

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingový plán konkrétní firmy P-BUILDING spol. s.r.o.

Marketing plan for the specific company P-BUILDING Ltd.

Martina Šabatková

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingový plán konkrétní firmy P-BUILDING spol. s.r.o.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné rady, vstřícnost a cenné připomínky během zpracování této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala jednatelem společnosti P-BUILDING spol. s.r.o., Jaroslavu Gregorovi, za poskytnutí interních materiálů a obohacení bakalářské práce o cenné poznatky z praxe.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretický úvod do problematiky marketingu	9
2 Charakteristika stavebnictví.....	11
3 Specifika marketingu ve stavebnictví	13
3.1 Role zákazníka ve stavebním marketingu	13
3.2 Stavební dílo a jeho výroba	13
3.3 Financování stavebního trhu	14
3.4 Způsob získávání zakázek	14
4 Obsah marketingového plánu.....	15
4.1 Situační analýza	15
4.1.1 Analýza makroprostředí.....	16
4.1.2 Analýza mezoprostředí	17
4.1.2.1 Analýza trhu.....	17
4.1.2.2 Analýza konkurence	18
4.1.2.3 Analýza odvětví.....	18
4.1.2.4 Analýza zákazníka.....	19
4.2 SWOT analýza.....	20
4.3 Marketingový mix.....	21
4.4 Marketingové cíle	24
4.5 Marketingová strategie	25
4.6 Implementace akčních programů.....	25
4.7 Rozpočet	25
4.8 Kontrola	26
5 Představení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.	27
5.1 Základní údaje o společnosti.....	27
5.2 Profil společnosti	27
5.3 Historie společnosti.....	28
6 Analýza současné situace firmy P-BUILDING spol. s.r.o. na trhu.....	30
6.1 Situační analýza	30
6.1.1 Analýza makroprostředí.....	30
6.1.2 Analýza vlastního podniku	35

6.1.3	Analýza trhu.....	38
6.1.4	Analýza zákazníka	40
6.1.5	Analýza konkurence	41
6.1.6	Porterova analýza oborového prostředí	44
6.2	SWOT analýza.....	46
6.2.1	Podstrategie SWOT analýzy	47
6.3	Stávající marketingový mix	48
6.3.1	Produkt (product).....	48
6.3.2	Cena (price).....	51
6.3.3	Distribuce (place).....	51
6.3.4	Marketingová komunikace (promotion)	52
7	Marketingový plán pro P-BUILDING spol. s.r.o.	56
7.1	Stručné shrnutí a obsah	56
7.2	Marketingové cíle společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.....	57
7.3	Marketingová strategie	57
7.4	Navrhovaný marketingový mix	57
7.5	Marketingový průzkum.....	59
7.6	Akční programy	60
7.6.1	Restrukturalizace mzdového ohodnocení zaměstnanců	60
7.6.2	Realizace plánovaných komunikačních aktivit.....	60
7.6.3	Zefektivnění subdodávek materiálů a prací	61
7.6.4	Návrh na rozšíření portfolia o výrobu zámečnických konstrukcí.....	62
7.6.5	Kvalifikace zaměstnance v oblasti marketingového plánování a řízení	62
7.7	Rozpočet	63
7.7.1	Prognóza marketingových nákladů.....	63
7.7.2	Prognóza tržeb	64
7.8	Kontrola	65
8	Závěr	66
	Seznam tabulek	67
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam použitých zkratk	68
	Seznam použitých zdrojů.....	69
	Seznam příloh	72

Úvod

Předkládaná bakalářská práce se zabývá problematikou marketingu a marketingového plánování, resp. návrhem marketingového plánu firmy působící ve stavebnictví. Autorka této práce zvolila dané téma na základě jemu dostupných informací a blízkosti daného odvětví. Hlavním impulsem k sestavení marketingového plánu konkrétního stavebního podniku bylo setkávání se s názorem, že marketingové plánování ve stavebnictví je nepotřebné, neefektivní a příliš drahé. U velkých společností je marketingové plánování součástí firemní strategie a podnikání, zatímco malé a střední podniky často přehlížejí důležitost těchto činností. Většina podnikatelů malých a středních firem nemá v tomto ohledu patřičné znalosti, přesto vědomě či nevědomě stovky stavebních firem marketingové aktivity uplatňují.

Cílem bakalářské práce je sestavit efektivní marketingový plán pro konkrétní stavební podnik. Analyzovaným stavebním podnikem v kontextu této práce je společnost P-BUILDING spol. s.r.o., která působí na trhu realizace stavebních děl, zvláště v energetickém sektoru. Blíže zmíněný podnik je charakterizován v kapitole 5 – Představení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.

Analyzovaná společnost doposud nikdy neměla vytvořený marketingový plán. Hlavní příčinou může být krátké působení firmy na stavebním trhu či neuvědomování si důležitosti strategického a marketingového řízení. Snahou navrhovaného marketingového plánu, lépe řečeno akčních programů, je nasměrovat činnosti podniku k dosažení stanovených cílů, zvýšení obratu, stabilizaci podniku na stavebním trhu a vybudování dlouhodobých vztahů s potencionálními zákazníky.

Osobním cílem autorky práce je především poukázat na pozitivní vliv marketingového plánování u malých a středních stavebních firem.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část, které jsou dále rozčleněny do osmi kapitol. V první části bakalářské práce je zpracován teoretický úvod, který informuje o problematice marketingu a marketingového plánování. Zde je zohledněna aktuální situace na stavebním trhu a specifická marketingu ve stavebnictví.

Druhá část předložené práce představuje konkrétní společnost P-BUILDING spol. s.r.o. Obsahuje stručné představení hlavních činností, analýzu současného postavení společnosti na stavebním trhu a využití marketingových nástrojů.

V třetí části bakalářské práce, která vychází z teoretických poznatků a analýzy společnosti, je navržen marketingový plán pro následující období.

Pro zpracování bakalářské práce autorka nejvíce využila odborné publikace od Philipa Kotlera, Marketing Management, a Jiřího Pleskače, Marketing ve stavebnictví. S ohledem na dané odvětví autorka dále pracuje se statickými údaji dostupnými z Českého statistického úřadu a Kvartální analýzou českého stavebnictví 1/2012 vypracovanou společností KPMG Česká republika. Přínosem práce budou mj. články z odborných časopisů, webových stránek a praktické poznatky jednatele analyzované společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.

1 Teoretický úvod do problematiky marketingu

Marketing významně ovlivňuje celou naši společnost, dennodenně se objevuje téměř všude, kam se podíváme. Pod otázkou „**Co je Marketing?**“ si mnoho lidí představí propagaci prodeje jistého výrobku či služby. Nicméně dnes už nejde jenom o reklamu, ale o celou řadu procesů a nástrojů ovlivňující daný trh. V marketingu záleží na mnoha aspektech, ačkoliv komplexní přístup podniku k zákazníkovi je nejpodstatnější. Společně s efektivním využitím nástrojů marketingového mixu je hlavním cílem marketingu uspokojit potřeby a přání zákazníků, stejně tak jako upevňovat vzájemné vztahy se zákazníky (Kotler, Keller, 2007).

Existuje několik různých názorů a definic marketingu. Už v 18. století britský profesor **Adam Smith** pojal marketing takto:

„Jediným a konečným cílem veškeré výroby a služeb je spotřeba. Zájem výrobce by se měl vzít v úvahu jen tehdy, podpoří-li také zájem zákazníka/spotřebitele.“

Podle **Kotlera a Kellera**, kteří dělí definice marketingu na společenské a manažerské, jedna z nejstručnějších definic zní takto: „*Naplnovat potřeby ziskem.*“ Pro rozlišení společenské a manažerské definice marketingu je zapotřebí vymezení následujících přístupů. **Společenský přístup** jasně vymezuje, jakou roli hraje marketing ve společnosti. Oproti tomu **manažerský přístup** ústí z tzv. mylného chápání marketingu. Zákazníci, ale i některé malé a střední podniky, se domnívají, že celý marketing spočívá pouze v samotném prodeji produktů a služeb, přičemž prodej je jen malou částí celého marketingového procesu (Kotler, Keller, 2007).

„Marketing a marketingové plánování tvoří velmi významnou část činnosti každého nového podniku, protože základem podnikatelského úspěchu je úspěšné uplatnění výrobku či služeb na trhu.“ (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 33)

Tudíž k dosažení podnikatelského úspěchu je nezbytné správné rozhodování podnikatelů a manažerů. Pro uskutečnění správného rozhodnutí je nejčastěji využíváno marketingového plánování a řízení. Následně s marketingovým plánováním úzce souvisí plánování strategické.

Pod pojmem **marketingové řízení** se rozumí „*proces stanovení marketingových cílů firmy, plánování a realizace aktivit vedoucích k dosažení těchto cílů a systém kontroly dosažení cílů*“ (Blažková, 2007, s. 267).

Marketingové plánování zahrnuje všechny činnosti, které jsou určeny k dosažení marketingových cílů a vytvoření základů pro návrh marketingové strategie.

Strategické plánování je proces, jenž je prováděn na úrovni vrcholového managementu, který předvídá zdroje organizace a současné tržní podmínky, a rozhoduje o tom, jakým způsobem může firma co nejlépe dosáhnout svých cílů (Kurtz, Boone, 2011).

2 Charakteristika stavebnictví

Po roce 1989 došlo ve stavebnictví k výrazným změnám, které jsou charakterizovány třemi následujícími aspekty (Pleskač, Soukup, 2001):

- privatizací velkého množství stavebních firem, jež byly dosud v rukou státu,
- restrukturalizací podnikatelských aktivit,
- vytvoření podmínek pro orientaci na tržní charakter stavebnictví – marketizace.

Stavební trh se od ostatních odvětví odlišuje (Pleskač, Soukup, 2001, s. 44):

- značnou náročností na kapitál a jeho pomalý obrat,
- komplikovaností smlouvy o dílo mezi investorem a dodavatelem,
- rozdílem v charakteru investora- soukromý a veřejný sektor,
- stavebních oborů,
- způsoby zadávání stavebních zakázek,
- vysokou citlivostí poptávky vzhledem stavu ekonomiky,
- podnikatelé musí být licencováni.

Současná situace na stavebním trhu

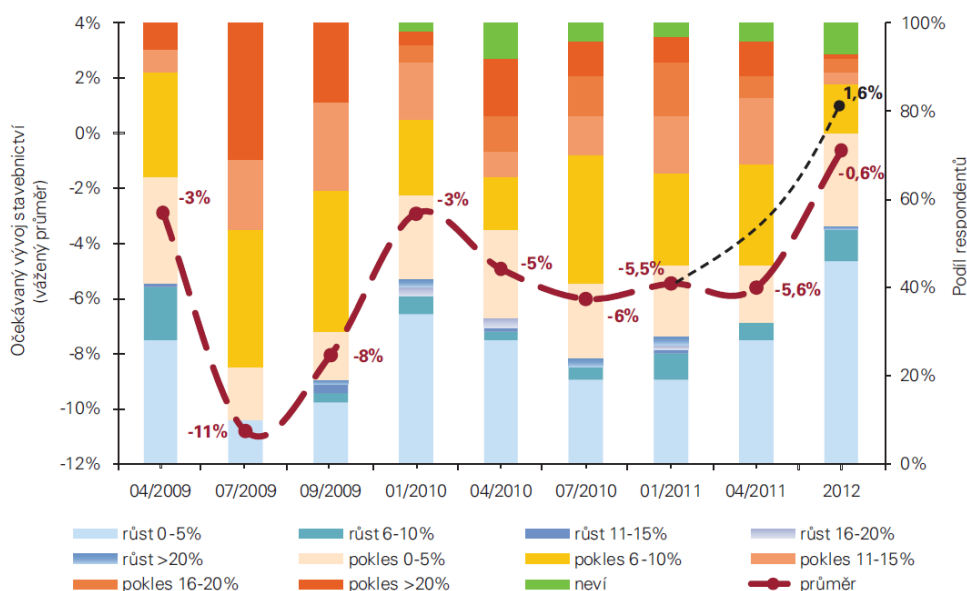
Stavebnictví se podílí vysokou měrou jak na tvorbě HDP, tak na zaměstnanosti České republiky. Globální krize, která zasáhla v roce 2008 i hospodářství České republiky, způsobila značný propad celého stavebního sektoru. Prognóza tohoto stavu by neměla být příznivější ani v příštím roce, ba naopak se očekává větší prohloubení stavební krize. Hlavní příčinou dalšího prohloubení recese bude zvýšení spodní sazby DPH z 10% na 14%. V současné době na trhu panuje tvrdý konkurenční boj o každou zakázku, což způsobuje výrazné snížení cen a negativně ovlivňuje postavení malých firem na trhu. Podle odvětvové analýzy by v roce 2012 měly tržby i nadále klesat jak ve velkých společnostech, tak i ve středních a malých podnicích. Pokles svých tržeb očekávají až 3 ze 4 stavebních společností (kpmg.cz, 2012).

V minulém roce došlo na trhu k výraznému úbytku malých a středních firem. Ty podniky, které se na trhu udržely, budou i v letošním roce v ohrožení. „*Hlavní hrozbou je stále méně zakázek uvedených pro rok 2012 oproti předchozímu období a více nezaměstnaných ze strany stavbařů*“ tvrdí prezident Svazu podnikatelů ve stavebnictví Václav Matyáš. Důvodem tohoto pesimistického vývoje je především negativní výhled v oblasti počtu nových zakázek financovaných soukromým i veřejným sektorem.

Celkový objem zakázek uzavřených ke konci roku 2011 klesl oproti předchozímu roku o 16,8%. Ve srovnání s koncem roku 2008 se jedná přibližně o 40%. Kromě úbytku stavebních zakázek se mění také jejich struktura. Jsou zadávány pouze menší akce, zatímco velkých projektů ubývá. V důsledku toho jsou firmy nuceny pouštět se do stále tvrdšího konkurenčního boje.

Manažeři ze stavebnictví naléhají na vládu, aby obměkčila svou politiku investičních úspor. Podle odborníků z odvětví by se stavební firmy měly v důsledku současné situace více zaměřit na vnitřní restrukturalizaci a optimalizaci svých režii a nákladů. Firmy by také měly vyvíjet větší tlak na dodržování smluvených termínů, kvalitu a cenu svých dodavatelů (kpmg.cz, 2012).

Obrázek č. 1: Očekávaný vývoj ve stavebnictví



Zdroj: kpmg.cz, 2012

3 Specifika marketingu ve stavebnictví

Specifika marketingu ve stavebnictví se oproti průmyslové produkci liší svým výkladem dvou běžně používaných typů marketingu. Jedná se o marketing komerční a zakázkový. **Komerční marketing** je určen především pro vývoj a výrobu stavebních hmot a komponentů zaměřených na odbyt. **Zakázkový marketing** je určen pro stavební výrobu. Zde je centrem pozornosti samotný zákazník, nikoliv výrobek. Pojem „zakázka“ představuje zadání speciálního projektu jmenovitých staveb a produktů, které jsou realizovány v přesně stanoveném časovém rozmezí. Zakázkový marketing se soustředí na odhady a prognózování potencionálních trhů a zákazníků. Obsah marketingové zakázky se skládá z (Pleskač, Soukup, 2001):

- definování cílových zájmových trhů, kde vzniká tendr,
- vytipování podnikatelských zájmů potencionálních nositelů zakázek,
- akviziční aktivity zaměřené na ovlivňování potencionálních investorů ve snaze o přeměnu v reálného obchodního partnera.

3.1 Role zákazníka ve stavebním marketingu

Hlavní odlišností stavebního trhu je pojetí zákazníka. Zatímco komerční výrobky jsou vyráběny pro neznámého zákazníka, většina stavebních zakázek je vyráběna pro **konkrétního zákazníka**. U konkrétního zákazníka jsou jeho požadavky i preference jasně známy, od počátku jsou součástí realizace stavebního díla. Vzájemná spolupráce se zákazníkem hraje ve stavebnictví velkou roli. Pro stavební firmu znamená získání zakázky skutečnost, že zákazník neboli investor uhradí veškeré finanční náklady. Firma současně získává práci na několik měsíců i let, což u výrobce spotřebního zboží neplatí (Pleskač, Soukup, 2001).

3.2 Stavební dílo a jeho výroba

Každé stavební dílo je něčím jedinečné, proto vyžaduje jistý individuální přístup od všech zúčastněných při jeho realizaci. Jde o důkladnou přípravu stavební firmy, která vyrábí produkty přímo na místě stavby pomocí dočasných zařízení na staveništi. Samotná výroba závisí na druhu stavby, na použití určitých technologií, na klimatických vlivech apod. Výstavba je vždy omezena přísnými regulativy, územním plánem a dalšími předpisy (Pleskač, Soukup, 2001).

3.3 Financování stavebního trhu

Existují dva základní zdroje financování stavebních zakázek: soukromí investoři (FO a PO) a veřejné peníze. Ty jsou poskytovány státním rozpočtem, rozpočty obcí, krajů a dalších státních organizací. Podstatné je, že „*kritériem veřejných investic není zisk, ale veřejný prospěch.*“ (Pleskač, Soukup, 2001, s. 47)

Pro stavební firmy představuje realizace stavebního díla většinou značnou vázanost kapitálu a pomalý obrat, vzhledem k velké finanční náročnosti projektu. Existuje řada způsobů financování, ve smlouvě o dílo bývá uveden platební kalendář. U staveb většího charakteru se jedná o splátkový či zálohový kalendář, který je vyplácen postupně během realizace stavebního díla. U staveb menší velikosti dochází k uhrazení finančních závazků vůči stavební firmě až po dokončení stavby (Pleskač, Soukup, 2001).

