primárně o investici do vozového parku, kdy chce firma pokračovat v jeho obměně. Rádi by v tomto roce vyměnili tři až čtyři vozy. Další investice by měly být spojeny s rozšířením lidských zdrojů v podniku a zkvalitňováním služeb díky vylepšení technického vybavení, které je jak pro administrativní pracovníky, tak montéry velmi důležité.

V případě nových zaměstnanců si společnost domluvila spolupráci s hodonínským učilištěm. Tato spolupráce má za cíl omlazení lidských zdrojů v podniku a vychování si mladých perspektivních zaměstnanců. Momentálně má na zaučení dva studenty a jejich schopnosti a práci si nemůžou majitelé vynachválit. Doufají, že tato spolupráce bude dlouhodobá, jelikož v dnešní době je na trhu potenciálních zaměstnanců s potřebnou kvalifikací nedostatek. Očima jednoho z majitelů je tomu tak proto, že práce ve stavebnictví jsou finančně podhodnoceny a mladí tedy nemají motivaci se do oboru hlásit.

Dlouhodobým cílem je zbavit se v horizontu pěti let finančních závazků v podobě bankovních úvěrů, které v současné době společnost splácí a do budoucna se prezentovat jako společnost, která je charakteristická primárně interním financováním.

2.5 Analýzy prostředí podniku

2.5.1 PEST analýza

Makroprostředí je, jak bylo popsáno v teoretické části práce, tvořeno faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují společnost. Společnost ovšem svými aktivitami nemůže faktory makroprostředí ovlivnit a tak je třeba faktory sledovat a snažit se s nimi vypořádat. K analýze makroprostředí bude použita PEST analýza, tedy pohled na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politické faktory

Když mluvíme o politických faktorech, zajímá nás hlavně politická stabilita země. To znamená, jak často se mění vláda či jde spíše o pravicový či levicový směr. Politická strana, která je u moci totiž může například rozhodovat o sazbě daně z příjmů právnických osob. V minulosti se tato daň pohybovala až do roku 2005 okolo 30 %, poté se začala postupně snižovat. V roce 2011 byla tato daň snížena na 19 % a platí dodnes. Dá se říci, že se vláda snaží podpořit sektor podnikatelů tím, že tuto daň snižuje.

Mezi politické faktory lze zařadit také čerpání finančních prostředků pomocí dotačních programů. Smyslem dotací je „vybuzení“ soukromých prostředků investorů, které se jim s přidanou hodnotou v ekonomice vrátí. Jejich cílem není pokrývat větší části nákladů na projekty. Dotace mají mít hlavně motivační efekt, tudíž by neměly být dominantní formou financování stavebnictví. Velmi důležitým prvkem je jejich stabilita a předvídatelnost. Zdrojem dotačních programů jsou státní fondy a granty z Evropské unie. Společnost nevyužívá těchto programů přímo, o dotaci žádají investoři pro své zamýšlené stavební činnosti. Díky nim se pak otevírá možnost zúčastnit se výběrových řízení a následné zpracování zakázek pro firmu ELEKTROINSTAL NR.

Programy spravované státními fondy, díky kterým společnost zpracovávala zakázky, patří:

- **Zelená úsporám:** program spravovaný Státním fondem životního prostředí - podporuje energeticky úsporné rekonstrukce rodinných i bytových domů, výměnou nevyhovujících zdrojů na vytápění a využívání obnovitelných zdrojů energie;
- **Panel 2013+:** program spravovaný Státním fondem rozvoje bydlení – úvěrový program na revitalizaci bytového fondu bez ohledu na technologii stavby. Program klade důraz na komplexnost oprav a modernizací, které vedou k prodloužení životnosti domů;
- **Program Výstavby:** program spravovaný Státním fondem rozvoje bydlení - úvěrový program na výstavbu nájemních bytů a domů či na přestavbu budov pro vymezenou skupinu obyvatel (senioři 65+, zdravotně či příjmově vymezené osoby), zletilé osoby do 30 let a osoby, jejichž obydlí zničila živelní pohroma.

Projekty, na nichž měla možnost společnost působit jako subdodavatel a byly financované z Evropských grantů, bylo možné zrealizovat pomocí Integrovaného regionálního operačního programu. Jeho prioritou je umožnění vyváženého rozvoje území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. Pro společnost je důležité zaměření programu na energetické úspory bytových domů.

K politickým faktorům se řadí i faktory legislativní, a to hlavně proto, že stavební řád obsahuje mnoho právních předpisů, povolení a regulací. Stavebnictví se řídí stavebním zákonem, který je účinný od 1. ledna 2007 a postupem času je aktualizován. V případě společností působících v oboru elektroinstalace je velice důležité klást důraz na bezpečnost při práci. Bezpečnost při práci a odbornou způsobilost v elektrotechnice spravuje Vyhláška č. 50/1978 Sb., která je účinná od 1. ledna 1979.

Podle § 1 Vyhlášky č. 50/1978 Sb. stanovuje stupně odborné způsobilosti pracovníků, kteří se zabývají obsluhou elektrických zařízení nebo prací na nich, jejich projektováním či řízením. To platí pro organizace, které vyrábějí, montují, provozují nebo projektují elektrická zařízení, nebo provádějí na elektrických zařízeních činnost dodavatelským způsobem. Stanovuje také podmínky pro získání kvalifikace a povinnosti organizací

a pracovníků v souvislosti s kvalifikací. Za elektrická zařízení se považují zařízení, u nichž může dojít k ohrožení života, zdraví nebo majetku elektrickým proudem, a zařízení určená k ochraně před účinky atmosférické nebo statické elektřiny.

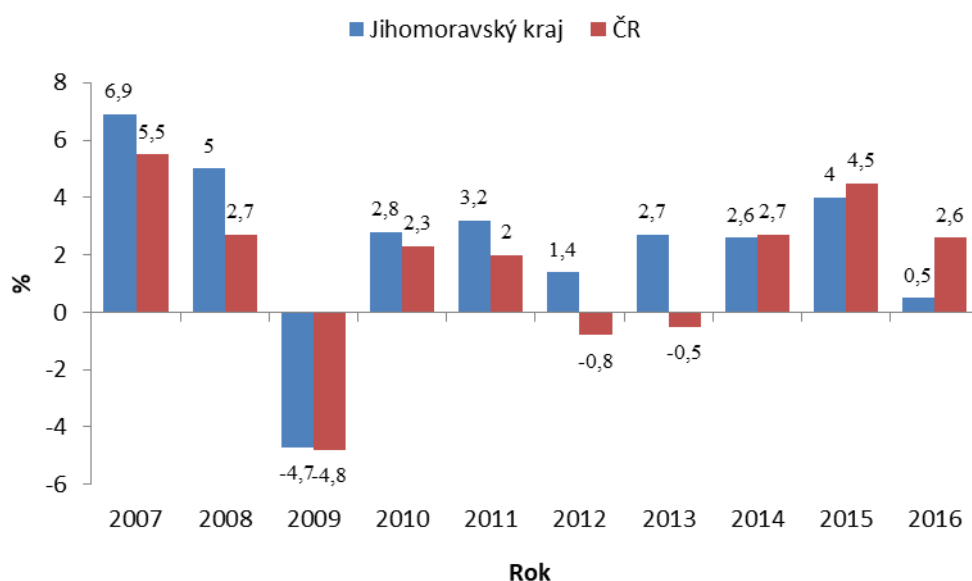
Kvalifikace pracovníků jsou rozděleny do osmi stupňů od pracovníků seznámených s činnostmi po pracovníky pro samostatné projektování a pracovníky pro řízení projektování. Od čtvrtého stupně je třeba splnit zkoušku, pravidelné přezkoušení a také nejkratší požadovanou praxi, která je uvedena v příloze této vyhlášky.

Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické ukazatele, které budou v této části rozebrány, patří meziroční vývoj HDP, míra nezaměstnanosti a míra inflace.

Vývoj regionálního hrubého domácího produktu (HDP) Jihomoravského kraje vyjadřující ekonomickou výkonnost vykazuje ve sledovaném období meziročně přírůstkovou tendenci již sedmý rok v řadě. Směr vývoje HDP ve srovnatelných cenách (reálný růst, pokles) v Jihomoravském kraji byl do roku 2011 shodný jako vývoj v rámci celé České republiky. Vedle růstu v jednotlivých letech byl v roce 2009 shodně zaznamenán meziroční pokles objemu HDP. Odlišným vývojem HDP se vyznačovaly roky 2012 a 2013. V ČR došlo k meziročnímu poklesu objemu HDP, v kraji byl ovšem zaznamenán meziroční nárůst.

Graf 1: Vývoj HDP mezi lety 2007 – 2016 v Jihomoravském kraji a ČR (v %)



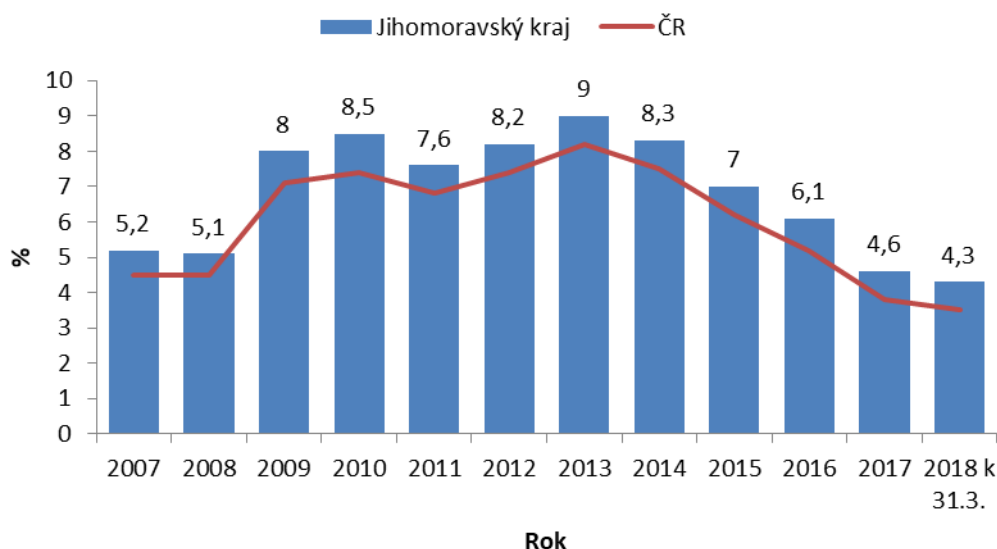
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu

Obecná míra nezaměstnanosti, která se počítá jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle, vykazuje od roku 2013 klesající tendenci v celé České republice. Regionální vývoj míry nezaměstnanosti dosahuje v Jihomoravském kraji ve všech sledovaných letech vyšších hodnot a pravidelně kopíruje vývoj nezaměstnanosti v rámci celé ČR. Tento pozitivní vývoj je spojen s růstem ekonomiky.

„V technických oborech je extrémní nedostatek zaměstnanců, který Česká republika bude muset řešit dovozem kvalifikované pracovní síly z kulturně příbuzných zemí. [...] Zatímco dnes řešíme problém nízké nezaměstnanosti, již ve střednědobém horizontu můžeme řešit problém zcela opačný. Stále dražší lidská práce vede firmy k automatizaci výroby, což bude vytlačovat méně kvalifikované zaměstnance z trhu práce.“⁵²

Už dnes však vykazuje Česká republika jako celek nejnížší míru nezaměstnanosti v Evropské unii. Volné pracovní síly na pracovním trhu ubývá, a to představuje jeden z největších limitů pro jakýkoliv ekonomický rozvoj. Zároveň tlačí na růst cen nejen mezd, ale také na celkovou ekonomickou inflaci. Firmy v celé České republice stále hůře hledají kvalitní zaměstnance a stále častěji musí řešit zvýšenou fluktuaci stávajících zaměstnanců.

Graf 2: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji a ČR mezi lety 2007 a 2018



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu

Inflace neboli růst cenové hladiny v čase se ve sledovaném období pohybuje do 2 %. Výjimkou je rok 2012, kdy inflace dosáhla hodnoty 3,3 %. Na zrychlení cenového růstu

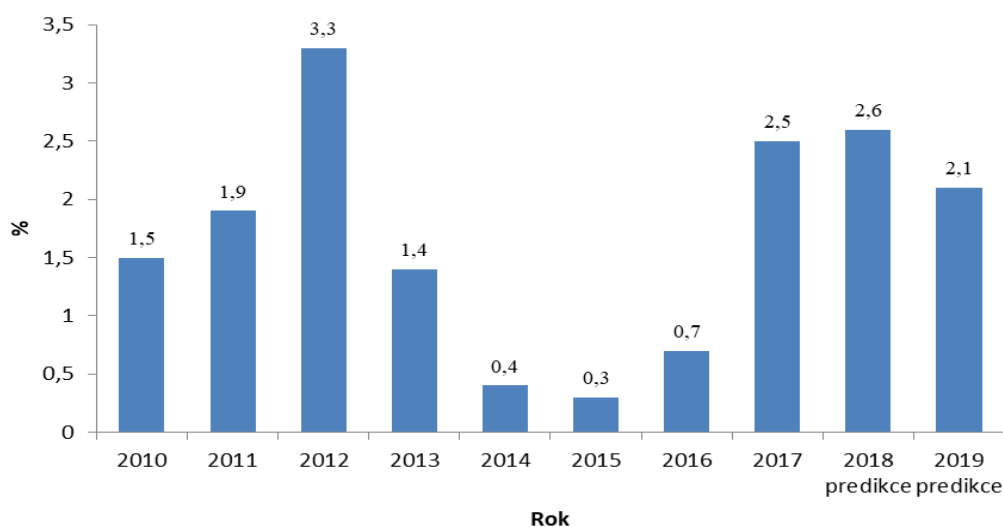
⁵² Kurzy.cz - obecná míra nezaměstnanosti [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz>

se podílely především ceny potravin a nealkoholických nápojů. V letech 2014 – 2016 se inflace pohybovala pod úrovní 1 %, a to zejména díky klesajícím cenám pohonných hmot v dopravě. V roce 2017 se průměrná výše inflace pohybovala nejvýše za posledních 5 let, a to na úrovni 2,5 %.

„Zatímco v roce 2017 stály za inflací především dražší potraviny, v roce 2018 se tím hlavním inflačním faktorem stanou zvyšující se náklady na bydlení. Dá se totiž předpokládat další růst nájemného, který navíc podpoří i dražší energie a další výdaje spojené s bydlením. Inflaci by naopak mohly brzdít nižší ceny některého dováženého spotřebního zboží v důsledku posilování koruny vůči euru i dolaru a pokračujícímu boji internetových obchodů o místo na trhu.“⁵³

Inflace tradičně patří k motorům ekonomického růstu. Především růst cenové hladiny zboží by mohl přinést impulzy pro další ekonomický rozvoj a růst domácího produktu. Na druhou stranu ale společně s téměř vyprázdněným pracovním trhem to ukazuje spíše na limity, které český ekonomický růst brzy dostihnou. Navíc lidé nejsou na vyšší inflaci zvyklí, takže dnešní vyšší a z pohledu ČNB ideální míra inflace kolem 2 % může postupně vést až k inflační spirále.

