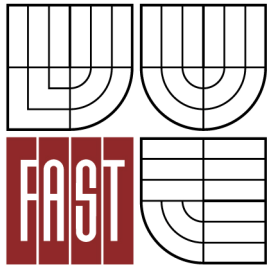




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MARKETINGOVÉ NÁSTROJE PŘI KRIZOVÉM ŘÍZENÍ STAVEBNÍHO PODNIKU

MARKETING TOOLS FOR CRISIS MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Andrea Dvořáčková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2012

Bibliografická citace VŠKP

DVOŘÁČKOVÁ, Andrea. *Marketingové nástroje při krizovém řízení stavebního podniku*. Brno, 2012. 63 s.. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D..

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Marketingové nástroje pro krizové řízení stavebního podniku“ je rozbor marketingových nástrojů a koncepcí ve stavebním podniku a následně jejich aplikace v krizovém řízení stavebního podniku.

Abstract

The subject of the bachelor thesis, „marketing tools for crisis management of construction company “is an analysis of marketing tools and concepts in building enterprise and its applications in crisis management construction company.

Klíčová slova

Podnik, stavebnictví, stavební trh, krizové řízení, marketing, marketingové nástroje, segmentace, marketingový mix, tržní zacílení, tržní umístění

Keywords

Business, building construction, construction market, crisis management, marketing, marketing tools, segmentation, marketing mix, targeting, positioning

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 21.5.2012

.....

podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Radkovi Dohnalovi, Ph.D. za strávený čas při konzultacích, cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce.

V Brně dne 21. 5. 2012

.....

podpis autora

OBSAH

1	ÚVOD	8
1.1	Cíle bakalářské práce	8
2	TEORIE PODNIKU	9
2.1	Základní pojmy	9
2.1.1	Podnik	9
2.1.2	Stavební podnik a jeho specifika	9
2.1.3	Smysl podniku	10
2.1.4	Cíle a funkce podniku	10
2.1.5	Stavební trh	10
2.2	Členění podniků	11
2.3	Krizové řízení	13
2.3.1	Co je krize?	13
2.3.2	Podniková krize	14
2.3.3	Stavebnictví a krize	15
3	STRUKTURA PODNIKU	16
3.1	Organizace podniku	16
3.2	Strukturální organizace podniku	16
3.3	Hierarchie funkcí	17
4	POJEM MARKETING	19
4.1	Co je marketing?	20
4.2	význam marketingu	21
5	NÁSTROJE MARKETINGU	22
5.1	Segmentace trhu	22
5.1.1	Targeting (tržní zacílení)	23
5.1.2	Positioning (tržní umístění)	24
5.2	Marketingový mix	25
5.2.1	Produkt (výrobek)	25
5.2.2	Cena	26

5.2.3	Komunikace (komunikační mix, propagace)	28
5.2.4	Distribuce (místo)	29
5.3	Marketingové plánování	30
5.3.1	Analyticko – výzkumná fáze	30
5.3.2	Koncepční fáze	33
5.3.3	Cílová fáze	33
5.3.4	Strategická fáze	34
5.3.5	Realizační fáze	34
5.3.6	Kontrolní fáze	34
6	MARKETING VE STAVEBNICTVÍ	35
6.1	Rozdělení marketingu ve stavebnictví	35
6.1.1	Komerční marketing	35
6.1.2	Zakázkový marketing	35
7	MOŽNOSTI VYUŽITÍ MARKETINGU V ŘÍZENÍ STAVEBNÍHO PODNIKU	37
7.1	Stavební trh v ČR	37
7.1.1	Aktuální vývoj stavebnictví v ČR	37
7.1.2	Hospodářské situace země	38
7.1.3	Profil Královéhradeckého kraje	40
7.2	Charakteristika podniku	41
7.3	Analýza podniku	43
7.3.1	SWOT analýza	45
7.3.2	Časová analýza zakázek	46
7.3.3	Analýza zákazníků	47
8	APLIKACE MARKETINGOVÝCH KONCEPCÍ NA DANÝ PODNIK	49
8.1	Segmentace	49
8.1.1	Targeting	50
8.1.2	Positioning	51
8.2	Analyticko-výzkumná fáze	52
8.2.2	BCG matice – analýza portfolia	53
8.3	Koncepční fáze	54
8.4	Cílová fáze	55

8.5	Strategická fáze	55
8.6	Realizační fáze	56
8.7	Kontrolní fáze	58
9	ŘEŠENÍ	59
10	ZÁVĚR	60
11	POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE	61
	Seznam grafů	63
	Seznam obrázků	63
	Seznam tabulek	63

1 ÚVOD

V dnešní době je trh nasycen nepřeborným množstvím menších, středních i velkých firem, které neustále musí bojovat o své pevné umístění na trhu. Toto téma se zaměřením na marketing, konkrétně marketingové nástroje při krizovém řízení stavebního podniku, jsem si vybrala z toho důvodu, že v dnešní době je toto téma více než aktuální. Pro správné a rentabilní vedení podniku je toto téma a orientace v něm téměř nutností. Obzvlášť krize se dnes skloňuje ve všech pádech a zajímalo mě, jakým způsobem dokážu téma krize a marketingu propojit.

1.1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je v teoretické části specifikovat a vymezit pojmy jako je marketing, marketingové nástroje, stavební trhy, segmentace, marketingový mix, marketingové plánování a marketingové strategie. To vše budu specifikovat pro oblast stavebnictví, které má své specifické vlastnosti, které se výrazně odlišují od ostatních odvětví. Tyto vymezené pojmy budu následně aplikovat do praktické části na mnou vybraný podnik STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. V praktické části provedu rozbor stavebního trhu v České republice a následně budu aplikovat marketingové nástroje a analýzy, které následně použiji k výběru vhodných strategických postupů. Po zvolení vhodné strategie navrhnou a doporučím řešení momentální situace podniku.

2 TEORIE PODNIKU

V kapitole teorie podniku představím důležité teoretické členění a poznatky pro pochopení stavebního podniku a podniku obecně.

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této podkapitole uvedu některé základní pojmy, které je potřeba pro pochopení úvodní problematiky daného tématu.

2.1.1 Podnik

Podnikem obecně můžeme nazvat ekonomicko-právní subjekt, který utváří jednu ze základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky, která je založená na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu. Základními prvky odlišující podnik od jiných institucí jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita.[1]

2.1.2 Stavební podnik a jeho specifika

Stavebním podnikem nazýváme takový podnik, který na stavebním trhu zastupuje právnická osoba jako zhotovitel a dodavatel, jehož hlavním zájmem je stavební výroba. Podle výrobního způsobu ho můžeme charakterizovat jako podnik s časově sladěným výrobním postupem. Výroba je opatřena jednotlivými harmonogramy prací, konkrétně pro jednotlivou zakázku. Harmonogram obsahuje postupy pracovních úkonů, jejich časové rozmezí a náklady vzniklé jednotlivými úkony na konkrétní zakázce.

Stavební podnik vykazuje vysoké materiálové a surovinové náklady a z toho důvodu ho můžeme nazvat podnikem materiálově intenzivním. Nejvíce prací a tudíž i nákladů na materiál obsahují dodávky z pozemního stavitelství. Vysoké náklady na materiál potřebují dostatečný provozní kapitál podniku na nákup stavebního materiálu. Výrazné snížení nákladů na materiál je u dodávek stavebních prací v pozemních komunikacích, u kterých kromě nákladů na materiál a pracovní sílu se vytvoří i náklady na pracovní stroje a provoz strojů. Takový podnik můžeme nazvat investičně náročný.

Další kategorií jsou podniky zaměřené na provádění zemních prací. Jsou to dodávky lidské pracovní síly i s pomocí strojního zařízení bez nákladů na stavební materiál.[9]

2.1.3 Smysl podniku

Podstatou podniku je plánování a organizace lidské činnosti v určitém oboru uspokojování cizích potřeb tak, aby byly uspokojeny i potřeby podnikatele. Hlavním cílem podnikové činnosti je hlavně zisk, ale i rozmnožení majetku a zvětšení bohatství.[1]

2.1.4 Cíle a funkce podniku

Při jakékoliv činnosti je velmi účelné si definovat její cíle. Účel zřízení podniku je ten, aby vyráběl specifický druh zboží a služeb (funkce výrobní), uspokojoval na trhu konkrétní potřeby (funkce dodavatelská) a zároveň k vývoji svých výrobků a služeb upřednostňoval nové vědecké a technické poznatky, jež mohou být i výsledkem jeho výzkumné a vývojové práce (funkce vědeckotechnická). Obsahem ekonomické funkce podniku je nutnost hospodařit a provozovat svou činnost takovým způsobem, aby dosáhl co nejvyššího zisku a nebo podílu na trhu tak, aby rozvíjel předpoklady pro svůj další vývoj.[1]

2.1.5 Stavební trh

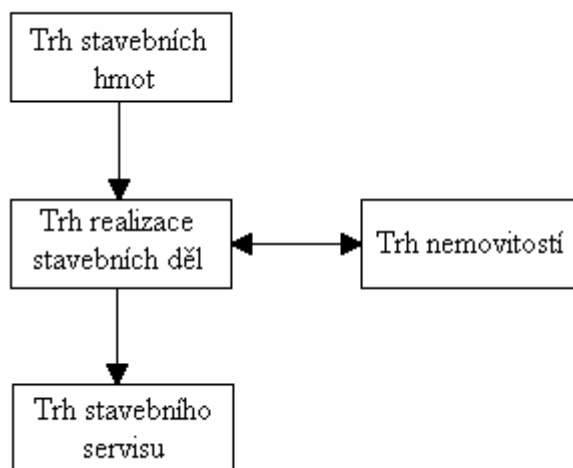
„Směnné transakce se projevují jako neustále probíhající obchodní procesy, které mají svou legislativní a institucionální podobu. Každý směnný akt představuje obchodní smlouvu bez ohledu na to, zda jde o běžný pultový prodej nebo o dodávky produktů podložené kontrakty v písemné podobě nebo o smlouvy o dílo na dodávky stavebních děl. Proto se každá směna právně i věcně uskutečňuje v institucionálním prostředí, jímž se nazývá trh.“¹

Podnikatelé a firmy dosahují efektivity a rentability pouze na trhu a to na základě směny za tržně kalkulované, ale i tržně přijatelné ceny.

Pro podnikatelskou činnost dělíme trhy podle charakteru směny na:

¹ PLESKAČ, J.; SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.

- **trhy translační** – zaměřují se na klasické řetězce převodů hmotných statků a nehmotných produktů na základě obchodní výměny prodejem a nákupem nebo dodávkou a platbou. Ve stavebnictví translační trh tvoří řetězec:
zakázka – smlouva – výstavba – předání – platba
- **trhy transferní** – trhy, u kterých nastává změna vlastnictví, i když se hmotný statek (výrobek) nezúčastnil obchodního procesu. Obchoduje se s dokumenty, které osvědčují existenci výrobku (dodací listy, konosamenty apod.). Do transferních trhů patří nemovitostní nebo investiční burzy.
- **trhy potencionální** - trhy, kde výrobek není přítomen fyzicky ani zastupitelsky. Předmětem tržní manipulace jsou fiktivní strategické záměry, konkurzní řízení a obchodní přísliby.
- **trhy spekulativní** – u těchto trhů je reálnost a tržní objektivita přehlížena. Pracuje se s podvodnými nebo s uměle vytvořenými stavy nabídky a poptávky, které dovolují uplatnění tržní ceny a obchodních podmínek ve prospěch pouze jednoho z obchodních partnerů. [8]



Obr.1. Struktura stavebního trhu. [8]

2.2 ČLENĚNÍ PODNIKŮ

Podniky můžeme členit z mnoha hledisek:

- v rámci národního hospodářství do odvětví: [5]

- odvětví produkující hmotné výkony: zemědělství a lesnictví
doly a energetika
zpracovatelský průmysl
stavebnictví

- odvětví poskytující služby: obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací služby
Příčemž stavební podnik je součástí samostatného odvětví stavebnictví.

- podle výrobních principů (způsobu zhotovování výkonů):
 - výroba více druhů, sériová výroba, kusová výroba

- podle výrobních způsobů:
 - s určeným pracovním pořadím
 - s časově sladěným postupem
 - s časově nesladěným postupem
 - s neurčitým pracovním pořadím
 - rukodělná výroba

Příčemž stavební podnik zařadíme jako podnik s určeným pracovním pořadím s časově sladěným postupem.

- podle převládajících výrobních faktorů:
 - pracovně intenzivní, investičně náročné, materiálově intenzivní

- podle velikosti

Rozlišovací kritéria mohou být různá. Například počet pracovníků, velikost obrátu, velikost kapitálu nebo zisku. Ve stavebnictví v České republice se obvykle velikost rozlišuje podle počtu zaměstnanců na:

- velký podnik (100 a více zaměstnanců)
- střední podnik (25 až 100 zaměstnanců)
- malý podnik (do 25 zaměstnanců včetně)

- podle závislosti na stanovišti:
 - podniky závislé na zdrojích

- podniky nezávislé na zdrojích (pohyblivé)

Stavební podnik je podnik nezávislý na zdrojích surovin.

- podle právní formy dělíme podniky na:
 - společnosti - kapitálové (spol. s.r.o., a.s.), osobní (komanditní, v.o.s.)
 - družstva

Toto rozdělení upravuje obchodní zákoník. Malé a střední stavební podniky převážně nalezneme s právní formou společnosti s ručením omezeným (spol. s.r.o.).

Velké podniky pak jako akciové společnosti (a.s.).[5]

2.3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Působení jakékoliv krize má negativní dopady jak na objekt postižený krizí, tak i na jeho okolí. Proto se subjekty postižené krizí snaží eliminovat následky a vyvést zasažený objekt do původního stavu před zasažením krizí. Při krizi je rozhodující čas, v němž se krize může prohlubovat a způsobit větší škody. Cílem postižených subjektů je redukce následků a škod způsobených krizí a zkrácení doby krize. K tomu účelu se využívá souhrn přístupů, opatření a metod skrytých pod názvem krizové řízení.

