Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Michaela Mikešová
2018

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Marketingový mix ve zvolené stavební firmě

Autor bakalářské práce: Michaela Mikešová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Vlnas
Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

Marketingový mix ve zvolené stavební firmě

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 19. prosince 2017

.....

podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Mikešová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Marketingový mix ve zvolené stavební firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Řešitelka bude práci průběžně konzultovat s vedoucím a bude se řídit obecně platnými principy vyžadovanými pro tento typ prací.

Rozsah práce: 30-40

Datum zadání bakalářské práce: září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2017

Michaela Mikešová
Řešitelka

Ing. Pavel Vlnas
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Marketingový mix ve zvolené stavební firmě

Abstrakt:

Předmětem bakalářské práce je zpracování marketingového mixu ve zvolené stavební firmě. Touto firmou je stavební společnost SAHAN CB s. r. o., která sídlí v Českých Budějovicích. Hlavním cílem této práce je analýza marketingového mixu této společnosti a navržení případných vylepšení. Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První dvě tvoří teoretickou část práce a je v nich vysvětlen pojem marketing, specifika marketingu služeb a marketingu ve stavebnictví a charakterizován pojem marketingový mix. Třetí kapitola představuje metodickou část, ve které je stanoven cíl práce, formulována hypotéza a představeny základní způsoby a postupy. Poslední část práce je zaměřena na představení společnosti SAHAN CB, charakteristiku jejího okolí a analýzu jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Klíčová slova:

Marketing, marketingový mix, služby, stavebnictví

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti SAHAN CB s. r. o., Ing. Štěpánovi Sahanovi a panu Václavu Kocumovi za jejich čas a veškeré informace, které mi poskytli. Velký dík patří Ing. Pavlu Vlnasovi, za jeho cenné odborné rady a připomínky. V neposlední řadě bych velmi ráda poděkovala členům své rodiny, bez kterých by tato práce nikdy nevznikla.

Obsah

Seznam obrázků **12**
Úvod **13**
1 Problematika marketingu **15**
1.1 Marketing služeb 16
1.2 Marketing ve stavebnictví 18
1.3 Situace ve stavebnictví v roce 2016 a 2017 19
1.4 Marketingové prostředí 19
1.4.1 Mikroprostředí společnosti 20
1.4.2 Makroprostředí společnosti 20
1.4.3 SWOT analýza 22
2 Marketingový mix **23**
2.1 Produkt 24
2.1.1 Jádro produktu 25
2.1.2 Skutečný produkt 25
2.1.3 Rozšířený produkt 26
2.1.4 Bostonská matice portfolia 26
2.2 Cena 27
2.2.1 Interní faktory ovlivňující cenu 28
2.2.2 Externí faktory ovlivňující cenu 29
2.2.3 Metody tvorby cen 29
2.2.4 Stanovení cen ve stavebnictví 31
2.3 Distribuce 31
2.4 Propagace 32
2.4.1 Reklama 33
2.4.2 Osobní prodej 34
2.4.3 Podpora prodeje 35
2.4.4 Přímý marketing 35
2.4.5 Public relations 36
2.5 Materiální prostředí 36
2.6 Lidský faktor 37
2.7 Procesy 38
3 Metodická část **40**
4 Marketingový mix ve společnosti SAHAN CB s. r. o. **41**
4.1 Společnost SAHAN CB s. r. o. 41
4.1.1 Základní údaje 41
4.1.2 O společnosti SAHAN CB s. r. o. 41
4.2 Marketingové prostředí společnosti SAHAN CB s. r. o. 44

4.2.1 Makroprostředí společnosti – PEST analýza ... 44
4.2.2 Mikroprostředí společnosti ... 47
4.3 SWOT analýza ... 50
4.3.1 Silné a slabé stránky ... 50
4.3.2 Příležitosti a hrozby ... 51
4.4 Marketingový mix ve společnosti SAHAN CB s. r. o. ... 53
4.4.1 Produkt ... 53
4.4.2 Cena ... 57
4.4.3 Distribuce ... 60
4.4.4 Propagace ... 62
4.4.5 Materiální prostředí ... 64
4.4.6 Lidský faktor ... 66
4.4.7 Procesy ... 69
Závěr ... 71
Seznam literatury ... 73

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingový proces ... 15
Obrázek 2 - Schéma totálního výrobku ... 24
Obrázek 3 – Interní a externí faktory ovlivňující cenovou politiku ... 28
Obrázek 4 - Faktory ovlivňující cenotvorbu ... 30
Obrázek 5 - Rozdělení pracovní síly ... 37
Obrázek 6 – Mapa sídla společnosti ... 41
Obrázek 7 – Novostavba penzionu U Anděla ... 43
Obrázek 8 - Obrat společnosti SAHAN CB v letech 2008 - 2017 ... 44
Obrázek 9 - Vývoj sazby daně z příjmu PO ... 45
Obrázek 10 – Vývoj českého stavebnictví v letech 2007 - 2018 ... 46
Obrázek 11 - Množství uživatelů počítače a internetu ... 47
Obrázek 12 - Matice důležitosti a výkonu ... 51
Obrázek 13 - Matice příležitostí ... 52
Obrázek 14 - Matice rizik ... 53
Obrázek 15 - Rekonstrukce domů na náměstí Přemysla Otakara II. ... 54
Obrázek 16 - Analýza portfolia pomocí Bostonské matice ... 55
Obrázek 17 - Účast společnosti SAHAN ve veřejných soutěžích ... 59
Obrázek 18 - Poloha zakázek společnosti SAHAN CB ... 61
Obrázek 19 - Reprodukce loga společnosti SAHAN CB ... 63
Obrázek 20 - Budova stavebnin ... 65
Obrázek 21 - Organizační schéma společnosti SAHAN CB ... 68

Tabulka 1 - Nejvýznamnější zakázky společnosti SAHAN CB za posledních 5 let ... 43
Tabulka 2 - Vývoj sazby daně z příjmu PO ... 45
Tabulka 3 - Analýza jednotlivých produktů portfolia ... 55
Tabulka 4 - Účast společnosti SAHAN CB ve veřejných soutěžích ... 59

Úvod

Mezi společné znaky úspěšných firem můžeme v dnešní době bezesporu zařadit silnou orientaci na zákazníka a výrazné zaměření na marketing, jehož dominantní myšlenku představuje marketingový mix. Marketingový mix je velmi účinným nástrojem, jehož správné nastavení napomáhá dosažení firemních cílů a rozhoduje o úspěšnosti společností na trhu.

Stavební sektor představuje jedno z tradičních odvětví národního hospodářství, které má významný vliv jak na tvorbu HDP, tak na míru zaměstnanosti. Jde o velmi specifické odvětví, ve kterém lze najít mnoho unikátních aspektů, které je nutné při tvorbě marketingového mixu respektovat.

Cílem této bakalářské práce je analýza marketingového mixu ve stavební společnosti SAHAN CB s. r. o. a navržení případných zlepšení, která by mohla být pro firmu přínosem. Vzhledem k tomu, že se společnost SAHAN CB zabývá především poskytováním stavebních služeb, rozhodla jsem se namísto klasické podoby marketingového mixu 4P využít typu 7P rozšířeného o nástroje lidé, materiální prostředí a procesy.

Bakalářská práce je rozdělena do 4 hlavních kapitol. První dvě kapitoly tvoří teoretickou část práce a je v nich vymezen pojem marketing, jeho podstata a význam, odlišnosti marketingu služeb a specifické aspekty stavebního sektoru, které je nutné při tvorbě marketingového mixu brát v úvahu. Nezbytnou součástí této části je také charakteristika marketingového prostředí, marketingového mixu a jeho jednotlivých nástrojů.

Kapitola č. 3 představuje metodickou část práce, která podrobně popisuje cíle práce a vytyčené hypotézy. Tato kapitola rovněž pojednává o metodách, které byly při psaní práce využity a na základě kterých byly získány poznatky popsané v následující kapitole.

Další kapitola, kapitola č. 4 pak představuje praktickou část práce, která je věnována představení společnosti SAHAN CB a analýze jejího marketingového prostředí a marketingového mixu. Součástí analýzy jednotlivých nástrojů mixu je také jejich zhodnocení a navržení případných vylepšení. Celkové zhodnocení marketingového mixu společnosti je obsaženo v závěru práce.