3.4 Způsob získávání zakázek

Způsoby získávání zákazníků a zakázek se výrazně liší od klasické výroby i její distribuce. Existují čtyři hlavní zdroje získávání zakázek (Pleskač, Soukup, 2001):

1. **veřejné zakázky** – zde platí, dodržování zákona o zadávání veřejných zakázek pro všechny projekty zcela nebo z části financované z veřejných prostředků,
2. **soukromí investoři** – tuzemští i zahraniční investoři s určitou představou o svém investičním záměru. (zejména občanské a průmyslové výstavby),
3. **aktivní komunikace firmy s potencionálním investorem** – mapování tržních segmentů a vyhledávání vlastních příležitostí,
4. **výstavba stavebního díla z vlastního kapitálu**, často doplněným cizím kapitálem bez konkrétního zákazníka, pro firmu je tento způsob rizikový. Patří sem developerství spočívající ve výstavbě stavebního díla, většinou bytů, kanceláří, prodejních ploch aj. Developerství je financováno stavební firmou a výsledná stavba je buď pronajata či prodána.

4 Obsah marketingového plánu

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Tvorba marketingového plánu hraje klíčovou roli v dalším rozvoji podnikatelských činností, tento plán musí vycházet ze strategie celého podniku.

Marketingový plán by měl být snadno pochopitelný, obvykle se pohybuje v rozsahu do 50 stran. Jeho cíle by měly být dostatečně konkrétní a měřitelné. Plán by měl dále obsahovat důležitá data, ale i údaje o tom, kdo je za něj zodpovědný. Na závěr by také marketingový plán měl obsahovat odhad, do kdy je podnik schopen naplnit plánované cíle (Kotler, Keller, 2007).

V každém marketingovém plánu by nemělo chybět (Kotler, Keller, 2007):

- **Stručné shrnutí a obsah** – jde o popis a přehled nejdůležitějších cílů společnosti.
- **Situační analýza** – jedná se o tzv. komplexní analýzu, ta charakterizuje situaci a prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Především uvádí informace o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci a o různých silách v makroprostředí. Součástí je i analýza SWOT, která představuje závěry situační analýzy.
- **Marketingová strategie** – tato strategie slouží k vedení marketingu a obecně definuje poslání a cíle podniku.
- **Finanční plánování** – předpovídá objem tržeb, plánované výdaje a analýzu ziskovosti.
- **Kontrola plnění** – poslední část se zabývá kontrolou výsledků a plnění navrhovaného plánu. V případě nevyhovujících výsledků navrhuje úpravu či vytvoření nového plánu.

Marketingový plán je také místo, kde se firma zavazuje dostát závazkům vůči svým zákazníkům a budování dlouhodobých vztahů. V důsledku neustálých změn tržního prostředí je potřeba přehodnocovat svůj úspěch či neúspěch vzhledem ke stanoveným cílům a následně tak marketingový plán pravidelně aktualizovat (Boone, Kurtz, 2011).

4.1 Situační analýza

Někdy se místo situační analýzy uvádí **komplexní analýza** či **marketingový audit**. V obou těchto případech se jedná o systematické zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Marketingové prostředí ovlivňuje realizaci marketingových aktivit zaměřující

se na cílové zákazníky. Tudiž by se každá firma měla umět přizpůsobit a současně předpovídat změny vnějšího okolí a trendy nacházející nové příležitosti (Kotler, 2001).

Dle zkoumání faktorů, které mají vliv na okolí podniku, hovoříme o tzv. **externí analýze**. Při externí analýze rozlišujeme nezávisle na vůli podniku (Vacík, Šulák, 2005):

- Analýzu makroprostředí
- Analýzu mezoprostředí

V rámci mikroprostředí existují faktory, jež mají bezprostřední vliv na vnitřní situaci podniku, zkoumá je tzv. **analýza interní**. Působením těchto vlivů je společnost schopna zcela ovlivnit. Jedná se např. o:

- Organizační strukturu, zdroje podniku, personální obsazení, technologické postupy či silné a slabé stránky podniku.

„Výsledky komplexní analýzy jsou pak podkladem pro určení budoucí tržní pozice podniku, pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a pro sestavení marketingových plánů.“ (Blažková, 2007, s. 44)

4.1.1 Analýza makroprostředí

Podnik by měl pravidelně sledovat a včasné zareagovat na souběh těchto šesti sil: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní (Kotler, Keller, 2007).

Demografické prostředí – významnou součástí prostředí je populace, je třeba intenzivně sledovat *„velikost populace, populační růst, věkové rozložení a etnickou směs, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a regionální charakteristické rysy a změny.“* (Kotler, Keller, 2007, s. 117)

Analýza demografického prostředí z hlediska stavebního trhu má nezastupitelný význam při odhadu vývoje velikosti potenciaální poptávky po stavebních pracích v určitých segmentech trhu.

Ekonomické prostředí – aktuální trendy na trhu ovlivňují kupní sílu, která je závislá na současných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a úvěrových možnostech. Celkový vývoj národního hospodářství tak značně ovlivňuje stavební trh. K oživení národního hospodářství dochází v důsledku růstu stavební výroby (Pleskač, Soukup, 2001).

Společensky- kulturní prostředí – ve společensky- kulturní rovině jsou formulovány názory, vytvářeny jisté hodnoty a normy. Lidé preferují různé způsoby chování, vytváří si různé názory na sebe samé, na jiné lidi, na společnost či na různé organizace a národy (Kotler, Keller, 2007).

Přírodní prostředí – neustále zhoršující se stav životního prostředí je zásadní otázkou pro podniky, ale i pro celou společnost. Stavební podniky musí tuto oblast důkladně sledovat a dbát na kontrolu znečišťování životního prostředí při realizaci stavebního díla. V rámci přísnějšího vnímání ekologického prostředí zákazníci a společnosti musejí podniky splňovat náročné podmínky za účelem získání potřebných atestů a certifikátů jednotlivých stavebních činností a výroby (Pleskač, Soukup, 2001).

Technologické prostředí – technologie je jedním z nejvíce ovlivňujících faktorů lidských životů. V dnešní době dochází k rozvoji informačních technologií a nových technologických postupů. A to ve všech oblastech. *„Bez adekvátní reakce na technologické změny stavebního trhu firma není schopna v delším časovém horizontu držet krok se svými hlavními konkurenty ani vyhovět stále náročnějším požadavkům zadavatelů zakázek.“* (Pleskač, Soukup, 2001, s. 60)

Politicky- právní prostředí – *„V politicky- právním prostředí musí marketéři pracovat v rámci mnoha právních předpisů regulujících obchodní praktiky a různých skupin se speciálními zájmy.“* (Kotler, Keller, 2007, s. 134)

4.1.2 Analýza mezoprostředí

4.1.2.1 Analýza trhu

K analýze trhu je zapotřebí definovat trh, na kterém daná společnost podniká. Aby určitá společnost obstála v tržním prostředí lépe než její konkurenti, měla by své cíle zaměřit na uspokojení potřeb a přání zákazníků (Blažková, 2007).

Stavební trh představuje klasický typ řetězce hmotných a nehmotných produktů/služeb na základě obchodní směny, dodávky a platby.

zakázka – smlouva o dílo – výstavba – předání – platba

Stavební trh má svoji specifickou vnitřní strukturu. V rámci trhu je třeba rozlišovat čtyři základní složky, tj. **trh realizace stavebních děl, trh stavebního servisu, trh nemovitostí a trh stavebních hmot a technologických celků** (Pleskač, Soukup, 2001).

Stavební trh díky své specifčnosti, představuje místo pro uplatnění různých typů marketingových činností. Každý z výše zmíněných stavebních trhů je třeba z hlediska marketingu segmentovat. Segmentace zjišťuje strukturu trhu, klíčové zákazníky a vymezuje prostor pro jedinečné nabídky (Pleskač, Soukup, 2001).

Trhy nejčastěji dělíme dle charakteru výstavby – **občanská a průmyslová výstavba**. Dále lze stavební díla segmentovat dle technologického návrhu a realizace – sériové objekty, polosériové objekty a zcela individualizovaná výstavba, dle územní segmentace – mezinárodní – národní – region – oblast – místní trh aj. (Pleskač, Soukup, 2001).

Z hlediska analýzy trhu je podstatné vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů, které mohou firmě přinést největší zisky a největší přidanou hodnotu pro zákazníka. Tento proces je cizím slovem označován jako **targeting** neboli tržní zacílení. Po tržním zacílení je definován **positioning**, který identifikuje výhody pro zákazníka a odlišnosti oproti konkurenci (Kotler, Keller, 2007).

4.1.2.2 Analýza konkurence

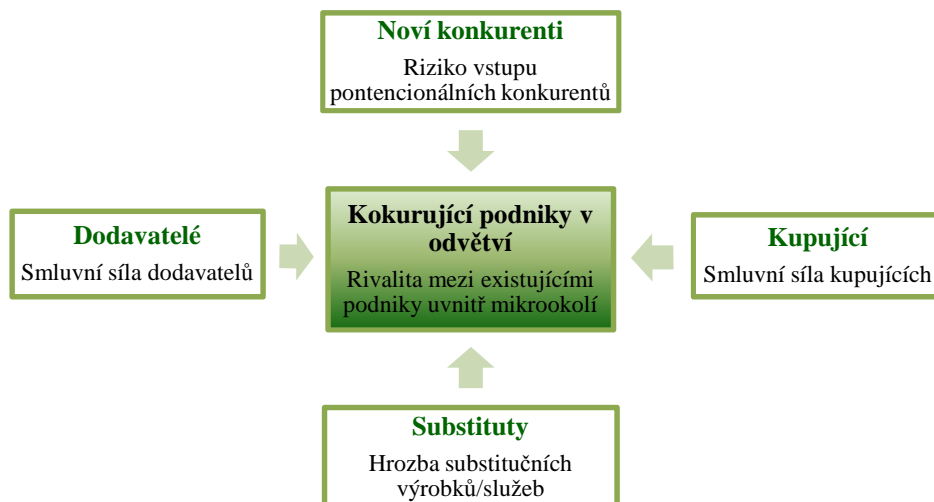
Cílem úspěšného vedení konkurenčního boje je patřičná znalost svých největších konkurentů a jejich postavení na trhu. Platí to pro všechna odvětví, včetně stavebnictví. Je třeba rozlišovat na jakém stavebním subtrhu se společnost pohybuje, jaký marketingový typ užívá. Zdali se jedná o **komerční** či **zakázkový** (Pleskač, Soukup, 2001).

Vyhodnocení této analýzy referuje o velikosti konkurence a podnikatelském záměru. Mimo jiné analýza poskytuje rozbor silných a slabých stránek konkurenčních firem, jejichž znalost podporuje konkurenční výhody společnosti. Samotná analýza konkurenčních firem by měla obsahovat analýzu vlastnické struktury, analýzu organizační struktury, analýzu majetkových účastí podniku, analýzu marketingové i hospodářské situace, analýzu silných a slabých stránek podniku a analýzu současných cílů firmy (Havlíček, Kašík, 2005).

4.1.2.3 Analýza odvětví

Pojem odvětví představuje skupinu firem zásobujících určitý trh. Odvětví má své hranice vymezené na straně nabídky a na straně poptávky. Metodou pro zkoumání odvětví je tzv. **Porterův model pěti sil**. Tento model představuje jisté hrozby, které mohou ovlivnit firmy i celkovou ziskovost odvětví (Šulák, Vacík, 2005).

Obrázek č. 2: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková, 2007, upraveno

4.1.2.4 Analýza zákazníka

Chce-li si firma udržet své zákazníky, měla by znát kompletní analýzu svých stávajících zákazníků. Analýza zákazníků neumožňuje pouze přehled o stávajících zákaznících, ale zkoumá i zákazníky potencionální. Na stavebním trhu rozvíjí své aktivity řada subjektů. Za zákazníka je ovšem považován investor (zadavatel stavby), který podpisem unikátní a speciální smlouvy o dílo zakládá vztah mezi dodavatelem a investorem stavebního díla. Investor vkládá své finanční prostředky do stavby, kde klade nároky na samotnou realizaci zakázky a má jasnou představu o díle prostřednictvím projektové dokumentace či návštěvou stavby. Investor může být dvojího charakteru dle způsobu financování zakázek – **soukromý a veřejný investor** (Pleskač, Soukup, 2001).

Mezi investory, kteří disponují veřejnými finančními prostředky, jejichž objem závisí na celkové ekonomice státu, patří státní správa nebo podniky se státní majetkovou účastí. Většinou se jedná o zadávání většího počtu dlouhodobějších zakázek. Soukromé zakázky zadávají investoři **individuální** (domácnosti a podnikatelské subjekty) nebo **institucionální** (banky, pojišťovny aj.) Finanční prostředky kombinované z vlastních prostředků a vhodných půjček jsou využívány na menší stavby, jako jsou rodinné domy, výrobní haly či sklady podniku apod. (Pleskač, Soukup, 2001).

Na stavebním trhu nacházíme další typ potencionálního zákazníka, tzv. **PPP**. Neboli **Partnerství veřejného a soukromého sektoru** volně přeloženo z anglického termínu

Public Private Partnership. Formou PPP je realizována hlavně veřejná infrastruktura (dopravní infrastruktura, obrana, utility) a veřejné služby (zdravotnictví, školství), kdy se využívají zdroje a schopnosti soukromého sektoru (pppcentrum.cz, 2012).

Analýza jednotlivých investorů/zákazníků je třeba uskutečnit na základě stávající a budoucí významnosti pro stavební firmu. Významnost lze měřit délkou trvání vztahu mezi dodavatelem a investorem nebo finančním objem zakázek, které již pro daného zákazníka dodavatel stavby realizoval (Pleskač, Soukup, 2001).

4.2 SWOT analýza

Analýza SWOT je jednou ze základních částí komplexní analýzy. Během provádění SWOT analýzy by měl podnik zjistit své **silné i slabé stránky (SW)**. Stejně tak jako prozkoumat externí **příležitosti a hrozby (OT)**. Provedení SWOT analýzy umožňuje firmám identifikovat jejich konkurenční výhody, cíle a marketingové strategie (Lamb, Hair, 2006).

Rozbor silných a slabých stránek má pozitivní vliv na správný rozvoj firmy na stavebním trhu. Každá firma by se měla snažit co nejrychleji odstranit své slabé stránky, následně jim předcházet a naopak udržovat a neustále posilovat stránky silné. Z hlediska **silných a slabých stránek (SW)** je třeba zhodnotit (Pleskač, Soukup, 2001):

- Finanční sílu a zdraví firmy,
- míru její diverzifikace či naopak specializace,
- stabilitu vlastnické struktury,
- pozici v jednotlivých částech trhu – jedná se o zastoupení a druhové členění staveb či výrobků,
- strukturu a stabilitu zadavatelů zakázek či zákazníků, míru závislosti na veřejných zakázkách,
- míru flexibility,
- schopnost pronikat do nových segmentů,
- technickou a technologickou úroveň,
- složitost a účelnost organizační struktury,
- a goodwill podniku.

Při zkoumání **příležitostí a hrozeb (OT)** marketingový manažeři analyzují aspekty marketingového prostředí, respektive významné části makroprostředí a mikroprostředí.

Daný podnik se snaží naplno využít své příležitosti a zároveň předejít hrozbám, které by měly negativní dopad na chod celého podniku (Lamb, Hair, 2006).

4.3 Marketingový mix

Každý marketingový mix svým způsobem ojedinělý v souvislosti s podnikatelskými záměry a cíli firmy. Marketingový mix představuje řadu dílčích složek, v původním znění se hovoří o tzv. **4P** – Product, Price, Place, Promotion. S měnícími se trhy a preferencemi spotřebitelů a firem začalo docházet k postupnému rozšiřování marketingového mixu, a to o **5P** – People či **6P**, **7P**-Politics, Public opinion. Mezi poslední trendy marketingového řízení se čím dál častěji aplikuje zákaznický **marketingový mix 4C**. Podniky jsou více orientovány na zákazníka, na jeho potřeby a přání, na vzájemnou komunikaci, přijatelnou dostupnost služeb, výrobků a nákladů pro zákazníka (Havlíček, Kašík, 2005).

Pokud podnikatelé a manažeři identifikují optimální cílový trh, mohou vyvinutím efektivního marketingového mixu získat nové potenciaální zákazníky. Členění strategií dle marketingového mixu (Boone, Kurtz, 2011):

- **Výrobová strategie** - výchozím bodem marketingového mixu je nabízený produkt či služba, které jsou orientovány na dostatečné uspokojení přání a potřeb zákazníka.
- **Distribuční strategie** – poskytování a umístění svých výrobků firmou na trh prostřednictvím přepravních kanálů a distribučních cest.
- **Komunikační strategie** - ke komunikaci s cílovými zákazníky a následnému budování vzájemných dlouhodobých vztahů slouží směsice reklam, obchodní propagace, podpory osobního prodeje, PR a přímého marketingu.
- **Cenová strategie** - pomocí správně zvolené cenové strategie dokáže společnost zcela přesně stanovit ceny.

Cílem každé firmy je snaha o navržení takové optimální kombinace všech složek marketingového mixu, který umožní uspokojit potřeby všech zákazníků na cílových trzích. Dokáže efektivně naplnit plány a cíle dané organizace a v závěru maximalizovat její výkon (Boone, Kurtz, 2011).

Produkt (product)

Unikátní pojetí produktu představuje realizaci stavebního díla. Stavba je svou povahou zcela unikátní, nákladná, nehybná a leckdy velmi rozměrná. Realizace samotné stavby vyžaduje soustředěnou přípravu a časovou náročnost. Náročná je zejména organizace výstavby a vzájemná spolupráce investora, projektantů, subdodavatelů, ale i všech pracovníků stavební firmy. Díky jedinečnosti realizace stavebního díla přímo na staveništi existuje značná závislost na klimatických podmínkách, spotřebě materiálu a skladbě výrobních kapacit (Pleskač, Soukup, 2001).