2.3.1 Co je krize?

Pojem krize není jednotně definován a to i přes to, že se s ním jako pojmem denně setkáváme. Slovo krize vzniklo ze starořeckého slova *krisis*, které označovalo rozhodnou chvíli, rozhodnutí nebo nesnáze. „Lékaři chápou krizí stav pacienta, kdy dochází k obratu v jeho léčení a tento obrat je otevřený a ve svém závěru směřuje buď k jeho uzdravení, nebo ke smrti. V tomto pojetí sahá krize až k Hippokratovi. Pokud z něj vycházíme, lze krizi chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho další budoucnosti, která má ambivalentní podobu – bytí nebo nebytí.“²

Krizí může být postižen jakýkoliv subjekt bez ohledu na jeho velikost. V krizi se může ocitnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, naše

² ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

zeměkoule a třeba i v široké budoucnosti celý vesmír, přičemž poslední jmenované jsou pro jedince těžko představitelné.

Druhy krize: osobní, sociální a společenská, v důsledku živelných pohrom a havárií, ekonomického charakteru

Krize ekonomického charakteru – mohou být makroekonomické a mikroekonomické. Makroekonomické krize byly hlavním tématem již v 19. století, kde hlavní příčina spočívala v nerovnováze mezi výrobou a spotřebou, což vedlo k nahromadění neprodejného zboží, následnému nevyužití výrobních kapacit, zvýšení nezaměstnanosti, poklesu mezd a zániku menších podniků. Tato krize pro podniky znamená veliké nebezpečí, jelikož způsobují snížení příjmů a výdajů pro podniky i pro obyvatelstvo.

S mikroekonomickou (podnikovou) krizí souvisí všechny výše jmenované krize. Podnik je tvořen jednotlivými prvky, které tvoří lidé a technické zařízení jako jsou stroje, počítače, dopravní prostředky a další. Jednotlivé vnitřní prvky tvoří vazby, které jsou i mezi podnikem a jeho okolím. Na základě těchto vazeb dochází ke vzájemnému spolupůsobení ve formě příležitostí a ohrožení. Tyto prvky ovlivňují podnik jako celek. [7]

2.3.2 Podniková krize

Podnikovou krizi můžeme charakterizovat jako vrcholný bod obratu, ve kterém se rozhoduje, zda se podniková situace zlepší či zhorší. Pokud chápeme krizi jenom z jejího negativního významu, tak se nám zredukuje pohled na problematiku, jelikož krize může být také příležitostí. Krize se dokonce může stát podmínkou pro změnu, ke které se podnik nemohl odhodlat. [7]

Obecné organizační zásady krizového řízení podniku:

- „identifikace skutečných příčin krize
- jmenování krizového managementu
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou

- realizace komplexu ozdravných opatření³

2.3.3 *Stavebnictví a krize*

Stavebnictví vždy bylo a vždy bude velmi lukrativní oblastí pro podnikání, které přináší zajímavé zisky, ale i vysoká rizika. Efektivita práce stavebních podniků je tvrdě prověřována současnou krizí. Zároveň krize pomáhá tím, že podniky jsou nuceny změnit zastaralé metody řízení.

Díky novým materiálům a technologiím stavební firmy sice dokážou stavět rychle a kvalitně, ale i neefektivně. „Stavebním firmám paradoxně ublížilo období hojnosti, kdy státní i soukromí investoři byli ochotni platit za předražené stavby. Pokud do investiční výstavby tekla dostatek finančních prostředků, nebylo efektivní řízení hlavní prioritou a všichni se zcela logicky soustředili především na zvyšování obratu, získávání stavebních zakázek a jejich následné rozprodání subdodavatelům. Pokud se ale stejná pozornost, jaká je věnována zvyšování obratu, nevěnuje také zvyšování efektivity práce, není zvyšování zisku přímo úměrné zvyšování obratu, ba naopak.“⁴

Východiskem je změna dosavadního způsobu práce, zúžení organizačních struktur a z chaotického řízení přejít k průhlednému procesnímu nákladovému řízení, které do firmy zavádí jasná pravidla, minimalizuje rizika staveb, umožňuje kvalitní přípravu a řízení výstavby a tím i snižovat náklady. V této době je jediná cesta k tvorbě zisku a to zvýšením efektivity práce a snížením přímých i režijních nákladů. [18]

³ HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-704-1248-8.

⁴ <http://www.realit.cz/clanek/dopady-financni-krize-na-stavebnictvi-jsou-i-pozitivni>

3 STRUKTURA PODNIKU

V této části bakalářské práce uvedu základní rozčlenění organizace podniku, její struktury a hierarchie funkcí charakteristické pro stavební podnik.

3.1 ORGANIZACE PODNIKU

Organizace jako pojem se běžně používá v několika významech. Můžeme ji chápat jako:

- **Stav** – uspořádání systému dle struktury (vnitřní zařazení systému) – podnik má organizaci.
- **Činnost** – organizování. Činnost, která směřuje k vytvoření systému nebo k úpravě činnosti systému – podnik je organizován.
- **Výsledek** – organizace je výsledek organizační činnosti – podnik je organizace.

„Z hlediska sociologie lze považovat organizaci za určitý typ sociální struktury, která má dosahovat specifických cílů, jež jsou určeny. Cíl určený všeobecně se zpravidla postupně zpřesňuje, což umožňuje stanovit dílčí úkoly a z nich odvodit jednotlivé činnosti.“⁵

3.2 STRUKTURÁLNÍ ORGANIZACE PODNIKU

Strukturální organizace podniku určuje způsoby vnitřního složení systému. Procesní organizace určuje uspořádání činností (procesů), které se uskutečňují uvnitř systému. Podnik můžeme chápat jako organizovaný systém. Strukturální organizace a procesní organizace podniku utváří jeho formální organizační strukturu. Při založení podniku je vytvořena formální strukturální organizace podniku a podle situace se může změnit. Volba organizační struktury musí brát zřetel na různé faktory, jako například velikost podniku, jeho výrobní program a rozsah územní působnosti. Organizační

⁵ HAČKAJLOVÁ, L. *Ekonomika ve stavebnictví: Stavební ekonomika. Část I a II*. 2. přepracované vydání. Praha: ČVUT, 1998. 183 s. ISBN 80-01-01856-3.

strukturu si každý podnik vytváří sám, protože na její úpravu není stanoven žádný předpis. [10]

Základní typy organizačních struktur:

Liniová struktura – je vymezení jednoho útvaru a je nadřazen ostatním. Vztahy jsou určeny nadřízeností a podřízeností. Nadřízený útvar velí jednomu nebo několika podřízeným útvarům. Liniová struktura je základním typem organizačních struktur.

Funkcionální struktura – jeden jediný vedoucí je nahrazen několika specialisty, kde každý z nich rozhoduje o věcech, které jsou v jeho kompetenci.

Liniově štábní struktura – uznává potřebu jednotného vedení, nutnost specializace a odbornost. Specializace se tvoří pomocí štábů, které doplňují liniovou strukturu. Štáb má za úkol radit a sloužit liniovým útvarům (vedoucím).[6]

Projektová struktura – je časově ohraničené organizační a koordinační propojení několika specializovaných složek, jejichž cílem je realizace daného cíle – projektu.

Maticová struktura – je typ organizace, v nichž se kombinují řídicí vztahy ze dvou a více hledisek, např. podle úkolů a podle funkcí.

Pavučinová struktura (síťová) – organizace, kde neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Všichni komunikují se všemi a k informacím mají přístup všechny složky ve stejné míře.

Znázornění organizační struktury podniku se zobrazuje do organizačního schématu. To přehledně ukazuje rozčlenění do jednotlivých organizačních jednotek (divizí, úseků, provozních jednotek, apod.) a o jaký se jedná typ organizační struktury.

Rozhodující je správně rozdělit působnost, pravomoc a jí odpovídající odpovědnost. Vedení podniku se musí rozhodnout o typu organizační struktury a musí vybrat vhodné lidi pro určité funkce v organizaci.[10]

3.3 HIERARCHIE FUNKCÍ

Na stavbách nalezneme nejčastěji tuto hierarchii funkcí vedoucích pracovníků, které přímo ovlivňují výrobní proces:

- **Hlavní stavbyvedoucí** – podřízený pracovník k hlavnímu představiteli firmy (řediteli nebo majiteli). Pod sebou má několik stavbyvedoucích a řídí samostatnou pobočku.
- **Stavbyvedoucí** – v řízení stavební firmy mají rozhodující úlohu. Jejich působnost je na menších stavbách nebo na souboru staveb. Stavbyvedoucí má pod sebou několik mistrů řídících dělníky.
- **Mistr** – má rozhodující úlohu pro řízení staveniště. Je prostředníkem mezi vedením stavby a dělníky. Má rozhodující slovo na stavbě určeného objektu. [6]

4 POJEM MARKETING

V marketingové koncepci se veškeré úsilí podniku orientuje na spokojenost zákazníků a na určitý zisk. Marketingová koncepce je velice důležitá a zároveň velmi jednoduchá myšlenka, která není ve světě obchodu novinkou. Ale někteří manažeři se o potřeby zákazníků příliš nezajímali a stále vyrábějí zboží, které je snadné na výrobu a pak se ho snaží prodat. Mají dojem, že zákazníci jsou tu proto, aby koupili to, co továrna vyrobí, a ne že firmy existují proto, aby sloužily zákazníkům a jejich potřebám. „Moudří manažeři nahradili tuto orientaci na výrobu orientací na marketing. Marketingová orientace znamená usilovat o realizaci marketingové koncepce. Místo toho, aby se snažila firma přimět zákazníky koupit to, co firma vyrobí, snaží se vyrobit to, co zákazníci potřebují.“⁶

Marketingová koncepce obsahuje tři základní myšlenky:

- 1) orientace na zákazníka
- 2) společné úsilí společnosti
- 3) cílem je zisk, nikoli pouze prodej

Tyto myšlenky se nám zdají být jasné a logické, ale vždy tomu tak nebylo a stále ještě v některých případech není. Podstatné je, aby se spokojenost zákazníků stala cílem všech firemních oddělení, načež mohou pracovat jako jeden celek, nikoli jako jednotlivé části. Dále také specifikuje ziskový cíl, který je rovněž důležitý pro přežití systému. [16]

Praktická realizace obnáší víc než jen reakci na přání zákazníka a jeho potřeby. Podniky orientované na zákazníka dělají výzkum mezi současnými zákazníky, aby odhalily jejich přání, získaly nápady na nové výrobky a služby a prověřily případná zlepšení výrobků. Tento marketing dobře funguje u jasně definovaných potřeb od zákazníků. [3]

⁶ MCCARTHY, E. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 511 s. ISBN 8085605295.

Prodejní koncepce	Marketingová koncepce
<ul style="list-style-type: none"> • Důraz kladen na produkt • Produkt je nejprve vyroben a pak podnik hledá způsob výhodného prodeje • Přednostní orientace na potřeby firmy (středem zájmu je prodávající) 	<ul style="list-style-type: none"> • Důraz kladen na potřeby zákazníka • Podnik nejprve zkoumá požadavky zákazníka a teprve pak určuje adekvátní způsob výroby a distribuce, umožňující tvorbu zisku • Rovnováha mezi orientací na zákazníka a uspokojováním vlastních hospodářských cílů

Tab.1. Rozdíly mezi prodejní koncepcí a marketingovou koncepcí. [15]

4.1 CO JE MARKETING?

Spousta lidí si pod pojmem marketing dokáže představit pouze prodej a reklamu. A není se ani čemu divit, když nás denně zahlcují televizní reklamy, reklamní letáky, novinové inzeráty, internetové prezentace a kampaně na podporu prodeje. Reklama a prodej jsou sice důležité, ale představují jen dvě marketingové funkce, které často nejsou těmi nejdůležitějšími.

Dnešní marketing už není jen schopnost „přesvědčit a prodat“, ale nový význam marketingu je uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dojde tehdy, až když je produkt vyroben. Kdežto marketing začíná dříve, než má podnik produkt k prodeji. Marketing si můžeme představit jako domácí úkol, který vypracují manažeři, aby obhlédli situaci potřeb, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, jestli se nachází příležitost pro zisk. Marketing provází životnost produktu po celou dobu, snaží se přivést nové zákazníky a ty stávající si udržet tím, že zlepšuje výkon produktu a vzhled, učí se z výsledků prodeje a úspěch se snaží zopakovat.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“⁷

⁷ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Každá část definice marketingu nám objasňuje, co je marketing a jak je používán. „V marketingu 2B2, kde společnosti navzájem směňují produkty s určitou hodnotou, může marketing představovat směnu mezi podobnými jednotlivci a skupinami.“⁸ V tom se liší od spotřebních trhů, kde marketing směnu mezi podobnými jednotlivci a skupinami nepředstavuje. Ve spotřebních trzích je pro jednu skupinu marketing manažerským procesem naplňujícím její potřeby a přání, kdežto ta druhá skupina jen kráčí životem a plní své potřeby a přání. Pokud tento rozdíl identifikujeme, tak nám definice marketingu přinese jedinečný marketingový přínos pro firmu a požadavky, které na ni klade. [3]

4.2 VÝZNAM MARKETINGU

Marketing se používá v každé zemi, kde je rozvinuto tržní hospodářství s nadbytkem zboží. Výroba sama o sobě není bohatstvím země. Bohatství země vzniká až prodejem zboží. Země může zvýšit produkci pouze v případě podložení informací, že se zvýšila spotřeba země. Tyto informace nám zajistí marketingové studie.

Marketing pomáhá ke zvýšení kvality podnikatelských aktivit, což vede ke snížení pravděpodobnosti vzniku chyb, ztrát, úpadku podniků, nezaměstnanosti, atd. Snižování podnikatelského rizika má přínos hlavně pro podnikatele, avšak dobrá funkce podniků je základem pro dobrou funkci celé společnosti.