1 Problematika marketingu

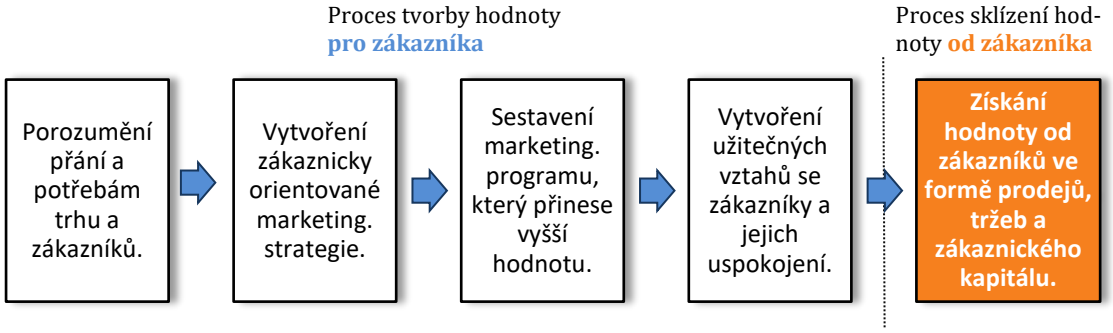
Problematika marketingu je v dnešní moderní době důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. Dobrý marketing je současně jak vědou, tak uměním a mezi jeho teoretickou a tvořivou stránkou existuje nepřetržité napětí (Kotler a Keller, 2007). Philip Kotler definuje marketing jako *společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot* (Kotler et al., 2007, s. 40). S obdobnou definicí přichází také Americká marketingová asociace, která marketing vysvětluje jako soubor procesů pro vytváření, sdělování, dodávání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost (American Marketing Association, 2013).

Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka, nalézt jeho potřeby a přání a na jejich základě mu nabídnout požadované výrobky či služby. V ideálním případě by toto snažení mělo vyústit v získání zákazníka (Kotler a Keller, 2007).

Marketing přichází ke slovu v situacích, kdy se lidé rozhodnou uspokojit své přání a potřeby prostřednictvím směny. Směna je akt získání požadovaného objektu výměnou za něco jiného. V momentě, kdy obě strany dosáhnou vzájemně přijatelných podmínek a dohodnou se, dochází k transakci (Kotler et al., 2007).

Prostor, na němž se obchodní transakce provádějí, se nazývá trh. Trh je soubor prodávajících a nakupujících, kteří obchodují s určitými komoditami. V tomto smyslu hovoříme např. o trhu s obilovinami, stavebním trhu apod. Ekonomika každé země a celá světová ekonomika se skládá ze souboru vzájemně se ovlivňujících trhů, které jsou propojeny směnnými procesy (Kotler a Keller, 2007).

Obrázek 1 - Marketingový proces



(Kotler a Armstrong, 2014, s. 17)

Jelikož je dobrý marketing často klíčem k úspěchu, věnují mu společnosti čím dál více pozornosti. Obrázek č. 1 znázorňuje marketingový proces rozdělený do pěti jednoduchých kroků. V prvních čtyřech krocích se firmy snaží porozumět trhu a svým

zákazníkům, vytvořit zákaznicky orientovanou marketingovou strategii, vytvořit programy, které klientům přinesou vyšší hodnotu, a vybudovat si s nimi silné vztahy. V posledním kroku společnosti sklidí odměnu za toto snažení ve formě prodejů, tržeb a zákaznického kapitálu, což je suma všech diskontovaných celoživotních hodnot zákazníků. Hodnota zákaznického kapitálu je závislá na věrnosti zákazníka – čím je zákazník věrnější, tím je tato hodnota vyšší (Kotler a Armstrong, 2014).

Mezi nejdůležitější marketingové nástroje patří zejména segmentace trhu, marketingový mix, marketingové analýzy a prognózy a marketingové plánování. Všechny tyto nástroje mají obecnou podobu a je nutné je optimalizovat a přizpůsobit konkrétním potřebám organizace a prostředí, ve kterém se pohybuje (Pleskač a Soukup, 2001); (Hesková a Štarchoň, 2009).

1.1 Marketing služeb

V dnešní době zasahují služby téměř do všech oblastí lidského života. Velikost terciálního sektoru se v posledních letech zvyšuje prakticky ve všech zemích světa, dokonce i v rozvíjejících se ekonomikách roste výkon tohoto sektoru rapidním tempem a často představuje nejméně polovinu hrubého domácího produktu. Ve vyspělých zemích představují služby klíčovou složku hospodářství, která se na tvorbě HDP podílí ze 70 – 75 % (Lovelock a Wirtz, 2011).

Americká marketingová asociace definuje služby jako aktivity, které jsou často obtížně identifikovatelné, protože vznikají ve stejném čase, kdy jsou prodány a spotřebovány. Tyto aktivity obsahují neoddělitelné nehmotné elementy, které obvykle vyžadují zapojení zákazníka. Služby nemohou být prodány ve smyslu převodu vlastnictví (American Marketing Association, nedatováno). S obdobným výkladem, který zdůrazňuje nehmotnou povahu služeb, přichází i Philip Kotler. Ten službu vysvětluje jako *jakoukoli aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem* (Kotler et al., 2007, s. 710).

Kromě nehmotnosti služeb musí firma při přípravě marketingových programů vzít v potaz ještě čtyři další charakteristiky služeb, a to neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví (Vaštíková, 2014).

Nejtypičtější vlastností služeb, ze které vyplývají vlastnosti další, je jejich nehmotnost. Nehmotnost znamená, že služby, na rozdíl od výrobků, nemohou být viděny, ochutnány, ohmatány, slyšeny či cítěny předtím, než jsou koupeny. Kupříkladu pacient, který podstupuje kosmetickou operaci, nemůže vidět její výsledek, dokud si službu nezakoupí (Kotler a Armstrong, 2014). Výsledkem toho, že služba nemá hmotný charakter, který by si zákazník před nákupem mohl ověřit, je zvýšená míra

nejistoty zákazníků. Tuto nejistotu se firmy snaží zmírnit posílením marketingového mixu o nástroj materiálního prostředí, zaměřením se na kvalitu či na budování silné značky (Vaštíková, 2014).

Další charakteristickou vlastností služeb je jejich nedělitelnost. Nedělitelností rozumíme nemožnost separace služeb od jejich poskytovatelů, ať už jsou jimi lidé nebo stroje. Z tohoto důvodu se zaměstnanec, který službu poskytuje, stává součástí služby samotné. Dalším neoddělitelným prvkem produkce jsou sami zákazníci, kteří jsou při procesu poskytování služeb přítomni a ovlivňují tak výsledný efekt (Kotler a Armstrong, 2014).

Proměnlivost služeb neboli jejich heterogenita či rozmanitost souvisí zejména se standardy kvality. Ty jsou vysoce závislé na tom, kdo, kde, kdy a jak službu poskytuje. Variabilita kvality služeb má významný vliv na zdůraznění značky a jména organizace nebo na postavení společnosti vůči konkurenci (Vaštíková, 2014).

Čtvrtou typickou vlastností služeb je jejich pomíjivost. Ta je dána tím, že služby nemohou být skladovány pro pozdější prodej, použití nebo vrácení. Pomíjivost není pro firmy problémem, je-li poptávka po službách stálá. Snahou společností je vyrovnání nabídky s poptávkou a odstranění případné nerovnováhy (Kotler a Armstrong, 2014).

Posledním charakteristickým znakem služeb je absence jejich vlastnictví, které je ovlivněno především nehmotnou povahou a pomíjivostí služeb. Na rozdíl od nákupu zboží, nákupem služby zákazník nezískává žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby (Vaštíková, 2014). Podle Christophera Lovelocka a Everta Gummessona zahrnují služby jistou formou pronájmu, prostřednictvím které zákazník získává užitek. Při poskytování služby totiž klient na místo přímého nákupu platí za dočasné použití objektu, přístup do určitého zařízení či za práci a zkušenosti ostatních lidí (Lovelock a Wirtz, 2011).

K tomu, aby byli poskytovatelé služeb ve své činnosti úspěšní a vydobyli si svou pozici na trhu, musejí se odlišit od konkurence. V současné době, kdy cenová konkurence v sektoru služeb roste, využívají marketéři k diferenciaci především odlišnou nabídku, způsob poskytování služeb či vyšší kvalitu (Kotler et al., 2007). Vysoká kvalita je jednou z hlavních problematik marketingu služeb a její význam se díky rostoucím požadavkům zákazníků neustále zvyšuje. Faktor kvality se podílí na vytváření image organizace, podmiňuje míru uspokojení potřeb a přání zákazníků, zvyšuje jejich věrnost a tím ovlivňuje i ziskovost celé společnosti (Vaštíková, 2014).

1.2 Marketing ve stavebnictví

Stavebnictví představuje jedno z významných odvětví českého hospodářství. Dle údajů Českého statistického úřadu pracovalo v roce 2015 v tomto oboru 396 000 zaměstnanců, což je zhruba 7,85 % ze všech zaměstnaných (Český statistický úřad, 2016d). Ve stejném roce stavební trh zrealizoval stavební práce v hodnotě 459 mld. Kč a podílel se na tvorbě HDP podílem ve výši cca 2,42 % (Český statistický úřad, 2016b) (Český statistický úřad, 2016c).

Stavebnictví je velmi specifickým odvětvím národního hospodářství, ve kterém lze najít aspekty s unikátní povahou, které musí marketing respektovat. Typickým znakem stavebního trhu je například vysoká náročnost na kapitál, unikátnost každého díla, vysoká citlivost poptávky na vývoj národního hospodářství nebo povinnost podnikatelů na stavebním trhu být autorizováni (Pleskač a Soukup, 2001). Tato autorizace slouží k vyřazení podnikatelů, kteří nemají potřebné odborné znalosti a praxi. Udělení autorizace je upraveno zákonem *č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů* (ČKAIT, 2016).