Cena (price)

Cena je zcela závislá na tržní situaci. Podstatnou rolí marketingu je analyzovat působení faktorů ovlivňujících cenu a vypracovávat koncept cenové politiky dané společnosti. V zakázkovém stavebnictví existují různé typy cen, které se liší svým obsahem, postupem tvorby a cílem. „*Ceny se stávají jedním ze základních soutěžních kritérií, pomocí kterých se posuzuje, zda bude nabídka uchazeče investorem akceptována či nikoliv.*“ (Pleskač, Soukup, 2001, s. 145)

Otázky ohledně ceny díla doprovázejí obchodní jednání spolu s jednáním o uzavření smlouvy o dílo, kde stavební firmy uplatňují svou cenovou politiku dle aktuální situace. Při stanovování cenové politiky je vhodné sledovat tyto 4 základní faktory (Pleskač, Soukup, 2001):

- Obecnou situaci na stavebním trhu – tzn. objem poptávky v regionu a oboru, ve kterém firma působí.
- Významnost a perspektiva investora.
- Konkurenční tlak v segmentu.
- Tržní pozici samotné firmy v segmentu a její konkurenceschopnost.

Povšechné vlastní náklady jsou základem pro určení výsledné nabídkové ceny investorovi. Případné vychýlení od výsledné nabídkové ceny způsobuje především intenzita zájmu firmy o danou zakázku. Dále také intenzita konkurence, její cenová politika, finanční kapitál a cenová strategie (Pleskač, Soukup, 2001).

Distribuce (place)

Dalším důležitým faktorem marketingového mixu, přeloženého z anglického názvu „place“, je distribuce. Distribuce představuje soustavu činností, které probíhají mezi výrobcem (dodavatelem) a zákazníkem (spotřebitelem). Zároveň je zde situován

funkční obsah, tzv. **transpoziční proces**. Ten se skládá ze dvou hlavních částí. Z distribučního procesu, který sleduje prodejně-odbytový proces, distribuční síť, druhy trhů, nákupní a zásobovací marketing. V neposlední řadě také fyzickou distribuci a manipulaci. Druhou formou transpozičního procesu je proces zprostředkovatelský.

Ve stavebnictví hraje transpoziční proces významnou roli. Problematika distribuce souvisí s pohybem veškerého potřebného materiálu na stavenišť a současně s tržně-obchodním procesem stavebních firem (Pleskač, Soukup, 2001).

Marketingová komunikace (promotion)

Marketingová komunikace patří do tzv. čtvrtého „P“ marketingového mixu neboli **promotion**. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších a zároveň finančně nejnákladnějších faktorů marketingového mixu. Cílem komunikačního mixu je identifikovat zákazníka a vybranými prostředky ho vhodně oslovit, což může značně ovlivnit jeho kupní rozhodování ve prospěch firmy (Havlíček, Kašík, 2005).

I ve stavebnictví je využíváno téměř všech nástrojů komunikačního mixu, které vytváří základ pro tvorbu pozitivní image a konkurenčních výhod dané organizace. Hlavními nástroji jsou (Pleskač, Soukup, 2001):

- Osobní prodej – ve stavebnictví má omezenou funkci v oblasti prodeje, umožňování informací a referencí. S výjimkou komerčních výrobků a developerství se na stavebním trhu nevyskytuje.
- Podpora prodeje – ve stavebnictví spočívá především ve formě dárkových předmětů, kupónů, odměn, cenových zvýhodnění a soutěží.
- Reklama – patří mezi nákladný, ale rozhodující způsob propagace. Obzvlášť významnou roli zastává reklama u malých firem, kde slouží k informování zákazníků o podnikových nabídkách. Z hlediska komerčního marketingu probíhá oslovování potenciálního zákazníka na základě reklamní nabídky výrobků a služeb. V zakázkovém marketingu se způsob propagace soustřeďuje na akviziční činnosti v procesu získávání stavebních zakázek.
- Přímý marketing – mezi prostředky přímého kontaktu se zákazníkem patří katalogy, telemarketing, e-shop, tisk, rozhlas a jiné. Všechny tyto prostředky jsou v zakázkovém marketingu využívány ve velmi omezené míře, vyjma komerčního marketingu.

- Expoziční aktivity – spočívají ve veřejných prezentacích firem a výrobků, prostřednictvím tzv. veletrhů. Ty umožňují zviditelnění firmy a zvýšení prestiže u potenciačních i stávajících zákazníků.
- Public relations – vyjadřuje jistou pozici podniku, firemní identitu, image firmy, firemní styl (logo, firemní barvy a grafika) a společenské kontakty.

V současné době nabývají na významu ke zviditelnění firmy především referenční stavby, které firma realizovala během svého působení na trhu. Jedná se o tzv. **referenční reklamu**, kdy všechny tyto stavební díla jsou zdokumentována a poté předkládána k soutěžním nabídkám či přímo potenciačnímu investorovi. Dokumentací firma vytváří katalog referenčních listů, které obvykle poskytuje následující údaje: název, charakteristiku, umístění stavby, termín výstavby, název investora a v neposlední řadě fotodokumentaci.

4.4 Marketingové cíle

Pokud má firma jasno ve svých dlouhodobých vizích, lze přejít k marketingovým cílům mající krátkodobý až střednědobý charakter. Smyslem těchto cílů je nápomoc k dosažení cílů dlouhodobých. U malých podniků je typický soulad marketingových cílů právě s těmi firemními (Cooper, Lane, 1999).

Cíle komplexně vychází z analýzy SWOT, proto by dané cíle bylo vhodné stanovit metodikou **SMART**. Ta nakládá s několika zásadními parametry (Havlíček, Kašík, 2005):

- **Specifické** (opakovatelnost);
- **Měřitelné** (obrat, obchodní rozpětí, počty zákazníků);
- **Akceptovatelné** (soulad s cíli podniku);
- **Realistické** (možnosti podniku, kapacita trhu);
- **Termínované** (termíny plnění a kontrol).

Marketingové cíle lze na dílčích trzích formulovat v podobě očekávaných objemů prodeje, finančních ukazatelů či prostřednictvím komunikace se zákazníky (Havlíček, Kašík, 2005).

4.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie „je základní strategií, ze které vycházejí jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních marketingových cílů.“ (Kotler, 2001, s. 109) Z této filozofie vycházejí jednotlivé podniky mimo jiné i při stanovování cílových trhů a marketingových nákladů.

Pro úspěch firmy je nejdůležitější správná implementace marketingové strategie. Podstatou není vytvoření marketingového plánu, ale úspěšné převedení marketingové strategie do praxe, která firmě může poskytnout konkurenční výhodu. Ke správné a úspěšné implementaci je třeba brát v úvahu organizační strukturu. Samotný podnik má velkou šanci na úspěch v případě dostatečného obeznámení zaměstnanců s firemním posláním a plánovanými cíli.

4.6 Implementace akčních programů

Akční programy patří mezi další pilíře marketingového plánování. Použitím těchto správných marketingových taktik a implementací společnost dosahuje podnikatelských cílů. Podrobnějším rozpracováním marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních projektů se podnikatel a manažer zaměřují na (Zamazalová, 2010):

- jednotlivé aktivity,
- cíle aktivit,
- odpovědnou osobu,
- dodržení časového rozsahu,
- plánovaný rozpočet.

V rámci realizační fáze se ve stavebnictví nejvíce projevuje rozdíl mezi marketingem komerčním a zakázkovým. V případě marketingu komerčního předchází výroba prodej, u marketingu zakázkového je tomu přesně naopak. Po předání stavebního díla realizační proces nekončí, následuje péče o zákazníky a budování dlouhodobé spolupráce s investory (Zamazalová, 2010).

4.7 Rozpočet

Sestavování rozpočtu obvykle vychází z rozpočtů let minulých. Je tedy nezbytné stanovit, nakolik daná firma odhaduje, své budoucí náklady a příjmy během plánovaného období. Očekávané náklady spolu s očekávanými příjmy jsou významnou

součástí marketingového plánu a rozpočtu už z toho důvodu, že napomáhají při rozhodování firmy v budoucnosti.

Náklady a tržby lze předpovídat měsíčně nebo ročně, přičemž by se podniky měly vyvarovat nadhodnocování a podhodnocování jednotlivých částek. (Blažková, 2007)

4.8 Kontrola

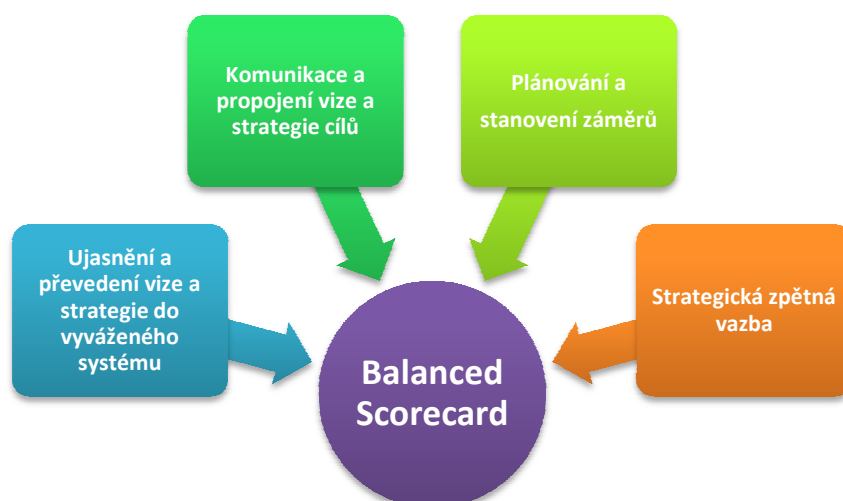
Poslední, ovšem neméně důležitou, částí marketingového plánu je kontrola. Kontrolní fáze sleduje jednotlivé rozvržení marketingových cílů, strategií, akčních programů a plánů tržního charakteru. Marketingová kontrola firmám umožňuje přehlednější sledování a plnění plánů. Zjištěním případných odchylek mezi plánovanými cíli a dosaženými výseky jsou podniky schopny zareagovat na nepředvídatelné události a včas zajistit náležitá opatření.

Uvnitř firem mohou probíhat tyto systémy kontrol (Havlíček, Kašík, 2005):

- porady,
- reporty,
- osobní pohovory.

Z hlediska kontroly lze také implementovat metodiku, která klade důraz na vyváženost mapování celopodnikového výkonu, tzv. **Balanced Scorecard**. Jedná se především o aktualizaci zajištění měřitelnosti, vyjasnění a převedení podnikových strategií a vizí do konkrétních cílů, komplexní systém sledování výkonnosti podniku, korekce podnikové strategie na základě měření a zdokonalení principu zpětné vazby (systemonline.cz, 2012).

Obrázek č. 3: Implementace metody *Balanced Scorecard*



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

5 Představení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.

5.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti: P-BUILDING spol. s.r.o.

Sídlo: Klostermannova 138, 43 003 Chomutov

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 28685580

Zápis do obchodního rejstříku: 22. prosince 2008

Základní kapitál: 200 000 Kč

Obrázek č. 4: Logo společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.



Zdroj: p-building.cz, 2011

5.2 Profil společnosti

P-BUILDING spol. s.r.o. se sídlem v Chomutově a působící převážně v Ústeckém kraji je podnik, který se zabývá stavební výrobou. Provádí stavby v oblasti občanského a průmyslového stavebnictví, včetně projektové činnosti, dozorování staveb a interiérového designu. V oboru průmyslové výstavby se společnost orientuje na pozemní stavitelství, vodohospodářské stavby, zhotovení a rekonstrukce staveb ČOV, například ČOV Libořice. Dále také na technická zařízení budov, zejména na komplexní obnovy tepelných elektráren. Jako jeden ze subdodavatelů se P-BUILDING podílí na rozsáhlé rekonstrukci Elektráren Tušimice II a Pruněřov II.

Pro dané činnosti firma poskytuje tým kvalifikovaných pracovníků a komplexní služby ve výše uvedených činnostech.

Hlavní záměr společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. spočívá zejména v poskytování stavebních prací a doplňkových služeb v nejvyšší kvalitě za přijatelnou cenu.

Jednou ze zásadních priorit společnosti je ohleduplnost k životnímu prostředí a dodržování pravidel bezpečnosti práce a požární ochrany. Společnost je držitelem certifikátů ISO 14001: 2005 a BS OHSAS 18001: 2007.

Společnost P-BUILDING s r.o. se současně rozhodla pro zavedení systému jakosti v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. Na základě této normy zřídila firma tzv. **Příručku jakosti**, která popisuje systém kvality ve společnosti P-BUILDING s r.o. a je nejdůležitějším vnitřním dokumentem systému managementu kvality, který definuje cíle a zajišťuje, že organizace dbá na požadavky zákazníků, dokáže je naplňovat a zná kvalitu svých poskytovaných služeb.

5.3 Historie společnosti

Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. byla v roce 2008 založena dvěma společníky, Františkem Peřinou a Jaroslavem Gregorem.

Stavební podnik vznikl na základě získaných zkušeností a podnikavostí obou společníků. K dispozici, v té době, byla „startovací zakázka“ na komplexní obnově Elektrárny Tušimice II. Oba jednatelé společnosti jsou stavitelé vzděláním i praxí, tudíž podnikání v tomto oboru bylo jedinou možnou volbou.

Od roku 2008 došlo k několika zásadním změnám, zejména v samotné propagaci a zviditelnění společnosti. Za poslední tři roky existence společnosti je možné pozorovat zásadní změny především v těchto oblastech:

- **služby** – došlo k rozšíření nabídky služeb zaměřených na maximalizaci a komplexnost záběru společnosti (např. nabídka jádrového vrtání, velkoplošný tisk, projekční činnost, autorizovaný dozor, tvrdoměrné zkoušení betonů, interiéry a terasy na klíč),
- **výroba** – rozšíření zejména o zámečnické výrobky v objemu 200.000 kg,
- **zakázky** – nárůst obrátu z cca 40 mil. Kč na 100 mil. Kč/rok,
- **zaměstnanci** – při realizaci stavebních zakázek došlo k velkému nárůstu podílu subdodavatelských společností (z počtu 10 na 50 subdodavatelských pracovníků na stavbách P-BUILDINGU) a samotnému nárůstu počtu zaměstnanců,
- **sídlo** – zpočátku společnosti k podnikatelské činnosti sloužily stavební buňky umístěné přímo na stavbách. Z důvodu stále rostoucího počtu zaměstnanců začaly být tyto prostory pro potřeby firmy nedostačující. Pro zlepšení image firmy tak P-BUILDING spol. s.r.o. začal využívat pronajatých prostorů, kde jsou k dispozici kanceláře pro jednatele, stavbyvedoucí, rozpočtáře firmy a administrativní pracovníky.

Do budoucna se společnost plánuje přemístit do vlastních prostor, které momentálně procházejí rozsáhlou rekonstrukcí. Tato rekonstrukce, jejíž předpokládané dokončení se odhaduje koncem roku 2013, je také jedním z aktuálních projektů společnosti.

6 Analýza současné situace firmy P-BUILDING spol. s.r.o. na trhu

6.1 Situační analýza

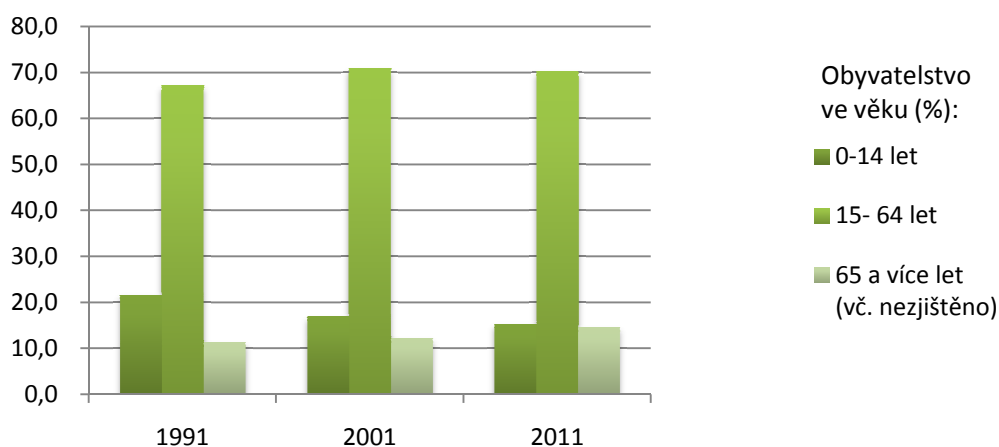
6.1.1 Analýza makroprostředí

Stavební společnost P-BUILDING spol. s.r.o. není schopna bezprostředně ovlivňovat působení vnějších vlivů a musí tyto vlivy brát v potaz.

Demografické a sociální prostředí

Konkrétně z hlediska demografického a sociálního prostředí má pro stavební trh podstatný význam růst populace, regionální rozložení, věková struktura, migrace obyvatel, nezaměstnanost a vzdělanost. Všechny tyto faktory ovlivňují velikost a zároveň i vývoj potencionální poptávky po stavebních pracích v některých segmentech stavebního trhu. V Ústeckém kraji v roce 2011 byl celkový počet obyvatel 830 371, oproti roku 2010 došlo poklesu zhruba o 6 000 obyvatel.

Obrázek č. 5: Obyvatelstvo podle věku v Ústeckém kraji



Zdroj: czso.cz, 2012

Ústecký kraj i nadále zůstává regionem s největší mírou nezaměstnanosti, která se v současné době pohybuje okolo 12,3 %. Zároveň se i stává regionem s nejnižším průměrným věkem evidovaných uchazečů o práci (39 let).

Jednou z příčin vysoké míry nezaměstnanosti může být také fakt, že roste vzdělanost obyvatelstva a stále více mladých lidí nechce pracovat manuálně. Z toho důvodu se neustále zvyšuje počet cizinců pracujících ve stavebnictví. Stát chce těmito praktikám

zabránit a zároveň omezit pracovní povolení cizincům. A to zejména těm, kteří do České republiky přicházejí ze států mimo Evropskou unii (ihned.cz, 2012).

Přestože úřady práce nabízely ke konci roku 2010 o 30% více pracovních míst, než tomu bylo na začátku roku, vysoká míra nezaměstnanosti stále přetrvává. V Ústeckém kraji se na 1 pracovní místo hlásí téměř 28 uchazečů, oproti tomu v Praze se hlásí na jedno pracovní místo přibližně 6 osob (czso.cz, 2012).