Většina zákazníků se obává, že při nákupu udělají chybu. Dobrá informovanost zákazníků, poradenství při prodeji, možnost výměny zboží, zajištění servisu a péče o zákazníka zajišťuje zákazníkům větší jistotu. Podniky jsou vysokou konkurencí a nutností uplatnit se na trhu nuceny k rozšiřování nabídky výrobků a služeb. Nabídka se tím stává pestrá i pro ty nejnáročnější zákazníky. Marketing tedy hraje důležitou roli pro zvyšování spotřeby, tak i pro zkvalitnění života. [12]

⁸ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

5 NÁSTROJE MARKETINGU

K naplnění marketingového procesu je třeba použít vzájemně propojených souborů nástrojů, ve kterých jsou obsaženy ověřené metodické postupy. Pomocí těchto nástrojů se zajistí fungování marketingového procesu a jeho celistvost tak, aby se ukázal systémový princip tržně obchodního chování podniku. [8]

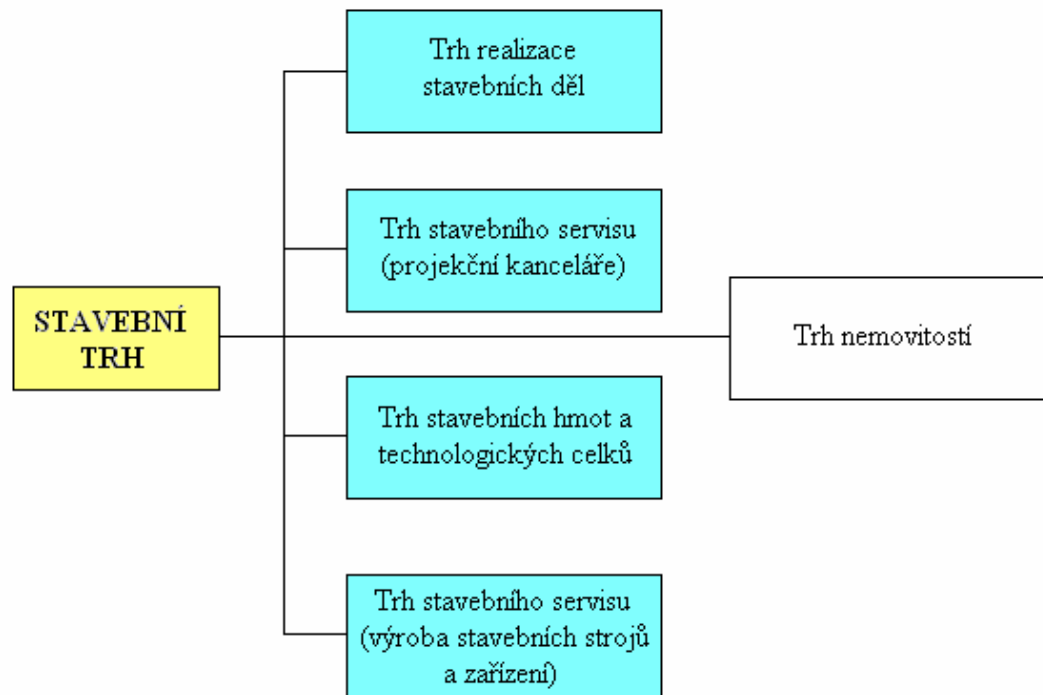
Hlavní marketingové nástroje jsou:

- segmentace trhu
- marketingový mix
- marketingové analýzy a prognózy
- marketingové plánování

5.1 SEGMENTACE TRHU

Z marketingového hlediska je trh tvořen zákazníky. Jednotliví zákazníci mají zcela odlišné potřeby, zájmy, příjmy, bydliště a jiné atributy. Neoptimálnějším marketingovým přístupem by bylo vytvořit specifický marketingový mix zvlášť pro každého zákazníka. V praxi je to ale naprosto nereálné a proto dochází k segmentaci trhu. Segmentace je zacílení skupin zákazníků podle stanovených požadavků, které jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní. Požadavek vnitřní homogennosti určuje, že zákazníci si mají být podobní svým tržním projevem (preferencemi, chováním...). Požadavek heterogennosti naopak vyžaduje, aby jednotlivé segmenty byli co nejvíce odlišní. Segment je skupina zákazníků se specifickými požadavky na určitou skupinu výrobků. [12]

Ve stavebním trhu z marketingového hlediska rozlišujeme čtyři základní složky a jednu přidruženou. Tyto složky je třeba rozčlenit na určité části, které nám vytváří určité homogenní celky – segmenty. [8]



Obr.2. Základní segmenty na stavebním trhu. [8]

5.1.1 Targeting (tržní zacílení)

Targeting je proces, u kterého se po provedení segmentace firma musí rozhodnout na jaký segment a na kolik segmentů se zaměří. Při zhodnocení tržních segmentů firma musí brát zřetel na 3 faktory:

- **velikost a růst segmentu** – firma by se měla zajímat, zda má vybraný segment dostatečnou velikost, růst segmentu a jaká je v segmentu konkurence
- **strukturální přitažlivost** – segment může splňovat požadavky z hlediska růstu a velikosti, ale nemusí mít atraktivní ziskovost
- **cíle a zdroje firmy** – i když je segment dostatečně velký a rostoucí a má přitažlivou strukturu, firma musí posuzovat vlastní cíle a zdroje vztahující se k segmentu. Je třeba zvážit, jestli má podnik dostatečnou odbornost a dostatek zdrojů pro uspokojení segmentu.

Při výběru segmentu hledá firma jeden a nebo více segmentů, do kterých se jí vyplatí vstoupit. Existuje pět přístupů, na které se firma může soustředit:

- 1) **soustředění na jeden segment** – firma si zvolí jeden segment, který odpovídá možnostem firmy nebo zdroje firmy povolují pouze jeden segment. Také může

jít o segment, který nemá žádnou konkurenci nebo je logickým východiskem pro další rozšiřování. U soustředění na jeden segment je riziko, že segment přestane být výnosným.

- 2) **Výběrová specializace** – zaměření na několik segmentů, které jsou pro firmu nějakým způsobem přitažlivé. Tato strategie s výběrem více segmentů není tolik riziková.
- 3) **Výrobová specializace** – specializace podniku je na jeden výrobek, ale prodává ho ve více segmentech. Případným rizikem by mohlo být objevení nové technologie.
- 4) **Tržní specializace** – specializace podniku je na uspokojování různých potřeb na určité tržní skupiny. Rizikem může být, když tržní segment najednou omezí nákup nebo zkrátí svůj rozpočet.
- 5) **Pokrytí celého trhu** – firma se snaží uspokojit všechny zákazníky na trhu, což si mohou dovolit jen velké firmy. [11]

5.1.2 Positioning (tržní umístění)

Positioning je nástrojem pro určení vnímání výrobku či služby, značky nebo podnikové identity v podvědomí cílových tržních segmentů. Cílem je zaznamenání konkrétního výrobku do podvědomí veřejnosti v závislosti k umístění konkurenčních výrobků.

Hlediska při posuzování pro trh institucí mohou být:

- druh firmy – velikost firmy, odvětví
- umístění – sídlo, region
- podstata nákupního chování – kategorie uživatele, četost užívání

Při segmentaci je možno použít segmentační matici, která pracuje se dvěma základními segmentačními kritérii. Konkrétní služby nebo výrobky, které jsou vhodné pro jednotlivý segment jsou následně přiřazeny v matici na příslušné místo.

Positioning se provádí na základě výzkumu trhu a to především výzkumu konkurence a vnímání spotřebitelů. Dále se pro zjištění postavení podniku vůči konkurenci užívají poziční mapy vnímání. [17]

5.2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, kterých firma využívá k upravení nabídky pro cílový trh. Marketingový mix obsahuje vše, co je firma schopna udělat, aby příznivě ovlivnila poptávku po svém produktu. Tyto možnosti jsou z literatury známé jako 4P:

- Product (produktová politika)
- Price (cenová politika)
- Promotion (komunikační politika)
- Place (distribuční politika)

5.2.1 Produkt (výrobek)

Produktem můžeme nazvat všechny výrobky a služby, které společnost nabídne cílovému trhu ke koupi, použití a spotřebě. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a také myšlenky. [3]

Vstupem na trh se výrobek stává zbožím. Výrobek je hmotný základ marketingového mixu, na který plynule navazují cenová hlediska a tržně obchodní transpozice.

Konkrétní výrobky rozlišujeme heterogenní a homogenní.

Heterogenní výrobky jsou unikátní výrobky a stavby zakázkové výroby bez druhových a typových struktur.

Homogenní výrobky mají podobné technické a užitné vlastnosti. Jsou to zejména výrobky masové a sériové produkce, kam řadíme většinu stavebních strojů a stavebních materiálů. Výrobky mohou být komerční a zakázkové.

Komerční výrobek – výrobek je nejdříve vyroben podle marketingových odhadů budoucí poptávky a až poté hledá konkrétního zákazníka. Pro stavebnictví se uplatňuje několik skupin komerčních výrobků:

- výrobky určené pro hrubou stavbu (HSV)
- výrobky pro práce PSV
- technologická zařízení a výrobky, které nejsou součástí výstavby
- stavební stroje a zařízení

Zakázkový výrobek – nazýváme jím produkci, která je vyrobená podle dohodnutých požadavků konkrétního zákazníka (investora). Úkolem zakázkového marketingu je vyhledat a získat potenciálního klienta, který určí svou představu o požadovaném produktu. „Pro každý zakázkový výrobek ve stavebnictví platí, že jde o unikátní výrobek realizovaný podle projektové dokumentace, umístěný pevně do terénu a prováděný kombinací řady technologií.“⁹

Zda-li je zakázka pro konkrétní stavební firmu vhodná, sledujeme podle několika hledisek:

- oborový charakter stavby,
- rozsah zakázky,
- lokalita stavby,
- termín výstavby,
- způsoby financování.

5.2.2 *Cena*

Cena vyjadřuje vzájemný vztah nabídky a poptávky. Slouží také jako nástroj regulace při rozdělování zdrojů a tvoření výrobních kapacit podniku.

„V **komerční produkci** je vývoj výrobků podmiňován a usměrňován kalkulací cenových limitů zadaných strategickým managementem a marketingem. To se odráží v dosažených parametrických hodnotách výrobku a jeho prodejnosti.

V **zakázkové stavební produkci** jsou ceny dohodnuty při obchodním jednání o zakázce, v němž uplatňuje každý z partnerů své subjektivní představy o ceně.“¹⁰

Ceny jsou jedním ze soutěžních kritérií, podle kterých se investor rozhoduje, která firma zakázku získá. Smyslem marketingu je analyzovat působení faktorů, které ovlivňují cenu a vypracování konceptu cenové politiky podniku.

⁹ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

¹⁰ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

Zásady tvoření cenové politiky:

- smyslem cenové tvorby je dosažení výnosnosti a návratnosti nákladů
- rapidní zvýšení cen způsobuje neprodejnost zboží
- rapidní snížení cen může vyvolat u zákazníků nedůvěru vůči kvalitě výrobků
- tvoření cen, kalkulace a manipulace s nimi by se neměly řešit bez ohledu na cenovou pružnost poptávky

V komerčním stavebním marketingu rozlišujeme tyto **metody stanovení cen:**

- metoda orientovaná na náklady
- metoda orientovaná podle konkurenčních cen
- metoda orientovaná podle poptávky
- metoda cenových manipulací

V zakázkovém stavebním marketingu platí pro tvorbu cen většina předchozích metod, ale jsou tu i určité zvláštnosti pro stanovení výše ceny v soutěžní nabídce – sledujeme čtyři základní kritéria:

- obecnou situaci na stavebním trhu
- zda je pro podnik investor perspektivní
- tlak konkurence v segmentu
- tržní pozici podniku v segmentu

Typy cen v zakázkovém marketingu ve stavebnictví:

- **nabídková cena** – je obsažena v soutěžní nabídce na potencionálního zhotovitele stavebního díla
- **smluvní cena** – konečná cena mezi investorem a dodavatelem potvrzená ve smlouvě o dílo
- **kalkulační cena** – je základ pro stanovení ceny v různých fázích stavební výroby podle skutečných nákladů
- **zákaznická cena** – cena vytvářená podle výzvy zákazníka a upravená podle jeho potřeb a požadavků
- **nákladová cena** – vyžaduje návratnost nákladů a poté se přičítá zisková přírážka

- **cena ztrátového tahouna** – jejím smyslem je upoutat svou výrazně nízkou cenou a přivést zákazníka k pozornosti a ke koupi.[8]

5.2.3 *Komunikace (komunikační mix, propagace)*

Obsahuje aktivity, které poukazují na přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby produkt koupili. [3]

Podle veřejného obrazu mínění je pozice podniku označována jako **image podniku**.

„Ve stavebnictví hrají významnou úlohu ve zviditelnění stavební firmy **referenční stavby**, které firma realizovala a které tvoří hmotné prostředí života všech lidí. Vizuální styl firmy, informace o průběhu výstavby v médiích apod. vytvářejí základ pro tvorbu image a identity firmy.“¹¹

Hlavní nástroje komunikačního mixu se orientují na masovou, plošnou nebo osobní komunikaci. Těmito nástroji jsou:

- **Osobní prodej** – principem je osobní kontakt se zákazníkem. Ve stavebnictví má pouze omezený význam – poskytování informací a referencí o stavebních hmotách a výrobcích pro stavbu.
- **Podpora prodeje** – jejím úkolem je poskytování různých výhod, které mají stimulovat prodej výrobku vlivem podpůrné akce. Stimuly mohou být dárky, prémiové vlastnosti výrobku, služby, slevy, atd.
- **Obchodní propagace (reklama)** – je rozhodujícím nástrojem komunikačního mixu. Jejím úkolem je stimulace poptávky a ovlivnění zákazníka pro koupi produktu.
- **Přímý marketing** – je formou přímého prodeje, v němž prodejce realizuje nákupní požadavky zákazníka. Orientace na zákazníka je přímo od výrobce, kde všechny nabídky a propagaci provádí sám bez mezičlánků.
- **Expoziční aktivity** – má za úkol veřejně prezentovat firmy a výrobky na veletrzích a výstavách jak pro širokou veřejnost., tak pro odbornou.
- **Public relations (PR)** – dobré vztahy s veřejností. [8]

¹¹ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

5.2.4 Distribuce (místo)

Jedná se o souhrn činností, které zprostředkovávají cestu produktu od výrobce (dodavatele) k zákazníkovi (spotřebiteli).