Graf 3: Vývoj míry inflace v letech 2010 - 2017 a predikce pro roky 2018 a 2019 (v %)



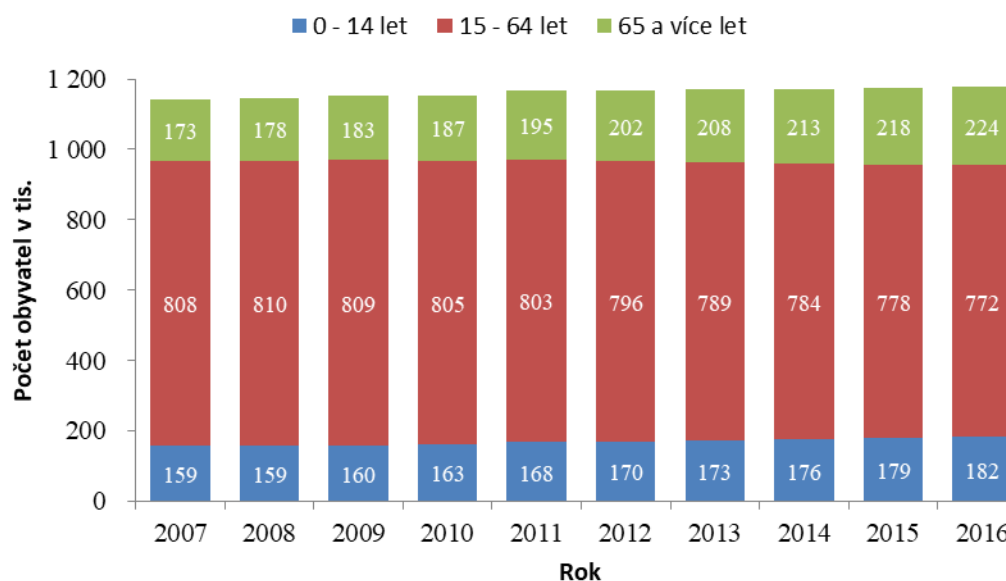
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Ministerstva financí ČR

⁵³ <https://www.kurzy.cz> [online]. [cit. 2018-02-21]

Sociální faktory

Sociální faktory sledují zejména demografický vývoj obyvatelstva, životní úroveň i sociální a kulturní vývoj. Demografický vývoj obyvatelstva v Jihomoravském kraji poukazuje na postupné stárnutí obyvatelstva. Počet obyvatel ve věku do 14 let ve sledovaném období sice stále narůstá, nicméně tento nárůst je pomalejší než narůstající počet osob ve věku 65 let a více. Tento trend je viditelný i v rámci celé České republiky. Demografické stárnutí obyvatelstva může mít v budoucnu negativní následky na růst ekonomiky v podobě neustálého snižování počtu ekonomicky aktivních osob, na což poukazuje i graf. Ve sledovaném období totiž počet ekonomicky aktivních obyvatel v roce 2016 klesl o 4,5 % oproti roku 2007. V současné době nic nenasvědčuje tomu, že tento trend nebude pokračovat i v letech následujících, tedy stárnutí obyvatelstva a tím pádem zvyšování počtu osob nad 65 let a snižování ekonomicky aktivního obyvatelstva (15 – 64 let).

Graf 4: Demografický vývoj obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2007 - 2016

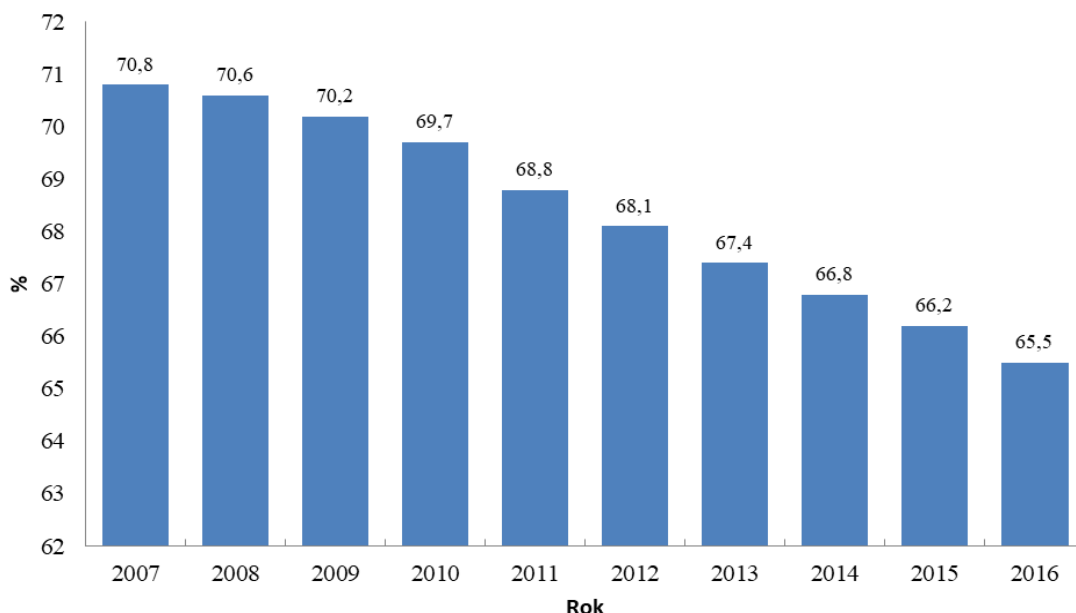


Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu

Procentuální podíl populace v produktivním věku na celkovém počtu obyvatel Jihomoravského kraje zobrazuje následující grafické znázornění. Během celého sledovaného období dochází k poklesu podílu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Názorně to můžeme vyčíst z grafu, kdy se tento podíl z hodnoty takřka 71 % na počátku sledovaného období v roce 2007 dostal během 10 let až pod hodnotu 66 % v roce 2016. Pokud tento trend bude

i nadále pokračovat, můžeme v budoucnu očekávat například opětovné navýšení hranice odchodu do důchodu.

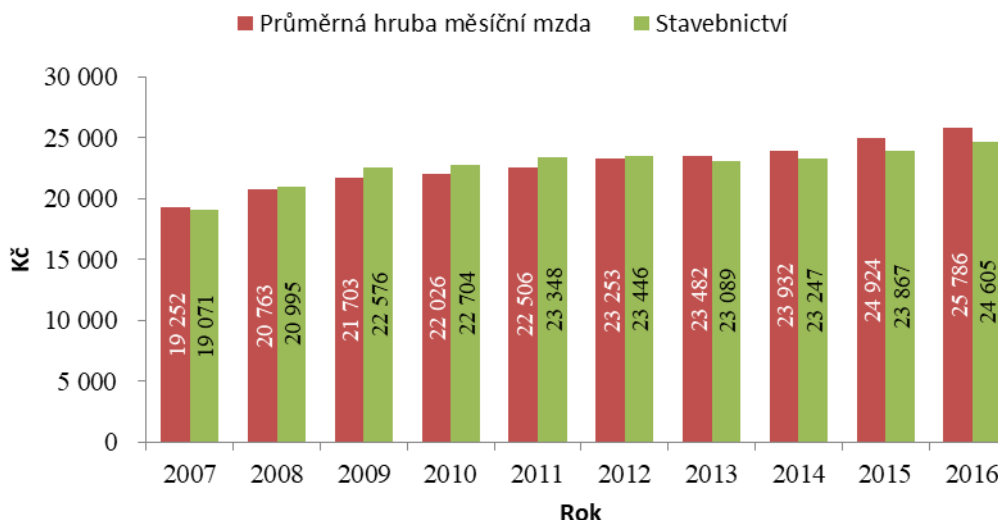
Graf 5: Podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva Jihomoravského kraje 2007 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu

Ukazatelem souvisejícím s životní úrovní obyvatel je samozřejmě také průměrná hrubá měsíční mzda. Ta vykazuje jak v celé České republice, tak i v Jihomoravském kraji ve sledovaném období rostoucí tendenci. Tento zvyšující se trend lze vidět i v oboru stavebnictví jihomoravského kraje. V roce 2016 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji hodnoty 25 786 Kč. To je téměř o 34 % více než v roce 2007. Tento trend je zapříčiněn rostoucí inflací a snižující se nezaměstnaností. Zvyšující se mzdy pozitivně působí i na rostoucí výdaje českých domácností, ať už ve formě spotřeby či investic.

Graf 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2007 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu

Jelikož je na roky 2018 a 2019 predikován meziroční růst inflace a nadále snižující se nezaměstnanost, očekává se také stále se zvyšující průměrná hrubá měsíční mzda, která by tímto tempem ke konci roku 2019 mohla atakovat hranici 30 000 Kč v rámci celé ČR. Pozitivně na zvyšování mezd působí i růst ekonomiky, který zaměstnavatelům umožňuje zvyšovat mzdy svým zaměstnancům a chránit se tak před jejich fluktuací či možností přetažení zaměstnance na lepší mzdové podmínky konkurenčními společnostmi.

Technologické faktory

Technologické faktory představují zejména vývoj trendů ve výzkumu a vývoji. Jedná se o rychlost technologických změn, skladovací, dopravní, komunikační a informační technologie apod. Pro jakoukoliv společnost, ať se pohybuje v kterémkoliv odvětví, je důležité sledovat nové technologie a trendy. Ovšem pro mnoho firem je problém hlavně z hlediska financí. Nové a inovativní technologie stojí peníze, které většina firem investuje do něčeho, co jí zaručí jistější výdělek. Nové technologie totiž vnášejí do jinak stálých a ověřených postupů určitou nejistotu.

Mezi technologické faktory v případě elektroinstalačních prací, které společnost zajišťuje, patří zejména technologické pokroky pracovních nástrojů a materiálu, které zaměstnanci společnosti k práci využívají. Tohle společnost nemůže nijak ovlivnit, protože tyto technologické pokroky jsou v režii dodavatelských společností. Díky tomu lze ovšem

dosáhnout jak vyšší kvality, tak vyšší produktivity práce, čímž se snižuje časová náročnost jednotlivých úkonů na zakázce.

Všechny potřebné úkony společnosti se firma snaží řešit pomocí automatizovaného počítačového systému OPEC. Ten společnosti umožňuje vytvářet cenové kalkulace zakázek, informovat o přehledu materiálu na jednotlivých zakázkách, objednávat materiál v případě potřeby či vystavovat faktury k dokončeným zakázkám.

Technologický pokrok se snaží společnost udržovat i v případě vozového parku. Momentálně disponuje dvaceti vozy, z nichž hned sedm v posledních dvou letech obměnila za novější modely. V tomto trendu chce společnost pokračovat i nadále a má v plánu v letošním roce zakoupit další tři nové modely a nahradit tak stávající vozy, které jsou ve firmě od počátku jejího působení na trhu.

2.5.2 Porterova analýza

Pro analýzu mikroprostředí je použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Ta umožňuje kvalitně analyzovat mikrookolí podniku, které svými aktivitami má možnost firma ovlivnit. Společnost ELEKTROINSTAL NR, s. r. o. působí hlavně v Jihomoravském kraji, proto pro zpracování této analýzy budou zkoumáni konkurenti, dodavatelé, ale i odběratelé z tohoto kraje.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro jakoukoliv firmu je nově vstupující konkurence do odvětví velkým problémem. Nově vstupující firmy představují novou pracovní kapacitu. Zatímco se snaží získat svůj podíl na trhu, který jim zajistí přežití a případný růst, snižuje se množství volných zakázek pro ostatní společnosti. Momentálně se stavebnímu trhu daří, počet stavebních povolení se každoročně zvyšuje, index stavební výroby je mezitím také v kladných číslech, je tedy možný vstup nových konkurenčních firem do odvětví. Ovšem jako na každém trhu existují bariéry pro vstup do něj. Obecně mezi ně patří kapitálová náročnost, zajištění distribuční sítě, administrativní a legislativní záležitosti a další.

Kapitálovou náročností se rozumí zajištění úředních záležitostí (založení společnosti), zázemí (sídla firmy), kvalifikovaného personálu a jejich mezd či investicí spojených s nákupem materiálu a pracovních nástrojů potřebných pro práci. Pro nově vstupující firmy na trh

je potřebný také kapitál spojený s propagací a získání důvěry zákazníka. Ve stavebnictví je totiž velice důležité dobré jméno založené na předešlé zkušenosti zákazníků, díky němuž si firmy hledají nové a udržují stávající zákazníky. Důraz nových firem v odvětví tedy musí být kladen nejen na kvalitu odvedené práce, dodržení termínu a odbornou znalost a zkušenost svých pracovníků, ale také investovat do budování své značky. Díky tomu si poté mohou vyjednat i lepší smluvní podmínky s dodavatelskými společnostmi.

Jako konkrétní bariéry vstupu do tohoto odvětví vzhledem k firmě ELEKTROINSTAL NR, s. r. o. lze uvést:

- Zkušenost firmy na trhu;
- Kvalita provedené práce;
- Smlouvy s dodavateli;
- Oddanost stávajících zákazníků (spolupráce se stavebními společnostmi).

Společnost ELEKTROINSTAL NR, s. r. o. těží oproti nově vstupujícím firmám na trh hlavně z letité zkušenosti a působení na trhu a kvalitně odváděné práce. Tento rok firma oslaví 25. výročí působení na trhu. Takto dlouhé působení na trhu zajišťuje jisté renomé, které si nově vstupující firmy nevybudují během krátké doby. Zákazníci již vědí, co od společnosti mohou čekat, co se odvedené práce týká. Má také sjednané smlouvy s dodavateli a nepsané dohody s určitými stavebními firmami v případě vzájemné spolupráce na zakázkách.

Součástí posouzení výše hrozby ze strany nově vstupujících firem je současný stav odvětví. Výše bylo uvedeno, že momentální stav stavebního trhu je příznivý a přesně to může být pro potenciální společnosti tím důležitým faktorem pro vstup do odvětví. Ovšem není jisté, jak dlouho tato příznivá situace na stavebním trhu vydrží. Předpovědi expertů jsou pozitivní, ale v podstatě kdykoliv může přijít nějaká nečekaná událost, která zapříčiní další krizi. I díky zmíněným bariérám vstupu do odvětví vzhledem k analyzované společnosti je dle mého názoru hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví nízká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnosti působící ve stavebnictví vykonávají činnosti, ke kterým je potřeba stavební materiál. Ten je dodavatelskými firmami nabízen v různých podobách od základních surovin až po zpracované výrobky připravené k okamžitému použití. Dodavatelé stavebního materiálu

jsou pro firmy působící ve stavebnictví velice důležité, jelikož dodávané produkty/materiál tvoří základ jejich odváděných služeb.

Společnost ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. má v současné době hned několik dodavatelů, které aktivně využívá k zásobování svého skladu a prováděných zakázek. Hlavním dodavatelem stavebního materiálu je společnost ELFETEX, spol. s.r.o. Dalšími současnými dodavateli jsou: Würth, spol. s.r.o., ELVAmi, s.r.o., Berner spol. s.r.o., Korelis, s.r.o.