Od trhu s klasickými komerčními produkty se stavební trh dále liší tím, že nevyrábí pro anonymní zákazníky, nýbrž pro zákazníky konkrétní, jejichž požadavky a preference jsou přesně známy. Tito zákazníci se účastní procesu vzniku stavebních děl od samého počátku a jejich požadavky na konečný výrobek mají ve stavebnictví mnohem významnější roli než v jiných odvětvích. Díky tomu, že výroba stavebního díla je velice finančně náročná a náklady na ni nese zákazník, je třeba mu z hlediska marketingu věnovat zvýšenou pozornost. Tomuto pojetí marketingu, kdy v centru pozornost namísto výrobku stojí zákazník – nositel požadavků a představ o výrobku – říkáme zakázkový marketing (Pleskač a Soukup, 2001).

Zakázkový marketing je typický pro stavební výrobu. Jeho obsah je zaměřen hlavně na vyhledávání cílových zájmových trhů, vytipování potenciálních nositelů zakázek a jejich zájmů, ovlivňování těchto investorů a jejich přeměnu v obchodní partnery. V praxi je pojem zakázka velmi často zaměňován za pojem objednávka. Zatímco zakázka představuje pouze zadání projektu konkrétních výrobků pro realizaci, objednávka reprezentuje příkaz obchodníkovi či výrobci, aby vyexpedoval hotový produkt (Pleskač a Soukup, 2001).

I přesto, že sektor stavebnictví na první pohled působí monolitním dojmem, má ve skutečnosti svoji komplikovanou vnitřní strukturu. Z hlediska marketingu je stavební trh rozlišován na čtyři samostatné subtrhy, které jsou vzájemně propojeny a mají svou specifickou funkci a úlohu. Jedná se o subtrhy:

- *trh realizace stavebních děl,*
- *trh stavebních hmot a technologických celků,*
- *trh stavebního servisu,*
- *trh nemovitostí* (Pleskač a Soukup, 2001, s. 56).

Kromě vazeb a sil, které působí uvnitř trhu, je stavebnictví formováno i veličinami vnějšími, jako je stav techniky a technologie, právní legislativa, demografický vývoj, ekologie či celkový stav hospodářství, který má na stavebnictví rozhodující vliv (Pleskač a Soukup, 2001).

1.3 Situace ve stavebnictví v roce 2016 a 2017

Přesto že česká ekonomika v posledních letech roste, z výsledků kvartální analýzy stavebnictví je patrné, že českému stavebnictví se v roce 2016 nedařilo (Český statistický úřad, 2016a). Ačkoli počet zakázek meziročně vzrostl, jejich celková hodnota poklesla o 10,9 %. Českému stavebnictví chyběly obzvláště velké veřejné zakázky, jejichž počet v průběhu roku 2016 poklesl o 27,8 % (CEEC Research, 2016b). V roce 2017 a 2018 byl očekáván kladný vývoj stavebního sektoru. Ředitelé významných stavebních společností predikují meziroční nárůst stavební produkce o 2,2 % a nárůst tržeb na úrovni 3,5 % (CEEC Research, 2016a).

Skutečný výkon stavebního sektoru v roce 2017 nakonec předčil očekávané odhady a vzrost o 3,1 %. Nejvíce se dařilo malým a středním podnikům, jejichž tržby se zvýšily až o 8,4 %. Z pohledu jednotlivých segmentů největší nárůst zaznamenalo pozemní stavitelství, jehož výkon se zvýšil o 8,4 %. V průběhu letošního roku bylo vypsáno o 1389 veřejných zakázek na stavební práce méně, což představuje pokles o 49,8 % (CEEC Research, 2017b).

Predikce na příští rok, rok 2018, jsou opět velmi pozitivní. Ředitelé velkých stavebních společností očekávají nárůst sektoru o další 3,5 % a nárůst tržeb na úrovni 4,4 % (CEEC Research, 2017b).

1.4 Marketingové prostředí

Žádný podnikatelský subjekt neexistuje ve vakuu, nýbrž ve složitém, neustále se měnícím prostředí, které má zásadní vliv na jeho činnost. Toto prostředí se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které s sebou přinášejí nejrůznější příležitosti, hrozby a ovlivňují schopnost společností vybudovat si se svými zákazníky úspěšné vztahy. Prosperující firmy si tuto důležitost marketingového prostředí uvědomují, a proto své okolí sledují a neustále se mu přizpůsobují (Kotler a Armstrong, 2014).

Marketingové prostředí lze z obecného pohledu rozdělit na dvě části – prostředí vnitřní, označované jako mikroprostředí a prostředí vnější, označované jako makroprostředí (Foret, 2012).

1.4.1 Mikroprostředí společnosti

Mikroprostředí firmy je složené ze sil a činitelů nacházejících se blízko společnosti, které více či méně ovlivňují činnost podniku. Jedná se o činitele, na nichž je podnik do určité míry závislý, ale může je sám aktivně ovlivnit. Do vnitřního prostředí patří vlastní společnost, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost (Foret, 2012).

Prvním z činitelů, který má vliv na vytváření a udržování vztahů se zákazníky je samotný podnik. Společnosti by měly při vytváření svých marketingových plánů brát v úvahu všechna svá oddělení a zajistit jejich harmonickou spolupráci při vytváření hodnoty a uspokojování zákazníků (Kotler et al., 2007).

Další články mikroprostředí společností představují dodavatelé a marketingoví zprostředkovatelé. Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci, kteří zajišťují přísun zdrojů potřebných pro činnost nebo výrobu. Marketingoví zprostředkovatelé představují speciální kategorii dodavatelů služeb, která společnostem pomáhá s propagací, prodejem či distribucí (Foret, 2012).

Pravděpodobně nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím vnitřní prostředí společností jsou zákazníci, kteří kupují výsledné produkty. Zákazníky je možné rozdělit do pěti odlišných typů cílových trhů – spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, trh státních zakázek a mezinárodní trh. Každý z těchto trhů má své specifické znaky, které prodávající musejí brát v úvahu (Kotler a Armstrong, 2014).

Posledními články firemního mikroprostředí jsou konkurence a veřejnost. Konkurenční společnosti jsou subjekty, které zákazníkům nabízejí stejné, podobné či substituční produkty. Veřejnost pak představuje jakoukoli skupinu, která má zájem nebo vliv na schopnosti podniku dosáhnout svých cílů. Veřejnost je možné rozdělit na finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunity, širší veřejnost a zaměstnance (Kotler et al., 2007).

1.4.2 Makroprostředí společnosti

Marketingové makroprostředí se stejně jako firemní mikroprostředí skládá ze šesti skupin činitelů, které ovlivňují činnost a aktivity společnosti. Na rozdíl od prostředí vnitřního se jedná o faktory, na které podnik nemá žádný vliv a nemůže je nijak kontrolovat. Mezi tyto činitele patří demografické prostředí, ekonomické prostředí,

přírodní prostředí, technologické prostředí, politické a kulturní prostředí (Foret, 2012).

Demografické prostředí je pro marketingové specialisty poměrně významné, jelikož se týká lidí, kteří následně tvoří jednotlivé trhy. Tento faktor zahrnuje jevy jako je růst populace, migrace obyvatelstva, porodnost a úmrtnost či vzdělání nebo zaměstnanost (Kotler a Keller, 2007).

Druhým činitelem ovlivňujícím firemní makroprostředí je prostředí ekonomické. Toto prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují kupní sílu a působí na nákupní zvyky spotřebitelů. Mezi tyto faktory patří například rozdělení příjmů, míra zadluženosti, inflace nebo růst úrokových měr (Kotler et al., 2007).

Další velmi podstatnou skupinou faktorů majících vliv na činnost firem je přírodní prostředí, které v sobě zahrnuje otázky týkající se klimatických a geografických podmínek, těžby surovinového bohatství, ekologických problémů jako je znečištění vody či ovzduší nebo rostoucích nákladů na energie. Součástí této skupiny vlivů jsou také vládní intervence v oblasti managementu přírodních zdrojů (Foret, 2012).

Pravděpodobně nejdramatičtějším faktorem, který ovlivňuje osud společností, je prostředí technologické. Toto prostředí v sobě zahrnuje faktory jako je rychlost technologických změn, investice do výzkumu a vývoje nebo rostoucí regulace v oblasti nových produktů a technologií (Kotler a Armstrong, 2014).

Předposlední skupinu činitelů tvoří politické prostředí zahrnující zákony, činnosti vládních úřadů, zájmových skupin, politických stran nebo nevládních organizací. Součástí této skupiny faktorů je také zvyšující se důraz na otázku etiky a společenské zodpovědnosti (Kotler et al., 2007).

Posledním článkem firemního makroprostředí je prostředí kulturní, které je tvořeno faktory a institucemi, které mají vliv na základní hodnoty, preference, vnímání a chování společnosti. Jedná se o prostředí, které si dodnes uchovává řadu tradičních hodnot a místních jazykových či náboženských specifik, jež se projevují v odlišných subkulturách (Foret, 2012).