Distribučními procesy tedy rozumíme:

- Skladování výrobků
- Třídění podle sortimentu a druhu výrobku
- Kompletace výrobků
- Balení a etiketování
- Zprostředkování expedice
- dopravu

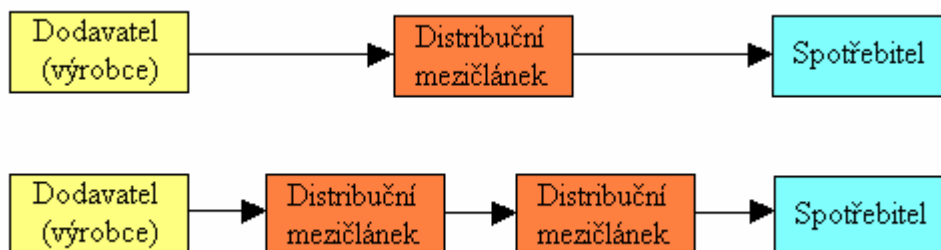
Přímý prodej – vzniká při obchodní dohodě a dodávkách bez zprostředkujících článků. V praxi se přímý prodej realizuje u speciálních výrobků, které vyžadují doprovodné služby, dále u hromadných dodávek klasických výrobků a u zakázkových výrobků.

Nepřímý prodej (sít' distribučních mezičlánků) – tímto způsobem prochází převážná většina výrobků.[8]

Přímý prodej:



Nepřímý prodej:



Obr.3. Články a činnosti distribuční sítě. [8]

5.3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Důležitým nástrojem pro řízení a rozvoj stavebního podniku je marketingové plánování. Využívá se ke stanovení dlouhodobých cílů v obchodních aktivitách podniku. Na jeho základě definujeme umístění produkce na trhu a stavebně dodavatelskou činnost. Marketingové plánování provádí analýzy marketingových příležitostí, vývoj marketingových strategií, plánování marketingových programů a řízení, po čemž následuje zpětná vazba (kontrola), zda se marketingové úsilí odehrává dle představ.

Marketingové plánování je proces, který můžeme rozdělit do několika fází [14] :

- Analytická fáze
- Koncepční fáze
- Cílová fáze
- Strategická fáze
- Realizační fáze
- Kontrolní fáze

5.3.1 Analyticko – výzkumná fáze

Proces marketingového plánování je závislý na diagnostice vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Abychom pochopili chování tohoto prostředí, musíme provést kvalifikované rozbory. „Pro průmyslovou i stavební výrobu může být využita řada analytických metod a rekognoskačních postupů. Ve stavebnictví existuje silný vliv vývoje celkového vnějšího ekonomického prostředí na intenzitu a objem stavební výroby a její strukturu.

Analytické postupy se ve stavebnictví zaměřují na následující okruhy problémů:

- specifikaci tržní pozice firmy dle oborového, objemového a územního členění,
- přehled dosavadního plnění vytyčených strategických cílů v oblasti tržně obchodní a zásad obchodní politiky,
- analýzu změn v poptávce a požadavcích zákazníků,

- koncepty možných cest řešení tržně obchodního chování firmy.¹²

Pro plánování marketingového procesu se využívají na sebe navazující tyto metody:

- **Situační analýza** – analyzuje působící makroekonomické prostředí, přičemž zhodnocuje plnění marketingových plánů podniku.

Pomocí situační analýzy můžeme dospět ke dvěma závěrům:

- nedostatky podniku a jeho tržní obtíže mají běžný průběh a dočasný charakter bez hlubších následků. Možnosti jejich úpravy lze provést v krátkém čase.
- hluboké obtíže mající systémový charakter si vyžadují delší čas nápravy.

Tržní orientace podniku vyžaduje nové cíle a provedení nových strategií.

- **Marketingový výzkum** – naproti situační analýze hlouběji proniká do zkoumání vývoje trhu, nákupního rozhodování zákazníků a fungování odbytových systémů.

V realizaci marketingového výzkumu provádíme tyto jednotlivé etapy:

- získání zdrojů informací, sběr a třídění získaných informací
- zpracování a analyzování informací
- vymezení výsledných zjištění a způsob jejich následujícího využití.

- **SWOT analýza** – komplexní metoda kvalitativního zhodnocení všech důležitých stránek fungování firmy a její současné pozice.

SW (STRENGTHS, WEAKNESSES) – silné a slabé stránky vztahující se k vnitřní situaci podniku

OT (OPPORTUNITIES, THREATS) – příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí

SWOT analýza předpokládá, že organizace dosáhne strategického úspěchu tím, že maximalizuje příležitosti a přednosti a minimalizuje nedostatky a hrozby.

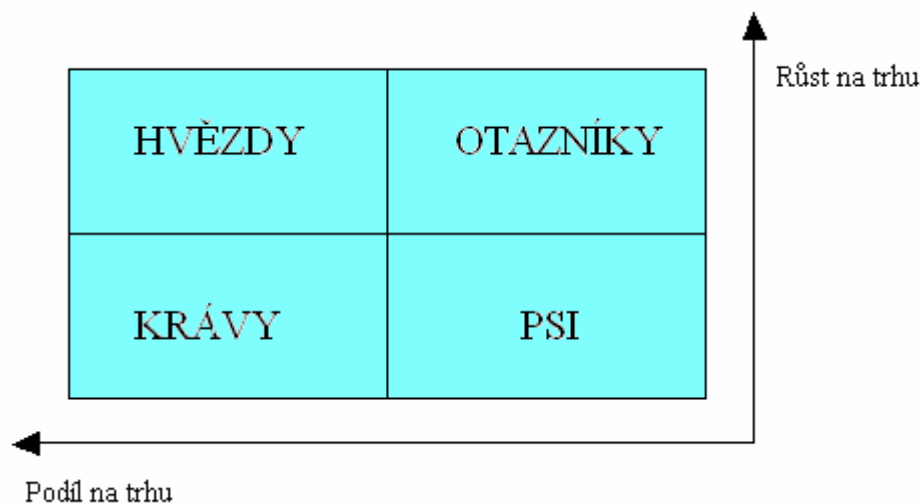
¹² PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

- **Bostonská matice (BCG)** – tato matice se používá pro stanovení pozice podniku v jednotlivých segmentech trhu a k následné aplikaci strategie v daných segmentech. Jedná se o matici, která posuzuje tržní podíl/tržní růst.

Horizontální osa představuje relativní tržní podíl zkoumané firmy vůči jejímu největšímu konkurentovi.

Vertikální osa znázorňuje meziroční růst trhu v podobě meziroční změny v podobě celkových tržeb.

Bostonská matice se skládá ze čtyř polí, ke kterým jsou přiřazené jednotlivé způsoby chování. Z toho vyplývá, že pokud stavební firma tuto metodu používá jako nástroj podpory strategického řízení a plánování, určí svou pozici v Bostonské matici. Tato pozice je pak přiřazena do určité specifické části této matice.



Obr.4. Bostonská matice. [14]

Hvězdy – vysoký podíl na trhu v daném segmentu, který má vysoký růst investiční aktivity. Vyžaduje vysoké investice k udržení, ba dokonce zlepšení pozice na trhu v segmentu.

Peněžní krávy – poměrně nízký růst segmentu zapříčinil, že podnik nemusí neustále investovat do svého rozvoje v segmentu a díky vysokému tržnímu podílu vynakládá pouze nezbytně nutné náklady k udržení své pozice.

Otazníky – stavební firma má nízký tržní podíl v rychle rostoucím segmentu.

Bídící psi – segment trhu neroste nebo klesá a zároveň v něm stavební podnik zaujímá slabý podíl na trhu. Podnik by měl z tohoto segmentu odejít a vstoupit do perspektivnějšího segmentu. [14]

K vytvoření analýzy pomocí Bostonské matice budeme potřebovat znát určité základní parametry:

Relativní podíl v segmentu: $RPS = CVS/CS * 100$ [8]

RPS.....relativní podíl firmy v segmentu vyjádřeném v %

CVS.....vlastní výkon firmy v mil. Kč

CS.....celkové výkony hodnocených firem v mil. Kč

Potenciál trhu – objem stavebních zakázek od investorů, kteří projevují zájem o investování do realizace stavebních děl v určitém segmentu.

$Q = n * p * q$ [8]

Q.....objem zakázek od investorů nabídnutých ke zhotovení

n.....počet potencionálních zákazníků

p.....průměrná cena produktu

q.....odhad množství nakupovaného produktu

Kapacita trhu - celkový objem stavebních prací, které se realizovaly v daném segmentu za rok. Tuto informaci lze získat z dat Českého statistického úřadu. [8]

5.3.2 *Koncepční fáze*

V této fázi podnik definuje své chování na trhu. Slouží k tomu podnikatelský záměr, v němž se objasňuje smysl existence firmy a poslání na trhu. Na podnikatelský záměr navazují vize a budoucí cíle podniku. [8]

5.3.3 *Cílová fáze*

„Cíle podniku musí odrážet dva základní aspekty, tak aby byly reálné. Prvním aspektem je zjištěný skutečný stav firmy a stav relevantního firemního okolí pomocí

výsledků provedených analýz, druhým aspektem je odhad reálných rozvojových možností firmy do budoucna.“¹³

5.3.4 Strategická fáze

Marketingová strategie je základem pro plánování. Strategie je nástrojem pro naplnění vizí a z nich vytvořených cílů. Dobře zvolená marketingová strategie se ve stavební firmě projeví získáním kvalitních zakázek. [14]

5.3.5 Realizační fáze

Marketingová koncepce a strategie se v této fázi uvedou do praktického použití. Ukáže se, zda byl plán reálný a jestli firmu dovede k plánovaným cílům. [14]

5.3.6 Kontrolní fáze

Kontrola by se měla stát trvale fungujícím systémem a ne se provádět pouze nahodile. Jako nástroj kontroly slouží marketingový audit, který sleduje vynaložené peněžní prostředky a výsledky činnosti. [14]

¹³ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

6 MARKETING VE STAVEBNICTVÍ

V této části bakalářské práce uvedu základní rozdělení marketingu ve stavebnictví a jeho specifika.

6.1 ROZDĚLENÍ MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ

Ve stavebnictví můžeme marketing rozdělit na dvě specifické skupiny: zakázkový a komerční. Toto rozdělení stavební firmy používají podle cílového zaměření a je platné i pro výrobky. Výrobky jsou komerční, když výroba předchází nabídku a prodej. Výrobky jsou zakázkové, když se výrobní (stavební) realizace provádí dle dispozic zákazníka. V praxi je možné, aby firma používala oba typy marketingu. [8]

6.1.1 Komerční marketing

U komerčního marketingu se nejdříve vyrábí a poté až podnik hledá své konkrétní zákazníky. Ve stavebnictví je tento druh marketingu využíván u výroby a prodeje stavebních hmot a výrobků pro stavbu, stavebních strojů, drobné mechanizace a u většiny případů i technologických celků.

Jedná se tedy o marketing, který provádí výrobek od průzkumné fáze, přes výrobu až k prodeji. Stavební firmy se zabývají hlavně průzkumem trhu v segmentu, co zákazníci poptávají. Dále se zabývají inovací výrobků a rozšiřováním sortimentu a nakonec propagací vyrobených výrobků. Míru úspěšnosti pak firma sleduje z prodejnosti a následného obratu a zisku. [8]

6.1.2 Zakázkový marketing

V zakázkovém marketingu je za výrobek považována produkce, která je zpracována a realizována podle dohody na základě požadavků zákazníka (investora). Zakázkový marketing se od komerčního liší tím, že neodhaduje nákupní představy zákazníka, ale vyhledává a získává potenciálního zákazníka, který už má svou představu o produktu. Marketingový proces je založen na vytipování a pomocí náboru získání investora, který se rozhodne, jaké firmě svou zakázku přidělí. Ve stavebnictví je

každý zakázkový výrobek unikátní a je realizovaný na základě projektové dokumentace. Stavební dílo je zasazeno pevně do terénu nebo pokud se jedná o zemní práce, tak je do terénu prováděno. Cílem zakázkového marketingu je vyhledání vhodných trhů a vytipování potenciálních investorů a získání zakázky. [8]

7 MOŽNOSTI VYUŽITÍ MARKETINGU V ŘÍZENÍ STAVEBNÍHO PODNIKU

K vytvoření praktické části bakalářské práce jsem si vybrala firmu STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. z toho důvodu, že se nachází v blízkosti mého bydliště a osobně se znám s jedním ze zakladatelů firmy. Dalším důvodem je příležitost vytvoření marketingové koncepce pro tento podnik, jelikož tento podnik marketing vědomě nevyužívá.

7.1 STAVEBNÍ TRH V ČR

V této části představím aktuální vývoj stavebnictví v České republice, hospodářskou situaci země a profil Královéhradeckého kraje, což je pole působnosti firmy STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o.

7.1.1 Aktuální vývoj stavebnictví v ČR

Již třetím rokem zažívá české stavebnictví velký propad. Stavební odvětví se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP) přibližně 6,5 % a zaměstnává 420 až 450 tisíc lidí. Tento počet představuje přibližně 9 % pracujících lidí v České republice. Stavebnictví zažívá propad a stavební firmy bojují o svá místa na trhu.