Společnost ELFETEX vznikla v roce 1991 jako soukromá společnost s cílem působit v oblasti velkoobchodní činnosti prodeje elektroinstalačního materiálu. V současné době patří v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu k největším hráčům na českém trhu. Sídlem má společnost v Plzni, ovšem v průběhu let si společnost vybudovala stabilní síť 23 prodejních míst po celé ČR. Firma ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. odebírá okolo 90 % elektroinstalačního materiálu z jejich brněnské pobočky. Tato dodavatelská společnost nabízí analyzované firmě bonus v podobě objemu odebraného materiálu za rok. Roční bonusy mají následující podobu:

- Odebraný materiál v hodnotě nad 10 mil. Kč – bonus 3 % z částky bez DPH;
- Odebraný materiál v hodnotě nad 12 mil. Kč – bonus 3,5 % z částky bez DPH;
- Odebraný materiál v hodnotě nad 15 mil. Kč – bonus 4 % z částky bez DPH.

Dodavatelská společnost nabízí také skonto při úhradě faktur do určitého data:

- Úhrada faktury do 5 dnů od vystavení faktury – bonus skonto 2 %;
- Úhrada faktury do 10 dnů od vystavení faktury – bonus skonto 1 %.

Proto i když firma určitý materiál sežene u jiného dodavatele levněji, stále odebírá materiál od tohoto dodavatele, protože výsledný bonus za objem odebraného materiálu je pro ni velice zajímavý. Za posledních 5 let na bonus firma dosáhla dvakrát. Dalším aspektem, proč firma úzce spolupracuje s tímto dodavatelem, je napojení na počítačový program OPEC. V programu stačí pouze zadat objednávku materiálu a odeslat. Tím je objednávka aktivní a později je dodána v pravidelných týdenních dodávkách do firemního skladu.

Společnost Würth byla založena již roku 1945 a jedná se o jednu z největších obchodních firem s upevňovacím a montážním materiálem. Společnost disponuje pobočkami po celém světě, přičemž v České republice jich má hned 15 včetně brněnské. V jejím portfoliu najdeme

širokou škálu prodáváného materiálu a nářadí od prodeje šroubů, jejich příslušenství, hmoždinek, instalačního materiálu až po stavební nářadí. Společnost od tohoto dodavatele odebírá primárně nářadí jako aku šroubováky, vrtačky, uhlové brusky, drážkovačky, vysavače a jejich příslušenství.

Společnost Korelis se zabývá návrhem a realizací osvětlení. V jejich portfoliu nalezneme svítidla pro vnitřní i venkovní použití od mnoha různých výrobců a různých značek. Pomocí software také navrhují kompletní osvětlení podle zákaznických požadavků, kdy samozřejmostí je zohlednění hygienických norem. Zákazníkům poskytují kompletní služby od návrhu až po realizaci včetně instalace svítidel. V jistém slova smyslu je tato společnost konkurencí analyzované společnosti, nicméně ta ji považuje spíše jako dodavatele než konkurentem ve svém oboru.

Společnost Berner je mezinárodně úspěšná obchodní společnost založená v roce 1957 v Německu. Specializuje se na prodej spotřebního materiálu, nářadí a poskytování služeb pro profesionální využití ve stavebnictví i průmyslu. Společnost tohoto dodavatele využívá pro nákup pracovního nářadí, příslušenství do pracovního nářadí (diamantové kotouče, vrtáky atp.), chemické kotvy či hmoždinky do zateplení.

Společnost ELVAmi vystupuje jako velkoobchod i maloobchod s elektroinstalačním materiálem. V portfoliu má prodej či dodávku zásuvek, spínačů, kabelů, jističů, svítidel, led žárovek, kabelových žlabů, lišt atp. Díky svému sídlu v Kyjově ji společnost využívá v případě promptní potřeby materiálu. Je tedy pro firmu spíše doplňkovým dodavatelem.

Je třeba zdůraznit, že tito dodavatelé nejsou jedinými, kteří nabízejí stejné nebo podobné dodavatelské služby. Nicméně jde o dodavatele, kteří na trhu působí již dlouhou dobu a i spolupráce mezi společnostmi a dodavateli má delšího trvání. S ohledem na stávající vazby nelze předpokládat, že by došlo k výrazným změnám z hlediska změny dodavatelů. Dle jednatele společnosti spolupráce se stávajícími dodavateli firmě vyhovuje a v současné době nemá potřebu v případě dodavatelů nic měnit.

Vyjednávací vliv dodavatelů hodnotím jako středně silný. Je tomu tak kvůli velmi dobrým vztahům s hlavním dodavatelem Elfetex, od kterého odebírá okolo 90 % elektroinstalačního materiálu. I když tento dodavatel zvýší ceny odebíraného materiálu, pro analyzovanou

společnost je stále zajímavé pokračovat ve spolupráci díky stanoveným bonusům. Platí to i přesto, že má určitý materiál dražší než jiní dodavatelé. V případě, kdy společnost potřebuje snížit cenovou kalkulaci, aby pro ni velmi zajímavou zakázku získala, potřebný materiál odebere u jiného z dodavatelů.

Vyjednávací síla odběratelů

V odvětví stavebnictví působí velké množství konkurenčních firem, z nichž si odběratelé vybírají, které z nich zakázku zadají. Pro získání zakázky jsou většinou firmy nuceny podlehnout tlaku ze strany odběratelů a slevit s cenou vyhotovení zakázky. Síla odběratelů se projevuje také v dodržení termínu dokončení zakázky či dodržení cenové kalkulace.

Síla odběratelů je tím větší, čím horší je situace na trhu. V období recese není tolik zakázek, o které se společnost může ucházet, proto je ochotna snížit ze svých finančních nároků, aby zakázku získala. Dle slov jednatele je lepší zpracovávat zakázku, která nebude zisková než nemít zakázku, na které by zaměstnanci mohli pracovat. V současné době je ovšem situace na trhu příznivá a stavebních zakázek je velké množství. Proto si firma nyní může vybírat, která zakázka pro ni bude finančně zajímavá a ze svých nároků nemusí snižovat. Ovšem když bude zakázka pro společnost velmi zajímavá a bude ji chtít získat pro sebe, i přes příznivou situaci bude třeba se přizpůsobit odběrateli (ve většině případů jde o snižování cenové kalkulace či striktní dodržení termínu zhotovení zakázky). Proto si myslím, že i v případě příznivé situace na stavebním trhu je vyjednávací síla odběratelů ve stavebnictví silná.

Firmy v oboru elektroinstalace na většině zakázek vystupují jako subdodavatelé. Odběrateli jejich práce ve většině případů bývají stavební firmy. Společnost má mezi stavebními firmami partnery, kteří primárně při získání zakázky oslovují tuto společnost s vyhotovením zakázky. Cílem společnosti je udržení těchto partnerů a hledání partnerů nových. Toho můžou docílit doporučením z řad svých partnerů či spokojených zákazníků díky kvalitně odvedené práci ve stanovených termínech.

Stávající konkurence

Koncentrace firem v odvětví má značný vliv na intenzitu konkurenčního boje, který mezi sebou firmy vedou. Konkurenční síla mezi je tím větší, čím horší situace je v odvětví, ve které působí. Tato situace totiž snižuje počet potenciálních zakázek a firmy poté ke zvýšení

konkurenceschopnosti nabízí výhodné cenové kalkulace, dodací lhůty, nadstandardní služby či další nástroje, které mohou být z hlediska proveditelnosti mnohdy nereálné a mohou sloužit pouze jako lákadlo pro potenciálního zákazníka. Zakázky pro ně v tomto případě nejsou tak finančně zajímavé. Dle jednatele je ovšem lepší pracovat na zakázce, která není pro firmu finančně výhodná, než v případě situace, kdy společnosti nemá zakázku, na které mohou její zaměstnanci pracovat.

V odvětví stavebnictví najdeme po celé České republice velkou konkurenci. Nejinak je tomu v oboru elektroinstalace. V hodonínském okrese, ve kterém firma sídlí a zároveň i působí, najdeme více než 80 společností, které nabízejí elektromontážní a elektroinstalační práce. Spousta z těchto firem jsou soukromé osoby, které pracují na živnostenský list a nabízejí práce, kterou zastane jeden člověk. Protože firma zpracovává zakázky větší, nepovažuje tyto firmy za svoji konkurenci.

Konkurenční boje se nevedou jen o zpracování zakázek. V době stále se snižující nezaměstnanosti na trhu chybí nejen pracovní síla, ale také kvalifikovaní pracovníci potřební pro práci v oboru elektroinstalací. Vedou se proto mnohdy i boje o zaměstnance konkurence. Společnosti totiž díky stále se zvyšujícím mzdám lákají pracovníky konkurenčních firem na vyšší platy, lepší pracovní podmínky či další osobní výhody. Analyzovaná společnost již v minulosti čelila možnosti přetažení svého zaměstnance ke konkurenci, ale vzhledem k loajálnosti pracovníka konkurenční firma neuspěla. Dle jednatele společnosti ovšem není jisté, zda by konkurence v budoucnu s dalším pokusem nemohla uspět a bere tuto hrozbu velmi vážně. Uvědomuje si totiž současnou situaci na pracovním trhu.

Mezi největší konkurenty patří dle jednatele společnosti GRMOLEC servis s.r.o., ELVOREV s.r.o., ELGEN elektro, s.r.o., VEOS Pospíšil s.r.o. a ELEKTROSTŘEDISKO spol. s.r.o.

Společnost GRMOLEC působí na českém trhu již od roku 2003. Nabízí širokou škálu služeb v oblasti elektro. Od realizace či rekonstrukce silnoproudých a slaboproudých rozvodů, výroby rozvaděčů přes instalaci klimatizací, až po široký záběr stavební činnosti včetně projektové přípravy. Oproti analyzované společnosti nabízí komplexnější služby. Na zakázkách může vystupovat i jako přímý dodavatel stavebních prací. Prezентuje se jako firma s dlouholetou praxí nabízející serózní jednání a odpovědnou práci provádějící

kvalifikovanými zaměstnanci. Firma působí ve stejném městě jako firma ELEKTROINSTAL, i proto je dle jednatele společnosti největším konkurentem.

Společnost **ELVOREV** je česká společnost, která byla založena v roce 1995 v Hodoníně. Specializuje se na kompletní výchozí či periodické revize elektrických zařízení bez omezení, silnoproudou elektroinstalaci, hromosvody jak rodinných domů, tak průmyslových a komerčních objektů, veřejné osvětlení. Oproti analyzované společnosti nabízí také kompletní dodávku a instalaci podlahového topení a centrálních vysavačů. Klade velký důraz na kvalitu práce prováděné díky plně kvalifikovanými pracovníky a také na bezpečnost při práci, kdy její zaměstnanci pravidelně absolvují všechna předepsaná školení a zkoušky. Tyto informace mají uvedené i na svých webových stránkách. To může hrát svou roli při výběru společnosti provádějící elektroinstalace.

Společnost **ELGEN** byla založena v roce 2010. Se svým sídlem v Hodoníně zpracovává zakázky nejen na území České republiky, ale také na Slovensku. Nabízí odbornou dodavatelskou činnost v oblasti elektromontáží. Předmět její činnosti zahrnuje dodávku a montáž zařízení vysokého i nízkého napětí, slaboproudých systémů, odbornou údržbu a pravidelné revize elektroinstalací i projekční práce. Její portfolio je velmi podobného rozsahu jako analyzované společnosti. Ta dle jejího jednatele již v minulosti přišla o zakázky na úkor využití služeb této společnosti z řad stavebních firem.

„Společnost **VEOS Pospíšil** je dynamicky se rozvíjející rodinná firma, jejíž historie sahá až do roku 1995, a navazuje na organizaci VEOS s.r.o., kterou se svými spolupracovníky vybudoval pan Vít Pospíšil, současný ředitel firmy VEOS Pospíšil s.r.o. V roce 2009 prošla firma VEOS s.r.o. restrukturalizací a vznikla tak nová společnost VEOS Pospíšil s.r.o. s cílem vybudovat silnou a zdravou společnost pro budoucí generace, jejíž „otěže“ svěřil do rukou svých dětí.“⁵⁴ Mezi hlavní poskytované služby patří silnoproudá a slaboproudá elektroinstalace, výroba rozvaděčů na míru, montáž a údržba veřejného osvětlení či revize elektrických zařízení. Firma se charakterizuje především svou flexibilitou, profesionálně odvedenou prací a osobním vztahem s obchodními partnery a zákazníky díky pevným rodinným vztahům a filozofii rodinné firmy. Firma je držitelem mnoha osvědčení

⁵⁴ VEOS Pospíšil s.r.o. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.veos.cz/spolecnost>

a certifikátů včetně certifikace systému řízení kvality ISO 9001. Tato informace může hrát svoji roli při výběru dodavatele elektroinstalačních prací.

Společnost **ELEKTROSTŘEDISKO** sídlí ve Vracově a působí na trhu od roku 1998. Zaměřuje se především na komplexní elektromontážní práce v oblasti silnoproudu, dále v oblasti měření a regulace, slaboproudé techniky, rozvodů strukturované kabeláže PC, telefonů, EZS, EPS, CCTV, hromosvodů a mnoho dalšího z oboru elektroinstalace. Mimo jiné se také zabývá výrobou typizovaných i atypických rozváděčů dle individuálních požadavků zákazníka, respektive na základě dodané projektové dokumentace. Jejich další aktivity jsou zaměřeny oproti analyzované společnosti na velkoobchodní zásobování a maloobchodní prodej elektroinstalačního materiálu. Firma se charakterizuje stabilním a dlouholetým postavením na trhu, technickou odborností, časovou flexibilitou a vlastním zázemím a zaměstnanci.

Substituční výrobky

Ve stavebnictví existuje velké množství substitutů. Ty vyžadují z pohledu firem zvýšenou pozornost, neboť tlačí ceny směrem dolů a tím mohou ovlivnit ziskovost odvětví. Pokud budeme hledat substitut konkrétně v oboru elektrotechnických prací, ve kterém analyzovaná firma působí, budeme jej hledat velice těžce. V současné době totiž obecně náhrada za elektromontáže či elektroinstalační práci není.

2.5.3 Analýza 7S

Pro vnitřní analýzu podniku je použita McKinseyho metoda 7S. Umožňuje určit klíčové faktory úspěchu, tedy faktory podmiňující úspěšnou realizaci firemní strategie. Klíčové faktory úspěchu firemní strategie jsou ve vzájemném harmonickém souladu těchto faktorů.

Strategie

Firemní strategie nebyla do doby, kdy jsem s jednatelem komunikoval, definována. Určitou představu si vedení společnosti vytvořilo, nýbrž k jejímu dalšímu propracování nedošlo. Po vypracování výše zmíněných analýz a definování poslání, vize a cílů, tedy základních složek strategie, kterými by se měla strategie řídit, byla vypracována strategie obsahující tyto body:

- Věnovat více pozornosti rozvoji a spokojenosti zaměstnanců;

- Investovat do prezentace firmy a marketingových aktivit s úmyslem budování značky;
- Internetová propagace začínající úpravou a aktualizací firemních webových stránek;
- Účast na výběrových řízeních větších zakázek.

Výše zmíněné body strategie jsou velmi obecné a je třeba tedy dalších úprav ze strany vedení společnosti. Úpravy by měly směřovat ke konkretizaci jednotlivých bodů. Díky zvolené strategii by měla společnost dosáhnout cílů, které byly definovány v počáteční fázi analytické části.