Ani firma P-BUILDING s.r.o. neplánuje výrazné navýšení kapacit svých zaměstnanců. Společnost využívá při zajišťování stavebních prací pracovníky subdodavatelských firem, jelikož zajišťovat nové vlastní pracovníky by bylo pro společnost ekonomicky nevýhodné. Podle ČSÚ se průmysl a stavebnictví na celkové zaměstnanosti ústeckého kraje podílí zhruba 44%.

Ekonomické prostředí

Působení firmy P-BUILDING spol. s.r.o. na stavebním trhu ovlivňuje mnoho faktorů, jako je např. inflace, vývoj státního dluhu, nezaměstnanost, HDP aj. I přes nepříznivé ekonomické podmínky v oblasti soukromých a veřejných investic, se stavebnictví nadále značně podílí na tvorbě HDP (6,5%) a zaměstnává v České republice 420- 450 tisíc osob, což je téměř 9% všech pracujících. To ovšem nemění nic na tom, že snižování investic, které putují do stavebnictví, velmi negativně postihuje zaměstnanost a s tím i spojené národohospodářské ukazatele. Podle prováděné analýzy vývoje stavebnictví do roku 2012, na které se podíleli zejména SPS a ČVUT, „*ztráta jednoho pracovního místa ve stavebnictví, vyvolá ztrátu zaměstnání 2,2 – 2,5 pracovníků v ostatních přidružených odvětví.*“ Řada podniků už ukončila či omezila svou výrobu a zároveň snížila počet svých zaměstnanců (deloitte.cz, 2012).

V důsledku přetrvávajícího propadu stavebnictví přichází vniveč budovaná segmentace trhu. Velké firmy se původně soustředily na infrastrukturní zakázky, střední podniky na trh pozemního stavitelství a malé firmy na specializaci. Dnešní doba nutí velké společnosti soutěžit i o „pouze“ milionové zakázky a to tvrdou cenovou politikou. Z toho důvodu dochází stále k častějšímu vytěsňování středních a malých specializovaných firem z trhu (trigema.cz, 2012).

Počátkem letošního roku pocítila i firma P-BUILDING spol. s.r.o. největší vliv ekonomické krize. Všeobecný problém představuje snížená zásoba nabízených zakázek na stavebním trhu a dlouhé doby splatnosti faktur od hlavních zadavatelů stavebních

činností. Platební neschopnost některých investorů stavebních zakázek prohloubila závislost společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. na bankovních úvěrech.

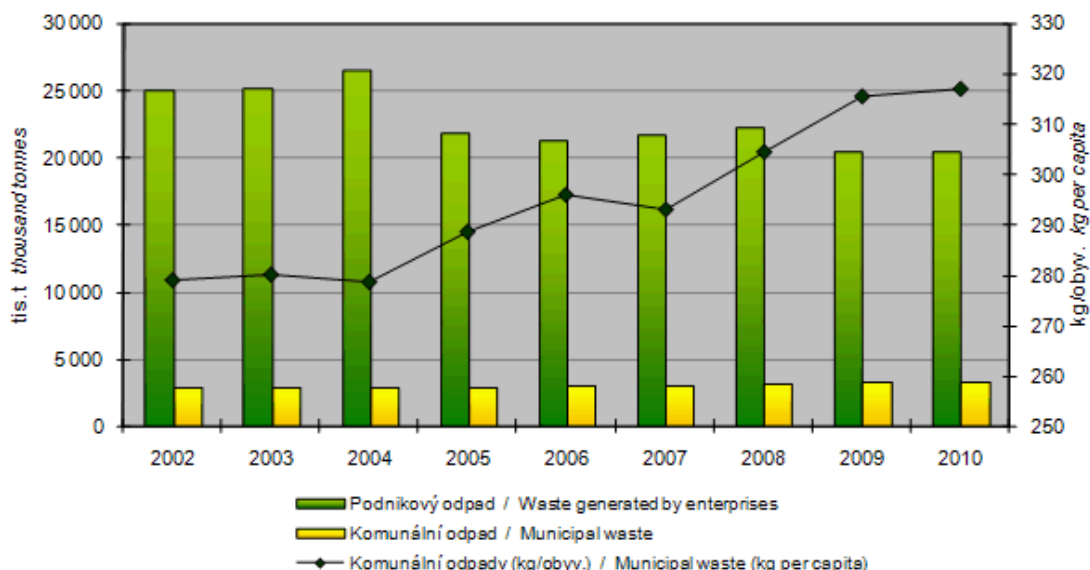
Přírodní prostředí

V rámci průmyslové výstavby a realizace staveb v energetice je výrazně kladen důraz na životní prostředí, zejména v oblasti produkce odpadů. Právě stavebnictví má podstatný podíl (25,0%) na produkci odpadů v České republice. Životní prostředí zatěžuje stavební a demoliční odpad vyprodukovaný při výrobě stavebních hmot, dopravní náročností, krátkodobě vlastním stavenišťem (hlučnost, prašnost, stavební odpady) a dlouhodobě užíváním budov - energetická náročnost (kr-ustecky.cz, 2012).

Stavební odpad se dá rozčlenit na čtyři základní skupiny¹:

- výkopová zemina (nepojená zemina) 65% až 75%
- materiál z demolice vozovek 10% až 15%
- demoliční stavební minerální suť 5% až 20%
- odpady ze staveníšť 5% až 15%

Obrázek č. 6: Vývoj produkce odpadů v České republice za období 2002-2010



Zdroj: czso.cz, 2012

Firma P-BUILDING likviduje odpady zákonem předepsanými způsoby. Na stavbě se chová ekologicky, kupříkladu využívá zachytňné vany pod mechanizací proti úkapům oleje. Vše se řídí dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, která specifikuje systémy environmentálního managementu (EMS). Základní cíle této mezinárodní normy se

¹ Jednotlivé podíly zastoupení ve stavebním odpadu jsou odlišné podle urbanizace a industrializace oblasti, z toho důvodu je vhodné považovat tyto číselné údaje pouze za orientační.

týkají podpory ochrany životního prostředí, stejně tak jako prevence znečišťování. Certifikace EMS podle této normy ověřuje, jestli firma dodržuje specifické požadavky na systém environmentálního managementu.

Nebezpečné odpady společnost P-BUILDING likviduje ve spolupráci se společností RTT s.r.o., ta je schopna poskytnout kategorizaci odpadů, zpracovat dokumentaci, navrhnout způsob dalšího nakládání, převzít a odpad odstranit. Společnost zapojením všech zaměstnanců třídí komunální odpad na staveništích a v kancelářích. Ostatních odpady P-BUILDING likviduje na skládkách firmy Marius Pedersen, a.s.

Technologické prostředí

Technologické změny a inovace výrazně působí na všechna odvětví, včetně stavebnictví. Firma působící na stavebním trhu musí být schopna na tyto změny adekvátně reagovat a pravidelně sledovat vliv technologického prostředí. Mezi sledovaná hlediska patří (Pleskač, Soukup, 2001):

- nové informační technologie v rámci zvýšení výkonnosti stavebních společností (zavedení projektové monitoringu v řízení stavebních zakázek, softwarové a hardwarového vybavení firem apod.),
- trendy na trhu stavebních materiálů,
- technicko-technologické trendy.

Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. se doposavad nijak výrazně nepodílela na inovačních aktivitách. Vedení společnosti je však jasné, že bez realizace inovačních aktivit v příštím období není možno udržet konkurenceschopnost firmy. V rámci velikosti a preferencí firmy, budou inovace probíhat spíše prostřednictvím zákaznických služeb a zavedením výroby zámečnických konstrukcí, nežli v technologickém směru.

Aplikace informační a komunikační technologie firmy se nachází na průměrné úrovni, a to využíváním internetového připojení a rozpočtování s využitím IT. Prostřednictvím ICT společnost P-BUILDING prezentuje svojí činnost pomocí webových stránek a připojení k internetu slouží, mimo jiné, k vyhledávání potenciálních investorů a používání bankovních a finančních služeb.

V lednu 2010 mělo internetové připojení zhruba 95% českých firem, z toho internetové bankovníctví využívalo 87% (czsu.cz,2012).

Dodavatel stavebních materiálů firmu pravidelně informuje o nových trendech v používaných technologiích při provádění stavebních činností. V tomto P-BUILDING spol. s.r.o. spolupracuje se společností DEKTRADE, a.s. a jejím ateliérem, jež se vyznačuje profesionálním přístupem a kvalitní péčí o zákazníka. Přesto P-BUILDING vyhledává v tomto oboru novinky a technologie, ke kterým by se přes prodejce materiálů nedostal. Příkladem jsou speciální technologie zesilování betonových konstrukcí pomocí kompozitních materiálů.

Politicky- právní prostředí

Stavební společnost P-BUILDING spol. s.r.o. je, co se týče politicky - právního prostředí, ovlivňována celou řadou legislativ a vládou stanovených změn. V současné době se společnost potýká, jakožto plátce DPH, se změnami režimu uplatnění DPH ve stavebnictví. Jedná se o tzv. **režim přenesení daňové povinnosti** (reverse charge), kdy poskytovatel stavebních a montážních prací má mezi plátcí v tuzemsku povinnost přiznat DPH na výstupu odběratele těchto prací. Tento případ nastane v případě, pokud poskytnuté práce budou odpovídat klasifikaci produkce Českého statistického úřadu platné k 1. lednu 2008. Dojde-li k tomuto plnění, má poskytovatel (dodavatel) povinnost v tuzemsku vystavit fakturu bez DPH, na níž ovšem uvede, že výši DPH je povinen přiznat a zaplatit odběratel. Nicméně celý mechanismus provází řada nejasností a nevýhod při nesprávném uplatnění mezi smluvními stranami. Pokud dodavatel nesprávně (ne)uplatní DPH, které (není) je předmětem tuzemské reverse charge, může odběratel ztratit nárok na odpočet takového DPH nebo může na straně druhé finanční úřad doměřit dodavateli dodatečnou DPH, včetně penalizace (deloitte.com, 2012).

Mezi další aktuální problémy stavebních firem patří hlavně korupční aféry ohledně zadávání veřejných zakázek. Tento problém by měla řešit novela zákona o zadávání veřejných zakázek, která vstupuje v platnost 1. dubna 2012. I přes snahu zvýšit průhlednost zadávání zakázek a omezit rozdělováním zakázek předem vybraným firmám obsahuje daná novela řadu nedostatků. Zadavatelům zakázek tato novela zvýší zejména náklady na jejich vypisování a firmy, které získaly pro své projekty dotace z evropských fondů nebo státního rozpočtu, budou muset rovněž vypsát soutěž podle zákona (Ekonom, č. 13/2012). Teď je otázkou, jestli zadavatelé zakázek nebudou požadovat nižší nabízené ceny od účastníků soutěže v rámci navýšení nákladů spojené s vypisováním tendru. A jestli vůbec tato novela pomůže malým a středním stavebním firmám jako je P-BUILDING spol. s.r.o. se těchto výběrových řízení zúčastnit a uspět.

Obecně se však legislativní rámec skládá z norem upravujících podmínky podnikatelské činnosti, podmínky stavební činnosti a legislativou určující podmínky soutěže v zákoně o zadávání veřejných zakázek. Mezi obecné podmínky podnikatelských a stavebních činností patří obchodní právo, právo živnostenské, daňové zákony, zákon o územním plánování a stavebním řádu apod.

6.1.2 Analýza vlastního podniku

Vlastnická struktura

Statutárním orgánem společnosti a společníky jsou František Peřina a Jaroslav Gregor. Vklady a obchodní podíly obou společníků jsou rozděleny ve stejné výši (justice.cz, 2012).

František Peřina

Vklad: 100 000,00 Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50%

Jaroslav Gregor

Vklad: 100 000,00 Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50%

Pokud v daném roce vytváří společnost P-BUILDING s.r.o. čistý zisk, nedochází k jeho rozdělování mezi majiteli, ale firma se pokouší vyhledat vhodné investiční příležitosti.

Zaměstnanci

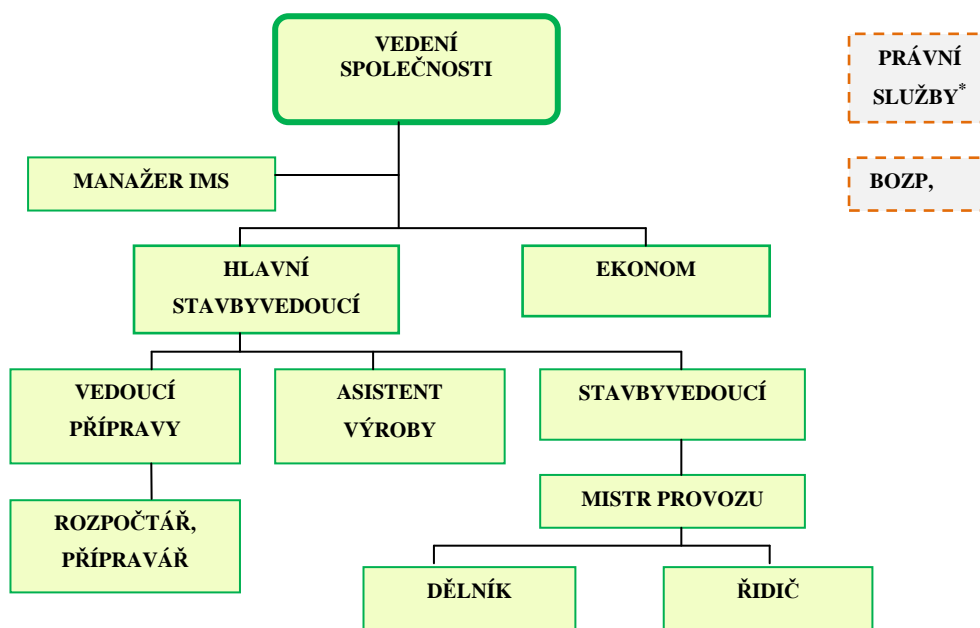
Společnost disponuje malým počtem kmenových zaměstnanců. Při stavebních zakázkách, které vyžadují zvýšení stavu zaměstnanců, firma využívá pracovníky subdodavatelských firem. V těchto případech má společnost k dispozici 60 dělníků. Celkový personál společnosti P-BUILDING sestává z 2 jednatelů, 3 stavbyvedoucích, 1 vedoucího přípravy staveb, 1 přípravaře rozpočtů a staveb, 1 projektanta, 2 mistrů provozu, 1 administrativního pracovníka, 1 ekonoma společnosti, 1 manažera kvality a 17 dělníků.

Do budoucna má firma P-BUILDING v úmyslu zaměstnat dalšího kvalifikovaného stavbyvedoucího a autorizovat jednoho stávajícího stavbyvedoucího v oboru pozemního stavitelství. Autorizace stavbyvedoucího je nezbytná z důvodu zodpovědnosti za jakost díla, které na staveništi realizuje.

Organizační struktura

P-BUILDING si zakládá na jednoduchosti a velikosti firmy z hlediska možnosti rychlého rozhodování a komunikaci uvnitř firmy. Stejně tak jako na pružnosti a přehlednosti v řízení podniku. Mezi hlavní orgány společnosti patří valná hromada a jednatelé. Vrcholové vedení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. koordinuje a řídí celou společnost a zároveň zajišťuje obchodní i marketingovou činnost.

Obrázek č. 7: Organizační schéma společnosti



* činnosti zajišťované externě

Zdroj: interní archiv společnosti P-BUILDING spol. s.r.o., 2012, upraveno

Finanční situace podniku

Ohledně vlastních zdrojů se společnost potýká s velkými nedostatky. Velkými problémy pro P-BUILDING spol. s.r.o. jsou dlouhé splatnosti faktur (až 110 dní), možnost fakturace až po dokončení stavebního objektu anebo až po dosažení dílčího milníku nastaveného smluvně investorem.

V současné situaci jsou zcela nezbytné cizí zdroje financování - bankovní úvěry nebo jiné formy financování. Bankovními úvěry a jinými produkty bankovních ústavů firma zajišťuje provozní financování. V současné době spolupracuje společnost se třemi bankovními ústavů. Do budoucna bude mít firma zájem jednat pouze s jednou bankou. Bude od ní vyžadovat „levné“ financování formou revolvingového úvěru, financováním pohledávek nebo formou jiného produktu. A to především v době, kdy podnik nebude

disponovat volnými finančními prostředky. Cílem jednání v bankovních ústavech je dosažení možnosti provozního financování ve výši min. 10 mil. Kč kombinací různých produktů.

Přes nepříznivou ekonomickou situaci na stavebním trhu vykazuje společnost rostoucí tendenci tržeb, ale zároveň i zadlužení. Ve stavebnictví se kapitálová struktura, jež je dána především firemním zaměřením stavebního podniku, výrazně liší od ostatních segmentů trhu. Dle analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky u stavebních firem převládá využití cizích zdrojů před vlastním kapitálem a dochází tak k dluhovému financování stavebních prací (mpo.cz, 2012).

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, čistého zisku, počtu zaměstnanců a produktivity práce

(v celých tisících Kč)	2009	2010	2011
Tržby	40 309	65 125	88 272
Čistý zisk	1 901	6 645	8 957
Počet zaměstnanců	15	22	30
Produktivita práce (tis. Kč/os.)*	2 692	2 960	2 942

* na základě počtu vlastních zaměstnanců, mimo subdodavatelských pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování 2012

Marketing

Díky malé velikosti firmy je strategický marketing řešen pouze na úrovni vrcholového managementu, tedy samotnými jednatelemi společnosti.

Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. nemá a nikdy neměla vytvořený marketingový plán a nikdy nevyužila služeb žádné marketingové agentury. Doposud společnost získávala své zákazníky na základě doporučení, což byl jeden z důvodů, proč tato malá společnost nesestavuje marketingový plán. Mezi další důvody patří především neznalost v oboru marketingového plánování, nedostatek času i peněz. Na veškerých marketingových aktivitách a sledování obchodních příležitostí intuitivně spolupracují oba jednatele společnosti, Jaroslav Gregor a František Peřina.