Příčinou dluhové krize státu a z ní plynoucí omezující opatření státu, přestává léta budovaná segmentace ve stavebnictví ztrácet smysl. Stát pozastavil investice a to hlavně do infrastrukturních staveb. Dříve velké firmy preferovaly právě infrastrukturní stavby, střední firmy se pohybovaly na trhu pozemního stavitelství a malé firmy preferovaly specializaci. Dnes už převážně všechny firmy dělají všechno.

Mezi firmami začala cenová válka. Snaží se ceny zakázek snížit na minimum, často až na hranici nákladů, aby měli alespoň nějakou práci. Důsledkem toho je utěšňování středních firem a likvidační dopad na malé firmy. Nároky na kvalitu, estetiku, funkčnost a jiné vlastnosti neustále stoupají, přičemž v posledních třech letech ceny stavebních prací klesly o 15 až 20 %.

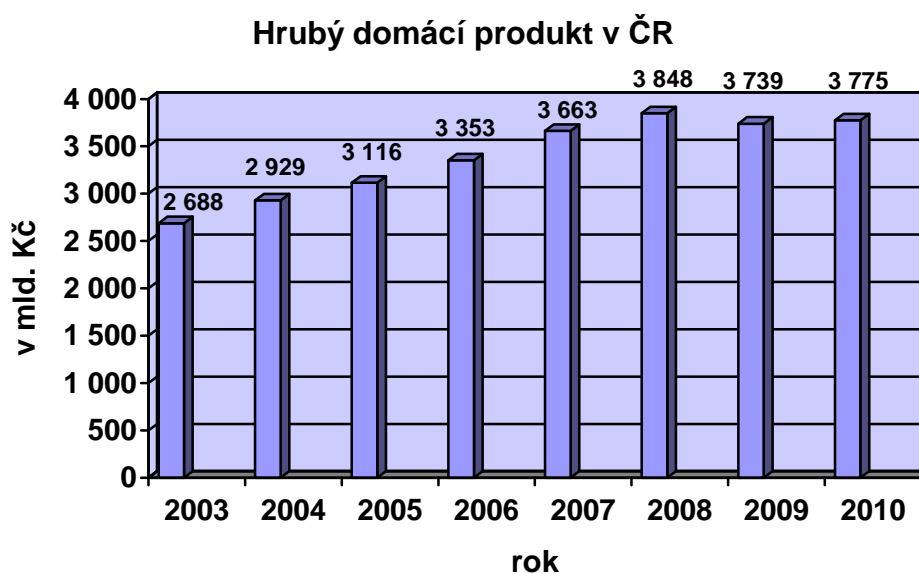
A jak na tom je stavebnictví se zakázkami? Nabídka veřejných zakázek v pozemním stavitelství meziročně poklesla o 33 %. Nejnižší cenová nabídka se stala jediným porovnávacím faktorem. V nabídce soukromých zakázek převažuje především strojný průmysl při výstavbě nových výrobních hal a skladů. „Rezidenční development, reprezentovaný výstavbou bytových domů, se víceméně stáhl do pražského regionu a svým objemem nabízených stavebních prací představuje pouze marginální položku v celkovém ročním objemu stavební výroby v ČR. To samé platí i o výstavbě administrativních budov.“¹⁴ Zcela jinak je to u veřejných a soukromých zakázek, které jsou v letech 2007 až 2013 částečně podporované ze statutárních fondů EU. Tento program EU zajišťuje do roku 2013 stoupající zakázky do fáze výstavby. [20]

7.1.2 Hospodářské situace země

Podstatný vliv na investiční aktivitu ve stavebním trhu má dosavadní a budoucí stav hospodářství v zemi. Čím lepší hospodářství v zemi, tím větší příležitosti mají podniky k rozvíjení svojí podnikatelské činnosti. Když bude mít hospodářství dobré výsledky, začnou se hrnout jak veřejné, tak soukromé zakázky. Pokud hospodářská situace není až tak dobrá, tak vzniká hospodářská krize, což se nemile projevuje ve stavebnictví.

Na grafu 1. je zaznamenán průběh nárůstu a poklesu hrubého domácího produktu. Z obrázku je vidět, jak od roku 2003 narůstal a v roce 2008 dosáhl svého maxima. Poté začal mírně klesat, což přesně potvrzuje snížení zakázek v roce 2008 až doposud.

¹⁴ Blogspot. *Trigema* [online]. 12.4.2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://trigema.blogspot.com/2012/04/aktualni-vyvoj-stavebniho-trhu-v-cr.html>

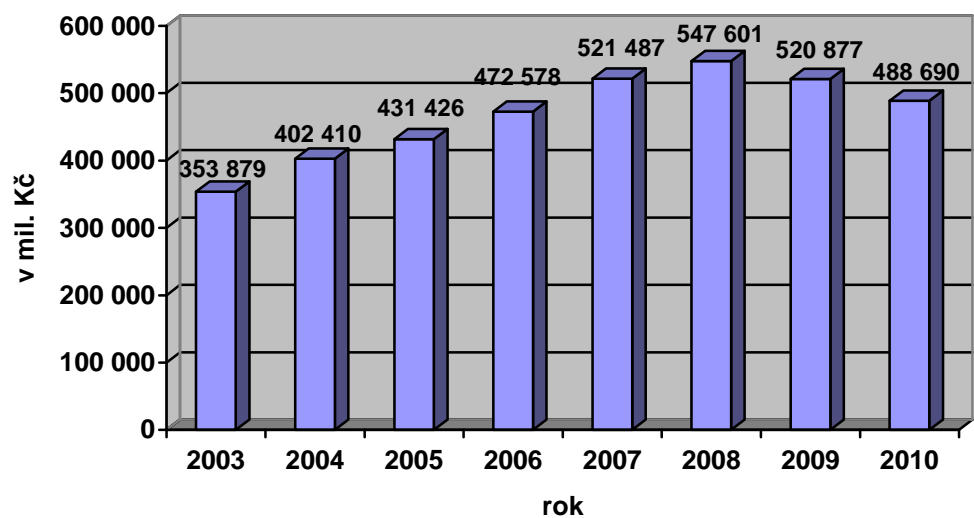


Graf 1. Hrubý domácí produkt v ČR. Zdroj ČSÚ.

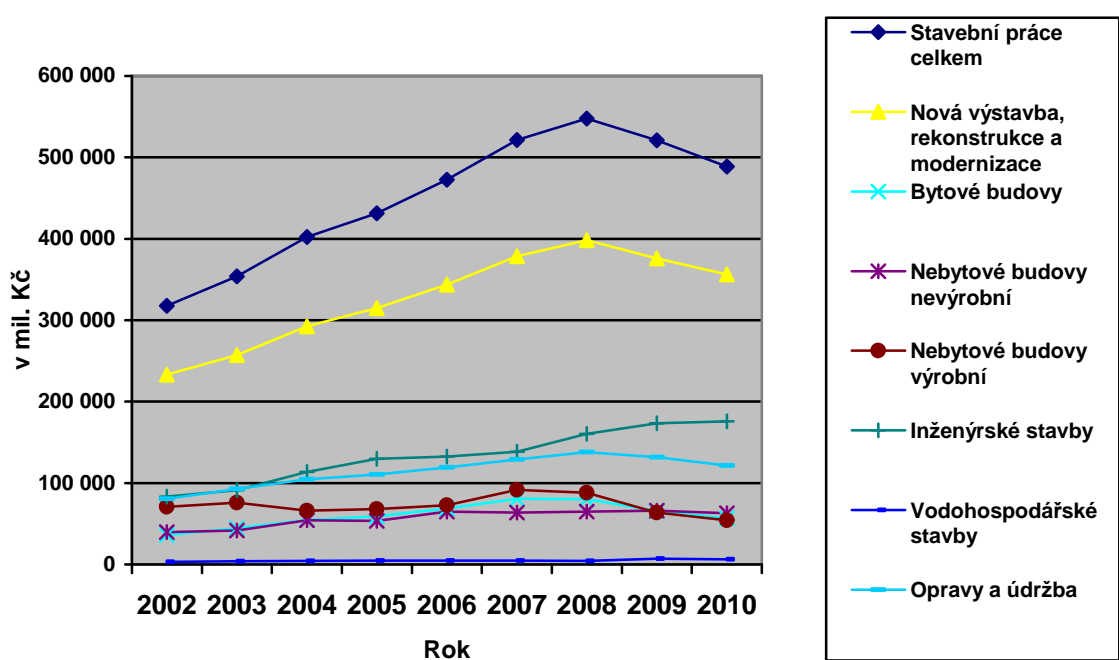
„**Hrubý domácí produkt (HDP)** vyjadřuje velikost ekonomiky. HDP je celková hodnota statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Změna HDP za určité období vyjadřuje rychlost hospodářského růstu země.“¹⁵

Na grafu 2. jsou zaznamenány provedené stavební práce v České republice a je na nich přímo vidět, jak se projevil nárůst hrubého domácího produktu, kdy v roce 2008 nastal vrcholný nárůst a následně mírný pokles, což se negativně projevilo na stavebních zakázkách.

¹⁵ *Peníze* [online]. © 2000 - 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/80357-co-je-hruby-domaci-produkt-hdp>



Graf 2. Provedené stavební práce v ČR podle dodavatelských smluv. Zdroj ČSÚ.



Graf 3. Provedené stavební práce podle směrů výstavby. Zdroj ČSÚ.

7.1.3 Profil Královéhradeckého kraje

V roce 2011 bylo v Královéhradeckém kraji evidováno 37 stavebních podniků s počtem 50 a více zaměstnanců, ve kterých bylo zaměstnáno 3 828 pracovníků. Důsledkem krize došlo v roce 2010 k poklesu zaměstnanců o 5,2 %, což je podobně

jako u ostatních krajů. Meziroční snížení počtu zaměstnanců zaznamenalo 10 ze 14 krajů, přičemž Královéhradecký kraj zaznamenal páté nejrychlejší snížení pracovníků.

V Královéhradeckém kraji základní stavební výroba v roce 2011 dosáhla výše 4,1 mld. Kč, což bylo mezi kraji třetí nejnižší. Meziroční pokles byl taktéž zaznamenán v dalších devíti krajích. Pokles základní stavební výroby ovlivnilo především inženýrské stavitelství – pokles o 36 % a pozemní stavitelství – pokles o 1,4 %, tyto hodnoty připisují hospodářské krizi.

Královéhradecký kraj můžeme charakterizovat jako zemědělsko-průmyslový s bohatě rozvinutým cestovním ruchem. V Královéhradeckém kraji je ke konci roku 2010 evidováno 554 803 obyvatel, což je 5,3 % z celé ČR. Zaměstnáno bylo 553 800 osob. Z toho 9 % ve stavebnictví. [21]

	Průměrný počet podniků	Průměrný evidenční počet zaměstnanců		Průměrná měsíční mzda zaměstnance	
		Skutečnost (fyz. osoby)	Index 2011/2010	Skutečnost (Kč)	Index 2011/2010
Česká republika	832	102 306	95,9	28 857	97,5
Královéhradecký kraj	37	3 828	94,8	24 904	89,1

Tab.2. Statistické ukazatele pro Královéhradecký kraj. [21]

7.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost ARTONY s.r.o. vznikla v roce 1995 zápisem do obchodního rejstříku v Hradci Králové. Na základě změny společenské smlouvy byla v roce 2003 společnost přejmenována na **STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o.** V roce 2004 firma otevřela svou prodejnu se stavebním materiálem a půjčovnou stavební mechanizace. Stavební firma má dva společníky, přičemž každý z nich složil základní kapitál ve výši 100 000 Kč. Základní kapitál firmy je tedy 200 000 Kč a oba společníci mají stejný 50% podíl. Firma vlastní 6 certifikátů o proškolení a kvalitě služeb.

STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. segmentuje 3 hlavní činnosti, které jsou: stavební činnost, zemní práce a doprava, stavebniny a půjčovna mechanizace.

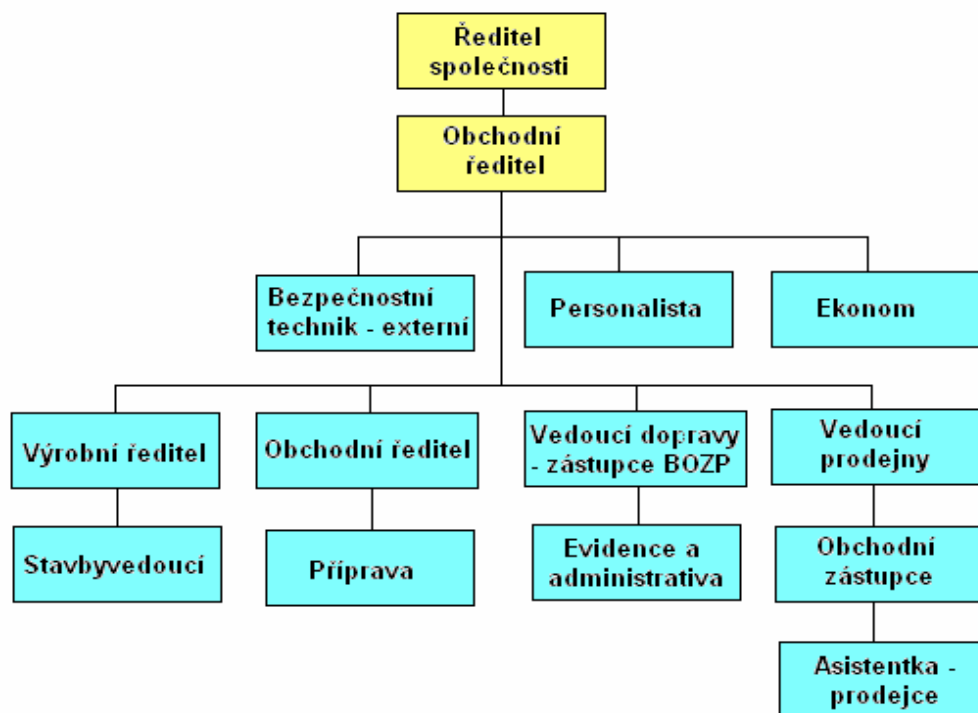
Nabízené služby:

- Stavby na klíč
- Rekonstrukce
- Suché stavby
- Zateplování domů
- Půdní vestavby
- Liniové stavby
- Vodohospodářské stavby
- Zemní práce
- Demolice staveb
- Půjčovna mechanizace
- Nákladní doprava
- Stavebniny [19]

Firma se tedy zabývá jak zakázkovou výrobou (stavební činnost), tak komerční výrobou (stavebniny).