Struktura

Tento faktor řeší členění společnosti, hierarchii, komunikace v rámci podniku a zapojení zaměstnanců do činností podniku.

Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, firma má liniovou organizační strukturu. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně dle struktury jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. Přestože je jasně dán vztah nadřízený – podřízený, ve společnosti panuje uvolněná a přátelská atmosféra, která může být doložena tím, že většina členů společnosti si navzájem tykají, a to platí i mezi nadřízenými a podřízenými.

V případě komunikace v podniku jednatelé preferují primárně osobní komunikaci. Dle slov jednatelů nabízí okamžitou možnost interakce, čímž lze předejít zbytečným nedorozuměním a dezinformacím. Další výhodou osobní komunikace je to, že ji podporují doprovodné neverbální signály, které mohou pomoci danou informaci přijmout a správně zpracovat. Tuto formu komunikace se snaží využívat u všech zaměstnanců. Pokud je třeba rychlého zásahu na zakázkách, využívají jak technici zakázky, tak jednatelé telefonní komunikace. Komunikace probíhá i opačným směrem, tedy přenos informací od montérů k technikům zakázek či přímo k jednatelům. Té se využívá častěji, protože je třeba informovat vedení o případných změnách na zakázce vyvolané buďto stavbyvedoucím či přímo investorem. Všichni vedoucí montéři mají pro tuto potřebu ve vlastnictví firemní telefony. Jedná se o rychlou a efektivní formu přenosu informací na dálku.

Při řešení problémů či konfliktů ve firmě se používá výhradně ústní komunikace při osobním setkání. Tato forma je nejefektivnějším a nejrychlejším způsobem vedoucím k vyřešení problémů.

Pro společnost vidím příležitost zavedení pravidelných pracovních porad. Porada je ideálním místem pro sdělení a připomínání zaměstnancům propojenost mezi jejich pracovní náplní a cíli a strategií společnosti. Ty totiž v současné době nejsou zaměstnancům sdíleny. Nejenže by se tím dalo upevňovat jejich přesvědčení o smysluplnosti jejich pracovní náplně, ale také díky společné komunikaci a sdílenému úsilí by porady mohly vézt k příznivějším výsledkům.

Jednatelé začali velice reálně uvažovat o jejich zavedení, protože nejen že by porady řešily výše uvedené body, ale mohlo by dojít i k posílení kolektivu a jeho spolupráce, nemluvě o možnosti konzultace postupu prací na zakázkách.

Vedení se také snaží delegovat činnosti na pracovníky, kteří mají zodpovědnost k jejich splnění. V případech konkrétních zakázek delegují veškeré činnosti a rozhodnutí přidělenému technikovi zakázky, se kterým průběžné výsledky pravidelně konzultují. V této souvislosti jde zejména o delegování pracovníků, kontrolu práce a dodržení časového harmonogramu. V případě pracovních pomůcek, nářadí a materiálu konzultují jednatelé jejich výběr s montéry, kteří mají s jejich používáním větší zkušenosti, a tak je jejich názor pro jednatele velice důležitý. Následně jsou jejich objednávky delegovány skladníkovi, který má na starost jejich příjem do skladu i výdej na konkrétní zakázky.

Systemy

Tento faktor zohledňuje všechny podnikové systémy, které podporují a řídí podnikání. Jsou definovány i kontrolní mechanismy a způsoby zpětné vazby. Hlavním systémem, který společnost pro své podnikání používá, je program OCEP od společnosti SELPO Brouma.

„Program OCEP je konstruován jako univerzální rozpočtový program. K dispozici je verze pro montáže v oboru ELEKTRO a montáže VODY, TOPENÍ a PLYNU. Do programu lze uživatelsky importovat ceníky dalších profesí, které lze navzájem libovolně kombinovat a rozpočtovat tak jakoukoliv činnost. Vše je uživatelsky otevřené, takže lze nejen importovat a ručně pořizovat nové položky a ceníky, ale i upravovat stávající a tvořit si tak vstupní data pro další cenové kalkulace. Program co nejpřesněji spočítá nákladovou cenu na realizaci (vše pochopitelně záleží na uživatelsky zadaných vstupních parametrech - nákladech).

Díky tomuto výpočtu lze v jakémkoli okamžiku kontrolovat zisk a podle potřeby jej korigovat.⁵⁵

Jednatelé jej používají na tvorbu cenových nabídek a kalkulací. Práce v programu snižuje čas strávený na vypracování nabídek a kalkulací tím, že program umožňuje importovat ceníky přímo od spolupracujících velkoobchodů, ke kterým patří i největší dodavatel společnosti ELFETEX. Ceníky jsou také pro lepší přehlednost a orientaci řazeny do položkových skupin, program využívá vazby mezi montážními položkami a dodávaným materiálem z velkoobchodů a obsahuje také položky v konkrétních nákupních cenách společností, což umožňuje v rozpočtu automaticky a jednoduše držet kontrolu nad vlastními materiálovými náklady a požadovaným ziskem.

Takovéto použití dodavatelských ceníků spolupracujících velkoobchodů umožňuje společnosti v tomto programu také jednoduchou tvorbu objednávek materiálu včetně přímého zaslání objednávky do systému velkoobchodu. Dle skladníka společnosti, který má na starost objednávky materiálu, tím společnost šetří čas i peníze. Objednávky jsou pak vyřizovány během pravidelných dodávek do materiálového skladu společnosti, v případě větších dodávek lze objednávku vyhotovit přímo na místo konání zakázky. Další výhodou je dle skladníkových slov také možnost vytváření objednávek, které lze vztáhnout ke konkrétním zakázkám. Program poté slouží i jako kontrolní mechanismus nákladů, které jsou dohodnuté v cenových nabídkách zakázek. Přehledně lze totiž kontrolovat aktuální stav čerpání nákladů, ale také materiálový tok na jednotlivých zakázkách.

Společnost v programu řeší také mzdové odměňování montérů. Využívají se k tomu montážní ceníky, kdy se jedná o úkolový způsob odměňování podle normované spotřeby času u položek a skutečně odpracovaných hodin nebo podílem z fakturace. Po dokončení zakázky ji lze přímo v programu vyfakturovat a následně analyzovat její ekonomické důsledky. Program slouží také jako zpětná vazba pro jednatele, kteří mohou provádět rozbory jednotlivých zakázek, zda nešlo udělat něco, co by firmě pomohlo k lepším ekonomickým výsledkům.

⁵⁵ OCEP sw [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.selpo.cz/selpo/ocep_popis.htm

Styl řízení

Stylem řízení je myšlena komunikace a jednání manažerů s podřízenými, spolupracovníky či zákazníky. Řeší efektivnost vedení společnosti, rychlost a správnost rozhodnutí a také pracovní prostředí společnosti.

Společnost využívá autoritativního stylu řízení firmy v případě vrcholových podnikových rozhodnutí, které jsou výhradně v rukou jednatelů společnosti. Zaměstnanci totiž nemají možnost k zapojení se do rozhodovacího procesu na této úrovni vyjádřením svých vlastních názorů a představ. To platí i v případě výběru zakázek, o které se společnost uchází.

Jak bylo zmíněno v přechozím faktoru analýzy 7S, mimo vrcholové podnikové rozhodování se jednatelé snaží činnosti delegovat na příslušné pracovníky, kteří mají zodpovědnost k jejich plnění.

Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří podniková kultura společnosti, její základní hodnoty a také povědomí o vizi a misi mezi zaměstnanci firmy.

Na podnikovou kulturu v podniku není z hlediska vedení společnosti kladen velký důraz. Na otázku, jaký typ podnikové kultury je v podniku prosazován, jednatelé nedokázali odpovědět. Při rozhovoru jsem ovšem zjistil, co je pro tuto společnost charakteristické. Vedení společnosti v organizaci uplatňuje málo pravidel, předpisů a norem. Mezi pravidla a předpisy, které musí každý ve firmě dodržovat, platí primárně ty nařízené vyhláškou č. 50/1978 o kvalifikaci pracovníků a bezpečnosti při elektroinstalačních pracích. Pravidla, předpisy či normy směřující dovnitř společnosti vedení nevyužívá. Primárně je společnost charakterizována důvěrou a komunikací mezi zaměstnanci. Těmito znaky je charakteristická kultura moci. Tato firemní kultura je typicky používána v malých podnicích.

Na vlastní kůži jsem měl tu možnost v rámci svých letních brigád poznat atmosféru a chování zaměstnanců při výkonu práce. Ve firmě jsem byl na letní brigádě čtyři roky a pokaždé jsem pracoval s jinými kolegy, proto jsem měl možnost poznat většinu zaměstnanců firmy. Všichni se ke mně jako k brigádníkovi bez zkušeností z oboru chovali mile, ochotně mi se vším poradili a názorně ukázali, jak efektivně používat pracovní nářadí a obecně vykonávat svou práci. Od začátku jsem se cítil součástí kolektivu, že nikdo se ke mně nechoval odtahitě

či povýšeně. Bez problémů jsem zapadl do party. Z toho můžu usoudit, že na pracovišti mezi kolegy panuje velmi dobrá nálada a mezilidské vztahy. Ukazuje to na dobrý a pečlivý systém výběru nových zaměstnanců společnosti, kteří jsou vstřícní a ochotní ke svému okolí. Ony **vstřícnost** a **ochota** jsou součástí základních hodnot společnosti. Tyto hodnoty jsou důkazem toho, že firemní kultura může být utvářena nejen zaměstnavateli, respektive rozhodnutími jednatelů, ale z části může být vytvářena i jejími zaměstnanci, a to bez přímého zásahu vedení společnosti.

Mezi základní hodnoty patří i **loajálnost** zaměstnanců ke společnosti. Jedním z faktorů loajálních zaměstnanců je totiž dlouholetá spolupráce mezi zaměstnanci a vedením firmy. Více než polovina zaměstnanců ve společnosti působí více než 10 let a pro některé z nich jde dokonce o první pracovní zkušenost. Loajálnost je mezi zaměstnanci upevňována i tím, že na pracovišti nejsou svázáni pravidly či příkazy z vedení společnosti, jakým způsobem mají vykonávat svou práci. Ti pak mohou využít svůj potenciál a mohou odvádět kvalitní práci, která je v souladu s vizí a misí společnosti.

Jednatelé mají ve své zaměstnance **důvěru**, která se také řadí mezi základní hodnoty společnosti. Věří, že jsou jejich zaměstnanci kompetentní, spolehliví a schopni sami se rozhodovat a řešit problémy. Zaměstnanci jim tuto důvěru splácejí vytvářením přátelské atmosféry a vedení pak nemusí řešit problémy mezi jednotlivými pracovníky na pracovišti. K dobré atmosféře přispívají i mimopracovní setkání, která jsou důležitá pro navazování a upevňování vztahů. Mezi nejčastější mimopracovní setkání patří oslavy narození, vánoční večírky či posezení v hospodě u piva.

Problémem je, že společnost vizi, poslání ani cíle se svými zaměstnanci nesdílí. Vedení tyto aspekty nikde veřejně nekomunikuje, proto se nemají jak dostat k zaměstnancům ani k obchodním partnerům firmy.

Vedení společnosti by mělo na podnikovou kulturu klást větší důraz. V současné době ve firmě platí, že kultura má na atmosféru, vztahy zaměstnanců a práci ve firmě příznivý stav. Ovšem se může v budoucnu stát, že s příchodem nového zaměstnance, většího konfliktu mezi stávajícími zaměstnanci či jakoukoliv další událostí se přátelská atmosféra časem vytratí a vztahy mezi zaměstnanci ochladnou. To se může stát v podstatě kdykoliv, proto

je doporučováno začít podnikovou kulturu řídit z vedení, aby bylo možno těmto situacím předcházet.

Schopnosti

Tento faktor by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké jsou nejsilnější schopnosti podniku?
- Jak jsou schopnosti monitorovány a hodnoceny?
- Existují mezery ve schopnostech v souladu s cíli, strategií, vizí či posláním?

Nejsilnější schopností podniku jsou dle vedení zkušenosti a odbornost. Firma na stavebním trhu působí nepřetržitě od svého založení v roce 1993. Přežila i ekonomickou krizi, která vypukla v roce 2008 a zasáhla všechny trhy včetně toho stavebního. V únoru tohoto roku společnost oslavila 25 let působení na trhu. Ve společnosti působí více než polovina zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více než deset let, proto s prací v oboru elektroinstalací mají velké zkušenosti. Všichni tito pracovníci dosahují dle Vyhlášky č.50/1978 Sb. alespoň kvalifikačního stupně § 8 – Pracovníci pro řízení činnosti prováděné dodavatelským způsobem a pracovníci pro řízení provozu. Odbornost je zabezpečována pravidelnými školeními, která jsou vedením společnosti zajišťována dvakrát do roka. Zaměstnanci musí absolvovat i pravidelné přezkoušení. To je třeba zajistit organizací minimálně jednou za tři roky pro kvalifikační stupeň, kterého jednotlivý zaměstnanec dosahuje.

Dle § 14 Vyhlášky č.50/1978 Sb. jsou předmětem zkoušek a přezkoušení:

- Předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, které souvisí s činností na elektrickém zařízení;
- Místní pracovní a technologické postupy, provozní a bezpečnostní pokyny, příkazy, směrnice a návody k obsluze, které souvisí s činností na elektrickém zařízení;
- Teoretické a praktické znalosti o poskytování první pomoci, zejména při úrazech elektrickým proudem.

Jednatelé považují své zaměstnance za spolehlivé. Mohou si tedy dovolit delegovat mezi ně práci i úkoly a spolehnout se, že práce i úkoly budou splněny ve sjednaném termínu

i kvalitě. S tím souvisí i důvěra, kterou k zaměstnancům mají. Ta je jednou z hodnot, kterou je daná společnost charakteristická.

Společnost disponuje i velmi dobrou platební schopností dostát svým závazkům dle CESR (czech economic subjects rating), která českým ekonomickým subjektům generuje rating.

„Systém CESR zpracovává informace z mnoha zdrojů a na jejich základě sestavuje výsledný rating vybrané společnosti. Dosažený stupeň ratingu představuje pro uživatele aktuální indikátor, který naznačuje, v jakém stavu se konkrétní subjekt nachází a jaká míra rizika vyplývá z případné spolupráce s ním. Relevantní rating lze získat o jakémkoliv českém ekonomickém subjektu.“⁵⁶

Na základě dat z tohoto systému dosahuje společnost úvěrového ratingu A. Na čtrnácti bodové stupnici tohoto systému dosahuje druhého nejlepšího ratingu. Tento rating o společnosti prozrazuje, že se jedná o stabilní subjekt s velmi nízkou mírou rizika, který poměrně rychle dostává svým závazkům, a je tak velice důvěryhodný pro potenciální zákazníky.

Vedení si uvědomuje, že v souladu s cíli, strategií, vizí i posláním má společnost mezery ve schopnostech. Za největší mezeru jednatel považuje absenci druhého kalkulanta, který by měl v náplni své práce i vyhodnocení zpracovaných zakázek se zaměřením zejména na možnost navýšení zisku efektivnějším využitím nákladů. Bez tohoto vyhodnocení v podobě zpětné vazby totiž firma nebude moci plnit část svého poslání efektivněji náklady na zakázkách vynakládat.