Nejvýznamnější analytickou technikou, která je ke zkoumání makroprostředí společnosti využívána, je tzv. PEST analýza. Tato metoda mapuje jednotlivé politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které činnost společnosti ovlivňují (Kotler et al., 2007).

1.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která na základě externích a interních auditů, upozorňuje na silné a slabé stránky společnosti, a na příležitosti a hrozby, kterým firma musí čelit (Kotler a Armstrong, 2014).

Na základě analýzy firemního mikroprostředí jsou zjištěny jednotlivé silné a slabé stránky společnosti, z nichž jsou vybrány ty, které mají na činnost podniku největší vliv – tzv. kritické faktory úspěchu. Veškeré tyto faktory by měly být založeny na faktech a měl by být brán zřetel na jejich relativní povahu. Jak uvádí Philip Kottler: *„Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka"* (Kotler et al., 2007, s. 98).

Na základě analýzy podnikového makroprostředí jsou zjištěny příležitosti a hrozby, kterým musí společnost čelit. Mezi tyto faktory patří například hospodářské klima, vývoj situace na trhu, demografické změny nebo konkurenční aktivity. Vedení společnosti by se, stejně jako v případě silných a slabých stránek, mělo zaměřit pouze na ty nejpravděpodobnější a případně nejničivější z těchto vlivů (Kotler a Armstrong, 2014).

2 Marketingový mix

Philip Kotler ve své knize označuje marketingový mix jako dominantní myšlenku moderního marketingu. Marketingový mix je charakterizován jako *soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů* (Kotler et al., 2007, s. 70). S totožnou myšlenkou přichází i Miroslav Foret, který marketingový mix považuje za nejdůležitější nástroj marketingového řízení, který firma využívá k dosažení vytyčených cílů (Foret, 2012).

Za autora pojmu je považován Neil H. Borde, profesor Harvard Business School, který v roce 1964 s koncepcí marketingového mixu přišel. Základem této filozofie bylo přesvědčení, že firma může využít předností jednotlivých nástrojů mixu a eliminovat účinek negativních okolností tak, že výsledným efektem bude optimální mix, který zaujme spotřebitele (Hesková a Štarchoň, 2009).

Původní koncepce marketingového mixu se skládala z dvanácti prvků. Konkrétní, dnes nejčastěji využívanou „4P" podobu mixu dodal profesor Minesote State University, E. J. McCarthy. Toto členění dosáhlo největšího rozšíření hlavně díky jednoduchosti a přehlednosti a i přesto, že svého vrcholu dosáhlo v osmdesátých letech, udržuje si jeho používání dodnes výsadní postavení (Hesková a Štarchoň, 2009).

Koncept „4P" získal svůj název podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých nástrojů:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- distribuce (Place),
- propagace (Promotion).

Tato základní podoba marketingového mixu může být dle potřeby modifikována a pro specifické obory rozšířena. Např. v oblasti služeb je klasické „4P" členění doplněno o další tři nástroje – materiální prostředí (Physical evidence), procesy (Process) a lidský faktor (People) (Foret, 2012).

Při tvorbě marketingového mixu je nutné brát v úvahu, o jaký typ organizace se jedná a jakou činností se zabývá. Výslednou skladbu mixu je poté nutno přizpůsobit konkrétním podmínkám tak, aby byly uspokojeny jak potřeby zákazníků, tak organizace (Hesková a Štarchoň, 2009).

Vzhledem k tomu, že hlavní činností společnosti Sahan CB s. r. o., jejíž marketingový mix ve své práci analyzuji, je poskytování služeb v oblasti stavebnictví, budu se

v dalších kapitolách věnovat rozšířenému marketingovému mixu v podobě „7P“ – produkt, cena, distribuce, propagace, materiální prostředí, lidský faktor a procesy.

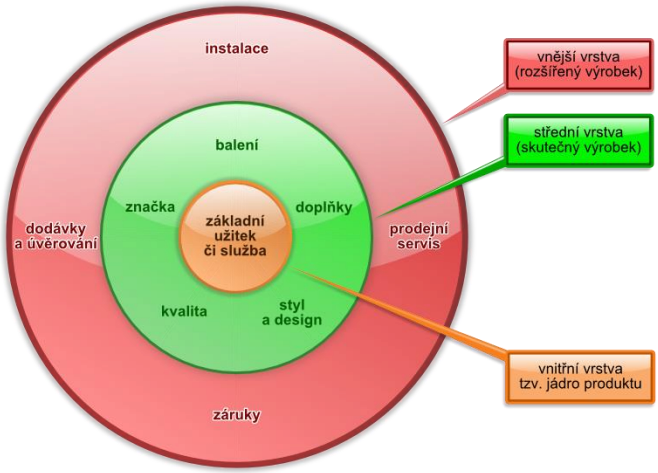
2.1 Produkt

Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu, je to *cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky* (Kotler et al., 2007, s. 615). Americká marketingová asociace produkt definuje jako soubor vlastností (znaků, funkcí, výhod a užití) určených ke směně či použití, obvykle jde o směs hmotné a nehmotné formy. Tímto výrobkem může být nápad, fyzický předmět, služba nebo jejich kombinace. Produkt existuje za účelem uspokojení potřeb a přání jedinců či organizací (American Marketing Association, nedatováno).

V zakázkovém stavebnictví je produktem stavební dílo. Tímto dílem se rozumí výroba, která je realizována na základě požadavků a představ konkrétního zákazníka. Stavby je možné podle jejich účelu rozdělit na bytovou výstavbu, průmyslové stavby, inženýrské stavby apod. Díky tomu, že každý produkt zakázkového stavebnictví je unikátní, neexistuje jednotný obecný parametr pro stanovení úrovně a kvality stavby. Výčty funkčních, fyzikálních a jiných vlastností tedy slouží hlavně k systémovému charakterizování stavebních děl (Pleskač a Soukup, 2001).

Odborníci na marketing vycházejí z předpokladu, že zákazníci výrobky nekupují pouze kvůli jejich základním funkcím, nýbrž kvůli množství dalších vlastností a prvků jako je například vzhled, značka nebo doplňkové služby. Z tohoto důvodu je zaveden pojem totální výrobek, který bývá znázorňován různými schématy. Tím nejznámějším je Kotlerův přístup, který je vyobrazen na obrázku č. 2 (Boučková, 2003).

Obrázek 2 - Schéma totálního výrobku



(Vítězslav Hálek, 2017a)

Tento přístup rozděluje produkt na tři vrstvy – jádro produktu, skutečný produkt a rozšířený produkt – přičemž každá z těchto úrovní zvyšuje hodnotu pro zákazníka (Kotler et al., 2007).

2.1.1 Jádro produktu

Jádro produktu je tvořeno základními přínosy, hodnotou a užitkem, kvůli kterým si zákazník výrobek kupuje či službu vyhledává. Při vytváření koncepce nových výrobků je jádro první věcí, kterou marketéři musejí definovat (Foret, 2012). Ve stavebnictví, kde je produktem stavební dílo, tvoří jádro čtyři základní skupiny vlastností: účelovost a funkčnost stavby, ekonomická efektivnost stavebního díla, architektonické řešení a ekologičnost (Pleskač a Soukup, 2001).

Účelovost a funkčnost stavebního díla je charakteristika, která určuje, do jaké míry výsledná stavba splňuje požadavky a přání zákazníků. Zaměřuje se především na vnější vzhled, vnitřní dispozice, konstrukční řešení, použité technologie či umístění v terénu (Pleskač a Soukup, 2001).

Ekonomická efektivita stavby se zaměřuje na evidenci provozních a stavebních nákladů, které při realizaci projektu vznikají. Tyto náklady jsou ovlivněny především rozsahem a komplikovaností stavebního díla, technologickými postupy a použitým materiálem (Pleskač a Soukup, 2001).

Třetí vlastností, která tvoří jádro stavby, je architektonické řešení. Při jeho posuzování se sleduje zejména zasazení stavebního díla do krajiny, vnější jedinečnost tvaru a formy stavby a řešení interiéru. Architektonické řešení je výrazně ovlivňováno převládajícím stavebním slohem, stylovými výkyvy, módou a módními excesy (Pleskač a Soukup, 2001).

Poslední vlastností, ze které se jádro stavebního díla skládá, je ekologičnost neboli působení vlivů stavby na vnější okolí. Na toto působení mají hlavní vliv tři faktory, a to užití stavebních materiálů šetrných k životnímu prostředí, využití ekologicky šetrných technologií a umístění stavebního díla do prostředí, kde nedojde k narušení přírodního rázu krajiny (Pleskač a Soukup, 2001).

2.1.2 Skutečný produkt

Prostřední vrstvu, v některých zdrojích označovanou jako vnímatelný či reálný výrobek, tvoří skutečný produkt. Jde o vrstvu výrobku, jejíž význam na vyspělých trzích čím dál více nabývá na důležitosti, jelikož se od ní odvíjí nákupní rozhodovací proces zákazníků (Boučková, 2003). Do této úrovně produktu nezbytně patří kvalita, design a styl, balení, značka a doplňky (Kotler et al., 2007).