Stavební podnik má sídlo v areálu průmyslové zóny v Trutnově, kde se nachází jak administrativní budova, tak prodejna se skladovacími prostory a technickým zázemím. Většinu zakázek si firma obstarává ze svých vlastních pracovních kapacit. Na specializovaných zakázkách spolupracuje s odbornými firmami.

Firma zaměstnává 71 pracovníků. Z toho jsou 2 majitelé firmy ve funkcích ředitel společnosti a výrobní ředitel a druhý ve funkci obchodního ředitele. V ekonomickém úseku je 1 ekonom, 1 personalista a 1 evidenční a administrativní pracovník. Dále externě zaměstnává 1 bezpečnostního technika a na stálý pracovní poměr 1 zástupce pro BOZP, který je současně i vedoucím dopravy. Přípravné a rozpočtové práce připravují 3 přípravaři, dozor na stavbách zajišťují 3 stavbyvedoucí a na dělnické pozici má firma 55 zaměstnanců. V samostatném úseku stavebnin je 1 vedoucí prodejny, 1 obchodní zástupce a 1 prodejce.



Obr.5 Organizační struktura firmy.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

7.3 ANALÝZA PODNIKU

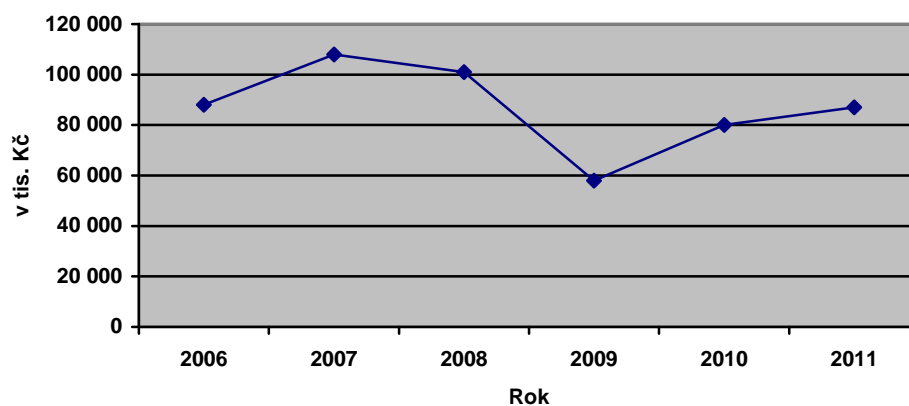
Roční obrát firmy tvořil v roce 2007 cca 108 miliónů Kč, v roce 2008 cca 101 miliónů Kč, v roce 2009 cca 58 miliónů Kč, v roce 2010 cca 80 miliónů Kč a roku 2011 cca 87 miliónů Kč. Hospodářské výsledky (zisky) podniku byly v roce 2006 499 000 Kč, v roce 2007 454 000 Kč, v roce 2008 došlo k finančním ztrátám -555 000 Kč. Tuto částku firma pokryla z nerozděleného zisku z minulých let. Dále v roce 2009 taktéž došlo ke ztrátě, ale už o poměrně nižší částku a to o -54 000 Kč. V roce 2010 již došlo ke zisku a to ve výši 785 000 Kč.

	2009	2010	2011
Tržby z prodeje služeb v Kč	48 015 000	76 834 000	82 834 000
Tržby z prodeje zboží v Kč	7 471 000	4 154 000	4 166 000
Tržby celkem v Kč	55 486 000	80 988 000	87 000 000

Tab.3. Tržby z prodeje služeb a zboží v letech 2009 – 2011.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

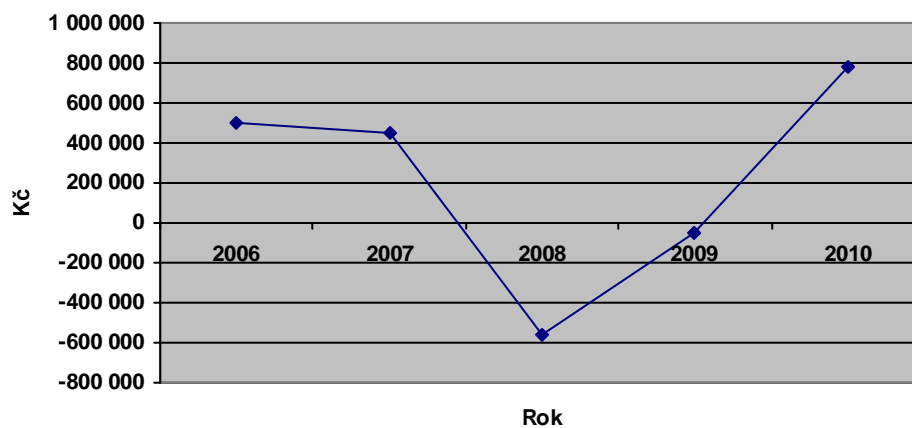
Roční tržby firmy v letech 2006 - 2011



Graf 4. Roční tržby firmy v letech 2006 – 2011.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

Roční rentabilita firmy v letech 2006 - 2011



Graf 5. Roční rentabilita firmy v letech 2006 – 2011.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

7.3.1 SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • 17 let existence • Dobré jméno firmy • Reprezentativní administrativní budova a dobrá dostupnost • Odborní a vysoce vyškolení pracovníci • Široká nabídka služeb • Firma vlastní své certifikáty 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybějící marketingové oddělení • Nižší rentabilita firmy • Chybějící specializace ve stavebnictví
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Vstup zahraničních investorů • Znovuotevření dotací na zateplování budov 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospodářská krize • Vstup nové konkurence na trh

Tab.4. SWOT analýza.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

Z provedené SWOT analýzy je nutno vytvořit nějaké hodnocení či výstupy. Ze SWOT analýzy se předpokládá, že by podnik měl minimalizovat slabé stránky a hrozby a naopak maximalizovat silné stránky a příležitosti.

Zhodnocení SWOT analýzy:

Jako **silné stránky** firmy STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. považuji její délku existence 17 let. Pro budoucí investory to značí, že má již zkušenosti v oboru a reference, které si může ověřit proti konkurenčním firmám. Další silnou stránkou je dobré jméno firmy, které napovídá o tom, co podnik provádí a místo odkud pochází. Firma má navíc dobré povědomí u široké veřejnosti a u stavebních firem. Její reprezentativní budova je její dalším kladem. Budova vytváří důvěru a dobrý dojem pro investory. Dobrá dostupnost v průmyslové zóně v Trutnově, hned u hlavní silnice je také kladně ohodnocena. Firma klade důraz na proškolení pracovníků a jejich odbornost a nabízí v tomto směru širokou nabídku komplexních služeb. Jako další přednosti firma vlastní certifikáty: systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001, systému

environmentálního managementu (EMS) ČSN EN ISO 14001:2005 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001:1999.

Za **slabé stránky** podniku považují chybějící marketingové oddělení, nižší výnosnost podniku a užší specializaci ve stavebnictví. Tyto slabé stránky se v této práci budu snažit eliminovat a navrhnout na tyto změny strategie.

Příležitostí podniku je vstup zahraničních investorů na trh, které by se měla snažit oslovit a znovuotevření dotací na zateplování budov. Tyto příležitosti by firma měla využít.

Za **hrozby** považují právě hospodářskou krizi, která by mohla podnik postihnout nedostatečným počtem zakázek. Podnik by proto měl provést řadu opatření. Další hrozbou by mohl být vstup nové konkurence na trh. Proto by se firma měla snažit o upevnění svojí pozice na trhu.

7.3.2 Časová analýza zakázek

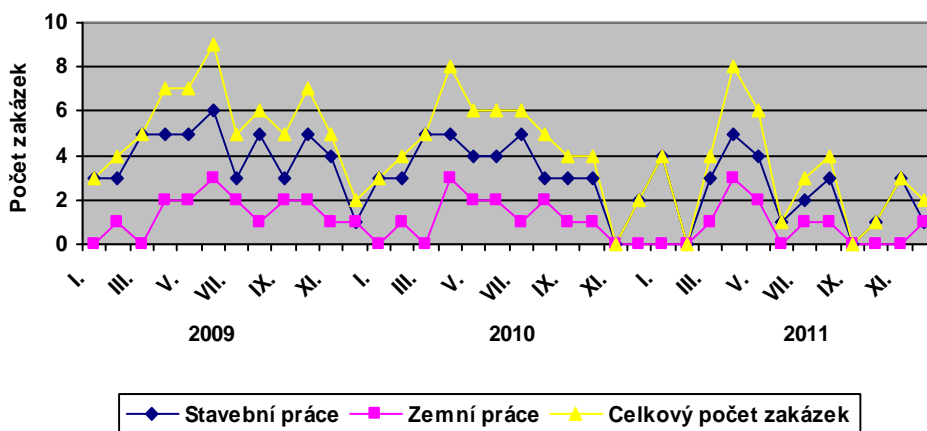
U firmy STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. provedu časovou analýzu zakázek podle uzavřených smluv za posledních tří let. V tabulce jsou uvedeny hodnoty podle počtu uzavřených zakázek v jednotlivých měsících a jednotlivých letech, následně pak celkové v jednotlivých letech. Tyto zakázky byly po uzavření smlouvy realizovány.

Měsíc / rok	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Celkem
2009	3	4	5	7	7	9	5	6	5	7	5	2	65
2010	3	4	5	8	6	6	6	5	4	4	0	2	53
2011	4	0	4	8	6	1	3	4	0	1	3	3	38

Tab.5. Počty uzavřených zakázek v letech 2009 – 2011.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

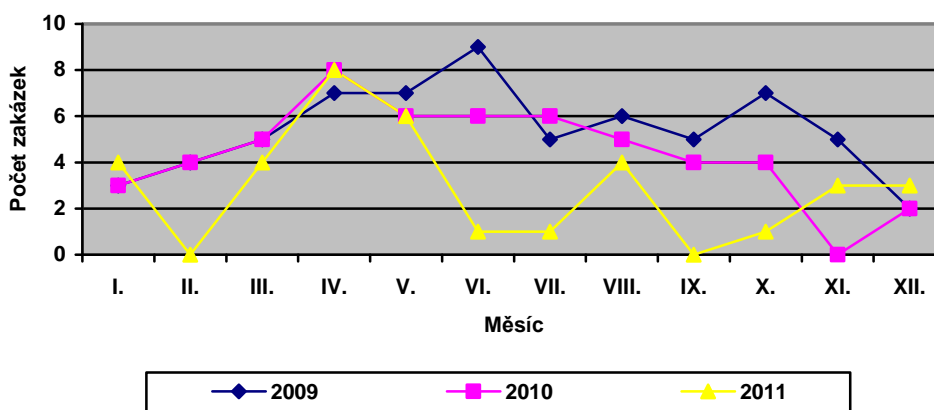
Časová řada podle počtu uzavřených zakázek v roce 2009 - 2011



Graf 6. Časová řada podle počtu uzavřených zakázek v roce 2009 – 2011.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

Časová řada - porovnání uzavřených zakázek v roce 2009 - 2011



Graf 7. Časová řada – porovnání uzavřených zakázek v roce 2009 – 2011.

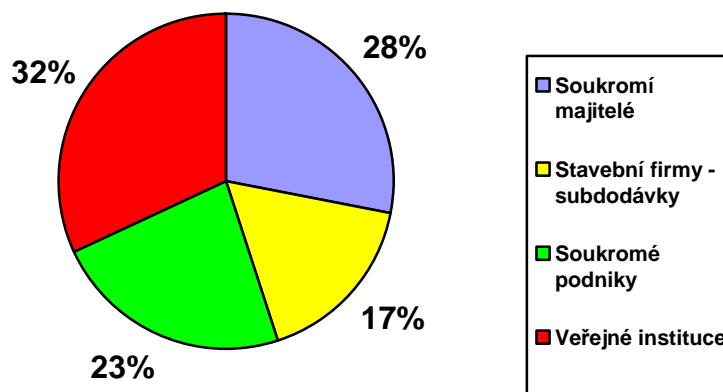
Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

7.3.3 Analýza zákazníků

Každá firma by měla znát své zákazníky. Pokud je zná, může podle toho vyvozovat další marketingové kroky. Zákazníky si rozdělíme podle poptávek na jednotlivé nabízené služby a produkty firmy. Uvedené hodnoty vycházejí z výčtu poptávajících po cenových nabídkách z let 2009 až 2011 a byly zprůměrovány. Zdroj je z interních podkladů firmy.

- Zákazníci poptávající dodávku stavebních a zemních prací:
 - zákazníci jsou *soukromí majitelé* rodinných domů a bytových domů (svaz vlastníků jednotek, svaz bytových domů, atd.), které tvoří 28 % poptávajících.
 - *stavební firmy* jako subdodávky tvoří 17 % poptávajících.
 - *soukromé podniky* jsou nejčastěji výrobní firmy poptávající stavební úpravy, rozšíření výrobní haly atd. (např. Continental), tvoří 23 % poptávajících.
 - *veřejné instituce* jsou státní podniky, městské a obecní úřady, školy, atd. Veřejné instituce tvoří 32 % poptávky.
- Zákazníci nakupující stavebniny:
 - převážně malé stavební podniky – 63 %, náhodní kupci 7 %
 - také pro vlastní potřeby firmy STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TUTNOV s.r.o., které tvoří zbylých 30 %
- Zákazníci poptávající půjčování mechanizace a dopravu:
 - převážně menší stavební podniky 91 %, ale i domácí kutilové 9%.