Další mezeru vidí jeden z jednatelů vtom, že v podniku nikdo nemá schopnosti s řízením lidských zdrojů. Rád by se této problematice věnoval sám, ale ani on s tím nemá žádné zkušenosti. Proto přemýšlí nad možností vytvoření nové pracovní pozice Řízení lidských zdrojů. Zaměstnanec na této pozici by v ideálním případě poskytoval vedení „nástroje“, kterými by mohli přímo či nepřímo působit na udržení a růst produktivity práce. Uvědomuje si totiž, že nahradit zaměstnance je velmi složité a že zaměstnanci tvoří podstatnou

⁵⁶ CESR [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/nase-sluzby/#rating-ceskych-ekonomickych-subjektu>

konkurenční výhodou. V současné době je velmi důležité dělat vše pro to, aby byli zaměstnanci ve firmě spokojeni a ta se věnovala jejich rozvoji.

Spolupracovníci

V současné době společnost disponuje 38 zaměstnanci. Většinou část z nich tvoří montéři, kteří při vykonávání elektroinstalačních prací různě operují s elektrickým zařízením. Proto musí mít pro svou práci dostatečnou kvalifikaci a musí být řádné proškoleni o bezpečnosti práce. Bezpečnost při práci je zmíněna ve Vyhlášce č. 50/1978 Sb., která stanovuje také kvalifikační stupně odbornosti v elektrotechnice.

Jednatelé společnosti zajišťují svým zaměstnancům pravidelná školení, díky kterým zaměstnanci mají možnost se vzdělávat a rozvíjet. Mají poté možnost postupovat po kvalifikačních stupních odborné způsobilosti dle Vyhlášky č.50/1978 Sb. nahoru a tím získávat větší zodpovědnost ve firmě. Tou může být vedoucí montér na zakázkách či možnost provádění revizí elektrických zařízení. Pro jednatele společnosti jsou školení a rozvíjení svých zaměstnanců velmi důležité. Vnímají totiž momentální situaci na pracovním trhu, kdy je stále těžší sehnat zkušeného a kvalifikovaného zaměstnance. Firma pro výběr nových zaměstnanců využívá interní metody, výběr je plně v režii jednoho z jednatelů společnosti. Jednatel prochází celý proces výběru zaměstnance od výběru kandidátů přes osobní pohovory až po finální výběr sám.

Firma přichází do fáze, kdy ve společnosti převládají zaměstnanci s věkem kolem 50 let. Proto je třeba připravit se a postupně začít s generační obměnou. Tuto situaci se již snaží řešit spoluprací s Integrovanou střední školou v Hodoníně. V současné době spolupracuje se dvěma studenty z této školy, kteří absolvují obor Elektrikář – silnoproud. Pro obě strany jde o výhodnou spolupráci, studenti totiž získávají potřebnou zkušenost a praxi, na druhou stranu společnost nyní získává potřebnou pracovní sílu a do budoucna možnost rozšíření a omlazení svých řad. Dle jednatelů jsou oba studenti velmi šikovní a rádi by s nimi spolupracovali i po dokončení jejich školní docházky.

V současné době společnost nabízí volné pracovní místo na pozici elektromontéra s možným nástupem ihned. Tato pracovní nabídka je aktivní již přes půl roku. Je otázkou, proč společnost stále tuto pozici neobsadila. Může to být momentální situací na trhu práce, kdy je nedostatek nejen kvalifikovaných elektromontérů. Svůj podíl na tom může mít i to,

že pro pracovníky není tato nabídka zajímavá. Společnost totiž neposkytuje žádné zaměstnanecké benefity. Pracuje pouze se systémem odměňování v podobě nastavení vyšší základní mzdy, a to za odpracované časové období ve firmě, pracovitost a loajalitu ke společnosti. To ovšem v inzerátu zmíněno není.

Do budoucna by jednatelé rádu vytvořili novou pozici kalkulanta pro tvorbu cenových nabídek, který by mimo vytváření cenových kalkulačí a nabídek také na starosti fakturaci zakázek i následné zhodnocení a analýzu ekonomických výsledků plynoucích z nich. V současné době s cenovými nabídkami a kalkulacemi pomáhají i jednatelé, ovšem ekonomickému zhodnocení zakázek se ve firmě nikdo nevěnuje. Tímto krokem se jednatelům uvolní ruce a budou se moci více věnovat jak interním záležitostem ve firmě, tak reprezentací společnosti navenek.

2.6 Marketingový mix

Společnost ELETROINSTAL NR, s.r.o. v jisté míře marketingu využívá, ovšem nemá jednoznačně formulovanou marketingovou strategii. Její formulací se prozatím ani nezabývala. Pro její navrhnutí je ovšem nutno provést analýzu marketingového mixu, tedy marketingových aktivit, které v současné době používá.

2.6.1 Výrobek

V případě rozebírané společnosti nejde tak úplně o výrobek, co se do výstupu jeho činnosti týká. Jde spíše o nabízenou službu v podobě komplexního zajištění zakázky z pohledu silnoproudé elektrotechniky. Konkrétní služby, které firma díky svému zaměření poskytuje, byly popsány v předchozí kapitole práce.

Účelem této služby je zhotovení díla, které je předem odsouhlasené se zákazníkem. Zákazníkem může být buďto přímo investor, nebo mezičlánek mezi ním a firmou (tím bývá většinou stavební firma). Všechny náležité podrobnosti jsou předem známy. Společnost se tedy může rozhodnout, zda je pro ni zakázka akceptovatelná a vhodná a zda ji nakonec přijme. Faktory, které hrají roli, byly zmíněny již v teoretické části práce. Pro připomenutí, mezi ty nejdůležitější patří rozsah zakázky, termín zakázky, lokalita zakázky či způsob financování.

Ve stavebnictví hraje jednu ze stěžejních rolí kvalita odvedené práce. Proto jsou pro společnost vítané certifikace v této oblasti, které podtrhují odbornost firmy. Mezi takové certifikáty patří certifikát skupiny ISO 9001, který stanovuje požadavky na systém řízení kvality. Ten společnost zatím nevlastní, nicméně do budoucna se chtějí nechat certifikovat.

2.6.2 Cena

Určit cenu za své služby je v oboru stavebnictví docela složitou záležitostí. Stanovení ceny se odvíjí od rozsahu požadované práce, která je popsána ve smlouvě o dílo.

Jakmile je společnost oslovena zákazníkem (investorem, stavební firmou), vypracovává vždy individuální cenovou nabídku za své služby, kterou poté zákazník buďto schvaluje, nebo si vybere konkurenční společnost ke zhotovení zakázky. Ceny jsou totiž obvykle základním soutěžním kritériem, pomocí kterého se investor rozhoduje, kterou firmu pověří realizací zakázky.

Stanovení ceny za dílo by mělo vycházet z nákladů, které jsou potřebné pro realizaci smlouveného díla. Je proto velmi důležité, aby si své náklady podnik hlídal a měl jejich výši pod dozorem.

2.6.3 Distribuce

Každá firma se rozhoduje, jakým způsobem se bude jednat o distribuci produktu, nebo služby. Ve stavebnictví se nejedná o distribuci klasickou, tedy dodání svého výrobku či služby zákazníkovi přes distribuční cesty.

Ve stavebnictví totiž probíhá výroba či realizace díla ve většině případů přímo na staveništi. Stavební dílo tedy není distribuováno jako výrobek zákazníkovi, ale jeho výroba probíhá na jeho pozemku.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, velkou roli hraje v distribučním procesu nákupní marketing. Distribucí je tak dopravení potřebného materiálu do místa zhotovení díla.

2.6.4 Komunikační mix

V této části marketingového mixu budou podrobněji rozebrány používané složky komunikačního mixu společnosti.

Reklama

Co se týká čistě reklamních aktivit, společnost se svými zákazníky komunikuje prostřednictvím své internetové stránky, na kterých nabízí své služby k dispozici. Webová stránka je moderně provedená, ovšem aktivně se upravám a aktualizacím nikdo nevěnuje, což je na první pohled zřejmé. Příkladem jsou nejdůležitější informace o společnosti (poskytované služby, vybrané reference, volné pracovní pozice i kontakty), které jsou nečitelné z důvodu bílého zbarvení textu na bílém pozadí.

Jednatel je toho názoru, že pro společnost není internet jako forma komunikace důležitá. Dle jednatele společnosti sice prostřednictvím internetových stránek dostávají množství poptávek na spolupráci, nicméně ve většině případů po vypracování cenové nabídky ze strany firmy se zákazník rozhodne upřednostnit konkurenční firmu, jejíž cenová nabídka byla nižší. Společnost se nechce prezentovat jako podnik s nejnižší cenou na trhu, ale ve formě dobrého partnera, který zakázku zrealizuje kvalitně a v dohodnutém časovém rámci.

Společnosti byla nabízena také spolupráce internetových marketingových agentur, které společnosti doporučovaly začít s placenou inzercí na největších tuzemských vyhledávačích (Google, Seznam). Šlo zejména o budování značky společnosti a podchycení klíčových slov pro podnik a jeho podnikání relevantní. Nicméně ze stejného důvodu jako výše této spolupráce nevyužila.

V případě venkovní reklamy má společnost vytvořený banner, který má umístěn v areálu tenisových kurtů v Kyjově. Jedná se o formu podpory tenisového klubu v Kyjově sídlícího. Jeho zásah je ovšem minimální a také není zobrazen relevantním zákazníkům.

V případě této formy komunikace si myslím, že reklama prozatím k cíli zvýšení tržeb nevedla i díky tomu, že na jednotlivé body reklamy nebyl kladen důraz a moc se těmto aktivitám nikdo nevěnoval.

Public relations

Forma public relations by měla doplňovat formu reklamy. Tato forma může být uplatněna jak uvnitř firmy, tak i mimo ní.

V případě interního PR, společnost dbá na pracovní oděv svých zaměstnanců, a proto všichni mají stejnou značku i barvu pracovního úboru. Do budoucna na něj společnost plánuje také umístění loga se jménem společnosti.

Co se týká loga a dalších důležitých informací o společnosti, vedení by rádo tyto informace začalo umisťovat i na své firemní automobily. V minulosti se z řad zaměstnanců společnosti totiž ozývaly hlasy o tom, že všechny firmy působící na staveništi měly alespoň logo s názvem společnosti na svých firemních automobilech a tudíž bylo na první pohled jasné, které společnosti na stavbě pracují.

Na této formě propagace doporučuji v návrhové části pracovat v podobě reklamních polepů automobilů, protože polepy jsou dobře viditelné, výrazné a pomáhají při budování značky. Díky tomu je možné reprezentovat společnost nejen na zpracovávaných zakázkách, ale i na každé cestě firemními vozy.

Expoziční aktivity

Při dotazu, zda může odborná či laická veřejnost společnost vidět na stavebních veletrzích či výstavách, mi bylo sděleno, že nikoliv. Ovšem jak jsme o tomto tématu s majitelem vedli rozhovor, zjistil jsem, že má v tomto oboru velmi dobré znalosti. Ty by na veletrhu jako vystavující mohl prezentovat ať už ve formě poskytování poradenství v oboru elektroinstalace, prezentaci úspěšně realizovaných zakázek, tak i přiblížení specializace a poskytovaných služeb společnosti.

Veletrhy a expozice jsou totiž ideálním místem pro navázání nových obchodních vztahů, posílení image značky ELEKTROINSTAL NR, upevnění konkurenční pozice společnosti či posílení vztahů se stávajícími zákazníky.

V minulosti se jednatel, se kterým jsem primárně komunikoval, výjimečně účastnil pouze veletrhu ELFETEXFEST, který každoročně pořádá hlavní dodavatel společnosti Elfetex. Na veletrh jezdil primárně s cílem sledovat novinky v oboru, které později do společnosti implementoval. V loňském roce ovšem kromě sledování novinek v oboru navázal kontakt s jednou stavební společností, ze kterého vyplynula pro společnost velmi zajímavá zakázka, kterou v současné době realizují.

Jednatel si tak uvědomil, že účast na veletrzích není pouze nucená záležitost a ztráta času, ale že se jedná o události, na kterých si může mimo novinek v oboru vytvořit i nové obchodní kontakty jak v podobě odběratelů, které zastupují primárně stavební společnosti, tak i dodavatelů, se kterými může v budoucnu navázat spolupráci. Proto by se rád zúčastnil i dalších veletrhů s elektrotechnickým zaměřením, které se pravidelně konají.

Prozatím není ze strany vedení společnosti v plánu se veletrhů účastnit jako vystavovatel, avšak do budoucna tuto možnost nevylučují. Já ovšem vidím v účastech na veletrzích velký potenciál, protože jsou zde přítomni potenciální a především relevantní zákazníci pro společnost. Z těch se v případě zaujetí prezentované formy expozice (př. navázání kontaktu, přesvědčení o kvalitě odváděné práce, představení poskytovaných služeb či prezentace úspěšně dokončených projektů) a odbornému a příjemnému vystupování mohou stát do budoucna obchodní partneři, kteří přinesou společnosti více zakázek.

V této formě komunikace vidím do budoucna velký potenciál, protože veletrhy jsou dokonalou příležitostí pro navázání nových obchodních vztahů, seznámení se s novinkami na trhu, zvýšení povědomí společnosti, upevnění její konkurenční pozice či posílení vztahů se stávajícími zákazníky.

Osobní prodej

Jak již bylo napsáno v teoretické části práce, osobní prodej ve stavebnictví nemá až takový význam, jako pro jiné oblasti podnikání. Tohoto způsobu komunikace společnost využívá při sjednávání smluvních dohod o případné spolupráci se stavebními firmami. Tato spolupráce představuje situaci, kdy stavební společnost vyhraje zakázku a s elektroinstalačními pracemi primárně osloví analyzovanou společnost.

Ojediněle společnost osobního prodeje využívá i při prezentaci vypracovaných cenových nabídek, které si potenciální zákazníci poptávají. Ve většině případů jsou ovšem cenové kalkulace potenciálním zákazníkům zasílány emailem. V obou situacích formy osobního prodeje je jednání v pracovní náplni jednatelů společnosti.

2.7 Analýza SWOT

V této podkapitole budou shrnuty silné a slabé stránky plynoucí z vnitřní analýzy podniku spolu s příležitostmi a hrozbami vycházející z vnější analýzy podniku.

Tabulka 2: Analýza SWOT

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní prostředí	Silné stránky • Dlouhodobé působení na trhu • Odbornost pracovníků – pravidelná školení, přezkoušení • Platební schopnost společnosti • Loajalita zaměstnanců • Velmi dobré vztahy s dodavateli	Slabé stránky • Nedostatečný marketing • Stárnutí zaměstnanců • Obecná formulace strategie • Nedostatečné věnování se lidským zdrojům • Nekomunikace cílů, vize, poslání a strategie svým zaměstnancům
Vnější prostředí	Příležitosti • Pokračující příznivá situace na trhu • Využití spolupráce se strategickým dodavatelem na maximum • Rozšíření spolupráce se střední školou • Navázání obchodních vztahů s dalšími stavebními společnostmi	Hrozby • Recese v odvětví • Nutnost certifikace • Konkurence, její lepší postavení, technologie • Negativní civilizační jevy • Přírodní katastrofy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří její dlouhodobá působnost na trhu a odbornost jejich pracovníků. Její historie sahá až do roku 1993, kdy vznikla a působila ještě jako sdružení fyzických až do roku 2006, kdy se do obchodního rejstříku zapsala jako společnost s ručeným omezeným pod současným názvem ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. Za 25 let působnosti na trhu si udělala určité jméno v povědomí odběratelů, tudíž jsou potenciální zájemci o jejich služby velmi dobře obeznámeni s kvalitou vykonávané práce.