Z nástrojů marketingových analýz provádí P-BUILDING spol. s.r.o. analýzu zákazníků, trhu a vlastní společnosti. Jedná se však o příležitostní analýzy, spíše povrchní.

Stávající marketingový mix je popsán kapitole č. 7.

6.1.3 Analýza trhu

Postavení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. na trhu

Geografickou cílovou oblastí firmy P-BUILDING spol. s.r.o. je **Ústecký kraj**. Nicméně ani zákazníka mimo regionální působnost firmy by P-BUILDING neodmítl. Uvedl jednatel společnost Jaroslav Gregor, který zároveň podotkl, že v takových případech vedení firmy důkladně zvažuje cenu, za kterou by daná zakázka byla zrealizována.

Z hlediska již zmíněných stavebních trhů působí P-BUILDING na trhu realizací stavebních děl, který lze dále rozdělit na určité segmenty dle povahy stavebních děl, územního působení firmy, způsobu financování, charakteru zakázky apod. Každý segment stavebního trhu vyžaduje specifické nároky na technickou, technologickou, organizační i profesně-zaměstnaneckou vybavenost stavebního podniku. Malé stavební firmy nemají možnost využít potenciál kapitálově nákladných strojů a technologií. Tenhle nedostatek lze ovšem řešit pomocí specializovaných subdodavatelských firem (Pleskač, Soukup, 2001). Tyto služby poskytuje řada firem a jednou z nich je i P-BUILDING spol. s.r.o. Společnost se jako subdodavatel podílí na dodávce stavby pouze omezeným způsobem, vykonává jen určité stavební práce v rámci celého realizovaného projektu.

Tržní postavení společnosti dominuje v oblasti trhu B2B (business-to-business). Na trhu B2C (business-to-customer) P-BUILDING spol. s.r.o. realizuje podstatně méně zakázek, přesto patří do oblasti jejího působení a nabízených služeb.

B2B trh

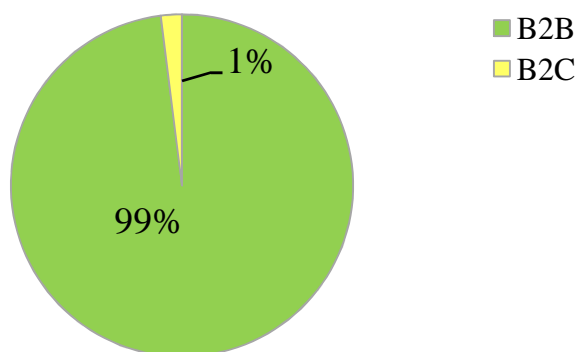
Tento trh se skládá z podniků, které produkují výrobky/služby pro jiné podniky (Kotler, Keller, 2007).

Působení P-BUILDINGU na B2B trhu předurčuje především velikosti firmy, kapacitní vybavenost a výše obratu. Společnost samostatně není schopna uspět ve výběrovém řízení, kterého se účastní i velké společnosti. Nicméně tyto velké stavební společnosti firmu P-BUILDING najímají pro některé stavební činnosti, na které se společnost specializuje. Mezi tyto generální dodavatele patří VIAMONT, a.s., Vodohospodářské stavby spol. s r.o., SMP CZ a.s., Metrostav a.s.

B2C trh

V tomto případě se jedná o tzv. **občanskou výstavbu**, kdy je realizována stavební zakázka přímo pro zákazníka, resp. fyzickou nebo právnickou osobu. Příkladem je terasa bytového domu, terasová zahrada, střešní plášť rodinného domu a jiné.

Obrázek č. 8: Rozdělení zakázek dle cílového trhu



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování, 2012

Podle Blanky Dvořákové, auditorky společnosti KPMG Česká republika, „stávající infrastruktura neodpovídá potřebám urbanizace, populačního růstu a měnících se demografických podmínek.“ Tudíž se očekává v příštích letech poptávka zejména po výstavbě v sektoru energetiky, dopravy, komunikace a technologie. Právě v energetickém sektoru vidí P-BUILDING spol. s.r.o. největší příležitost. Jednatelé společnosti počítají s nárůstem objemu zakázek v prostředí elektráren v Ústeckém kraji.

Na území Ústeckého kraje jsou provozovány následující tepelné elektrárny (kr-ustecky.cz, 2012):

- ČEZ, a.s. – Elektrárna Tušimice II,
- ČEZ, a.s. – Elektrárna Ledvice II,
- ČEZ, a.s. – Elektrárna Počerady,
- ČEZ, a.s. – Elektrárna Pruněřov I,
- ČEZ, a.s. – Elektrárna Pruněřov II,
- United Energy právní nástupce, a. s. – Teplárna Komoňany.

Vedení společnosti pravidelně využívá mnohaletých zkušeností a monitoruje nabídky a poptávky na stavebním trhu. Společnost sama vyhledává nové potencionální zakázky v prostředí elektráren, které plánují rozsáhlou rekonstrukci nebo komplexní obnovu.

Podle interních zdrojů se od 1. 9. 2012 chystá Komplexní obnova Elektrárny Pruněrov, dále stále probíhá výstavba Paroplynového zdroje v Elektrárně Počerady a dostavuje se Elektrárna Ledvice. V roce 2016 by měla začít plánovaná dostavba 3. a 4. bloku Elektrárny Temelín v Jižních Čechách. V nejbližší době chce společnost P-BUILDING spol. s.r.o. svojí činnost soustředit na komplexní obnovu Elektrárny Pruněrov II. Jelikož se firma sama těchto velkých výběrových řízení neúčastní, jedná s firmami, které úspěšně prošly výběrovým řízením.

6.1.4 Analýza zákazníka

Ve stavebnictví vystupují jako zákazníci stát, kraje, municipality a soukromé osoby. Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. člení své zákazníky podle jednotlivých zaměření a nabízených služeb:

- Zákazníci poptávající **průmyslovou výstavbu** – soukromé a státní firmy
- Zákazníci poptávající **občanskou výstavbu** – fyzické a právnické osoby

Na rozdíl od komerčního výrobku se stavby nevytvářejí do zásoby, tudíž samotná realizace probíhá až na základě dohody s konkrétním investorem.

V oblasti zakázek, týkajících se obnovy a rekonstrukcí staveb v oblasti energetiky, jsou hlavními investory a zadavateli Metrostav a.s., VIAMONT, a.s., SMP CZ a.s., ČEZ a.s. Zákazníkem v oblasti úpravy vod, výstavby ČOV, vodovodů a kanalizací jsou Vodohospodářské stavby spol. s r.o.

Při výběru potenciálních zákazníků sleduje firma především bonitu zákazníka, sféru působení, objem stavebních zakázek, způsob financování a reference. Jako zdroje informací slouží společnosti osobní kontakty, doporučení, tržní pozice potenciálního investora apod. P-BUILDING vyhledává své potenciální klienty cíleně. Při získávání stavebních zakázek a účasti ve výběrovém řízení společnost preferuje přímé oslovování zákazníka. Firma se zaměřuje na velké společnosti, které mají výrazný podíl na trhu a velký objem zakázek (ČEZ a.s., Metrostav a.s., Skanska a.s. apod.). Aby se zákazník rozhodl využít právě služeb společnosti P-BUILDING, dbá firma především na osobní vztahy, dobré renomé a profesionalitu společnosti.

Mezi faktory ovlivňující rozhodnutí zákazníka patří nabízená **cena, kvalita odvedené práce a dodržení smluvených termínů.**

Základním předpokladem a cílem činností společnosti je zaměření se na uspokojování potřeb zákazníka. Pro splnění těchto potřeb a očekávání je věnována pozornost především na:

- sledování stížností a reklamací klientů,
- sledování plnění termínů,
- sledování právních a jiných požadavků.

Každá přijatá smlouva nebo objednávka je důkladně přezkoumána. Zjišťuje se, zdali jsou požadavky zákazníka vhodně stanoveny, zdokumentovány a firma je zároveň schopna požadavky uvedené ve smlouvě nebo objednávce splnit tak, aby bylo naplněno očekávání zákazníka. Společnost pravidelně monitoruje spokojenost zákazníka pomocí dotazníku, kde zákazník hodnotí dodržení termínu, kvality, chování a vystupování společnosti apod.*

6.1.5 Analýza konkurence

P-BUILDING spol. s.r.o. působí v segmentu malých a středních stavebních firem. Právě zde dochází v posledních dvou letech k daleko tvrdšímu konkurenčnímu boji mezi podniky. Z důvodu stále častější ztráty zaměstnání, které je způsobeno krizí, dochází ke zvýšení podílů živnostníků na celkovém počtu nově vzniklých subjektů. Meziroční růst zaznamenaly téměř všechny právní formy podnikání, což zapříčiňuje neustálé zvyšování konkurenčního boje v téměř všech oblastech, včetně stavebnictví. Majitelé malých a středních stavebních firem mají strach z úpadku v důsledku nedostatku stavebních zakázek. Mnozí z nich nemají na splácení závazků a stavbaři tak zvyšují počet nezaměstnaných (kpmg.cz, 2012).

P-BUILDING spol. s.r.o. zaznamenává ve svém okolí velký počet stavebních firem. Přesto vedení společnosti podotýká, že produkt společnosti je oproti konkurenci výjimečný v tom slova smyslu, že ve velmi náročném prostředí elektráren nemůže působit každá stavební firma. Jsou zde kladeny velmi vysoké požadavky na provedení, kvalitu, termín, bezpečnost práce a ekologii.

Mezi konkurenty společnosti, v okrese Chomutov, patří STAVAN EU s.r.o., TOSTAV s.r.o., NEPRO stavební s.r.o., Mettalquatro spol. s r.o., STRIX Chomutov, a.s., SSG Chomutov s.r.o.

*Tyto informace nebyly autorovi práce z důvodu důležitosti interních informací o společnosti a samotných investorů k dispozici.

V následujících třech tabulkách je provedena stručná analýza hlavních konkurentů společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. Tabulky uvádí popis dané společnosti, její záměr, případně slabé a silné stránky. Analýza silných a slabých stránek jednotlivých společností byla provedena na základě informací získaných z webových prezentací a informací od vedení firmy P-BUILDING spol. s.r.o. Po stručné analýze konkurentů bylo zjištěno, že silnými stránkami konkurentů je šíře poskytovaných tržeb a delší působení na stavebním trhu.

Tabulka č. 2: Základní informace firmy STAVAN EU, s.r.o.

Jméno firmy	STAVAN EU, s.r.o.
Vznik a sídlo	16. dubna 2009, Jirkov
Záměry	Firma se chce především zaměřit na opravy a údržby komunikací, na rekultivace a na průmyslové stavby většího rozsahu. K těmto skutečnostem patří rozšíření působnosti firmy a vytvoření zázemí popř. výrobní haly.
Obrat	177 mil. Kč
Popis firmy	Jde o nástupce firmy STAVAN s.r.o., která působila již od roku 1997. Pravidelně se účastní výběrových řízení na stavební práce, rekonstrukce, rekultivace území, dopravní stavby a městské inženýrství. Účastní se především veřejných zakázek.
Silné stránky	Je vlastníkem certifikace systému řízení jakosti. Rozšiřuje svojí činnost a zvyšuje počet zaměstnanců. Zaměřuje se na činnosti v oblasti snížené energetické náročnosti staveb.
Slabé stránky	Neprofesionální webové stránky společnosti. Závislost na veřejných zakázkách.
Výčet poskytovaných služeb	Provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování. Výstavba a rekonstrukce vodohospodářských staveb. Rekultivace území. Dopravní stavby a městské inženýrství. Ubytovací služby. Velkoobchod.

Zdroj: staveneu.cz, vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 3: Základní informace firmy TOSTAV spol. s.r.o.

Jméno firmy	TOSTAV spol. s.r.o.
Vznik a sídlo	6. srpna 1992, Chomutov
Záměry	Rozšiřování a rozvoj stavební výroby, služeb a oblasti svého působení.
Obrat	Nezveřejněný výkaz zisku a ztrát
Popis firmy	Rodinný podnik střední velikosti působící na území celé ČR, nejvíce však ve Středočeském, Ústeckém a Karlovarském kraji. Firma TOSTAV s.r.o. je dále obchodním zástupcem firem Euroline a GService.
Silné stránky	Tradice a rodinné zázemí. Široké regionální působení, s možností i po celé ČR.
Slabé stránky	Nedostatečné a nepřehledné informace na webových stránkách.
Výčet poskytovaných služeb	Projekty RD, bytových domů a garáží Stavební dozor- kompletní zajištění stavebního povolení, zajištění stavebního dozoru po celou dobu výstavby Výstavba spodní nebo celé hrubé stavby, popř. stavby na klíč Pozemní stavitelství – betonové konstrukce

Zdroj: tostav.cz, vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 4: Základní informace firmy STRIX Chomutov, a.s.

Jméno firmy	STRIX Chomutov, a.s.
Vznik a sídlo	18. srpna 2005, Chomutov
Záměry	Rozvoj a rozšiřování stavební výroby v inženýrské činnosti, hlavních stavebních směrů a významné technologie a specializace.
Obrat	120, 81 mil. Kč
Popis	Její vznik navazuje na firmu založenou už v roce 1994. Zabývá se speciálními výškovými a stavebními pracemi. V roce 2009 zahájila společnost výzkumné činnosti financované ze státního rozpočtu.
Silné stránky	Pojistné krytí ve výši 50 mil. Kč. Investice do technologického vybavení. Havarijní služba. Přívětivá webová prezentace firmy.
Slabé stránky	Zaměření jen na sezónní práce.
Výčet poskytovaných služeb	Autodoprava. Sanace skal- havarijní služba Půjčovna OOPP, techniky, náradí a stavební mechanizace. Osvědčení pro práci ve výškách. Návrhy a realizace výškových kurzů. Identifikace rizik a koordinace bezpečnosti práce. Revize, návrhy a prodej vybavení a OOPP. Geotechnická oblast a projektování.

Zdroj: strichomutov.cz, vlastní zpracování, 2012

6.1.6 Porterova analýza oborového prostředí

Na rozdíl od makroprostředí, kde se využívá metoda marketingového výzkumu, se v mezoprostředí, dle metody Porterova modelu pěti konkurenčních sil, zkoumá působení specifického odvětví na trhu (Šulák, Vacík, 2005).

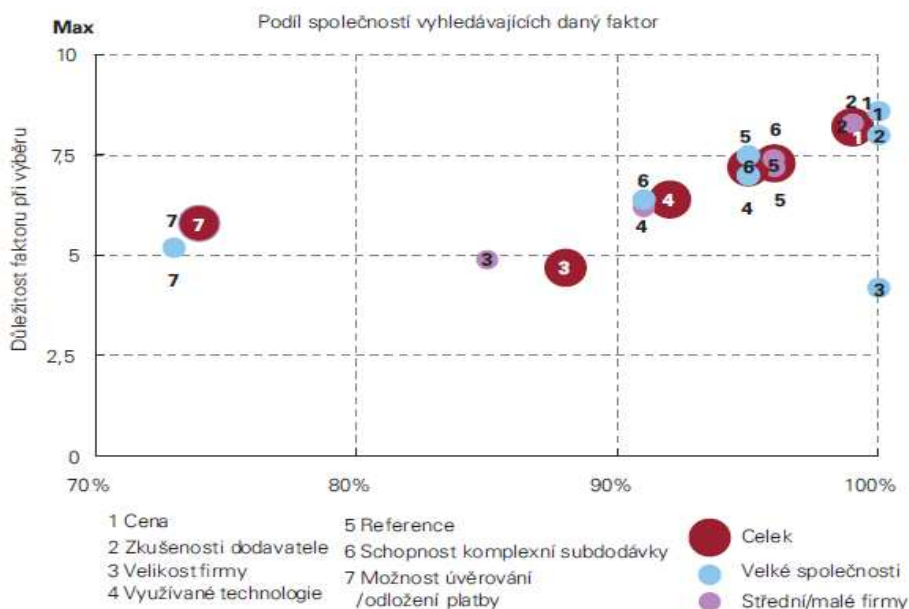
Rivalita mezi existujícími podniky je, jak již bylo zmíněno výše, nadprůměrná. V oboru průmyslové výstavby se pohybuje mnoho firem. Větší se snaží vytěsnit ty malé z důvodů neustále klesajícího množství stavebních zakázek. Konkrétně v pozemním stavitelství došlo k meziročnímu poklesu nabídky veřejných stavebních zakázek zhruba o 33 % (trigema.cz, 2012). P-BUILDING má ve svém okolí řadu konkurenčních firem, a proto se snaží stále častěji proniknout do podvědomí potencionálních zákazníků osobní prezentací společnosti a navázáním dlouhodobých kontaktů. Jako hlavní zbraně v konkurenčním boji o zakázky P-BUILDING používá cenovou politiku, realizaci náročných stavebních děl v plné kvalitě a dodržování smluvených termínů. Firma se snaží oproti konkurenci stavět na profesionalitě, díky níž zvládne uspokojit osobité požadavky zákazníka.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů na trh existuje, z toho důvodu je náročné udržet stávající podniky na trhu. Bariéry vstupu na trh se liší podle segmentace. U větších staveb a akcí jsou bariéry vysoké vzhledem k velkým počátečním investicím na specializované stroje a technologie. Nezbytností pro vstup na stavební trh je autorizace jednotlivých činností pracovníků (Pleskač, Soukup, 2001). Díky dlouholetým zkušenostem a praxi obou majitelů firmy P-BUILDING neomezovaly tyto požadavky nijak zvlášť jejich vstup na trh. Oba společníci disponují kvalifikacemi v oboru pozemního stavitelství a technického zařízení budov.