Rozdělení zákazníků podle poptávky



Graf 8. Rozdělení zákazníků podle poptávky.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

8 APLIKACE MARKETINGOVÝCH KONCEPCÍ NA DANÝ PODNIK

V této části bakalářské práce vytvořím souhrnné marketingové postupy pro trhy realizace stavebních děl, trh stavebních hmot a trh stavebního servisu.

8.1 SEGMENTACE

Podle geografického hlediska podnik STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. působí v segmentu Královéhradeckého kraje. Firma ze zkušeností předpokládá, že převážnou většinu zakázek získá v okolí Trutnova. V případě atraktivity zakázky je firma ochotna na nějaký čas uvolnit část pracovních sil mimo oblast působnosti. Pokud není schopna nějakou část díla sama realizovat, najímá si na určitou činnost subdodavatele. Firma STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. nabízí široké spektrum služeb a díky tomu je schopna ustát současné výkyvy na trhu.

• Trh realizace stavebních děl

Pro tento široký trh je nutno provést zatřídění do užších segmentů, ve kterých podnik působí a vymezit výrobky či služby, které firma nabízí:

- Dodávky stavebních prací - do tohoto segmentu podnik vstupuje s nabídkou těchto služeb:
 - *rodinné domy a bytová výstavba*: stavby na klíč, rekonstrukce a modernizace, půdní vestavby, zateplování domů, drobné zahradní stavby a garáže, zahradní architektura
 - *průmyslové stavby*: výrobní a prodejní haly, sklady
 - *inženýrské stavby*: liniové stavby (teplifikace, kanalizace, lanové dráhy a jiné), vodohospodářské stavby (vodojemy, jímky, čističky a jiné), zpevněné plochy (zámková dlažby, panelové cesty..), zpevňování svahů (gabiony, opěrné zdi...)
- Zemní práce - v oboru zemních prací firma nabízí služby:

Veškeré zemní a výkopové práce i v těžce přístupném terénu, demolice staveb, zpevněné plochy, inženýrské sítě, čištění koryt řek, meliorační a rekultivační práce a další práce dle požadavků zákazníka. [19]

- **Trh stavebních hmot**

Na tomto trhu má firma také svoje zastoupení a to v podobě podnikání se stavebním materiálem.

- Stavebniny – firma nabízí veškerý sortiment pro stavební činnost. Například sádkartonové systémy, zárubně, střešní okna, minerální podhledy, fólie, izolační materiály, polystyreny, desky (OSB, CETRIS, apod.) zdící malty, stavební chemii (pro sanace apod.), betonové výrobky, ochranné pomůcky, nářadí, barvy apod. [19]

- **Trh stavebního servisu**

Na tomto trhu podnik působí s půjčovnou mechanizace a dopravou.

- Půjčovna mechanizace – firma neustále rozšiřuje svůj sortiment a je na výběr z nepřeberného množství mechanizace. Například stavební míchačky, řezačky na obklady a dlažby, kalová čerpadla, úhlové brusky, elektrocentrály, vibrační pěchy, motorové pily, těsnící vaky, žebříky, bourací a vrtací kladiva, mobilní kompresor, tandemový vibrační válec, atd.
- Doprava – v tomto segmentu firma nabízí služby s nákladní vnitrostátní dopravou nad 3,5 t. K dispozici má vozový park s cca 16-ti vozy. Nabídnout může nákladní sklápěcí automobily s přívěsem pro převoz suti, zeminy a jiných sypkých materiálů i do špatně přístupných terénů. Univerzální pracovní stroj použitelný jako nakladač, bagr, k demolícím staveb apod. Dále krácející bagr, nosič kontejnerů, minirypadlo, valník, kolové rypadlo a další dopravní zařízení. [19]

8.1.1 Targeting

Po provedení segmentace je nyní potřeba se rozhodnout, na který segment nebo segmenty se bude firma specializovat.

	Segment stavebních a zemních prací	Segment prodeje stavebnin	Segment půjčování mechanizace	Segment dopravy
Stavební firmy	17 %	93 %	91 %	91 %
Soukromí majitelé	28 %	7 %	9%	9 %
Veřejné instituce	32 %			
Soukromé podniky	23 %			

Tab.6. Tabulka tržního zacílení – targeting.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

Firmě STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. nejvíce vyhovuje výběrová specializace, což znamená, že se specializuje na uspokojování potřeb zákazníků v několika segmentech. Tato specializace má oproti ostatním velkou výhodu a to, že není tak riziková. Tedy nejperspektivnějším segmentem pro tuto firmu je segment stavebních a zemních prací. V tomto segmentu mají největší procentuelní zastoupení poptávky soukromí majitelé rodinných a bytových domů s 28 % a veřejné instituce s 32 %. Zanedbatelné není ani číslo 23 %, což jsou poptávající soukromé podniky. V segmentu prodeje stavebnin je jednoznačné zaměření na zákazníky stavebních firem s 93 %. V tomto čísle je ale zahrnuta i poptávka pro potřeby firmy STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o., která tvoří zhruba 30 %. Pro segmenty půjčovny mechanizace a dopravy je dominující poptávka ze strany stavebních firem s 91 %.

8.1.2 Positioning

Positioningem neboli tržním umístěním, určením vnímání výrobku či služby, lze ovlivnit zákazníky při výběru svého dodavatele služby či výrobku. V podstatě jde o vytvoření image výrobku, služby nebo celého podniku.

Firma STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. má vhodně zvolený název, což už lze považovat za krok určení vnímání podniku. Zákazníci vědí, že se firma zabývá stavební činností s dopravou a pochází z okresního města Trutnov. Dále by

potencionální zákazníci měli vědět, že se na firmu může obrátit kdokoliv. Ať je to majitel rodinného domu, který potřebuje rekonstrukci koupelny nebo firma, která chce stavět průmyslovou výrobní halu a nebo obec, která potřebuje udělat kompletně rozvody. Firma nabídne kompletní poradenství, cenovou nabídku a následně kompletní provedení.

Nyní pomocí tržní kapacity segmentu dodávky stavebních a zemních prací určíme tržní umístění podle procentuelního zastoupení realizovaných zakázek firmou pro určité zákazníky.

Tržní kapacita: 9,761 mld. Kč

Objem zakázek realizovaných firmou: 82,834 mil. Kč

Celkový tržní podíl firmy na trhu: $82,834/9\,761 * 100 = 0,85 \%$

	Stavební firmy - subdodávky	Soukromí majitelé	Veřejné instituce	Soukromé podniky
Podíl na trhu	0,11 %	0,38 %	0,2 %	0,17 %

Tab. 7.: Positioning – tržní umístění.

Zdroj: Zpracováno z firemních zdrojů.

Z tabulky tržního umístění vyplývá, že umístění na trhu v segmentu stavebních a zemních prací je pro soukromé majitele bytových (SVJ – svazy vlastníků jednotek, SBD – svazy bytových jednotek, atd.) a rodinných domů. Tyto investoři si nejvíce najímají služby zateplování a rekonstrukce budov.

8.2 ANALYTICKO-VÝZKUMNÁ FÁZE

- **Segment dodávky stavebních a zemních prací**

Tržní potenciál – 517,690 mld. Kč

Tržní kapacita – 9,761 mld. Kč

Relativní tržní podíl firmy na trhu – 0,85 %

Objem zakázek realizovaných firmou – 82,834 mil. Kč

Tržní kapacita je získána z dat Českého statistického úřadu. Hodnota tržního potenciálu byla zjišťována formou dotazování mezi firmami. Výsledné hodnoty jsem nakonec zprůměrovala. Relativní podíl firmy na trhu je 0,85 %, což je ve velkém segmentu celého kraje relativně vysoké číslo. Segment stavebních a zemních prací v této bakalářské práci sloučíme v jeden segment a to z důvodů, že firma má k dispozici pouze souhrnné informace ohledně objemu zakázek z těchto činností. Stejně tak Český statistický úřad tyto činnosti slučuje. Rozdělení těchto segmentů by znamenalo pouze nepřiměřené odhady.

- **Segment prodeje stavebnin**

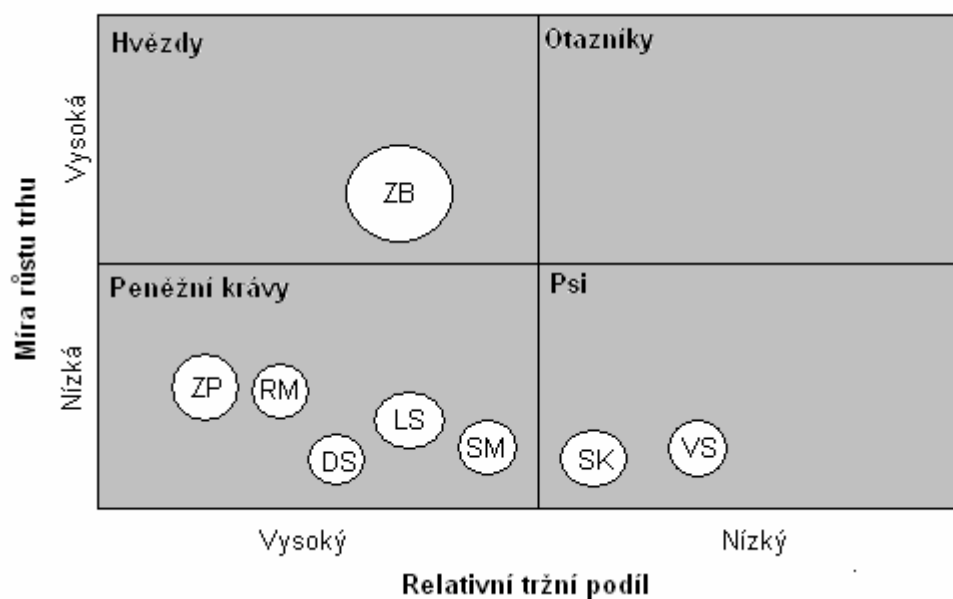
Firma má svou vlastní prodejnu se stavebním materiálem, což pro firmu znamená mnoho výhod. Podniku se tím snižují náklady na výrobní materiál, protože nakupuje z vlastních zásob, což umožňuje snížit cenu pořízení. Dále nemusí mít vlastní zásoby na výrobní materiál a v něm vložený kapitál. V Bostonské matici má prodej stavebních hmot pozici v poli peněžních krav a to i přes to, že vyžadují počáteční investici na nákup materiálů.

- **Segment půjčovny mechanizace a dopravy**

Tuto podnikatelskou činnost firma provozuje jako doplňkovou pro rozšíření portfolia služeb. Půjčování mechanizace nevyžaduje žádné investice a není tedy důvod, proč by tuto činnost firma provozovat neměla. V Bostonské matici půjčování mechanizace řadím do peněžních krav z důvodu, že právě nevyžaduje žádné další investice.

8.2.2 BCG matice – analýza portfolia

K analýze portfolia nabízených služeb použijeme bostonskou matici.



Obr.6. Bostonská matice.

Zdroj: Zpracováno autorem.

Poznámka: ZB – zateplování budov, SK – stavby na klíč, ZP – zemní práce, SM – stavebniny a mechanizace, LS – liniové stavby, RM – rekonstrukce a modernizace, DS – demoliční stavby, VS – vodohospodářské stavby.

Vzhledem k současné hospodářské krizi a s tím souvisejícím šetřením investorů, dochází ve stavebním odvětví k poklesu trhu, tedy recesi. Většinu prováděných služeb jsem zařadila do pole **peněžních krav** z toho důvodu, že tyto služby jsou úspěšné a ověřené z hlediska získávání počtu zakázek. Zateplování budov jsou v poli **hvězdy** proto, že mají relativně silné postavení vůči konkurenci a poptávka na trhu je po tomto produktu neustále vysoká. V poli **otazníky** se nachází produkt stavby na klíč z důvodu, že mají nízký tržní podíl, ale celkem vysoké tempo růstu. Do pole **psi** jsem zařadila vodohospodářské stavby a stavby na klíč proto, že tento trh zastupuje ve firmě nejmenší zastoupení a z mého pohledu nejsou pro firmu perspektivní. Proto by měla firma dále zvážit, zda tyto produkty ze svého portfolia nevyпустить.

8.3 KONCEPČNÍ FÁZE

V koncepční fázi je třeba si stanovit dlouhodobé vize podniku a jeho poslání neboli účel podnikání firmy. V době, kdy hospodářské krize znatelně zasahuje do

stavebnictví musí každý podnik vnímat rizika, která mohou postihnout kterýkoliv podnik. Hlavní vizí firmy STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. je tedy udržet svoji stávající pozici na trhu v oblasti dodávky stavebních prací a dokonce krize využít ve svůj prospěch.

Smyslem podnikání firmy je komplexní dodávka stavebních prací s vysokou kvalitou provedení služeb, využití všech pracovních kapacit na realizovaných zakázkách a produkování zisku.

8.4 CÍLOVÁ FÁZE

Hlavním cílem firmy je získávání dostatečný počet kvalitních zakázek, aby se využila pracovní kapacita. Dalším cílem podniku je získání dobrého povědomí o společnosti STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. v oblasti celého Královéhradeckého kraje, o její stavební činnosti a kvalitě provedené práce pro širokou a odbornou veřejnost. Dalším cílem je navýšit tržní podíl z nynějšího 0,85 % na 1,5 %.

8.5 STRATEGICKÁ FÁZE

Firma STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. je středně velká firma s 71 zaměstnanci a její existence trvá již 17 let. Za tuto dobu si vybudovala stabilní místo mezi ostatními stavebními firmami a především zákazníky. Pro udržení této pozice a vybudování stanovených cílů a vizí je třeba stanovit strategii. Ve stavebnictví stanovení správné strategie znamená získání zákazníka, tedy investora.