Překonala i ekonomickou krizi, která byla v České republice přítomna mezi roky 2008 a 2013 a měla dopad takřka na všechny odvětví. Pro společnost byly nejhoršími roky 2010 a 2011, kdy objem zakázek a následných tržeb z nich prudce klesl. Ovšem díky velmi dobrému úvěrovému ratingu skupiny A si mohla dovolit sjednat výhodný úvěr, který byl podpořen i dohodou o prodloužení splatnosti závazků ke svému největšímu dodavateli, společností

Elfetex. Tyto dva faktory hrály velmi důležitou roli vtom, že společnost tuto krizi překonala a odrazila se k lepším zítřkům po skončení této krize na konci roku 2013. Investoři opět začali investovat své finanční prostředky do stavebních prací a tím narostl i počet stavebních zakázek, které firma mohla začít zpracovávat.

Slabé stránky

Největší slabinu společnosti vidím vtom, že ke své podpoře v podstatě nevyužívá marketingu. V oblasti marketingu má firma velký potenciál, protože funguje na trhu již 25 let bez jeho podpory. I jednatel společnosti přiznal, že by rád začal s marketingem pracovat. Je na vedení, jaké cíle by měly marketingové aktivity splňovat. Může jít o zvýšení povědomí o společnosti, jejích poskytovaných službách či odváděné kvalitě práce, budování značky ELEKTROINSTAL NR, navazování nových obchodních kontaktů či zvýšení počtu zpracovaných zakázek za určité časové období. Cílem může být i prezentovat se jako společnost, která se stará o své zaměstnance a vytváří jim dobré pracovní podmínky pro vykonávání práce. V tomto případě je nutné se ze strany vedení začít zajímat o názory a nápady svých zaměstnanců a nastavit proaktivní pracovní kulturu, protože jen ta může nastolit pracovní podmínky, které pro zaměstnance budou příjemné a ti budou ve společnosti spokojeni, což může mít pozitivní efekt na kvalitně odvedenou práci.

S tím souvisí i chybějící komunikace základních složek strategie – vize, cílů a poslání svým zaměstnancům. Pokud jim totiž tyto složky nebudou ze strany vedení komunikovány, nikdy se nebudou cítit plně součástí společnosti a nebudou vědět, proč práci odvádějí.

S předchozím bodem vytváření dobrých pracovních podmínek pro své zaměstnance souvisí další slabá stránka, kterou je stárnutí zaměstnanců. Průměrný věk se nyní pohybuje těsně pod hranicí 50 let. Vedení společnosti se připravuje na postupnou generační obměnu, a proto si domluvila na spolupráci s Integrovanou střední školou v Hodoníně. V současné době spolupracuje se dvěma studenty, jejichž práci si jednatelé velice chválí. Ve firmě doufají, že oba zůstanou na plný úvazek a spolupráce bude do budoucna pokračovat nadále i s dalšími studenty. Ovšem spoléhat na to, že vlastní řady budou doplňovat jen čerstvými maturanty, by nebylo dobré rozhodnutí. Proto je třeba se věnovat i lidským zdrojům. Vytvářením dobrých podmínek pro práci a mít do budoucna potenciálním zaměstnancům co nabídnout jsou faktory, které budou rozhodovat, zda nabídky práce vytvářené analyzovanou firmou budou zajímavé. Zajímavá nabídka práce by měla splňovat dobré

finanční ohodnocení, možnost vlastního rozvoje a kariérního postupu, přátelskou atmosféru či zaměstnanecké benefity.

Příležitosti

Největší příležitost vidím v pokračující příznivé ekonomické situaci v České republice, která přispívá k dobrým podmínkám i na stavebním trhu. Vnější faktory prostředí jako vývoj HDP, míra nezaměstnanosti či vývoj hrubých mezd by dle všech předpovědí měly pokračovat v nastoleném trendu posledních let. To se bude odrážet i na příznivé situaci analyzované společnosti díky větší možnosti pracovních příležitostí a výběru těch ekonomicky nejzajímavějších pro společnost, z toho plynoucí vyšší zisky zapříčiněné analytickým rozbořením již zpracovaných zakázek a efektivnějšího využívání nákladů. Všemi těmito faktory může společnost dosáhnout rychlejšího splácení svých závazků a možnost více investovat do rozvoje podnikání, což má společnost zmíněné i v cílech pro rok 2018.

Velkou příležitostí vidím i v nastavených bonusech primárního dodavatele společnosti Elfetex. Protože se bonusy v podobě objemu odebraného materiálu za rok pohybují v řádech statisíců korun, je jejich dosáhnutí pro společnost obrovskou motivací. V posledních 5 letech na tento bonus firma dosáhla dvakrát. Pro splnění tohoto objemu bude hrát příznivá situace na trhu velmi důležitou roli, protože existuje přímá úměra mezi počtem zpracovaných zakázek za rok a množstvím odebraného materiálu. Společnost Elfetex nabízí i skonto při úhradě faktur do určitého dne od jejich vystavení, ovšem v současné situaci společnost u sebe nemá tolik finančních prostředků, aby na tento bonus mohla dosáhnout. Společnost na skonto dosáhla naposledy před ekonomickou krizí v roce 2008 a od té doby jsou finanční prostředky upřednostňovány pro jiné operace.

Hrozby

Největší hrozbou je pro společnost jednoznačně recese ve stavebnictví. Zákazníci si pak nebudou moci dovolit investovat své finanční prostředky do stavebních prací, neboť své finance budou vkládat do jiných, pro ně důležitějších oblastí. To společnost může pocítit na úbytku zakázek a v nejhorším případě by mohlo přijít až k propouštění zaměstnanců, protože je nebude mít kam posílat, čímž si je nebude moci dovolit platit. Recese může v dnešní době přijít prakticky ze dne na den, tudíž je tato hrozba stále aktuální. Je dobré mít připravený krizový plán, kterého by se firma držela v případě, až tato situace nastane.

Další hrozbu vidím v nutnosti certifikace. Společnost v současné době nevlastní žádnou z certifikací ISO, což může být v budoucnu problém. Zákazníci totiž čím dál více tlačí na stoupající kvalitu odváděné práce ve všech odvětvích, na stavebním trhu obzvlášť. Pro společnost se tedy nabízí certifikační norma ISO 9001:2015, která se zabývá managementem kvality.

„Principem normy je stanovení jednoduché zásady, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.“⁵⁷

Certifikační norma může společnosti nejen udržet stálou vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale také pomoci optimalizovat náklady na provoz, energii či materiál, zkvalitňovat systém řízení, zdokonalovat organizační strukturu či zvýšit výkonnost celé organizace.

⁵⁷ Certifikace společností [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Třetí kapitola se zabývá návrhem možné marketingové strategie. Návrhy vychází z analýz vypracovaných v analytické části práce a mají napomoci ke splnění hlavního cíle společnosti. Návrhová část je tvořena produktovou strategií, cenovou strategií, distribuční strategií a komunikační strategií.

3.1 Formulace marketingové strategie

Pokud má být marketingová strategie úspěšná, musí vycházet ze strategie podnikové a být v souladu se stanovenou vizí, posláním a cíli, kterých má být dosaženo.

Hlavní cílem je napomoci společnosti dosáhnout do dvou let ročního objemu tržeb ve výši 40 mil. Kč a následně investovat do rozvoje podnikání.

Vedlejší cíle, které napomůžou ke splnění cíle hlavního:

- Zkvalitnění služeb a jejich komunikace;
- Zvýšení povědomí o společnosti;
- Budování značky ELEKTROINSTAL NR;
- Navázání nových obchodních kontaktů.

3.2 Marketingová strategie v oblasti produktu

Produkt je pro většinu společností stěžejní částí celého podnikání. Představuje totiž finální výsledek činnosti společnosti. Je tedy jejich výstupem, který předávají svým zákazníkům (odběratelům). U analyzované společnosti nejde tak úplně o produkt. Výstupem je totiž poskytovaná služba. Konkrétně jde o službu komplexního zajištění zakázky v oboru elektrotechniky zaměřenou primárně na část tohoto oboru – silnoproud. Jednotlivé poskytované služby společnosti jsou popsány v předchozí kapitole představení společnosti.

V současné době je takřka ve všech oborech velmi vysoká konkurence. Jinak tomu není ani v oboru elektrotechniky se zaměřením na silnoproud, ve kterém analyzovaná společnost podniká. Vysoká konkurence spolu s odběrateli tlačí na neustále se zvyšující kvalitu odváděné práce. U stavebních společností, které primárně patří k odběratelům společnosti, totiž kvalita poskytovaných služeb hraje jednu ze stěžejních rolí při výběru spolupráce na zakázce. Proto je pro společnosti důležité na kvalitu dbát a postupně zvyšovat její úroveň.

V této oblasti může jít o certifikace, které podtrhnou odbornost společnosti a dokážou zvýšit její konkurenceschopnost na trhu.

Společnosti doporučuji se nechat certifikovat certifikační normou ISO 9001:2015, která stanovuje požadavky na systém řízení kvality. Norma je natolik univerzální a vyvážená, že se dá aplikovat do různých odvětví lidské činnosti zaměřené na produkci kvalitních výrobků nebo služeb.

„Principem normy je stanovení jednoduché zásady, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.“⁵⁸

Díky certifikační normě ISO 9001:2015 získá společnost ELEKTROINSTAL NR konkurenční výhodu, jelikož žádný z konkurentů analyzovaných v předchozí části práce tuto certifikaci nevlastní. Firma se tak pro stavební společnosti či přímé investory stane důvěryhodnější a při výběru spolupráce upřednostní tuto společnost před jejími konkurenty, čímž se společnosti nejen zvýší počet zpracovávaných zakázek, ale může si vytvořit i obchodní kontakty s novými stavebními společnostmi.

Certifikační norma pomůže společnosti nejen udržet stálou vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale pomůže ji také optimalizovat náklady na provoz, energii či materiál, zkvalitňovat systém řízení, zdokonalovat organizační strukturu či zvýšit výkonnost celé organizace.

Podmínkou realizace je souhlas společnosti k certifikaci a informování a proškolení zaměstnanců o této normě 9001:2015. Cena za certifikační audit je pro společnost odhadována dle certifikační společnosti Pro-cert na **23 000 Kč**. Tento certifikační audit má trvání jednoho roku. V dalších dvou letech následuje takzvaný dozorový audit, jehož cena je odhadována na **21 000 Kč** ročně.

⁵⁸ Certifikace společností [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

3.3 Marketingová strategie v oblasti ceny

Stanovit cenu za poskytované služby je ve stavebnictví poměrně složité. Společnost vytváří cenové kalkulace individuálně pro každou zakázku zvlášť, jak bylo zmíněno v analytické části. Nejedná se tedy o jednotnou cenu za poskytované služby. Vždy se kalkulace odvíjí od toho, v jakém rozsahu poptávky do společnosti přichází. Následně se cenová kalkulace vytváří v rozpočtovém systému OCEP, kde cenová společnost vychází z nákladů, které jsou potřebné pro realizaci zakázky. Firma pro kalkulaci využívá ceny importovaných ceníků v systému OCEP přímo od spolupracujících velkoobchodů, ke kterým patří i největší dodavatel společnosti Elfetex. Ceny materiálových položek jsou v konkrétních nákupních cenách, což společnosti usnadňuje práci při vyhotovení kalkulací.

Ceny za své služby jsou obvykle jedním ze základních soutěžních kritérií, pomocí kterého se investor rozhoduje, kterou firmu si pro realizaci zakázky vybere. Společnost primárně při cenových kalkulacích pracuje s materiálovými cenami dodavatele Elfetex, která společnost motivuje nastavenými bonusy týkající se objemu odebraného materiálu.

Tento dodavatel má ovšem většinou vyšší ceny než zbývající dodavatelé firmy. Společnost se nechce prezentovat nejnižší cenou na trhu, ovšem v případě potřeby s cenami dokáže pracovat. Jedná tak v případě, kdy společnost velmi stojí o určitou zakázku a investor kontaktuje společnost s tím, že cenová kalkulace je příliš vysoká. Jednatel pak v cenové kalkulaci počítá s materiálovými náklady jiných dodavatelů, čímž cenu za zakázku dokáže snížit a přimět tak investora, aby ke zpracováním zakázky pověřil jeho společnost.

V případě cenové strategie doporučuji společnosti popřemýšlet o tom, zda při tvorbě cenových nabídek nepracovat s cenami jiných dodavatelů než společnosti Elfetex. To by mělo za účel snížení ceny nabídek a díky tomu by se mohl zvýšit počet zpracovávaných zakázek firmou. Již mnohokrát se totiž stalo, že společnost zakázku nezískala kvůli tomu, že jiná společnost předložila investorovi nabídku s nižší cenou. Ovšem tímto krokem by se snížila pravděpodobnost toho, že na konci roku společnost dosáhne objemu odebraného materiálu v podobě nabízeného bonusu od dodavatele Elfetex.

Společnost by si tedy měla zanalyzovat, zda je reálné bonusu od dodavatele dosáhnout. Pokud by došla k závěru, že dosažení bonusu není reálné, nic by nebránilo tomu toto doporučení zakomponovat při tvorbě cenových nabídek.

3.4 Marketingová strategie v oblasti distribuce

Distribuční strategie ve stavebnictví nehraje až tak důležitou roli jako strategie výrobová a cenová. Ovšem ani na distribuci firma nesmí zapomínat. Společnost sice nevyrábí produkty, které by k zákazníkům přes distribuční cestu dodávala, ale poskytuje službu zpracovávanou přímo na pozemku investora. Z hlediska distribuce se jedná primárně o přepravu zaměstnanců na zakázku spolu s potřebným materiálem a pracovními nástroji.

Zásadní je tedy z hlediska distribuce dostupnost ke svému odběrateli. Analyzovaná společnost se v posledních letech zaměřuje s výkonem své práce převážně na Jihomoravský kraj. Společnost v současné době disponuje dvaceti vozy, kterými se zaměstnanci na zakázky přepravují. Spolu s sebou vozí i potřebný materiál z firemního skladu s pracovním nářadím. Velkou výhodou je, že v případech, kdy je materiál příliš velký pro vlastní přepravu ve firemních vozech, mohou využít služeb svého dodavatele, který objemný materiál doručí přímo na konkrétní zakázku.