Hrozba rostoucí smluvní síly dodavatelů stále přetrvává. Na stavebním trhu se vyskytuje široká nabídka produktu/služeb. Především zvyšující se konkurence mezi dodavateli materiálů, nutí firmy ke zvyšování kvality produktů, rozšiřování sortimentu a novým inovacím. P-BUILDING spolupracuje ve svém okolí víc jak s 50 dodavateli materiálů a přibližně s 15 dodavateli prací. Mezi ty nejvýznamnější patří DEKTRADE a.s., PRO-DOMA spol. s r.o., MZK Chomutov s.r.o., Unisteel s.r.o., Cemex Czech republic s.r.o., Martin Sýkora - Zemní práce, Ing. Zdeněk Reif – Elektronářadí s.r.o., HILTI Česká republika, IZOP Jan Fiala, APROL s.r.o. aj. Hlavními kritérii dodavatelsko-odběratelských vztahů, ať už materiálů či prací, jsou cena a zkušenost dodavatele. Tato skutečnost platí nejen při výběru subdodavatelů firem společnosti

P-BUILDING, ale zároveň i při rozhodování zadavatelů potencionálních zakázek (kpmg.com, 2012).

Obrázek č. 9: Klíčová kritéria při výběru dodavatelů stavebních společností



Zdroj: kpmg.cz, 2012, s. 20

Hrozba rostoucí smluvní síly zákazníků reflektuje s konkurenčními boji mezi stavebními podniky. Leckdy si sami zákazníci diktují ceny a snaží se uplatňovat i slevy množstevní. Zejména dnešní doba vysokorychlostního internetu umožňuje zákazníkům snadný přístup k cenám jednotlivých výrobků/služeb. Zákazník následně ceny porovná a vybírá si. P-BUILDING se stále častěji setkává při výběrových řízeních se situací, kdy konkurenční firma nabízí zákazníkovi cenu, jenž pokrývá pouze náklady na realizaci stavební zakázky. To si ovšem společnost nemůže dovolit. Zákazníkům v těchto případech nabízí vyšší spolehlivost, kvalitu a poskytování doplňkových služeb zdarma.

Hrozba substitutů samozřejmě existuje, ale jedná se ovšem spíše o rozsah poskytovaných služeb jednotlivými firmami. Společnost P-BUILDING její konkurenti se snaží své portfolio rozšiřovat v důsledku snižování počtu nabízených zakázek v oboru. Pokud zrovna firma nepůsobí v oblasti své hlavní specializace, snaží se pracovat na jiném projektu. Zároveň dochází k cenovým bojům mezi konkurenty, které se promítají do výše zisku společnosti.

6.2 SWOT analýza

Tabulka č. 5: SWOT analýza společnost P-BUILDING spol. s.r.o.

INTERNÍ ANALÝZA	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Specializace - Kvalita a šíře poskytovaných služeb - Dodržování smluvených termínů - Individuální a profesionální přístup k zákazníkům - Flexibilita - Zkušenosti (dlouholetá praxe) - Vlastní projekční kancelář - Certifikace ISO - Zajišťování profesního růstu zaměstnanců - Vlastní prostory 	<ul style="list-style-type: none"> - Zadluženost - Nedostatek manažerských dovedností a znalostí - Nedostatek kvalifikované pracovní síly - Závislost na hlavním investorovi - Velikost firmy
EXTERNÍ ANALÝZA	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Nové technologie vstupující na trh - Obnova elektráren (nové zakázky) - Rostoucí poptávka po zaměstnání - Novela zákona o veřejných zakázkách - Poptávka po komplexnosti služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - Počasí - Zvýšení sazeb DPH - Vládní škrty (nižší počet veřejných zakázek) - Nízká cena u konkurence - Široký rozsah poskytovaných služeb konkurence - Vyčerpání náhradních finančních zdrojů - Nesplnění pevných limitních kritérií ve výběrových řízeních (např. speciální autorizace, jiné ISO)

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.2.1 Podstrategie SWOT analýzy

SO – využití silných stránek ve prospěch společnosti

- Zřízení vlastní zámečnické díly s využitím kvalifikace svých pracovníků a poskytnutí tak komplexních služeb s nižšími náklady pro firmu P-BUILDING.
- Platností novely zákona o veřejných zakázkách by společnost P-BUILDING mohla využít své specializace na B2B trhu. Podle odborníků by novela zákona umožnila dostupnější přístup k veřejným zakázkám firmám jako P-BUILDING (nejenom předem vybraným). Zadavatelé zakázek budou povinni vypsát soutěže již u zakázek nad jeden milion korun u nákupů služeb a materiálů, a nad tři miliony pro stavební práce (Ekonom, č. 13/2012).

ST – využití silných stránek pro zamezení hrozeb

- Boj proti konkurenci prostřednictvím kvality poskytovaných služeb, flexibility a zkušenosti pracovníků. V rámci časové flexibility pro společnost není překážkou provádět stavební činnosti 24hod denně na vícesměnný provoz.
- Prostřednictvím profesního vztahu s investorem odstranění případných finančních nedostatků.
- Využití nových a kvalitních materiálů oproti konkurenci.

WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí

- Nábory kvalifikovaného stavbyvedoucího.
- Zajištění autorizace a kvalifikace stávajících zaměstnanců.
- Zlepšování finanční situace pomocí nových stavebních zakázek.
- Zvýšení počtu zakázek prostřednictvím novely zákona. P-BUILDING už nebude limitován splněním kritérií požadovaných před vstupem do soutěže (Ekonom, č. 13/2012).

WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

- Vytvoření podvědomí o firmě pomocí komunikačních nástrojů.
- Rozšířit počet svých zákazníků, omezit závislost na jednom zadavateli zakázky.

6.3 Stávající marketingový mix

6.3.1 Produkt (product)

Hlavní činností společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. je poskytování služeb na trhu realizace stavebních děl v oblasti pozemního stavitelství a technického zařízení budov v oboru průmyslové výstavby. Jádrem produktu je stavební dílo. Výsledkem realizace stavebního díla, prováděné společností P-BUILDING spol. s.r.o., jsou:

- **novostavba** – jedná se o nově vybudovaný stavební objekt dlouhodobého charakteru,
- **rekonstrukce objektu** – dochází ke stavebním úpravám daného projektu se zachováním půdorysového a výškového charakteru objektu,
- **modernizace objektu** – v rámci stavebních úprav dochází k modernizaci a vybavenosti jednotlivých částí stavby.

Firma P-BUILDING rozlišuje mezi zakázkami, které je schopna sama realizovat svými kapacitami, a zakázkami, kde se může ucházet pouze o určité dílčí stavební činnosti. Zakázky ve formě subdodávek ve společnosti P-BUILDING převažují a to z důvodu vysokého počtu realizovaných projektů v prostředí tepelných elektráren.

P-BUILDING má za dobu svého působení zkušenosti s různorodými typy zakázek z oblasti **Občanské a Průmyslové výstavby**.

Všechny tyto stavební činnosti, vyjma projekční a přípravné fáze, probíhají přímo v místě realizace stavby. Každé stavební dílo je ojedinělé, náročné na přípravu a specifické dle požadavků investora. Realizace specifických zakázek jsou často časově náročné (trvají několik měsíců i let), vyžadují velký počet pracovníků různých kvalifikací a různorodého materiálu (Pleskač, Soukup, 2001).

Společnost také nabízí služby v oblasti kontroly dokončených betonových konstrukcí (zkoušky pevnosti betonu Schmitovým kladívkem) a v oboru projektového řízení, kde disponuje vlastní projekční kanceláří a autorizovaným technikem v oboru pozemního stavitelství.

Občanská výstavba

Mezi úspěšné realizace zakázek z Občanské výstavby lze zařadit:

- zahrady a terasy „na klíč“,
- stavby rodinných domů „na klíč“,

- úpravy bytové jednotky,
- fasády a střešní pláště rodinných domů.

Dle jednatele společnosti P-BUILDING je stavba „na klíč“ spojená s realizací stavebního díla v plném rozsahu. To znamená, že zákazník může novou stavbu po předání ihned začít využívat. Výstavba probíhá stejně jako ostatní zakázky na základě smlouvy o dílo, kde je přesně uvedená cena za provedení, termín plnění, převzetí stavby, poskytnutá záruka v případě závad a reklamací.

Tabulka č. 6: Reference občanské výstavby

Název stavby/akce	Terasa bytového domu na klíč
Investor (zadavatel stavby)	Soukromá osoba
Místo stavby:	Praha
Objem:	0,4 mil. Kč
Realizace:	2010
Stavební objekt:	Bytový dům
Popis prací:	Kompletní realizace terasy bytového domu.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Průmyslová výstavba

Hlavními činnostmi nabízené v segmentu průmyslové výstavby jsou dodávky stavebních prací pro průmyslové celky a stavby v prostředí elektráren. Konkrétně se jedná o:

- zemní práce, demolice betony, sanace a malby v objemu 106,6 mil. Kč,
- střešní pláště (50,4 mil. Kč),
- ocelové konstrukce, nátěry (43 mil. Kč),
- zdravotnicka (14,6 mil. Kč),
- podlahy, povlakové krytiny, sádkokartony (5,2 mil. Kč).

- trubní vedení, technologie (9,2 mil. Kč),
- vytápění, výměňkové stanice, MaR (21,8 mil Kč),
- drobné reference (4,4 mil. Kč).

Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. zajišťuje v oboru průmyslové výstavby komplexní obnovu Elektrárny Tušimice II a optimalizaci provozu bloků B21 a B22 Elektrárny Pruněřov II. Tyto zakázky náleží mezi významné referenční a zároveň aktuální projekty společnosti.

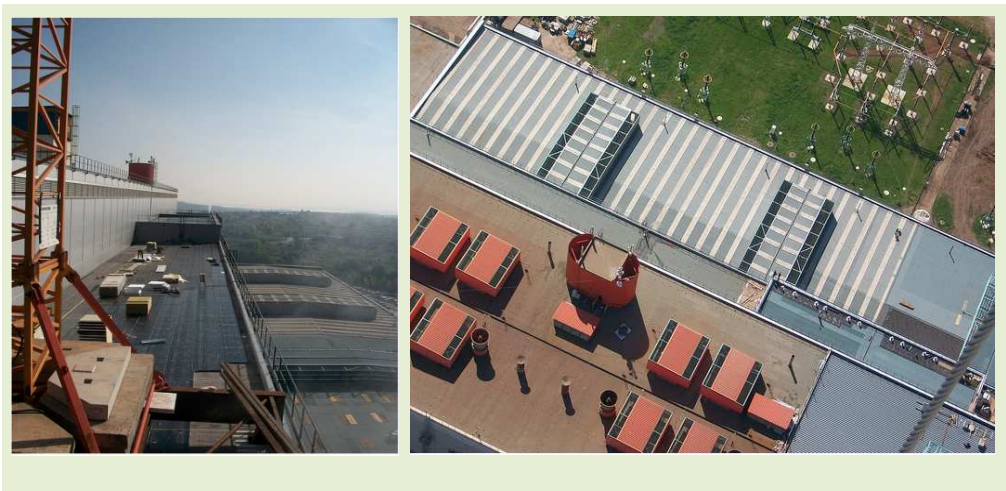
Tabulka č. 7: Reference průmyslové výstavby - Elektrárna Tušimice II

Název stavby/akce:	Komplexní obnova Elektrárny Tušimice II	
Investor (zadavatel stavby):	Viamont a.s., SMP CZ a.s., Metrostav a.s.	
Místo stavby:	Tušimice, okr. Chomutov	
Objem:	43, 5 mil. Kč	11 000 m ² plochy
Realizace:	1/2009 – současnost	
Stavební objekt:	Střechy bunkrové stavby, strojovny a dílen strojní údržby. (kompletní rekonstrukce střešního pláště a světlíků)	

Popis prací

- **Střechy:** Na střeše došlo ke stržení izolačního souvrství, vybourání perlitbetonu, demontáž stávajících trapézových plechů, povrchové úpravy styčných ploch a přilepení nových trapézových plechů, lepení parotěsné zábrany, kotvení polydeku s nakaširovaným pásem, natavení vrchního izolačního pásu s břidlicovým posypem. Dále jsou použity nové zatíkové žlaby, svody, klempířské výrobky a pokládka přítěžových dlaždic.
- **Světlíky:**

Demontáž a výměna ocelových konstrukcí, trapézových plechů vnějšího pláště, pochozích lávek, drátoskel s montážními lištami, pororoštů, klempířských výrobků, nových žlabů, svodů a byly provedeny nátěry a opravy podezdívek.



Zdroj: vlastní pracování, 2012

V oblasti samotné výroby plánuje společnost do budoucna dosáhnout soběstačnosti ve výrobě zámečnických konstrukcí, tedy zřídit vlastní zámečnickou dílnu. Doposud tyto stavební zámečnické konstrukce vyrábí pro P-BUILDING subdodavatel. Pro výrobu zámečnických konstrukcí, tedy většinou výrobků z oceli a železa, má firma k dispozici vlastní kvalifikované pracovníky.

6.3.2 Cena (price)

P-BUILDING se v rámci cenové strategie soustředí na tvorbu tzv. nabídkové ceny, která je řízena strategickými záměry ze strany nabídky vůči zákazníkovi. Právě nabídková cena je jedním z hlavních kritérií, podle kterých potencionální investor posuzuje atraktivitu navrhovaných cen ostatních účastníků výběrového řízení. Výslednou nabídkovou cenu firma stanovuje na základě vykalkulovaných nákladů a ziskové přírážky. Výše ziskové přírážky ve finále nabídkovou cenu sníží nebo zvýší. V průběhu několika kol výběrového řízení tak bývá výsledná cena za zhotovení zakázky odlišná.

Tabulka č. 8: Vývoj ziskové marže společnosti P-BUILDING spol. s.r.o

Rok	2009	2010	2011
Marže	5%	9%	11%

Zdroj: interní, vlastní zpracování, 2012

Marže se liší podle typů zakázek, investora a může kolísat i podle situace na trhu. Poměrně nízké marže P-BUILDING jsou způsobené především zájmem firmy získat stavební zakázku, finančními možnostmi firmy a intenzitou konkurence v jejím okolí. V tomto odvětví není snadné profitovat na materiálu, z toho důvodu je nejvhodnější ušetřit na vstupech, uvedl pan Gregor.

Společnost využívá k oceňování jednotlivých stavebních prací Orientační ceník stavebních prací, vydávaný společností ÚRS Praha. Katalog popisů a směrných cen je komplexním nástrojem pro tvorbu rozpočtů, kalkulací stavebních a výrobních prací, čerpání, výrobních faktur a harmonogramů. Společnost dvakrát ročně pořizuje novou databázi cen a tak pravidelně pracuje s aktuální cenovou hladinou. (p-building.cz, 2012)

6.3.3 Distribuce (place)

V rámci distribuční strategie se P-BUILDING snaží o pokrytí regionálního trhu. Typický je okruh 30 km od Chomutova, mezi vzdálenější oblasti patří například Praha.

Distribuční cesty - nepřímé

V oboru průmyslové výstavby vystupuje P-BUILDING jako subdodavatel stavebního díla. Hlavní roli při realizaci stavební zakázky hraje především rychlost výstavby, kvalita a nákladovost. Uspokojení požadavků zákazníka v plné výši zvyšuje vyhlídky další možné spolupráce mezi investorem a firmou P-BUILDING spol. s.r.o.

Distribuční cesty - přímé

V přímém distribučním řetězci firma vystupuje jako generální dodavatel nebo zákazník.

- Z pohledu zákazníka, firma obstarává základní stavební materiály od svých stálých dodavatelů (subdodavatelů), které jsou při realizaci stavby potřeba. Dodávky stavebního materiálu na staveniště zajišťuje dodavatel nebo sama firma pomocí vlastních dodávkových a nákladních vozů. P-BUILDING preferuje dlouhodobou spolupráci s dodavateli a subdodavateli, což firmě zvyšuje spolehlivost dodávek a snižuje náklady ve formě množstevních slev a výhod.
- Z pohledu generálního dodavatele, firma realizuje stavební zakázku přímo zákazníkovi. Příkladem přímé distribuce jsou terasy na klíč, kdy firma sama provádí projektovou dokumentaci, včetně grafických 3D návrhů, kalkulaci nákladů a následnou realizaci projektu.

Ze zprostředkovacích činností firma nabízí zejména projekční práce.

6.3.4 Marketingová komunikace (promotion)

Prostřednictvím propagačních aktivit firma ovlivňuje rozhodnutí investora při výběru dodavatele stavby. Cílem P-BUILDING spol. s.r.o. je vytvořit kladnou image firmy a dostat se do podvědomí zákazníků. Mezi klíčové skupiny zákazníků spadají velké stavební firmy, firmy ve vlastnictví státu (ČEZ) a soukromé osoby.

Reklama

Cílem reklamy není pouhá propagace určité služby, ale především zviditelnění celé společnosti. P-BUILDING spol. s.r.o. této oblasti dbá na soustavnost propagačních aktivit. Na základě poskytovaných služeb a cílové skupiny zákazníků se firma soustřeďuje zejména na venkovní reklamu a referenční listy. Venkovní reklama představuje velkoplošné reklamy (štíty domů, bannery) a mobilní reklamní plochy umístěné na dopravních prostředcích. Účelné je zejména umístění firemního loga a

reklamních bannerů na stavební buňky, oplocení, domy, osobní a nákladní vozy. Nejdůležitější formu propagace představuje referenční brožura s celkovým výčtem dosavadních realizovaných staveb, včetně jejich rozsahu, jméno investora, doby výstavby, charakteristiky a použitých technologií.

Referenční brožura je hlavním propagačním materiálem ve výběrových řízeních a při osobních prezentacích u potencionálních investorů.

Osobní prodej

V zakázkovém marketingu je osobní prodej založen na principu přímého kontaktu s potencionálním zákazníkem. Osobní prodej je uplatňován ve formě obchodního jednání a reprezentuje samotnou firmu. Před smlouvením obchodního jednání dodržuje firma základní postupy. Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. nejprve:

- stanoví si cíle jednání,
- potencionálního zákazníka vytipuje,
- kontaktuje a následně informuje o své nabídce poskytovaných služeb,
- zjišťuje požadavky a podmínky zákazníka,
- ujedná kompromis vzájemných stanovisek,
- uzavírá smluvní dohodu.