Kvalita produktu je jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak si firma může vybudovat pozici na trhu. Tento pojem představuje schopnost výrobku plnit požadované funkce a zahrnuje v sobě parametry jako spolehlivost, životnost, funkčnost, snadnost použití či případných oprav (Foret, 2012).

Dalšími nástroji, které jsou součástí druhé vrstvy a produktu a které mohou zvýšit jeho hodnotu pro zákazníka, jsou styl a design výrobku. Styl je formou prezentace produktu a vychází z jeho vzhledu. Na rozdíl od stylu, design není pouze povrchní záležitostí, ale vychází ze samotného jádra produktu. Kvalitní design zvyšuje nejen estetickou hodnotu produktu, nýbrž také jeho funkčnost (Kotler et al., 2007).

Třetí součástí skutečného produktu je jeho balení. Pod pojmem obal rozumíme aktivity, které souvisejí s návrhem vzhledu a následnou výrobou balení pro určitý výrobek (Kotler et al., 2007). Hlavními funkcemi obalu jsou ochrana a uložení výrobku, jeho propagace, poskytnutí informací a v neposlední řadě odlišení od konkurence. V současné době nabývá na důležitosti také otázka bezpečnosti a ekologičnosti balení (Foret, 2012).

Součástí obalu výrobku zpravidla bývá etiketa, na které je umístěna značka produktu. Značka slouží k identifikaci produktů, vypovídá o jejich kvalitě a pomáhá v diferenciaci od konkurence. Může být vyjádřena jménem, grafickým symbolem, slovním spojením, znakem, barvou nebo kombinací všech těchto prvků (Foret, 2012). Jednotlivé značky na trhu se odlišují různým potenciálem a různou hodnotou. Značky s vysokou hodnotou představují pro společnosti velmi cenné aktivum a poskytují jim řadu konkurenčních výhod (Kotler et al., 2007).

2.1.3 Rozšířený produkt

Rozšířený produkt je poslední, vnější vrstvou výrobku. Tato vrstva se obvykle skládá ze služeb, které jsou zákazníkovi v případě nákupu poskytnuty. Mezi tyto služby patří doprava, instalace, poradenství, opravy a údržba, záruky, poskytování úvěrů apod. (Foret, 2012). Vzhledem k tomu, že si různí zákazníci cení různých služeb, musí marketéři na základě průzkumů, sledování stížností nebo písemných připomínek připravit takový balíček služeb, který uspokojí zákazníky a zároveň společnosti přinese zisk (Kotler et al., 2007).

2.1.4 Bostonská matice portfolia

Souhrn všech výrobků, zboží či služeb, které firma svým zákazníkům nabízí, je v odborné literatuře označován jako produktové portfolio. Analýza tohoto portfolia pomáhá vedení společnosti vyhodnotit jednotlivé oblasti podnikání a např. určit, do

kterých z nich je vhodné vložit více finančních prostředků, nebo naopak, činnost kterých utlumit či zcela opustit. Většina standardních metod, která se k analýze portfolia využívá, hodnotí jednotlivé divize obchodní společnosti, produkty nebo výrobkové řady ve dvou dimenzích – na základě atraktivity trhu a síly pozice dané jednotky na konkrétním trhu. Jedním z nejznámějších způsobů analýzy portfolia je tzv. Bostonská matice, vytvořená americkou poradenskou společností Boston Consulting Group (Kotler et al., 2007).

V rámci této analýzy je u všech aktivit zhodnocena atraktivita trhu či odvětví a síla pozice na tomto trhu. Na základě tohoto hodnocení je poté produkt umístěn do jednoho ze čtyř kvadrantů. Pozice v těchto kvadrantech je ovlivněna souřadnicemi na horizontální ose, která představuje relativní tržní podíl, a na ose vertikální, která zobrazuje tempo růstu daného trhu (Kotler a Keller, 2007). Jednotlivé kvadranty je možné charakterizovat následujícím způsobem:

- **hvězdy** – Představují takové produkty, které se vyznačují vysokým tempem růstu a zároveň vysokým tržním podílem. Hvězdy vyžadují poměrně vysoké investice, které by měly zajistit udržení pozice na trhu, získání vedoucího postavení a další rozvoj. Zároveň je u těchto produktů možné očekávat, že se stanou budoucím hlavním zdrojem zisku společnosti.
- **dojné krávy** – Představují úspěšné a zavedené produkty s vysokým tržním podílem v pomalu rostoucích odvětvích. Tyto produkty k udržení svého postavení nevyžadují vysoké investice, naopak jsou z jejich zisků financovány ostatních skupiny výrobků.
- **otazníky** – Tyto produkty představují výrobky s malým podílem na rychle se rozvíjejících trzích. Stejně jako v případě hvězd, i tyto výrobky vyžadují vysoké investice, které by měly zajistit udržení si podílu. V případě otazníků musí management důkladně přemýšlet, které promění v hvězdné produkty a které zcela opustí.
- **bídní psi** – Představují produkty s nízkým podílem na pomalu se rozvíjejících trzích, jejichž produkce pro podnik bývá dlouhodobě málo či zcela nerentabilní. V případě těchto výrobků je doporučeno utlumit výrobu či se z trhu zcela stáhnout (Kotler et al., 2007).

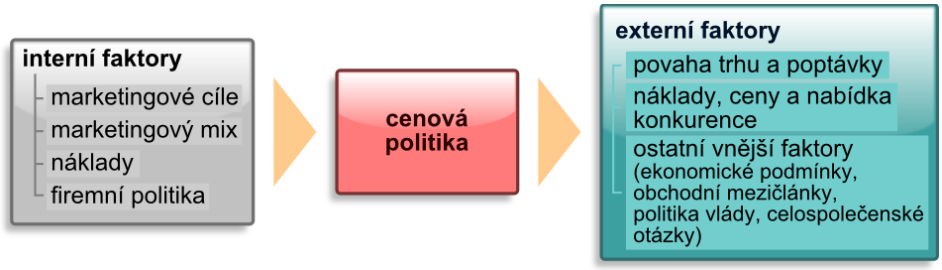
2.2 Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který firmě nepřináší náklady, ale zisk. Zároveň je nejsnadněji přizpůsobitelným prvkem, jehož změna, na rozdíl od ostatních nástrojů, nevyžaduje tolik času (Karlíček, 2013). Cenu můžeme definovat jako částku, za kterou společnost nabízí konkrétní výrobek či službu na trhu. V širším

slova smyslu je cena vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, neboli sumou, kterou zákazník musí vynaložit, aby získal daný užitek (Kotler et al., 2007).

Proces tvorby cen a zavádění cenových strategií je ovlivňován faktory, které je třeba brát v úvahu. Tyto faktory lze rozdělit do dvou skupin: interní a externí faktory (Vochozka a Mulač, 2012).

Obrázek 3 – Interní a externí faktory ovlivňující cenovou politiku



(Vítězslav Hálek, 2017b)

2.2.1 Interní faktory ovlivňující cenu

Interní faktory jsou okolnosti, které jsou přímo ovlivněné firmou. Tyto faktory stanovují dolní hranici ceny a patří mezi ně marketingový mix, marketingové cíle, náklady a firemní politika (Foret, 2008).

Prvním interním faktorem, který ovlivňuje cenu, je marketingový mix. Vzhledem k tomu, že marketingový mix je koncipován jako soubor nástrojů, které slouží k dosažení vytyčených cílů, musejí být jednotlivé prvky tohoto mixu mezi sebou zkoordinovány, aby vznikl účinný marketingový program (Kotler et al., 2007).

Marketingové cíle jsou dalším faktorem, na základě kterého firmy stanovují ceny výrobků a služeb. Čím jasněji jsou totiž cíle formulované, tím snadněji mohou společnosti cenu stanovit. Mezi nejčastější marketingové cíle patří maximalizace zisku, přežití společností, maximalizace podílu na trhu, maximalizace „sbírání smetany“ z trhu nebo získání prvenství v oblasti kvality produktů. Mimo těchto obecných cílů mohou firmy využít cenu jako nástroj pro dosažení velmi specifických cílů, jako je například zabránění vstupu konkurence na trh nebo přilákání zákazníků (Kotler a Keller, 2007).

Předposledním interním faktorem, který určuje spodní hranici ceny, jsou náklady. Cena musí být nastavena tak, aby kryla jak fixní tak variabilní náklady a zároveň přinášena zisk (Vochozka a Mulač, 2012).

Posledním faktorem ovlivňujícím cenu je firemní politika. Management organizace musí určit, kdo bude o cenách výrobků a služeb rozhodovat. Rozhodovací proces se

v jednotlivých firmách řeší mnoha způsoby a velmi často se odvíjí od velikosti a charakteru dané společnosti (Kotler et al., 2007).

2.2.2 Externí faktory ovlivňující cenu

Externí faktory ovlivňující cenu jsou okolnosti, které firma nemůže sama ovlivnit. Patří mezi ně povaha poptávky a trhu, konkurence a další vnější faktory (Kotler et al., 2007).