V rámci minimalizace distribučních nákladů jde společnost správným směrem. Již třetím rokem pokračuje v obměně vozového parku. Automobily obstarává primárně ze společnosti AAA auto sídlící v Brno – Černovicích, kde má jeden z jednatelů známého. Ten jednatele kontaktuje v případě, že mají k dispozici ojetý vůz ve velmi dobrém stavu. Vedení společnosti se pak rozhoduje, zda na nový automobil můžou uvolnit finanční prostředky. V kladném případě dochází k vyřazení jednoho ze starších modelů a nahrazení ho vozem novým. Starší modely jsou totiž více náchylné k různým problémům a jejich opravou společnost vynakládala rezervní finanční prostředky, které mohly být investovány lépe. Nákupem nových ojetých vozů jsou sice vynakládány jednorázově vyšší částky, ovšem odpadají náklady spojené s pravidelnými opravami, Proto pak tyto finance mohou být investovány jiným směrem vedoucím k dalšímu rozvoji podnikání.

3.5 Marketingová strategie v oblasti komunikace

Komunikační strategie patří k jedné z nejdůležitějších oblastí, které je také třeba věnovat pozornost. Komunikace ovšem patří ke slabým stránkám společnosti. V současné době se marketingové komunikaci nikdo ve společnosti nevěnuje a všechny rozhodnutí o firemních aktivitách zaměřených tímto směrem jsou prováděny dle současných okolností a jsou závislé na vedení společnosti. Společnost totiž nemá vytvořen plán na komunikaci ani podporu

propagace firmy. Jak komunikace, tak celkově marketing patří ke slabým stránkám společnosti. Aby společnost splnila cíle marketingové komunikace, mezi něž patří zviditelnění společnosti zvýšením povědomí o ní prostřednictvím komunikace kvalitních poskytovaných služeb a úspěšně realizovaných zakázek, doporučuji se zaměřit na následující marketingové aktivity:

- Internetové stránky;
- Internetová reklama;
- Reklama na automobilech;
- Veletrhy;
- Reklama v novinách.

Prostřednictvím těchto marketingových aktivit společnost přesvědčí stavební společnosti, aby firmu kontaktovali s možností navázání spolupráce.

3.5.1 Internetové stránky

Společnost ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. má internetové stránky na webové adrese <http://elektroinstal-nr.cz/>. V roce 2016 prošly díky externímu pracovníkovi kompletní úpravou a modernizací. Na první pohled jsou velmi dobře graficky zpracované, ovšem všechny důležité informace jako předmět činnosti, kontakty pro zájemce služeb, informace o volných pozicích ve firmě a vybrané reference dokončených projektů jsou nečitelné z důvodu bílého zabarvení textu na bílém pozadí. To působí, jakoby na webu informace nebyly uvedeny, a tak se může stát, že po příchodu potenciálního zákazníka na web ihned odchází a služby poptává u jiné společnosti. To může být jedním z důvodů, že z webových stránek chodí do společnosti poptávky, které pro společnost nejsou moc zajímavé a ve většině případů zakázku nezískají.

K tomu je třeba připočít i neaktuálnost informací. Na stránkách firma prezentuje volné pracovní místo na pozici elektromontéra, ovšem reálně v současné době společnost nikoho nehledá. To se týká i vybraných referencí dokončených projektů, kdy jejich poslední aktualizace proběhla s úpravou webu v roce 2016.

Společnosti navrhuji, aby oslovila externího pracovníka, který ji pomáhá s úpravou webu a domluvila s ním jeho optimalizaci. Optimalizace bude zahrnovat:

- Změna barvy textu, aby uvedené informace byly čitelné;
- Kompletní aktualizace webu zahrnující primárně aktuálnost informací o volných pozicích ve společnosti a přidání novějších referencí dokončených projektů;
- Na stránce s kontakty umístit nějakou výzvu k akci jako například: Napište nám, Kontaktujte nás se svou poptávkou apod.

Doporučuji se inspirovat webovými stránkami svých konkurentů, kteří své stránky mají lépe zpracované. Například firma Elvorev má stránky zpracované velmi dobře jak graficky, tak i informativně. Jednotlivé poskytované služby nemají vypsány jen bodově, ale u každé služby mají i krátký popis, což zvyšuje šanci se zobrazit v organickém vyhledávání vyhledávačů Google i Seznamu díky většímu počtu klíčových slov.

Externí pracovník svou práci odhaduje na 8 hodin s hodinovou sazbou 460 Kč s tím, že mu společnost připraví potřebné materiály pro úpravu stránek. Celková cena je za optimalizaci webových stránek společnosti **3 680 Kč**. Společnosti také doporučuji se s externím pracovníkem domluvit na pravidelné měsíční správě webových stránek, aby se nestalo, že budou v takovém stavu, v jakém se nacházejí nyní. Měla by stačit hodina měsíčně pro kontrolu, zda je na stránkách vše v pořádku a v případě potřeby většího zásahu se s jednatelem domluvit na čase navíc, který k úpravě bude potřebovat. Pravidelná měsíční správa vychází na **460 Kč**.

3.5.2 Internetová reklama

V minulosti společnost nevyužila žádné formy internetové reklamy. Internet ovšem hraje čím dál větší roli jak v našich životech, tak v životech společností. Každoročně vzrůstá množství nákupů přes takzvané eshopy i množství poptávek prostřednictvím internetových stránek společností, které k dispozici nabízí své služby.

Proto společnosti doporučuji budovat povědomí i prostřednictvím internetové reklamy minimálně před letní sezonou, která nyní na stavebním trhu začíná a je pro firmu příslibem pro nové zakázky.

Navrhuji formu internetové reklamy prostřednictvím inzertních systémů Adwords (služba od společnosti Google) a Sklik (služba od společnosti Seznam). Google a Seznam jsou dva nejnavštěvovanější vyhledávače v České republice. Tyto dvě reklamní služby slouží

pro tvorbu kampaní zobrazující se ve vyhledávání i v obsahové síti. Oba inzertní systémy totiž mají své partnery, na jejichž webových stránkách zobrazují reklamu pro relevantní publikum. Založení účtů je v obou inzertních systémech zdarma. Jde o takzvané PPC systémy, kdy inzerent platí až v případě, kdy uživatel na reklamy klikne, čímž se uživatel dostane na webové stránky inzerenta. Nastavení účtů i vytvoření kampaní doporučuji nechat na odbornících. Společnost BESTETO marketing, ve které momentálně pracuji jako marketingový konzultant, se věnuje internetovému marketingu primárně pro eshopy, ovšem jednorázově dokáže pomoci i firmám, které na svých webových stránkách neprodávají žádné produkty.

Navrhuji v obou inzertních systémech vytvořit vyhledávací kampaň a kampaň zacílenou do obsahové sítě. V obsahové síti bych se soustředil primárně na zobrazování reklam na partnerských webech, které souvisí s předmětem podnikání společnosti, aby bylo publikum co nejvíce relevantní. Kampaně je možné nastavit i dle lokace, tudíž bych vybral zobrazování reklam pouze uživatelům v Jihomoravském kraji, ve kterém společnost působí.

Pracovník společnosti BESTETO, se kterým jsem tento návrh komunikoval, odhaduje tuto práci na 8 hodin s hodinovou sazbou 890 Kč. Celková cena za jednorázové vytvoření kampaní je **7 120 Kč** s tím, že:

- 2 hodiny bude potřeba na vytvoření vyhledávacích kampaní v obou systémech Adwords i Sklik na relevantní klíčová slova související s předmětem podnikání společnosti;
- 2 hodiny na přípravu bannerů, které budou použity v kampani do obsahové sítě, jelikož společnost k dispozici žádné bannery nemá. Ty pak můžou použít i na svých webových stránkách. Bannery budou obsahovat logo společnosti, kontaktní údaje a i to, s čím uživatelům může společnost pomoci;
- 3 hodiny na tvorbu kampaně do obsahové sítě Adwords a Skliku relevantních partnerských webů souvisejících s předmětem podnikání společnosti s použitím vytvořených bannerů;
- 1 hodina na případné úpravy a kontrolu inzerce.

Vytvořené kampaně budou zacíleny na uživatele Jihomoravského kraje a budou vytvářeny s primárním cílem budovat povědomí, popřípadě získat touto cestou nové obchodní kontakty.

Na společnosti pak bude, kolik finančních prostředků chtějí investovat do toho, aby se kampaně uživatelům zobrazovaly. Doporučuji začít s rozpočtem 1 000 Kč měsíčně na každý systém. Kampaně bych nechal běžet v rozmezí květen – červenec s vyššími cenami za proklik s tímto rozpočtem. V dalších měsících doporučuji inzerci utlumit snížením cen za proklik s měsíčním rozpočtem 500 Kč v obou inzertních systémech. Pokud bude inzerce pro společnost hodně drahá, je možné s cenami za proklik pracovat s výsledkem snížení nákladovosti na tuto formu reklamy. Doporučuji se s agenturou domluvit jednou za půl roku na kontrole inzerce v případě optimalizace vyhledávacích dotazů či vylučovacích slov v časovém rámci 2 hodin s cenou 1 780 Kč.

3.5.3 Reklama na automobilech

Jelikož zaměstnanci společnosti jezdí na zakázky firemními automobily, doporučuji mít firmě vozy označené firemním logem či jiným vhodným označením, které by symbolizovalo předmět jejich činnosti spolu s obsahujícími kontaktními údaji. Polepy firemních vozů jsou dobře viditelné, výrazné a pomáhají při budování značky. Díky tomu reprezentují společnost nejen na zpracovávaných zakázkách, ale i na každé cestě. V současné době má společnost reklamní potisk pouze na vysokozdvizné plošině, kterou využívá pro práci ve výškách pro montáže hromosvodů či jiné operace ve výškách. Tento reklamní popis o velikosti 1 m² je umístěn na dveřích řidiče a obsahuje název společnosti, kontaktní údaje a informaci o tom, s čím firma může pomoci. Reklama na automobilech je z toho důvodu, že plošinu pronajímají i pro soukromé účely. Nicméně adresa a kontaktní telefon na reklamě již není aktuální.

Společnosti navrhuji využít reklamních ploch i na dalších firemních vozech. Z počátku doporučuji označit novější modely firemních vozů, kterých má společnost v současné době sedm, a to ve stejném rozsahu jako u vysokozdvizné plošiny, což znamená využití plochy na dveřích řidiče. Nedává smysl nechat označovat staré vozy, které budou v následujících letech nahrazeny novějšími modely. Doporučuji označit i dva firemní automobily techniků zakázek a nechat opravit reklamu i na firemní plošině, aby byla aktuální a reklama byla jednotná s dalšími vozy.

Obrázek 9: Vlastní návrh na označení automobilů



Zdroj: Vlastní zpracování

Cena je za výrobu a instalaci tištěných reklamních potisků s laminací, jejichž povrch je díky pokrytí polyesterové fólie odolnější, odhadována na 1 500 Kč/m² dle ceníku společnosti GlassGarant, která se reklamními potisky zabývá. Životnost těchto tištěných reklam je odhadována na 5-7 let. Společnosti doporučuji si nechat navrhnout design potisku touto specializovanou společností. Návrh je odhadován na 3 hodiny práce, kdy si firma účtuje 450 Kč za každou hodinu.

Celková cena za výrobu a instalaci reklamních potisků na nové modely firemních automobilů, které montéři využívají pro cestu na zakázky, vozy techniků zakázek a firemní plošinu je i s využitím grafických prací a designovým návrhem **16 350 Kč**.

3.5.4 Veletrhy

Veletrhy jsou dokonalou příležitostí pro navázání nových obchodních vztahů, seznámení se s novinkami na trhu, zvýšení povědomí společnosti, upevnění její konkurenční pozice či posílení vztahů se stávajícími zákazníky.

Navrhuji, aby se jednatel v letošním roce zúčastnil těchto veletrhů:

- AMPER 2018 – veletrh elektrotechniky pořádaný na brněnském výstavišti (BVV);
- Stavební veletrh SVB – veletrh pokrývající prakticky všechny oblasti ve stavebnictví pořádaný na brněnském výstavišti;
- ELFETEXFEST – veletrh elektrotechniky, elektroniky a energetiky pořádaný největším dodavatelem analyzované společnosti ELFETEX.

AMPER 2018 je považován za největší veletrh elektrotechniky v České republice a na Slovensku. Koná se na brněnském výstavišti 19. - 22. března. V loňském roce na něm bylo zastoupeno 600 vystavovatelů z 22 zemí světa a počet návštěvníků se blížil 44 000 osob. Společnost má možnost se na tomto veletrhu dozvědět o novinkách v oboru a také mapovat konkurenční společnosti.

Stavební veletrh SVB se koná na brněnském výstavišti 25. - 26. dubna a zahrnuje prakticky všechny oblasti stavebnictví, z nichž pro společnost jsou zajímavé zejména přímo stavební společnosti, které budou vystavovat a s nimiž může jednatel navázat kontakt a případně se domluvit na vzájemné spolupráci. Zajímavé bude pro společnost i zastoupení společností v následujících oborech veletrhu: Elektroinstalační technika a materiály, zdroje elektrické energie a nářadí a pomůcky potřebné pro elektrotechnické obory, ze kterých opět může čerpat inspirace o novinkách na trhu. Ty můžou zahrnovat nové materiály, pracovní nářadí či techniky, které by společnosti usnadnily práci na zakázkách a zároveň zvýšily kvalitu odvedené práce.

ELFETEXFEST 2018 je veletrh pořádaný největším dodavatelem společnosti Elfetex a zaměřuje se na obory elektrotechniky, elektroniky a energetiky. Tento veletrh se bude konat v Parkhotelu v Plzni 2. - 3. října.

Navrhuji, aby společnost alespoň na jednom z veletrhů vystoupila jako vystavovatel, protože jednatel, se kterým jsem komunikoval, má v oboru velmi dobré znalosti, které na veletrzích může využít. Doporučuji se jako vystavovatel zúčastnit Stavebního veletrhu SVB, na kterém budou mít velké zastoupení zástupci stavebních firem, kterým firma může svou expozici představit ve formě prezentace své společnosti ve formě přiblížení specializace a poskytovaných služeb, poskytování poradenství v oboru elektroinstalace a prezentaci úspěšně realizovaných zakázek.

V roce 2019 doporučuji vystoupit jako vystavovatel na veletrhu ELFETEXFEST 2019 v podobné formě jako na stavebním veletrhu SVB. V ekonomickém vyčíslení pracuji s cenou za stánek, která je odhadována na tento ročník veletrhu, tedy ELFETEXFEST 2018.

Veletrhy jsou ideálním místem pro prezentaci či komunikaci společnosti, jelikož jsou zde přítomní potenciální a především relevantní zákazníci pro společnost. V případě dobré

prezentace na veletrzích, odbornému a příjemnému vystupování mohou stát v budoucnu obchodní partneři, kteří přinesou společnosti více zakázek.

V případě klíčového rozhodnutí působit na některém z veletrhů jako vystavovatele by toto rozhodnutí mělo být ze strany firmy velmi dobře promyšleno a naplánováno. Tyto akce jsou spojeny s vysokými náklady ve formě personálního, finančního a také časového zajištění v podobě přípravy výstavní plochy, jejího vizuálního obrazu a především formy pojetí expozice. Je třeba si řádně promyslet, jaký cíl má působení na veletrhu v podobě vystavovatele splnit.