Firma tento typ propagace preferuje nejvíce. Pokládá osobní propagaci společnosti za nejefektivnější a zároveň nejméně nákladnou.

Podpora prodeje

Touto cestou P-BUILDING spol. s.r.o. vyjednává o ceně s cílem upoutat pozornost zákazníka k nabízeným službám. Jedná se poskytnutí doplňkových služeb zdarma v rámci velkého projektu. Tyto služby jsou rovněž poskytovány i samostatně. Mezi doprovodné specializace využívané při smlouvání o ceně patří:

- Geologické a geodetické práce
- Autorizovaný dozor staveb a poradenství
- Rozpočtování staveb dle pravidel ÚRS
- Grafické 3D návrhy interiérů
- Jádrové vrtání (do průměru 500mm)
- Velkoformátový tisk (do velikosti A0)

Výše zmíněné specializace představují pro firmu malou nákladovou zátěž, protože tyto práce jsou většinou běžnou součástí každé stavební zakázky.

Jako další podporovací stimuly firma využívá dárkové předměty (např. vína, zapalovače, trika, čepice, klíčenky, USB flashdisky, novoročenky).

Public relations (PR)

Ve stavebnictví je PR patrně nejvýznamnějším a nejvíce využívaným nástrojem komunikačního mixu. PR má především zlepšovat a udržovat image firmy.

Firemní styl – představuje vizuální stránku společnosti, konkrétně se jedná o logo firmy, firemní barvy a grafiku. P-BUILDING dodržuje jednotné grafické zpracování ke snadné zapamatovatelnosti využívané na pracovních oděvech, písemnostech, technickém vybavení, firemních vozech apod. Barvy společnosti jsou zelená a černá. Všechny vozy mají bílou barvu se zeleným firemním potiskem.

Webové stránky – slouží k online firemní prezentaci, v porovnání s konkurencí mají velmi dobrou kvalitu a zpracování. Stránky se člení do několika sekcí – úvod, o společnosti, certifikace, projekty, reference, kontakty a sponzoring. Zákazníci zde mohou nalézt odkaz na referenční brožuru za rok 2008-2010, výčet specializací a ostatní potřebné informace. Internetové stránky – <http://p-building.cz>

Sponzoring – firma se v Ústeckém kraji, převážně v Chomutově, snaží zviditelnit a zvýšit podvědomí o firmě sponzoringem. V rámci dlouhodobější spolupráce se firma zaměřuje na projekty oblasti regionálního působení. V rámci sportu podporuje účastníky nejvyšší Mattoni národní ligy BK Levharti Chomutov, jehož je P-BUILDING hlavním partnerem, dále pak KidsCup Klínovec 2011, Taneční studio – REFLEX, tenisový klub Viamont Teplice aj. Mezi ostatní finančně podporované projekty patří sociální automobil Dětskému domovu Chomutov, podpora sdružení Krušno – záchrana Krušných hor, finanční dar mateřské školce Klíček – Chomutov aj. V rámci kultury společnost podporuje kulturu a pořádání hudebních akcí v Chomutově.

Lidé (people)

P-BUILDING spol. s.r.o. se zaměřuje nejen na systém ekonomický a technologický, ale i na sociální systém uvnitř firmy. Společnost chce získat oblibu u svých zákazníků spolehlivým, kvalitním, vstřícným a rychlým plněním zadaných projektů. Tyto

skutečnosti jsou součástí firemní kultury. Firma P-BUILDING spol. s.r.o. se snaží mít blízký vztah nejen se svými zákazníky, ale i zaměstnanci.

Zaměstnanci patří mezi nejdůležitější článek firmy. Bez nich nelze realizovat cíle a plány firmy. Zvýšení produktivity práce úzce souvisí se spokojeností pracovníků. Důležité je u pracovníků vyvolat zájem o práci pomocí motivace a dbát na dobré formální vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.

P-BUILDING spol. s.r.o. motivuje své zaměstnance pomocí platového ohodnocení a profesního růstu formou různých kvalifikací ve stavebním oboru. Plat zaměstnanců by měl podporovat motivaci, nesmí ovšem přesahovat rozumnou míru.

7 Marketingový plán pro P-BUILDING spol. s.r.o.

7.1 Stručné shrnutí a obsah

Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. se pohybuje na stavebním trhu více než tři roky. Za tu dobu společnost dokázala zrealizovat několik velkých zakázek a vštípit jméno firmy do podvědomí velkých investorů z veřejného i soukromého sektoru. Vedení staví svou strategii na profesionalitě, odbornosti a kvalitě realizovaných stavebních děl. Hlavním marketingovým cílem společnosti pro následující období je zajištění pravidelného zvyšování ročního obrátu o 10%, snížení zejména režijních nákladů o 8% a rozšíření klientely společnosti.

V důsledku krátkého působení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. na stavebním trhu, nemá společnost nijak písemně definováno své poslání, vize ani cíle. Nicméně oba jednatele mají představu o tom, jakým směrem by se měla firma ubírat v následujících letech. Podstatou stavební firmy P-BUILDING je i nadále působit v oboru průmyslové výstavby a staveb v energetickém sektoru. Ochrana životního prostředí, dlouhodobá spokojenost zákazníka i zaměstnance jsou zásadními prioritami společnosti.

Obecným cílem P-BUILDING je být tržně orientovanou společností zaměřenou na požadavky zákazníka, zákaznický servis a konkurenceschopnost v oblasti svého podnikání.

Shrnutím obecných cílů společnosti by definice poslání a vize mohla vypadat takto:

Poslání:

„P-BUILDING spol. s.r.o. zajišťuje realizaci náročných stavebních projektů s garancí cen, kvality, bezpečnosti a šetrnosti k přírodě. O to víc dbáme na individuální přístup k zákazníkům s důrazem na uspokojování jejich potřeb a požadavků.“

Vize:

„V následujících letech chceme být stabilní a konkurenceschopnou společností v oboru průmyslové výstavby a staveb v energetice. Pro své klienty chceme být důvěryhodným a spolehlivým obchodním partnerem plnící své závazky.“

K dosahování cílů klademe důraz na profesionální rozvoj, spokojenost, bezpečnost a ochranu zdraví našich zaměstnanců.“

7.2 Marketingové cíle společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.

Zjištěním současného stavu firmy P-BUILDING spol. s.r.o. i jejího okolí pomocí výše provedených analýz, stejně tak jako odhadem reálných příležitostí podniku jsou stanoveny marketingové cíle podniku. Ty by měly dodržovat metodiku vlastností SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované). Konkrétně za rok 2012 chce společnost dosáhnout následujících cílů:

Marketingové cíle

- Zavedení nového systému motivace zaměstnanců od května 2012
- Zvýšení subdodávek velkých projektů o 65%
- Vlastní výroba plánovaná na rok 2013
 - Sestavení návrhu na zřízení zámečnické dílny v prosinci 2012

Finanční cíle

- Zvyšování tržeb o 10 % v každém následujícím roce (alespoň po dobu 3 let)
- Snížení celkových nákladů o 8 %

7.3 Marketingová strategie

V souvislosti s posílením pozice společnosti na stavebním trhu bude P-BUILDING volit kombinaci strategie zaměřenou na cílový trh a strategii nízkých nákladů.

Cílové trhy

Primárním cílovým trhem jsou investoři velkých firem. Tyto společnosti, v souvislosti s výrazným podílem na trhu realizací stavebních děl, využívají z hlediska ekonomičnosti stále častěji dodávky prací od menších subdodavatelů. Jedná se převážně o veřejný sektor. Druhotnou cílovou skupinou jsou středně velké podniky a soukromé osoby, které využijí ostatních služeb společnosti P-BUILDING na trhu B2C. Jedná se především o segment potencionálních zákazníků, kteří jsou ochotni připlatit za kvalitu konkrétního stavebního díla.

V rámci geografického segmentu jsou Severozápadní Čechy nejčastější oblastí realizace stavebních zakázek.

7.4 Navrhovaný marketingový mix

Marketingová strategie je rozvržena do jednotlivých oblastí, jako je produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace a lidé.

Produkt

V oboru průmyslové výstavby firma využívá k realizaci dílčích stavebních činností speciální zámečnické konstrukce. Ty doposud zajišťoval subdodavatel, který byl v přímém kontaktu pouze s dodávající firmou P-BUILDING spol. s.r.o., nikoliv s investorem projektu. Vlastní výrobou a montáží konstrukcí dojde k úsporám výdajů a vyvážení sezónního období ve stavebnictví. Design výrobku a povrchové úpravy by vycházely z individuálních požadavků a potřeb zákazníka. Výroba by probíhala pod dohledem stávajících odborníků společnosti. Příklady výsledného produktu dle jednotlivých zakázek:

- nosné konstrukce, lávky, plechové kryty, zastřešení, vrata, brány
- oplocení průmyslových objektů i rodinných domů apod.

Z dlouhodobějšího hlediska se společnost zaměří na investiční projekt, kterým je rozsáhlá rekonstrukce domu z počátku 19. století. Projekt financovaný investičním úvěrem společnosti je v současné době v realizační fázi. Dům prochází rozsáhlou rekonstrukcí s cílem vybudování vlastního sídla společnosti. P-BUILDING by se přemístěním firmy zbavil dalšího břemene, kterým je pronájem stávajících prostor společnosti v centru města Chomutov. V současnosti je tato skutečnost prioritou společnosti a z toho důvodu se firma soustřeďuje na rekonstrukci přízemí domu, které bude novým sídlem společnosti koncem letošního roku.

Další výhodou daného projektu je využití tří zbývajících pater k obytným účelům. K prodeji bude poskytnuto 6 nadstandardních bytů o velikosti 4+kk a 2+kk. Předpokládané dokončení kompletní rekonstrukce je stanoveno na konec roku 2013.

Cena

S ohledem na konkurenci je společnost P-BUILDING nucena držet své ceny v přijatelné výši. Společnost může být cenově konkurenceschopná v případě snížení celkových nákladů a rychlosti realizace zakázek.

Stanovení cen stavebních prací se bude i nadále odvíjet od výše nákladů v kombinaci s aktuální cenovou hladinou ceníků dle ÚRS, Praha. Zvýšení cen by mohlo dojít v případě zvýšení míry inflace a nově navrhovaných sazeb DPH.

Distribuce

Zde P-BUILDING spol. s.r.o. zvýší úsilí při přímém oslovování potenciálního investora formou pravidelných jednání s cílem nabídky svých služeb a vytvoření dlouhodobých vztahů. Klíčové nadále zůstává působení v Ústeckém kraji. Potenciál však představují zakázky v období bytové terasy realizované v Praze. V tomto případě záleží na ceně realizované zakázky a požadavcích zákazníka.

Distribuce zámečnických konstrukcí bude probíhat zejména v rámci aktuální realizace stavebního díla a v prostorách dílny. Dodací lhůta se bude odvíjet od náročnosti a umístění zadané zakázky, v rozmezí 1 až 3 měsíců.

Propagace

Stávající marketingová komunikace je na velmi dobré úrovni. Kategorie reklamy, PR a podpory prodeje se bude objevovat s pravidelnou frekvencí, aby se P-BUILDING spol. s.r.o. ještě více dostal do podvědomí potenciálních nových zákazníků.

Zavedením výroby zámečnických konstrukcí bude probíhat komunikace se zákazníky prostřednictvím webových stránek, které budou o tuto činnost aktualizovány.

Lidé

Zefektivnění a sladění stanovených cílů bude probíhat ve vrcholovém vedení za účasti bezprostředně podřízených pracovníků. Ti budou dále tyto cíle vytvářet a přenášet na pracovníky nižší úrovně (mistry, dělníky).

Zvýšení produktivity práce souvisí se spokojeností samotných zaměstnanců. Důležitým podnětem je aktivní spoluúčast zaměstnanců na úspěchu či neúspěchu firmy. V těchto případech se zavedou denní plány a přenesení rizik na dělníky.

7.5 Marketingový průzkum

P-BUILDING zběžně provádí výzkum spokojenosti zákazníka v rámci politiky jakosti prostřednictvím dotazníků. Dotazníky jsou vyplňovány zákazníky po předání zrealizované zakázky. Nyní je cílem vyčlenit další úsilí na marketingový průzkum, který bude pravidelně analyzovat spokojenost zákazníků, zaměstnanců, sledovat konkurenci v odvětví, aktuální trendy a příležitosti stavebního trhu. Vyhodnocení jednotlivých dotazníků bude v kompetenci vedení společnosti.

7.6 Akční programy

Po dobu jednoho roku, roku 2012, bude firma využívat k dosažení stanovených cílů následující souhrn akčních programů. Podkladem implementace akčních programů je výše zmíněná marketingová strategie a zpracovaný marketingový mix.

7.6.1 Restrukturalizace mzdového ohodnocení zaměstnanců

Společnost P-BUILDING spol. s.r.o. zavedla odměňování pracovníků už dříve. Jelikož vedení společnosti rozdělovalo odměny téměř stejným metrem, dá se říci, že zaměstnanci ztratili motivaci ke zlepšení své výkonnosti a brali odměny jako samozřejmost. Ke zvyšování motivace budou přispívat jasně vymezené denní úkoly, které musí dělník/zaměstnanec splnit. Dalším krokem ke zvýšení motivace zaměstnanců bude zavedení pohyblivé složky mezd, nový systém odměn za včasnou a kvalitní realizaci stavební zakázky. Pohyblivá složka mezd se skládá z pevné části mzdy a pohyblivé části mzdy, jejíž výše se bude odvíjet od plnění denních plánů. Nyní firma bude zaměstnance ohodnocovat podle aktuálních výkonů. Pokud naopak dojde nesprávným zacházením k poničení náradí či k zpoždění denních a týdenních plánů² pracovní čety, budou tito zaměstnanci penalizováni srážkou částky ze mzdy (výše bude stanovena dle situace).

Tabulka č. 9: Akční program č. 1

Cíl aktivity	Zvýšení motivace zaměstnanců. Snížení nákladů.
Začátek	1. 6. 2012 – do budoucna
Rozpočet	0,-
Odpovědná osoby	Jednatelé společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

7.6.2 Realizace plánovaných komunikačních aktivit

Zhotovení reklamy P-BUILDING pravidelně zadává firmě Sopko, s.r.o., ta už dříve provedla kompletní návrh reklamních bannerů, vizitek a ostatních propagačních materiálů. Díky dlouhodobé spolupráci uplatňuje firma P-BUILDING množstevní slevy a klientské výhody. Samotnou instalaci reklamních cedulí a bannerů provedou zaměstnanci firmy P-BUILDING. Revizi propagačních materiálů provede jednatel společnosti.

² kromě případného nesplnění plánů kvůli aktuálnímu stavu počasí a jiným neovlivnitelným vlivům

Internetové stránky firmy zajišťuje externí zaměstnanec, který pravidelně tyto stránky aktualizuje, upravuje a doplňuje o nové informace.

Ve výběrovém řízení a při osobní prezentaci firmy je zapotřebí referenční brožura obsahující zrealizované stavební zakázky. Novinkou bude vyhotovení výroční zprávy za rok 2011, tu zpracuje a vydá firma ENTRE, s.r.o.

Jednotlivé aktivity, cíl aktivit, náklady, časové rozmezí a odpovědnou osobu přehledně znázorňuje Tabulka č. 10.

Tabulka č. 10: Akční program č. 2

REALIZACE PLÁNOVANÝCH KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT			
Cíle aktivit	Zvýšení tržeb. Posílení pozice a renomé společnosti.		
Aktivity:		Náklady	Časový rozsah
Revize propagačních materiálů	Zjištění stavu zásob vizitek, polepů, dárkový a propagačních materiálů.	-	1. 5. – 5.5. 2012
	Doplnění zásob. (vč. objednávky)	30 000,-	6. 5. – 1. 6. 2012
Venkovní reklama	Prodloužení pronájmu 2 reklamních ploch v ulicích Pražská a Moravská, Chomutov.	24 000,-	1. 2. – 1. 10. 2012
	Výroba bannerů a reklamních cedulí.	12 000,-	4. 3. – 30. 3. 2012
Sponzoring	Podpora basketbalové ligy Levharti Chomutov, Záchrany Krušných hor, podpora sociálních automobilů aj.	600 000,-	12. 1. – 31. 12. 2012
Reference	Zpracování a vydání referenční brožury a výroční zprávy za rok 2011.	6 000,-	4. 4. – 3. 5. 2012
Webové stránky	Provoz webových stránek.	25 000,-	1. 1. – 31. 12. 2012
	Aktualizace a doplnění fotodokumentace realizovaných zakázek.	-	25. – 26. 4. 2012
Roční náklady (Bez DPH)		Σ 697 000,-	
Odpovědná osoba	Jednatel Jaroslav Gregor		

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

7.6.3 Zefektivnění subdodávek materiálů a prací

Společnost by dále mohla snížit své náklady pomocí důsledného výběru potřebných subdodávek materiálu a prací. Výběry se budou konat na základě nejpříjemnější ceny a kvality materiálu či služeb. V závěru se stanoví optimální způsob distribuce.

Mimo jiné velmi často docházelo k využívání služebních automobilů k osobním účelům zaměstnanců na náklady firmy. Aby firma své náklady snížila, rozhodla se zavést

system platebních karet na čerpání PHM na SPZ a CCS monitor, který firmě umožní mapování pohybu služebních vozidel.

Tabulka č. 11: Akční program č. 3

Cíl aktivity	Snížení nákladů. Efektivní využití materiálů
Začátek	1. 5. 2012 – budoucnost
Rozpočet	7 850,- *
Odpovědná osoby	Jednatelé společnosti

* náklady na zavedení CCS monitoru + měsíční náklady na provoz (květen)

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

7.6.4 Návrh na rozšíření portfolia o výrobu zámečnických konstrukcí

Koncem roku 2012 se firma zaměří na využití vlastních zdrojů a příležitostí v oblasti výroby zámečnických konstrukcí, o které je zájem i v průběhu zimních měsíců. Jednatelé navrhnu plán výroby a pronájem zámečnické dílny s příslušným vybavením. V prostorách dílny se také vymezí část, která bude sloužit jako skladiště stavebních materiálů a náradí. V průběhu roku 2013 dojde k zavedení výroby do nabídky společnosti a následně proběhne její propagace. Firma v rámci výroby zavede zvýhodněné množstevní nabídky a při realizaci velkých zakázek bude sama tyto výrobky využívat. Firma tak sníží své náklady, které byly spojeny s dodávkou těchto výrobků od jiných subdodavatelů.