Prvním z externích faktorů, které ovlivňují cenu a zároveň určují její horní hranici, jsou trh a poptávka. Cenová politika jednotlivých společností se liší podle typu trhu, na kterém se firmy pohybují. Odborníci rozlišují čtyři základní typy trhů a to dokonale konkurenční trh, monopolistickou konkurenci, oligopol a čistý monopol, které se od sebe odlišují nejen počtem subjektů, ale i vztahem mezi cenou a poptávkou (Kotler et al., 2007). Vedle tohoto vztahu je pro marketéry rovněž důležitá cenová elasticita neboli citlivost poptávky na změny cen (Kotler a Keller, 2007).

Dalším z externích faktorů, které ovlivňují cenovou politiku společností, jsou konkurenční firmy. Společnosti by se měly seznámit s jejich cenami a nabídkou a při stanovení vlastních cen je vzít v úvahu (Kotler a Keller, 2007).

Vedle již výše zmíněného vlivu trhu, poptávky a konkurence musí společnosti brát v úvahu ještě celou řadu dalších faktorů, jako jsou např. ekonomické podmínky, chování vlády, články distribučního řetězce, přírodní faktory a další (Vochozka a Mulač, 2012).

2.2.3 Metody tvorby cen

Při stanovení konečné ceny výrobků a služeb se firma pohybuje v intervalu mezi příliš nízkou cenou na to, aby společnost dosáhla zisku a příliš vysokou cenou, kdy po zboží nebude poptávka. Kromě toho musí marketéři zohlednit již zmíněné náklady, které tvoří dolní mez ceny a zákazníkem vnímanou hodnotu produktu, která tvoří mez horní. Všechny tyto faktory jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 4 (Kotler et al., 2007).

Obrázek 4 - Faktory ovlivňující cenotvorbu



(Kotler et al., 2007, s. 750)

V praxi jsou nejčastěji používány následující tři přístupy k tvorbě cen:

- nákladově orientovaná tvorba ceny,
- hodnotově orientovaná tvorba ceny,
- stanovení ceny podle konkurence (Kotler et al., 2007).

Nákladově orientovaná cena je jedním z nejběžnějších způsobů, jak společnosti stanovují cenu. I přesto, že je tento přístup nejčastěji využívaný, je z marketingového hlediska považován za naprosto nelogický. Jediným ospravedlněním je skutečnost, že firmy jsou snáze schopny vyčíslit výši nákladů nežli cenu (Foret, 2008). Mezi metody, které stanovují ceny na základě nákladů, patří stanovení cen přirážkou, stanovení cen pomocí analýzy bodu zvratu nebo stanovení cen pomocí cílové návratnosti (rentability) (Kotler et al., 2007).

Hodnotově orientovaná tvorba cen je přístupem, který v posledních letech využívá stále více firem. Tato metoda stanovuje ceny výrobků a služeb na základě hodnoty vnímané zákazníky. Cílem tohoto přístupu je nabídnout správnou kombinaci kvality za přijatelnou cenu (Kotler et al., 2007).

Stanovení cen podle konkurence je poměrně oblíbený přístup, kdy se společnosti při určování cen neřídí svými náklady nebo poptávkou ale cenami podobných konkurenčních výrobků. Firmy věří, že tato metoda představuje kolektivní moudrost trhu o ceně, která zabrání cenovým válkám a zároveň přinese přiměřený zisk (Kotler a Keller, 2007). Následování konkurence je rovněž využíváno společnostmi, které se ucházejí o veřejné zakázky. V tomto případě firmy využívají takzvanou obálkovou metodu, při které stanoví své ceny na úrovni, na které se domnívají, že je stanoví také konkurence (Kotler et al., 2007).

V praxi je pro společnosti rozhodně výhodné, aby se při stanovení cen striktně nedržely pouze jednoho přístupu, ale využily kombinaci všech třech. Pro dosažení co nejvyššího zisku by totiž neměl být opomenut ani jeden z výše uvedených stěžejních

faktorů – náklady, ceny konkurenčních firem a hodnota pro zákazníka (Karlíček, 2013).

2.2.4 Stanovení cen ve stavebnictví

Stejně jako v jiných hospodářských odvětvích, i ve stavebnictví existují specifické zvláštnosti, které obecnou teorii o tvorbě cen doplňují. Například otázka ceny je v zakázkovém stavebnictví dohodnuta již při obchodním jednání o dané stavební zakázce, kde každý z partnerů uplatňuje své subjektivní představy o ceně. Představy stavebních firem o ceně vycházejí z konkrétní cenové politiky, při jejímž provádění je nezbytné sledovat čtyři zásadní faktory – situaci na stavebním trhu, perspektivnost investora, konkurenční tlak v daném segmentu a tržní pozici firmy (Pleskač a Soukup, 2001).

Vzhledem k tomu, že každá cena je tvořena podle určitých specifických postupů a má svoji jedinečnou funkci, rozlišujeme v zakázkovém stavebnictví různé druhy cen. Prvním z těchto typů cen je cena nabídková, kterou společnosti předkládají v rámci veřejných soutěží jako potencionální zhotovitelé. V praxi má tento druh čtyři základní podoby – podobu ceny pevné, ceny pohyblivé, ceny skladebné, která je tvořena a upřesňována podle předem dohodnuté skladby a objemu dodávky, a ceny cílové, v jejímž případě je dohodnuta orientační limitní cena, na základě níž je stanovena konečná úroveň reálné ceny (Pleskač a Soukup, 2001) (Marková, 2009).

Dalšími typy cen jsou ceny smluvní, neboli výsledné dohodnuté ceny, které jsou součástí smlouvy o dílo, ceny kalkulační, které vycházejí z kalkulace skutečných nákladů, ceny zákaznické, které jsou vytvářeny dle požadavků a potřeb zákazníků, nebo ceny nákladové, které sledují návratnost nákladů a jejichž součástí je také zisková přirážka (Pleskač a Soukup, 2001).

Kromě těchto druhů cen ve stavebnictví dále rozlišujeme cenu tržní, která je ovlivňována rozložením sil a situací na trhu, cenu segmentační, která vychází z kalkulačních nákladů a dále je upravována s ohledem na konkrétní segment, cenu ztrátového tahouna, jejímž cílem je vzbudit pozornost investorů, cenu penetrační, která je nastavena tak, aby společnostem umožnila vstup na nové trhy, a cenu dumpingovou, jejímž cílem je prorazit cenovou bariéru, která je na určitých trzích zavedená (Pleskač a Soukup, 2001).

2.3 Distribuce

Třetí složkou marketingového mixu, která má výrazný vliv na ostatní nástroje, je distribuce. Distribuce představuje způsob, pomocí kterého se produkt dostává od výrobce až do místa prodeje konečnému zákazníkovi (Karlíček, 2013). Na rozdíl od

ostatních nástrojů marketingového mixu je distribuce dlouhodobější, finančně i odborně náročnou záležitostí, která je zpravidla vázána dlouhodobými smlouvami a nelze ji operativně měnit (Foret, 2008).

Z marketingového pohledu je distribuce komplexním procesem, který se skládá ze tří kroků – fyzické distribuce, změny vlastnických vztahů a doprovodných a podpůrných činností. Cílem prvního kroku, fyzické distribuce, je přeprava a skladování zboží a následné řízení zásob za účelem uspokojení poptávky zákazníků. Druhý krok, změna vlastnických vztahů, představuje směnu, v jejímž rámci dochází k převodu vlastnických práv a která umožňuje zákazníkům užívat konkrétní předměty nebo služby. Posledním krokem jsou doprovodné a podpůrné činnosti, k nimž náleží například poradenská činnost, provádění marketingového výzkumu, zajišťování propagace nebo poskytování úvěrů (Foret, 2012).

V současné době výrobci jen zřídkakdy vykonávají všechny tyto činnosti samostatně a namísto toho využívají třetí osoby nebo prostředníky, kterým část úkolů přenechávají. Stávají se tak součástí distribučních systémů neboli množiny propojených organizací, které se společně podílejí na výrobě a zajištění výrobků a služeb pro zákazníky (Kotler et al., 2007). Jednotlivé distribuční systémy jsou definovány pomocí počtu prostředníků, kdy každý zapojený prostředník představuje jednu úroveň. Mezi nezávislé subjekty, které v distribučním systému vystupují jako prostředníci, patří výrobci, velkoobchody, zprostředkovatelé, maloobchody a nezávislí agenti (Vochozka a Mulač, 2012).

S ohledem na počet úrovní lze distribuční systémy rozdělit na přímé a nepřímé. Přímé distribuční systémy se vyznačují tím, že neobsahují žádné prostředníky. Jde o nejjednodušší formu distribuce, na jejímž počátku stojí výrobce, který své produkty prodává přímo konečnému zákazníkovi. Výhodami tohoto systému jsou především přímý kontakt se zákazníkem a kontrola nad vlastními produkty. Druhým typem distribučních systémů jsou systémy nepřímé, které využívají jednoho či více prostředníků. Hlavními benefity těchto systémů jsou větší prostor pokrytí a absence nákladů, které by bylo nutné vynaložit na vybudování vlastní distribuční sítě. Na druhou stranu s sebou tento typ distribuce přináší i řadu nevýhod, jako například ztrátu plné kontroly nad vlastním marketingem nebo složitost řetězce (Kotler et al., 2007); (Karlíček, 2013).