Tabulka 3: Náklady na veletrhy

Název veletrhu	Místo	Termín	Cena
AMPER 2018	Brno, BVV	19. - 22.3.	32 000 Kč
Stavební veletrh SVB	Brno, BVV	25. - 26.4.	47 000 Kč
ELFETEXFEST 2018	Plzeň, Parkhotel	2. - 3.10.	17 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.5 Reklama v novinách

Pro společnost je vhodné využít i této formy reklamy. Tato forma reklamy může firmě sloužit pro budování povědomí o společnosti, popřípadě touto formou může společnost informovat o volných pracovních pozicích či novinkách ve společnosti. Jelikož v současné době společnost nemá otevřenou žádnou pracovní pozici, doporučuji tuto reklamu pojmout formou zvýšení povědomí o společnosti.

Navrhuji umístění reklamního sdělení do Hodonínského deníku, který patří k nejčtenějším novinám v regionu, ve kterém má společnost sídlo.

Sdělení by mělo obsahovat následující informace:

- Logo společnosti;
- Informace o předmětu podnikání + výčet poskytovaných služeb, se kterými můžou pomoci;
- Kontaktní informace společnosti.

Doporučuji touto formou využít reklamu ve formátu 1/8 strany v inzertní sekci deníku. Cena za tento formát je ve všední dny v Hodonínském deníku stanovena na 1 664 Kč/den. Navrhuji využít reklamu v deníku od začátku května jednou týdně v úterním vydání, které je dle statistik Hodonínského deníku nejčtenější. Celková cena při tomto formátu inzerce je odhadována do konce roku částkou **53 248 Kč**.

3.6 Ekonomické zhodnocení návrhů

Ekonomické zhodnocení výše uvedených návrhů je důležitou součástí marketingové strategie. Pro přehlednost jsem vytvořil tabulku, ve které jsou vyčísleny roční finanční náklady všech konkrétní návrhů.

Tabulka 4: Přehled nákladů spojených s návrhy ve dvouletém horizontu od května 2018

Certifikační norma ISO 9001:2015	
Certifikační audit	23 000 Kč
Dozorový audit	21 000 Kč
Celkové náklady na certifikační normu	44 000 Kč
Internetové stránky	
Optimalizace a aktualizace internetových stránek	3 680 Kč
Pravidelná měsíční správa externím pracovníkem (od června 2018)	8 740 Kč
Celkové náklady na webové stránky	12 420 Kč
Internetová reklama	
Práce agentury na vytvoření kampaní	7 120 Kč
Pravidelná kontrola inzerce jednou za půl roku	5 340 Kč
Náklady na kredity do reklamních systémů	26 000 Kč
Celkové náklady za reklamu na internetu	38 460 Kč
Reklama na automobilech	
Návrh, výroba a instalace potisků na deset firemních automobilů	16 350 Kč
Instalace potisků na 3 nové modely automobilů	4 500 Kč
Celkové náklady za reklamu na automobilech	20 850 Kč
Odborné veletrhy	
Stavební veletrh SVB	47 000 Kč
ELFETEXFEST 2019	17 000 Kč

Celkové náklady na veletrhy	64 000 Kč
Reklama v novinách	
Měsíční náklady na inzerci v novinách	6 656 Kč
Celkové náklady za reklamu v novinách	139 776 Kč
Celkové náklady návrhů	319 506 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomické zhodnocení na realizaci návrhů marketingové strategie je jednou z nejdůležitějších informací pro společnost. Tabulka informuje o konkrétních nákladech s těmito aktivitami spojenými. Celkové náklady spojené s návrhy práce se budou pohybovat v roce 2018 a 2019 okolo 319 506 Kč. Certifikační norma a reklama na automobilech se určitě budou dát sehnat u jiných dodavatelů těchto služeb levněji a tím se celkové náklady můžou snížit. V případě reklamních potisků na automobily se ceny za výrobu a instalaci pohybují od 1 200 Kč/m² a grafické práce na návrhu potisku od 250 Kč/hod. Ovšem tyto polepy mají kratší životnost. Bude tedy na vedení společnosti, zda využije kvalitnějších polepů s delší životností, nebo půjdou cestou minimalizace nákladů spojených s touto formou reklamy. Je také pravděpodobné, že si jednatel vyjedná slevu za pronajmutí stánku na veletrhu ELFETEXFEST 2019, protože udržuje velmi dobré a přátelské vztahy s nejvyšším vedením společnosti Elfetex, která veletrh pořádá.

Tyto náklady společnost nebude vynakládat najednou, jelikož všechny návrhy mají své pravidelné opakování. Většina z nich má opakování v pravidelnosti jednoho měsíce, ale například certifikační norma a následné dozorové audity se opakují jednorázově jednou za rok. Proto budou náklady rozvrženy v následujících dvou letech do jednotlivých čtvrtletí způsobem uvedeným v tabulce č. 5. Společnosti by pak díky rozložení do kvartálů v průběhu období jejich realizace neměla způsobit finanční problémy.

Tabulka 5: Časové rozložení nákladů v jednotlivých čtvrtletích následujících dvou let

Rok	2018			2019			
Náklady	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Certifikační norma	23 000				21 000		
Internetové stránky	4 140	1 380	1 380	1 380	1 380	1 380	1 380
Internetová reklama	11 120	4 000	4 780	3 000	6 780	4 000	4 780
Reklama na automobilech	16 350			4 500			
Odborné veletrhy	47 000					17 000	
Reklama v novinách	19 968	19 968	19 968	19 968	19 968	19 968	19 968
Celkové náklady za období	121 578	25 348	26 128	28 848	49 128	42 348	26 128
Náklady celkem							319 506 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny návrhy by měly zvýšit povědomí o společnosti ELETROINSTAL NR nejen mezi širokou veřejností, ale i mezi společnostmi stavebního trhu, zejména tedy stavebními společnostmi působícími v Hodonínském okrese, na který se firma se svým podnikáním zaměřuje.

Tyto návrhy byly navrženy tak, aby s jejich pomocí společnost dosáhla jak vedlejších cílů, tak cíle hlavního, který si společnost ELEKTROINSTAL NR nastavila.

3.7 Přínosy navrhovaných řešení

Marketingová strategie by měla být důležitou složkou pro každý podnikatelský subjekt, který chce na trhu uspět. V předchozích kapitolách jsem uvedl návrhy, které by k dosažení nastavených cílů měly pomoci. Ty byly rozděleny dle marketingového mixu do marketingové strategie produktu, ceny, distribuce a komunikace. Některé z návrhů jsou finančně náročnější, některé méně. Pro společnost je důležité zvýšit o sobě povědomí a snažit se navázat spolupráci s dalšími stavebními společnostmi. V případě úspěšného navázání spolupráce bude mít firma možnost zpracovávat více zakázek, což je dobrý předpoklad ke zvyšování objemu celkových tržeb.

Společnost je na zvýšení objemu prací kapacitně připravena nejen díky další možné formě spolupráce se střední školou, kdy má možnost zaměstnat další

tři studenty, ale může počítat i se dvěma externími pracovníky, které v případě záskoku za své zaměstnance v minulosti již několikrát využila.

Je těžké odhadnout, jaký přínos budou jednotlivé návrhy marketingové strategie mít. Já ovšem věřím, že společnost dosáhne svého cíle zvýšení tržeb zejména z toho důvodu, že společnost moc v minulosti s marketingem nepracovala. Zaměřením se na investování do budování povědomí si společnost slibuje lepší podmínky pro pozdější vyjednávání nových obchodních spoluprací. Spolu s účastmi na odborných veletrzích očekávám zvýšení povědomí i v okruhu odborné veřejnosti, mezi které patří zejména stavební společnosti. Díky tomu věřím v navázání spolupráce s minimálně jednou ze stavebních společností, kterých je v Hodonínském okrese cca 76. Bylo by dobré navázat spolupráci s většími stavebními společnostmi, pro které by firma ELEKTROINSTAL NR realizovala zakázky v rozsáhlejším objemu, co se finanční stránky týká.

V následující tabulce jsem odhadnul vývoj objemu tržeb mezi lety 2018 a 2022 v případě, že společnost bude i po dvou letech s marketingovou strategií pracovat a zdokonalovat ji. Je totiž třeba si po čase vyhodnotit, zda bylo cíle dosaženo a strategie posloužila svému účelu. V případě nesplnění cíle je třeba vyhodnotit, z jakého důvodu se tak stalo a následně strategii upravit, nebo vytvořit marketingovou strategii novou.

Vycházel jsem z objemu ročních tržeb v minulém roce, kdy společnost dosáhla na tržby v hodnotě 36 763 tis. Kč. Vývoj tržeb mezi lety 2013 a 2017 je uveden v tabulce 1, která je součástí kapitoly 2.4 Cíle. Následující tabulka obsahuje tři možné scénáře vývoje ročních tržeb – optimistický, realistický a pesimistický.

Tabulka 6: Odhadované vývoje tržeb mezi lety 2018 a 2022 (v tis. Kč)

Scénář	Rok				
	2018	2019	2020	2021	2022
Optimistický	38 800	41 400	43 500	45 600	47 600
Realistický	38 200	40 100	41 200	42 300	43 200
Pesimistický	37 000	37 900	38 300	38 700	38 700

Zdroj: Vlastní zpracování

Navržené marketingové aktivity zajistí zvýšení povědomí o společnosti mezi širokou veřejností a především i mezi stavebními společnostmi. Budování povědomí a navazování

spoluprací s dalšími stavebními společnostmi spolu se zkvalitňováním poskytovaných služeb povede ke zvyšování počtu zpracovaných zakázek, čímž společnost ELETROINSTAL NR dosáhne ročního objemu tržeb ve výši 40 mil. Kč do konce roku 2019, Díky tomu dojde ke splnění hlavního cíle, který byl pro tuto marketingovou strategii stanoven.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo navržení takové marketingové strategie, která pomůže společnosti dosáhnout ve dvouletém horizontu ročního objemu tržeb ve výši 40 mil. Kč.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral společnost ELEKTROINSTAL NR, s.r.o., která se zabývá kompletní realizací zakázek v oboru elektrotechniky zaměřené na silnoproud. Společnost má sídlo ve městě Kyjov a v současné době se zaměřuje na zpracování zakázek v blízkém okolí svého sídla.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí, které se skládají z teoretických východisek práce, analytické části a části návrhové.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se řešeného problému, které jsem čerpal z potřebné odborné literatury. V této části jsou vysvětleny pojmy strategické řízení, strategický marketing, specifika marketingu ve stavebnictví, marketingový mix a teoretické poznatky analýz potřebných pro další část práce.

V analytické části je představena společnost svými základními údaji, organizační strukturou, předmětem podnikání, financováním společnosti a portfoliem svých poskytovaných služeb. Následují provedené analýzy makroprostředí prostřednictvím PEST analýzy, mikroprostředí prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, vnitřního prostředí prostřednictvím analýzy „7S“, analýza marketingového mixu a SWOT analýza shrnující interní faktory v podobě silných a slabých stránek, a externí faktory v podobě příležitostí a hrozeb.

Třetí návrhová část je věnována formulaci marketingové strategie, cílům, konkrétním návrhům, které povedou ke splnění stanovených cílů, ekonomickému zhodnocení návrhů a přínosům navrhovaných řešení. Návrhy jsou rozděleny dle marketingového mixu do marketingové strategie produktu, ceny, distribuce a komunikace.

Realizací návrhů společnost zvýší své povědomí mezi širokou veřejností a především i mezi stavebními společnostmi, se kterými bude chtít společnost navázat spolupráci. Budování povědomí a navazování nových obchodních kontaktů s dalšími stavebními společnostmi spolu se zkvalitňováním poskytovaných služeb díky zavedení certifikační normy zaměřenou

na zvýšení kvality služeb povede ke zvyšování počtu zpracovávaných zakázek, což se projeví na splnění hlavního cíle, který byl pro tuto marketingovou strategii stanoven.

Za mě byl tento cíl diplomové práce splněn a teď už záleží jen na vedení společnosti, zda návrhy budou realizovat a uplatní je v praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

- [1] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-811-2.
- [2] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0790-6. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:e91c8440-d30b-11e6-8f91-005056827e51>
- [3] HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. Ekonomický slovník. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:9ed17ff0-3eff-11e4-8fc5-005056827e52>
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KALETA, M.: Marketing a marketingová strategie, 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-60-3
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KERN, Roger A., PETERSON, Robert A. Strategic Marketing Problems. Needham Heights: Allyn and Bacon 1993. ISBN 0205142427
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. Beckova edice Ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.
- [9] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:b06f0f90-00fa-11e4-89c6-005056827e51>
- [12] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné také z:

<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51>

- [13] MACHÁČKOVÁ, Eva. Podnikatelský minimalismus – dělejte byznys jednoduše. Moderní řízení, 2012.
- [14] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [15] PELSMACKER, Patrick de a Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. 581 s., [16] s. barev. fot. příl. Expert. ISBN 8024702541.
- [16] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:6efd4bb0-ac37-11e4-a7a2-005056827e51>
- [18] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:c34660a0-005f-11e4-89c6-005056827e51>
- [19] VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

Internetové zdroje

- [1] ELEKTROINSTAL NR, s.r.o. [online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://elektroinstal-nr.cz/>
- [2] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. ELEKTROINSTAL NR společnost s ručeným omezeným [online]. 2012-2018. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=624195&typ=PLATNY>
- [3] Management Mania: McKinsey 7S [online]. 2015 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [4] Kurzy.cz - obecná míra nezaměstnanosti [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz>

- [5] VEOS Pospíšil s.r.o. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.veos.cz/spolecnost>
- [6] OCEP sw [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.selpo.cz/selpo/ocep_popis.htm
- [7] CESR [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/nase-sluzby/#rating-ceskych-ekonomickych-subjektu>
- [8] Certifikace společností [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces strategického řízení.....	13
Obrázek 2: Klasifikace cílů.....	15
Obrázek 3: Komerční marketingový mix	24
Obrázek 4: Zakázkový marketingový mix.....	24
Obrázek 5: Základní složky obchodní propagace (reklamy)	34
Obrázek 6: Situační analýza	36
Obrázek 7: Struktura McKinsey 7S	39
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti ELEKTROINSTAL NR, s.r.o.	43
Obrázek 9: Vlastní návrh na označení automobilů	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb mezi lety 2013 a 2017 (v tis. Kč).....	47
Tabulka 2: Analýza SWOT.....	77
Tabulka 3: Náklady na veletrhy	91
Tabulka 4: Přehled nákladů spojených s návrhy ve dvouletém horizontu od května 2018.....	92
Tabulka 5: Časové rozložení nákladů v jednotlivých čtvrtletích následujících dvou let.....	94
Tabulka 6: Odhadované vývoje tržeb mezi lety 2018 a 2022 (v tis. Kč)	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP mezi lety 2007 – 2016 v Jihomoravském kraji a ČR (v %)	50
Graf 2: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji a ČR mezi lety 2007 a 2018.....	51
Graf 3: Vývoj míry inflace v letech 2010 - 2017 a predikce pro roky 2018 a 2019 (v %).....	52
Graf 4: Demografický vývoj obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2007 - 2016	53
Graf 5: Podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva Jihomoravského kraje 2007 - 2016.....	54
Graf 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2007 - 2016...	55