Jedou z vizí podniku je využití krize ve svůj prospěch, což v praxi znamená, že budeme předpokládat, že menší podniky pohltí nebo oslabí krize a firma STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. toho využije ve svůj prospěch a tím navýší tržní podíl na stanovených 1,5%. Velmi k tomu napomůže fakt, že v této době firmě odpadl z trhu její největší konkurent A&K s.r.o., který je v současné době v likvidaci.

Pro firmu navrhuji **strategii tržní penetrace** neboli pronikání na trh. Firma již dosáhla hlubšího proniknutí na trh s existujícími produkty a nyní by měla začít zvyšovat příjmy při nízkých nákladech s nízkými riziky.

Firmě bych navrhovala zaměřit se na výrobovou specializaci. Nyní má široké spektrum nabídky služeb, ale žádnou užší specializaci. Jako doplňkovou činnost samozřejmě ponechat půjčovnu mechanizace, dopravu a prodej stavebnin, které jsou pro podnik velmi výhodné z hlediska snižování nákladů na výrobní materiál a nevyžadují další investice, jelikož mají pevně vybudované zázemí pro tyto služby.

Pole působnosti je Královéhradecký kraj, avšak potenciál celého trhu firma nevyužívá. Převážně získávané zakázky jsou v okolí regionu Trutnov. Podnik by se tedy mohl snažit o využití potenciálu celého kraje a tím navýšit počet zakázek, což úzce souvisí s tím, že by podnik mohl zvýšit kapacitu zaměstnanců.

Dalším návrhem je zřízení funkčního marketingového oddělení s odborným pracovníkem.

8.6 REALIZAČNÍ FÁZE

Jak již bylo navrženo ve fázi strategické, firma by se měla snažit o získání zákazníků, které by získala firma A&K s.r.o., která je nyní již v likvidaci. Firma STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. má nyní dostatečný počet zakázek a získání zákazníků firmy A&K s.r.o. by způsobilo, že by si mohla vybírat z atraktivnějších zakázek a ty méně atraktivní odmítat. Pokud tedy dojde k nárůstu kvalitních zakázek, společnost by měla najmout kvalifikované pracovníky, které jí budou produkovat zisk.

Firma se snaží uspět v soutěžích vypisovaných veřejnými zadavateli. V tomto záměru by měla nadále pokračovat a přijímat i menší zakázky s cílem do budoucna, že jim příště pro spokojenost s odevzdanou zakázkou, zadá zakázku větší, což v praxi tento scénář funguje.

Pro realizaci strategie tržní penetrace je potřeba hlídat si náklady. Firma dokáže náklady snížit na výrobních materiálech, jelikož má své vlastní stavebniny, které mají výhodu v tom, že firma nemusí mít zásoby, skladovací prostory, ušetří za dopravu materiálu a podobně. Dále dokáže snížit náklady na vlastních výrobních strojích, které dále používá k podnikání.

Jak jsem nastínila ve fázi strategické, je vhodné realizovat výrobovou specializaci. V praxi by to vypadalo tak, že se zaměří na tři základní produkty: navrhuji

zateplování domů, zemní práce, modernizace a rekonstrukce, protože z bostonské matice lze vidět, že tyto služby vycházejí nejlépe mezi ostatními produkty firmy a po odeznění krize lze předpokládat, že tyto produkty zaznamenají vyšší růst trhu. Do vývoje těchto produktů by měl podnik nadále investovat. Pro zemní práce navrhuji rozšiřovat vozový park, který dále bude použit pro další oblast podnikání a to pro půjčovnu mechanizace a dopravu. Investice do strojů a zařízení jsou pro tuto firmu velmi výhodné z toho důvodu, že si je podnik postupně může odepisovat z daní a investice se jim tedy vrátí dvojnásob.

Dále navrhuji zřízení marketingového oddělení alespoň s jedním pracovníkem, který by vedl marketingové oddělení a měl na starosti i péči o zákazníky. Měl by udržovat dobré vztahy s investory, což by obnášelo vymýšlení a plánování firemních akcí, účasti na veletrzích, propagaci firmy, kontrolu marketingového plnění a vypracování marketingového akčního plánu.

Z výsledků tržního zacílení (targetingu) pro segment stavebních a zemních prací nám vyplývá, že 17 % poptávajících tvoří stavební firmy, což pro STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. znamená subdodavatelskou činnost. Největší podíl poptávajících tvoří s 32 % veřejné instituce a s 28 % soukromí majitelé bytových a rodinných domů, kteří poptávají menší stavební úpravy, ale větší část tvoří zateplování budov. Na tyto cílové skupiny zákazníků by se firma měla řádně zaměřit. Další nemalé procento poptávky tvoří s 23 % soukromé podniky převážně výrobního charakteru. V segmentu prodeje stavebnin by se firma měla zaměřit na zákazníky, kterými jsou stavební firmy, které tvoří 93 % poptávajících. Do této skupiny jsem zařadila i firmu STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. s 30 %, která stavební materiál odebírá ze svých stavebnin. Zbýlých 7 % tvoří náhodní kupci ze soukromých majitelů rodinných a bytových domů. V segmentu půjčovny mechanizace a v segmentu dopravy tvoří v obou případech 91 % poptávky stavební firmy. Zbýlých 9 % zastupují soukromí majitelé rodinných a bytových domů. Zacílení tedy směřuje na stavební podniky.

V positioningu neboli tržním umístění vychází, že největší podíl na trhu má firma s 0,38 % u soukromých majitelů rodinných a bytových domů. Z toho vyplývá, že u těchto zákazníků má největší úspěšnost v nabízených produktech a do nich by měla nadále investovat. Těmito produkty jsou služby, které jsou v bostonské matici zařazeny

do pole peněžních krav s výjimkou staveb na klíč, které jsou zařazeny do pole psi z důvodu nízkého tržního podílu.

8.7 KONTROLNÍ FÁZE

Pro plnění marketingového plánování, cílů podniku a strategie slouží kontrolní fáze, která je neméně důležitou součástí marketingového plánu. Kontrolu by podnik neměl dělat náhodně, ale měla by se stát fungující součástí každého podniku. Podnik by měl sledovat i samotný průběh realizace a počítat s riziky. Pro tyto případy by měl mít nachystané alternativní scénáře.

V současné době je největším rizikem hospodářská krize, která dopadá na všechny odvětví. Ve stavitelství se podepisuje v podobě poklesu zakázek. Firma tento pokles zaznamenala nejvíce v roce 2008 a 2009. Šlo hlavně o pokles kvalitních zakázek. Firma tyto dva roky nějakým způsobem setrvala bez propouštění zaměstnanců a pracovala na méně výnosných zakázkách, aby pokryla náklady a aby naplnila pracovní kapacitu. Jako dobrou alternativu pro tyto případy má firma půjčovnu mechanizace, dopravu a prodej stavebnin. Kdyby se opakoval stejný scénář jako v roce 2008 a 2009, tak by firma měla lépe promyslet cenovou strategii těchto služeb. Důležité je, že se z této situace dostala a v roce 2010 již došlo k zajímavým ziskům společnosti.

V rámci kontroly by si podnik měl hlídat ekonomické ukazatele jako je efektivita vynaložených prostředků, rentabilita a návratnost finančních prostředků. Efektivitu vynaložených prostředků můžeme hlídat například pomocí dotazování zákazníků (investorů), odkud se o firmě dozvěděli nebo průzkumem. Dále by měl podnik sledovat tržby a ziskovost.

9 ŘEŠENÍ

Řešením dosavadních nedostatků a mezer podniku STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. je vytvoření návrhu marketingového plánu a hlavně strategického postupu, který je nutno kontrolovat po celou dobu realizace marketingových postupů. K řešení situace jsem dospěla pomocí prováděných analýz podniku, jeho okolí a celkové situace země.

Ve výše uvedených kapitolách jsem podle výsledků analýz doporučila výrobkovou specializaci, aby firma měla nějakou výchozí koncepci. Dále jsem doporučila alternativní scénáře v podobě již existující půjčovny stavební mechanizace a dopravy. Firma si musí hlídat náklady, aby nepřicházela o zisky a hlavně, aby znovu nedocházelo k finančním ztrátám.

Shrnutí doporučení:

- strategie s nízkými náklady hlubší proniknutí na trh
- zaměření se na výrobkovou specializaci: např. zateplování budov, zemní práce, modernizace a rekonstrukce budov
- realizace marketingového oddělení
- v případě nutnosti účasti na méně výnosných zakázkách zvážit cenovou strategii na půjčovnu mechanizace a dopravu
- rozšiřování vozového parku pro zemní práce
- využití tržního potenciálu v oblasti působení Královéhradeckého kraje

Výše uvedenými doporučeními by podnik měl minimalizovat hrozby a slabé stránky podniku, udržet si svůj dosavadní tržní podíl a upevnit své postavení na trhu. Na základě těchto doporučení by si měl podnik nechat vypracovat marketingový plán. Realizace marketingového plánu by měla udržet své současné zákazníky a hlavně získat nové a kvalitní zakázky.

10 ZÁVĚR

V úvodu práce jsem specifikovala pojmy stavebního podniku, stavebních trhů, marketingu, marketingové nástroje, segmentace, marketingový mix a také teoreticky nastínila marketingové plánování. Marketing ve stavebnictví má své odlišná specifika a podle nich jsem marketing rozdělila na zakázkový a komerční. Dále jsem teoreticky popsala vybrané analýzy a nastínila jejich obsah a výstupy.

Pro aplikování teoretických poznatků jsem si zvolila stavební firmu z okolí mého bydliště. Firmu STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. jsem představila v praktické části bakalářské práce hned poté, co jsem definovala aktuální vývoj stavebnictví v České republice. Dále jsem se v praktické části soustředila na hospodářský vývoj naší země, jehož poznatky jsou důležité pro analyzování krizové situace. Na vybraný podnik jsem následně provedla některé analýzy a jednotlivé výstupy jsem dále použila pro marketingové nástroje.

Provedla jsem marketingový výzkum (převážně internetový průzkum), segmentaci trhu doplněnou o tržní zacílení a tržní umístění. Následně jsem aplikovala marketingovou koncepci a nástroje na vybrané segmenty. Z výsledků analýz jsem pro firmu STAVEBNĚ DOPRAVNÍ TRUTNOV s.r.o. navrhla marketingovou strategii, navrhla ji do fáze realizační a průběžnou kontroly. Úspěšnost této strategie by potvrdilo nebo vyvrátilo pouze praktické zavedení do chodu.

Jako řešení jsem navrhla mé doporučení strategii nízkých nákladů, realizaci marketingového oddělení, zaměřit se na výrobkovou specializaci, rozšíření vozového parku pro zemní práce a využít potenciálu celého trhu Královéhradeckého kraje.

11 POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE

- [1] SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 446 s. ISBN 80-707-9273-6.
- [2] TOMEK, Jan. *Marketingová strategie podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 179 s. ISBN 80-856-0303-9.
- [3] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 178 s. Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.
- [5] MARKOVÁ, Leonora, Amálie HEJDUKOVÁ a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Základy ekonomiky stavebního podniku: Principles of economy of building firm*. 2. Vyd., Akademické nakladatelství CERM, 2006, 202 s. ISBN 80-720-4461-3.
- [6] LINKESCHOVÁ, Dana a Radek DOHNAL. *Vedení a řízení lidí ve stavební firmě*. Brno: URS Brno, s.r.o., 2000. 145 s.
- [7] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [8] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [9] MARKOVÁ, Leonora. *Stavební podnik – studijní opora*.
- [10] HAČKAJLOVÁ, Ludmila. *Ekonomika ve stavebnictví 10. Stavební ekonomika. Část I a II*. 2. přeprac. vyd. Praha: ČVUT, 1998, 183 s. ISBN 80-010-1856-3.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994, 253 s.
- [13] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.

- [14] DOHNAL, R. *Marketing ve stavebnictví*. Marketing ve stavebnictví. Brno: VUT FAST Brno, 2006,194 s.
- [15] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.
- [16] MCCARTHY, E. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 511 s. ISBN 8085605295.
- [17] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [18] <http://www.realit.cz/clanek/dopady-financni-krize-na-stavebnictvi-jsou-i-pozitivni>
- [19] <http://www.sdttu.com/>
- [20] <http://trigema.blogspot.com/2012/04/aktualni-vyvoj-stavebniho-trhu-v-cr.html>
- [21] <http://www.hrdeckralove.czso.cz/>
- [22] <http://www.czso.cz/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Hrubý domácí produkt v ČR.....	39
Graf 2. Provedené stavební práce v ČR podle dodavatelských smluv.....	40
Graf 3. Provedené stavební práce podle směrů výstavby.....	40
Graf 4. Roční tržby firmy v letech 2006 – 2011.....	44
Graf 5. Roční rentabilita firmy v letech 2006 – 2011.....	44
Graf 6. Časová řada podle počtu uzavřených zakázek v roce 2009 – 2011.....	47
Graf 7. Časová řada – porovnání uzavřených zakázek v roce 2009 – 2011.....	47
Graf 8. Rozdělení zákazníků podle poptávky.....	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Struktura stavebního trhu.....	11
Obr.2. Základní segmenty na stavebním trhu.....	23
Obr.3. Články a činnosti distribuční sítě.....	29
Obr.4. Bostonská matice.....	32
Obr.5 Organizační struktura firmy.....	43
Obr.6. Bostonská matice.....	54

SEZNAM TABULEK

Tab.1. Rozdíly mezi prodejní koncepcí a marketingovou koncepcí.....	20
Tab.2. Statistické ukazatele pro Královéhradecký kraj.....	41
Tab.3. Tržby z prodeje služeb a zboží v letech 2009 – 2011.....	43
Tab.4. SWOT analýza.....	45
Tab.5. Počty uzavřených zakázek v letech 2009 – 2011.....	46
Tab.6. Tabulka tržního zacílení – targeting.....	51
Tab.7.: Positioning – tržní umístění.....	52