2.4 Propagace

Čtvrtým nástrojem marketingového mixu, který v jistém slova smyslu představuje „hlas“ značky a umožňuje podnícení dialogu a vytváření vztahů se zákazníky, je propagace. Propagaci, v mnohých novějších zdrojích též nazývanou jako marketingová

komunikace, můžeme definovat jako prostředky, díky nimž se společnosti snaží informovat a přesvědčovat cílové skupiny zákazníků a přímo nebo nepřímo jim připomínat produkty a značky, které prodávají (Kotler a Keller, 2007). S jinou definicí přicházejí například Jana Přikrylová a Hana Jahodová, které marketingovou komunikaci charakterizují jako *optimální kombinaci různých nástrojů, prostřednictvím kterých se marketingoví manažeři snaží dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů* (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42).

Stanovení cílů marketingové komunikace je jedním z nejvýznamnějších rozhodnutí, které manažer musí učinit. Cíle propagace by měly vycházet z cílů marketingových a měly by směřovat k upevňování dobré pověsti podniku. Mezi tradiční cíle propagace patří poskytování informací, odlišení produkty a firmy, vytvoření a stimulování poptávky, zdůraznění hodnoty a užitku produktu, pěstování značky nebo posílení firemní image (Hesková a Štarchoň, 2009);(Přikrylová a Jahodová, 2010).

Obdobně jako jiné části marketingu, i marketingová komunikace je tvořena několika složkami, jejichž souhrn je nazýván komunikační mix. Mezi základní nástroje, které tento mix utvářejí, patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing a public relations. V některých odborných zdrojích se můžeme setkat i s odlišnými variantami, kdy je stávající mix rozšířen například o události a zážitky, sponzoring nebo veletrhy a výstavy (Hesková a Štarchoň, 2009).

Výslednou podobu komunikačního mixu by si měla každá společnost zvolit sama na základě vlastních potřeb a následně ji optimalizovat tak, aby se jednotlivé nástroje vzájemně podporovaly a doplňovaly. Vedle potřeb organizace musí firmy při tvorbě komunikačního mixu brát v úvahu faktory jako charakter trhu, charakter a životní cyklus produktu, cena zboží nebo služby či disponibilní finanční zdroje (Přikrylová a Jahodová, 2010).

2.4.1 Reklama

Nejstarším a nejrozšířenějším nástrojem komunikačního mixu, jehož cílem je vytváření a posilování značky, je reklama. Reklamu můžeme charakterizovat jako tvorbu a šíření zpráv poskytovatelů zboží a služeb s cílem oslovit stávající i potencionální zákazníky a přesvědčit je o hodnotě a užitečnosti svých produktů (Vysekalová a Mikeš, 2010).

Na základě prvotních cílů reklamních sdělení lze reklamu rozdělit do tří odlišných kategorií: informační, přesvědčovací a připomínková. **Informační reklama** je využívána především v zaváděcí fázi životního cyklu výrobku a jejím úkolem je podpora

vstupu nového produktu na trh. Cílem této reklamy je poskytnout zákazníkům informace o novém výrobku či službě a vzbudit v nich prvotní zájem (Hesková a Štarchoň, 2009).

Druhou kategorií reklamy je **reklama přesvědčovací**, která je obvykle používána ve fázích růstu a zralosti životního cyklu výrobku. Úkolem této reklamy je zvýšit poptávku po produktu a upevnit, případně zvýšit jeho pozici na trhu. Přesvědčovací reklama je zejména důležitá ve vysoce konkurenčním prostředí (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Posledním druhem reklamy, který navazuje na předcházející kategorie, je **reklama připomínková**. Tato reklama je využívána zejména ve druhé polovině fáze zralosti a ve fázi poklesu výrobku. Jejím úkolem je udržení produktu v povědomí jeho spotřebitelů s cílem přesvědčit je k opakovanému nákupu (Hesková a Štarchoň, 2009).

Další možností členění reklamy je její rozdělení podle kritéria objektu na reklamu výrobkovou a institucionální. Výrobková reklama je klasickou neosobní formou reklamy, která se zaměřuje výhradně na produkt. Jejím úkolem je vyzdvihování předností a užitku konkrétních výrobků a služeb a jejich odlišení od konkurence (Hesková a Štarchoň, 2009). Institucionální reklama se na rozdíl od reklamy výrobkové nezaměřuje čistě jen výrobek, nýbrž na podporu koncepce, filozofie, myšlenky a dobré pověsti odvětví či firmy (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Aby byla reklamní kampaň úspěšná a splnila vytyčené cíle, je nutné velmi pečlivě rozhodnout, která média budou pro její přenos použita. Média by měla být vybrána tak, aby co nejoptimálněji oslovila cílový segment zákazníků a zároveň v nich dokázala vyvolat emoce. Mezi nejfrekventovaněji využívaná média patří televize, rozhlas, noviny a časopisy, venkovní reklama, internet či sociální sítě (Vysekalová a Mikeš, 2010).

2.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej je historicky nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který si i v období rozvoje nových technologií a komunikačních médií udržuje nezastupitelnou pozici. Můžeme ho definovat jako interpersonální ovlivňovací proces, ve kterém prodávající prezentuje zákazníkovi v přímém kontaktu své zboží, služby nebo myšlenky (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Mezi největší výhody a důvody pro použití tohoto nástroje bezesporu patří přímý kontakt firmy se zákazníky, okamžitá zpětná vazba, přizpůsobivost podoby sdělení dle konkrétní situace a nízké celkové náklady. Na druhou stranu je však využívání

osobního prodeje spojeno i s určitými nevýhodami a omezeními, které je nutno vzít v úvahu. Mezi tyto nevýhody patří především možná averze některých zákazníků k osobnímu prodeji, ztráta kontroly nad obsahem a podobou sdělení, dlouhá doba potřebná k vytvoření dobrých vztahů se zákazníky a malý dosah (Karlíček a Král, 2012).

Osobní prodej v sobě zahrnuje různé druhy prodejních aktivit, které jsou založeny zejména na osobních kontaktech. Na základě těchto aktivit je možné osobní prodej rozdělit do čtyř různých forem - pultový prodej, který je typický pro maloobchod, obchodní prodej, který je využíván především v supermarketech a hypermarketech, prodej v terénu a misionářský prodej, prostřednictvím kterého se obchodníci snaží přesvědčit prodejce k nákupu nabízeného zboží (Hesková a Štarchoň, 2009). I přesto, že se od sebe jednotlivé formy výrazně liší, společným faktorem všech je klíčová role osoby prodejce, od něhož se odvíjí úspěšnost celého osobního prodeje (Karlíček a Král, 2012).

2.4.3 Podpora prodeje

Třetím prvkem komunikačního mixu, jehož význam se neustále zvyšuje a který je dnes mnohými považován za integrální část komunikačního programu firem, je podpora prodeje. Tento nástroj je možné charakterizovat jako soubor pobídek podporujících kupní chování zákazníků ve snaze zvýšit okamžité prodeje, zefektivnit činnost obchodních mezičlánků nebo motivovat zaměstnance (Karlíček a Král, 2012).

Podpora prodeje využívá celou škálu nástrojů a metod, mezi ty nejtypičtější patří slevové akce, bezplatné vzorky, kupóny umožňující získat slevu na další nákup, prémie a reklamní dárky, ochutnávky, výherní loterie a soutěže nebo merchandising (Přikrylová a Jahodová, 2010). Merchandising představuje interní reklamu – doplňky, které v místě prodeje ovlivňují zákazníka a podněcují ho k nákupu. Základním pilířem této techniky je vyhledávání nejúčinnějšího umístění zboží v regálech a využívání POS a POP materiálů, jejichž cílem je produkt a značku zviditelnit (Hesková a Štarchoň, 2009).

2.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing, v některých zdrojích označovaný také jako tzv. direct marketing, je nástroj přímé komunikace, který původně vznikl jako levnější alternativa osobního prodeje. Jedná se o interaktivní techniku marketingu, která využívá různá média ke komunikaci s individuálními zákazníky za účelem získání okamžité odezvy v podobě poptávky nebo prodeje (Vysekalová a Mikeš, 2010; Karlíček a Král, 2012).

Stejně jako jiné prvky komunikačního mixu i přímý marketing využívá řadu nástrojů, které na základě adresnosti můžeme rozdělit do dvou skupin – nástroje neadresné a adresné. V rámci neadresných nástrojů přímého marketingu jsou nejvíce využívány neadresné zásilky, reklamní sdělení s přímou odezvou a pasivní telemarketing, kterým rozumíme kontakt se zákazníky prostřednictvím telefonu (Hesková a Štarchoň, 2009). K nástrojům adresným patří zejména direct mailing neboli zasílání marketingových sdělení v písemné podobě, aktivní telemarketing, katalogový a zásilkový prodej nebo on-line marketing. Všechny výše zmíněné nástroje fungují na základě databází, jejichž kvalita je důležitou složkou úspěchu přímého marketingu (Přikrylová a Jahodová, 2010).