Tabulka č. 12: Akční program č. 4

Cíl aktivity	Rozšíření portfolia a zvýšení tržeb v následujícím období
Časové rozsah	1. 12. – 22. 12. 2012
Rozpočet	0,-
Odpovědná osoby	Jednatelé společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

7.6.5 Kvalifikace zaměstnance v oblasti marketingového plánování a řízení

František Peřina i Jaroslav Gregor dokonale ovládají praktické poznatky stavebního oboru a jeho fungování. Přesto však marketingové činnosti řeší spíše intuitivně. Aby firma P-BUILDING zvýšila efektivitu marketingového plánování a úspěšné implementace stanovených cílů, je vhodné uvést majitele společnosti do problematiky strategického a marketingového řízení. Marketingové plánování vyžaduje každoroční

aktualizaci, tudíž návrhem je kvalifikovat jedno z jednatelů v oblasti strategického marketingu, marketingového výzkumu či praktické implementace metody BSC aj. Na českém trhu existuje několik dodavatelů ucelených řešení, služeb a metodik pro tyto oblasti. Jednou z těchto společností je LBMS s.r.o., která poskytuje například kurz praktického Balanced Scorecard nebo společnost Gradua s.r.o., která nabízí mnoho kurzů z oblasti marketingu, logistiky, projektového řízení apod.

Tabulka č. 13: Akční program č. 5

Cíl aktivity	Získat nové zákazníky a zvýšit kvalifikaci zaměstnanců.
Časový rozsah kurzu	15. 10. 2012 - 15. 10. 2012 29. 10. 2012 - 30. 10. 2012 13. 11. 2012 - 14. 11. 2012
Kurz	Efektivní marketingová komunikace malé a střední firmy
Rozpočet	20 640,-/ kurz
Odpovědná osoby	Jednatel společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

7.7 Rozpočet

7.7.1 Prognóza marketingových nákladů

Vedení společnosti si začalo uvědomovat důležitost marketingové komunikace a vynakládá přiměřené výdaje na podporu hlavních nástrojů komunikačního mixu. Navrhovaný marketingový plán počítá s vyššími náklady vynaloženými na marketingové aktivity oproti uplynulému období.

Tabulka č. 14: Marketingové výdaje společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.

Rok	Marketingové výdaje v Kč
2010	650 000,- (bez DPH)
2011	620 000,- (bez DPH)
2012	717 640,- (bez DPH)*

* plánované výdaje na základě rozpočtu z minulého roku spolu s náklady na rekvalifikaci v oblasti marketingu

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Společnost dále vynaloží náklady na pořízení CCS monitoru a platebních karet na čerpání PHM v celkovém objemu 6 600 Kč. Měsíční paušál sledovacího zařízení činí 250 Kč/vozidlo. Sledovací zařízení by byla namontována celkem do 5 služebních vozů

firmy P-BUILDING. Zavedení systému CCS by mělo výrazně snížit náklady na PHM, které v loňském roce dosáhly částky 1 319 540 Kč. Odhadovaná návratnost je 5 měsíců.

7.7.2 Prognóza tržeb

V důsledku sníženého objemu stavebních zakázek a problémů v oblasti doby obratu pohledávek majitelé společnosti P-BUILDING předvídají vývoj tržeb velmi opatrně. Firma v letošním roce předpokládá pokles tržeb.

Po konzultaci s panem Gregorem byl stanoven vývoj tržeb v následujících třech letech. V roce 2012 se očekává výrazný pokles tržeb v důsledku odsunutí termínu zahájení hlavní zakázky, komplexní obnovy Elektrárny Prunéřov II, z 1. 3. na 1. 9. 2012. Mezi další důvod snížení tržeb v letošním roce patří stále ještě nevyplacené pohledávky z minulého roku. V následujících letech se očekává zvýšení tržeb zavedením vlastní výroby zámečnických konstrukcí a zvýšením počtu stavebních zakázek.

Tabulka č. 15: *Vývoj tržeb firmy P-BUILDING spol. s.r.o.*

Tržby (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014
Realistický scénář	55 000	60 000	66 000
Optimistický scénář	60 000	71 000	85 000
Pesimistický scénář	53 000	55 000	57 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Realistický scénář nejvíce vystihuje předpokládaný vývoj tržeb. Vychází z objemu smluvně dohodnutých zakázek ve sledovaném období a stabilizace finanční situace podniku. V průběhu daného období jednatelé nepředpokládají platební neschopnost podniku. Přesto P-BUILDING počítá se značnými náklady na financování právě probíhající rekonstrukce domu a dlouhodobé splácení bankovního úvěru.

Optimistický scénář poukazuje na pozitivní vývoj finanční situace podniku a růstu objemu stavebních prací. Optimistický vývoj počítá s každoročním nárůstem tržeb přibližně o 20%. Při tomto scénáři by P-BUILDING mohl využít volných finančních prostředků a to vhodným investičním zhodnocením, například nákupem nových technických strojů či rekvalifikace zaměstnanců.

V případě pesimistického scénáře by došlo k prohloubení finanční závislosti na bankovním úvěru a poklesu objemu stavebních zakázek. Společnosti by nezbyvalo nic jiného než vyhledat prozatímní uplatnění svých činností v jiném oboru. V rámci úspor

by došlo k omezení finančních prostředků na marketingové aktivity podniku a ke změně cenové strategie.

7.8 **Kontrola**

Vedení společnosti bude využitím kontrolního opatření jednotlivých programů snadno monitorovat spokojenost zákazníků a identifikovat případné odchylky ve výkonu. To firmě umožní zareagovat a zajistit včas následné opatření (Kotler, Keller, 2007).

Kontrola plnění a odchylky mezi plánovanými cíly a dosaženými výsledky budou sledovány pomocí:

- Příjmů a výdajů (měsíční a roční)
- Spokojenosti zákazníků (pololetně)
- Objemem smluvně dohodnutých a realizovaných zakázek (ročně)
- Pravidelných porad a osobních pohovorů

V průběhu roku je podstatné dodržování klíčových jednotlivých milníků včas a v rámci rozpočtu. Za marketingové aktivity budou zodpovědní majitelé firmy. Účelem samotného milníku není stihnout všechny marketingové aktivity, ale nejvýznamnější.

Mezi nejzávažnější očekávaná rizika patří dlouhé splatnosti faktur zrealizovaných zakázek a vliv sezónnosti ve stavebnictví.

8 Závěr

Z dostupných zdrojů využívaných při zpracování této bakalářské práce je patrné, že teorie marketingu jako takového je poměrně přesně vytyčena. V současné době existuje volně k dispozici velké množství odborných publikací zabývajících se otázkou marketingu. Kupříkladu internetové knihkupectví MARTINUS nabízí celkem 213 titulů obsahujících slovo „marketing“. Za zmínění stojí městská knihovna v Praze, která poskytuje dokonce 4087 titulů s tímto obsahem. Ovšem skutečnost je taková, že marketingová praxe ve většině malých a středních firem zcela chybí. Příčinou je náročnost sestavení marketingového plánu a s ním spojená analýza marketingového prostředí. Mnoho malých firem, obzvláště těch stavebních, postrádá kvalifikované zaměstnance pro přípravu a realizaci marketingových plánů, z čehož vychází i doporučení dodatečné rekvalifikace jednatelů společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. v oblasti marketingového a strategického řízení.

Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti marketingového plánování a marketingu ve stavebnictví, dále pak představení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o., analýzu využití marketingových nástrojů, analýzu současného stavu společnosti. V neposlední řadě je vypracován marketingový plán pro rok 2012.

Při sestavování marketingového plánu společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. byla zjištěna problematika stavebního odvětví, zejména v oblasti B2B trhu a veřejného sektoru. Přetrvávající ekonomická krize a další vládní škrty neumožňují firmě P-BUILDING spol. s.r.o. patřičně rozvíjet svou obchodní činnost, která je bezprostředně propojena s marketingovými aktivitami. Doposud byla analyzovaná firma závislá na jednom hlavním investorovi, což počátkem roku způsobilo firmě značné finanční problémy, téměř existenční. Důvodem je především problematika a náročnost výstavby v prostředí tepelných elektráren, jež úzce souvisí s nedostatkem stavebních zakázek a investičních prostředků veřejného, ale i soukromého sektoru.

Hlavní přínosy sestavením marketingového plánu autorka práce vidí v posílení strategického řízení společnosti P-BUILDING spol. s.r.o. Navrhovaný plán by měl firmě umožnit upevnění vztahu se stávajícími zákazníky, zároveň vyhledat potenciaální investory stavebních prací, dobře poznat konkurenci v okolí, určit vlastní konkurenční výhody a navrhnout vhodnou strategii k dosažení stanovených cílů a zajistit tak v budoucnu stabilitu společnosti na stavebním trhu.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: <i>Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, čistého zisku, počtu zaměstnanců a produktivity práce</i>	37
Tabulka č. 2: <i>Základní informace firmy STAVAN EU, s.r.o.</i>	42
Tabulka č. 3: <i>Základní informace firmy TOSTAV spol. s.r.o.</i>	43
Tabulka č. 4: <i>Základní informace firmy STRIX Chomutov, a.s.</i>	43
Tabulka č. 5: <i>SWOT analýza společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.</i>	46
Tabulka č. 6: <i>Reference občanské výstavby</i>	49
Tabulka č. 7: <i>Reference průmyslové výstavby - Elektrárna Tušimice II</i>	50
Tabulka č. 8: <i>Vývoj ziskové marže společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.</i>	51
Tabulka č. 9: <i>Akční program č. 1</i>	60
Tabulka č. 10: <i>Akční program č. 2</i>	61
Tabulka č. 11: <i>Akční program č. 3</i>	62
Tabulka č. 12: <i>Akční program č. 4</i>	62
Tabulka č. 13: <i>Akční program č. 5</i>	63
Tabulka č. 14: <i>Marketingové výdaje společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.</i>	63
Tabulka č. 15: <i>Vývoj tržeb firmy P-BUILDING spol. s.r.o.</i>	64

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: <i>Očekávaný vývoj ve stavebnictví</i>	12
Obrázek č. 2: <i>Model pěti sil podle Michaela Portera</i>	19
Obrázek č. 3: <i>Implementace metody Balanced Scorecard</i>	26
Obrázek č. 4: <i>Logo společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.</i>	27
Obrázek č. 5: <i>Obyvatelstvo podle věku v Ústeckém kraji</i>	30
Obrázek č. 6: <i>Vývoj produkce odpadů v České republice za období 2002-2010</i>	32
Obrázek č. 7: <i>Organizační schéma společnosti</i>	36
Obrázek č. 8: <i>Rozdělení zakázek dle cílového trhu</i>	39
Obrázek č. 9: <i>Klíčová kritéria při výběru dodavatelů stavebních společností</i>	45

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
ČOV	čistírna odpadních vod
ČVUT	české vysoké učení technické
DPH	daň z přidané hodnoty
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	informační a komunikační technologie
IČO	identifikační číslo organizace
PHM	pohonné hmoty
PO	právnícká osoba
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SPS	svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR
SPZ	státní poznávací značka
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
ÚRS	ústav racionalizace ve stavebnictví

Seznam použitých zdrojů

Odborné publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1535-3

BOONE, L. E., KURTZ, D. L. *Contemporary marketing*. South-Western: Cengage Learning 2011. ISBN 978-1-111-22178-2

COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-641-2

HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8

KORÁB, V.; MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti; spol. s r.o., komanditní společnost, veřejná obch. spol.* Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN: 80-251-0592-X

KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 987-80-247-1359-5

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. ISBN 80-247-0016-6

LAMB, W. CH., HAIR, F. J., McDANIEL, C. *Marketing*. Thomson South-Western: Pre-Press Company, Inc., 2006. ISBN 0-324-22155-X

PLESKAČ, Jiří; SOUKUP, Leoš. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-247-0052-2

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Jiné zdroje

ŠNÍDL, V. Trest za fair play. *Ekonom* 2012, č. 13, s. 7-10. ISSN 1210-071

Osobní konzultace s jednatelem společnosti P-BUILDING spol. s.r.o.

Elektronické zdroje

Business Info. *Analýzy, statistiky*. [online]. businessinfo.cz, 2012 [cit. 2012-3-28]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-statistiky/prumysl-stavebnictvi-prosinec-2011/1000452/63425/>>

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 22. 4. 2012, [cit. 2012-04-23] Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Český statistický úřad. *Grafy – Životní prostředí*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 13. 2. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/tab/1A002D0D03>>

Český statistický úřad. *Informační společnost v číslech 2011- podniky*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 23. 2. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5D003FF542/\\$File/970511_D.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5D003FF542/$File/970511_D.pdf)>

Český statistický úřad. *Statistická ročenka Ústeckého kraje 2011*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 23. 2. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <[http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/600039FEA5/\\$File/42101111.pdf](http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/600039FEA5/$File/42101111.pdf)>

Deloitte *Czech republic*. [online]. deloitte.com, 2012 [cit. 2012-1-26]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom/CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf>

IHNED.CZ [online]. *Stát chce víc práce pro Čechy. Firmám se to nelíbí, bez Ukrajinců se neobejdou* [cit. 2012-3-28]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-55215980-stat-chce-vic-prace-pro-cechy-firmam-se-to-nelibi-bez-ukrajincu-se-neobejdou>>

eJustice. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2008, Aktualizace 10.3.2011, [cit. 2012-03-10] Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a500018740&klic=rgsbfqOoKec5mvSjjUC0EA%3d%3d>>

eJustice. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2008, Aktualizace 12.3.2012, [cit. 2012-03-12] Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a105728&klic=q%2b9UsVeQHPBCZz%2fhsQ9eMg%3d%3d>>

KMPG. *Stavebnictví a nemovitosti* [online]. kpmg.com, 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z:

<http://www.kpmg.com/CZ/cs/Hidden/Documents/1202_Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Průmysl a stavebnictví*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument102307.html>>

PPP centrum České republiky. *Stručně o PPP*. [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>>

P-BUILDING spol. s.r.o. *Domovská stránka*. [online]. p-building.cz, 2012 [cit. 2012-1-27]. Dostupné z: <<http://www.p-building.cz/>>

STAVAN EU s.r.o. *Domovská stránka*. [online]. stavan.eu, 2012 [cit. 2012-2-25]. Dostupné z: <<http://www.stavan.eu/>>

STRIX a.s. *Domovská stránka*. [online]. strichomutov.cz, 2012 [cit. 2012-2-27]. Dostupné z: <<http://www.strixchomutov.cz/>>

TOSTAV spol. s.r.o. *Domovská stránka*. [online]. tostav.cz, 2012 [cit. 2012-3-25]. Dostupné z: <<http://www.tostav.cz/>>

Trigema, a.s. *Aktuální vývoj stavebního trhu v ČR*. [online]. trigema.com, 2012 [cit. 2012-4-23]. Dostupné z: <<http://trigema.blogspot.com/2012/0/aktualni-vyvoj-stavebniho-trhu-v-cr.html>>

Ústecký kraj. *Odpady*. [online]. kr-ustecky.cz, 2012 [cit. 2012-4-13]. Dostupné z: <http://www.kr-ustecky.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=450018&id_ktg=98582&p1=179799>

Ústecký kraj. *Témata*. [online]. kr-ustecky.cz, 2012 [cit. 2012-4-23]. Dostupné z: <http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=1645352&query=tepel%C3%A9+elektrany&p1=84858>

Seznam příloh

Příloha A: Hlavní certifikace společnosti

Příloha B: Abstrakt

Příloha C: Abstract

Příloha A: Hlavní certifikace společnosti



Příloha B: Abstrakt

ŠABATKOVÁ, M. *Marketingový plán konkrétní firmy P-Building spol. s.r.o.*
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 stran, 2012

Klíčová slova: Marketing ve stavebnictví, marketingový plán, SWOT analýza, marketingové cíle

Předložená bakalářská práce se předně zabývá sestavením marketingového plánu pro stavební společnost P-Building s.r.o. Téma bylo zvoleno na základě perspektivy stavebního oboru a možnosti vytvoření prvotního návrhu marketingového plánu podniku.

V úvodu teoretické části práce je zohledněna problematika a specifika marketingu ve stavebnictví. Následuje stručné vymezení základních pojmů z oblasti marketingu a rozbor jednotlivých částí marketingového plánu. Praktická část seznamuje čtenáře s konkrétní společností, situační analýzou podniku, analýzou marketingového mixu a SWOT analýzou. Tato část využívá teoretických poznatků a zaměřuje se na praktické zpracování marketingového plánu. Na základě provedených analýz jsou stanoveny marketingové cíle a strategie společnosti, z nichž dále vychází navrhované akční programy, rozpočet a kontrola.

Příloha C: Abstract

SABATKOVA, M. *Marketing plan of the concrete company P-building comp Ltd.*
Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in
Pilsen, 72 pages, 2012

Key words: Marketing in building industry, marketing plan, SWOT analysis, marketing targets

The presented bachelor's thesis deals mainly with constructing a marketing plan for the P-BuildingCompany Ltd. The theme was chosen based on the perspective of the construction industry and the possibility of creating initial draft of business marketing plan.

In the introduction to the theoretical part, thesis takes into account issues and the specifics of marketing in the construction industry. This is followed by a brief definition of the basic concepts of marketing and analysis of the individual parts of the marketing plan. The practical part introduces the reader to a particular company, situational analysis, marketing mix analysis and SWOT analysis. This section uses the theoretical knowledge and focuses on the practical process of marketing plan. Based on the analysis marketing goals and strategies are defined.