2.4.5 Public relations

Posledním ze základních nástrojů komunikačního mixu, který se i přes svou efektivitu ve světě marketingu setkává s nižším pochopením, jsou public relations. Public relations, zkráceně označované jako PR, jsou marketingovou technikou, prostřednictvím níž organizace navazují komunikaci s klíčovými skupinami, tzv. stakeholders. Mezi tyto klíčové skupiny patří například místní komunity, aktivistické skupiny, investoři, zaměstnanci, vládní instituce nebo novináři (Karlíček a Král, 2012).

Hlavním cílem public relations je tyto skupiny poznat, získat si jejich porozumění, ovlivňovat jejich postoje a zlepšovat si tak firemní image. Hlavními nástroji, které společnosti v oblasti PR využívají, jsou nezávislá sdělení třetích stran, tiskové zprávy, tiskové konference, lobbing, sponzoring a charita, poskytování odborných komentářů nebo organizování událostí (Hesková a Štarchoň, 2009; Přikrylová a Jahodová, 2010).

2.5 Materiální prostředí

Vzhledem k nehmotné povaze služeb je pro firmy zabývající se jejich produkcí důležité, aby při přípravě svého marketingového mixu vzaly v úvahu i vliv materiálního prostředí. Je to právě první dojem z prostoru, kde je služba poskytována, který může ovlivnit zákazníkovu náladu a chování na základě kterého si zákazník vytváří buď příznivá, nebo nepříznivá očekávání (Vaštíková, 2014).

Základním prvkem, kterým se řízení materiálního prostředí zabývá a který má nesporný vliv na celkovou atmosféru pracoviště či kanceláře, je rozvržení prostoru. Prostor by měl být rozvržen tak, aby především splňoval požadavky funkčnosti, dodržoval bezpečnostní a legislativní požadavky a zajišťoval požadovaný charakter. Mezi další prvky, které jsou v rámci problematiky prostředí optimalizovány, patří zařízení interiéru, osvětlení, použití barev nebo značení (Vaštíková, 2014).

2.6 Lidský faktor

Dalším nástrojem marketingového mixu, který rozšiřuje klasické 4P a jehož zařazení logicky vyplývá z jedné ze základních vlastností služeb, neoddělitelnosti od producenta, je lidský faktor. I přesto, že pokrok v oblasti technologií neustále stoupá, mnoho služeb stále vyžaduje přímou účast zaměstnanců organizací, které služby poskytují. Jsou to tedy právě tito zaměstnanci a jejich dovednosti a chování, které ovlivňují výslednou kvalitu služeb (Lovelock a Wirtz, 2011).

Z hlediska toho, zda jsou u pracovníků využívány jejich fyzické či duševní schopnosti, je možné zaměstnance rozdělit způsobem uvedeným na obrázku č. 5. Výrobní dělníci jsou ti zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na tvorbě výkonů, tedy stavební dělníci nebo obsluha mechanizačních strojů. Mezi nevýrobní dělníky patří pracovníci zabývající se údržbou a opravami stavebních mechanizmů, ve skladech apod. Řídící pracovníci mají na starosti organizační potřeby podniku a jeho řízení. Techničtí pracovníci jsou pracovníci, kteří se zabývají výrobou z hlediska jejích technických požadavků. Mezi tyto pracovníky patří například pracovníci při přípravě výroby nebo v nižších stupních řízení. Hospodářští pracovníci jsou zaměstnanci, kteří se zabývají ekonomickými potřebami podniku a obchodní činností (Marková, 2009).

Obrázek 5 - Rozdělení pracovní síly



(Marková, 2009, s. 84)

Základem řízení lidských zdrojů je, aby firmy úzce spolupracovaly se svými personálními odděleními a věnovaly zvýšenou pozornost přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání, tréninku, odměňování a motivaci, potenciálnímu vývoji jejich kariéry a monitorování a kontrole. Vyjma těchto činností je další důležitou součástí řízení lidských zdrojů také interní marketing (Vaštíková, 2014).

Interní marketing je soubor nástrojů, které se zabývají aplikací marketingových technik uvnitř organizace. Jeho cílem je přijímat, vzdělávat a trénovat vhodné a loajální zaměstnance a podněcovat je k co nejkvalitnějším výkonům (Kotler a Keller, 2007). Kromě toho, že interní marketing zahrnuje veškeré personální činnosti jako je přijímání zaměstnanců či jejich motivace, využívá také speciální metody jako například uveřejňování zpráv o činnosti jednotlivých útvarů, externí reklamu nebo posilování pocitu sounáležitosti s organizací (Vaštíková, 2014).

2.7 Procesy

Posledním nástrojem rozšířeného marketingového mixu, jehož zařazení stejně jako v případě prvku lidského faktoru vyplývá ze základních vlastností služeb – neoddělitelnosti a pomíjivosti – jsou procesy. Procesy můžeme definovat jako řadu určitých, po sobě jdoucích kroků, jejichž výsledkem je vytvoření zboží nebo služby (Vaštíková, 2014). Navrhování a řízení procesů patří k činnostem, které by neměly být brány na lehkou váhu. Špatně vytvořené procesy totiž vedou k pomalému a neefektivnímu poskytování služeb, promarněnému času a zklamání zákazníků (Lovelock a Wirtz, 2011).

Prvními kroky, kterými procesy ve stavebnictví obecně začínají, jsou vyhledávání zakázek, tvorba nabídek a získávání zakázek (Marková, 2009). V praxi existují celkem čtyři způsoby, jak toho dosáhnout. Prvním z nich je účast v soutěžích o veřejné zakázky, které mají ve stavebnictví své nezastupitelné místo. Jedná se o zakázky, které jsou zadávány veřejným zadavatelem, a způsob jejich zadávání a získávání je upraven zákonem. Druhým zdrojem, kde zakázku získat, jsou soukromí investoři, kteří za stavebními společnostmi přicházejí sami s určitou představou. Dalšími způsoby, jak zakázky získat, je pak aktivní komunikace podniku s potencionálním zákazníky, které se firma snaží sama vyhledávat, a výstavba konkrétního stavebního díla z vlastního kapitálu a následná snaha tento objekt prodat nebo pronajmout (Pleskač a Soukup, 2001).

Po těchto krocích, které lze obecně označit jako obchodní fázi, následuje fáze přípravná neboli příprava zakázky, vytvoření harmonogramů prací a zajištění výrobních zdrojů. Na tuto fázi plynule navazuje pravděpodobně jeden z nejdůležitějších kroků a to samotný proces realizace stavební zakázky (Marková, 2009).

Stavební výroba představuje činnosti, které jsou spojeny s dodávkami stavebních prací buď při výstavbě nových objektů, nebo při opravách, rekonstrukcích a modernizacích již stávajících objektů. Charakteristickým znakem zakázkové výroby ve stavebnictví je její individuální charakter, kdy veškerá činnost je směřována na základě konkrétních objednávek známému investorovi. Kromě tohoto investora a stavební společnosti, mohou ve výrobním procesu ve stavebnictví vystupovat i další subjekty. Na straně zhotovitele se jedná například o subdodavatele stavebních výkonů, kteří zajišťují dodávky některých stavebních prací. Na straně investora to může být investorská organizace, která objednatele zastupuje, nebo developerská organizace, která se uplatňuje zejména v případě výstavby bytů do soukromého vlastnictví. Kromě těchto výše zmíněných subjektů vstupují do stavebního procesu

také projekční a inženýrské organizace, které mají na starost potřebnou dokumentaci, a orgány a organizace státního dozoru, jejichž činnost vyplývá z právních předpisů (Marková, 2009) (Pleskač a Soukup, 2001).

Po fázi realizační přichází na řadu poslední krok procesů a to předání zakázky investorovi (Marková, 2009)

3 Metodická část

Cílem této bakalářské práce je analýza marketingového mixu českobudějovické stavební společnosti SAHAN CB s. r. o. Na základě této analýzy bude provedeno hodnocení a budou navržena případná zlepšení jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Spolu se stanovením tohoto cíle byly formulovány následující hypotézy:

- **H1:** Stavební zakázky týkající se budov a hal pro bydlení představují pro společnost dojnou krávu = produkt, který ji za poslední rok přinesl nižší, za to stabilní tržby.
- **H2:** Produkt stavební servis v rámci Bostonské matice představuje otazník a firma do něj měla více investovat.

Platnost těchto hypotéz bude na základě informací uvedených v nadcházející kapitole ověřována.

V teoretické části práce jsou pomocí metody literární rešerše shrnuty obecné znalosti týkající se problematiky marketingu, marketingu služeb, marketingu ve stavebnictví a marketingového mixu. Tyto poznatky byly čerpány z odborných literárních zdrojů, databáze Českého statistického úřadu a z analytických zpráv výzkumné společnosti CEEC Research, která se zaměřuje především na vývoj a situaci v oboru stavebnictví, strojírenství a zemědělství.

V rámci praktické části bakalářské práce bude představena společnost SAHAN CB, její historie, současné zaměření a nejvýznamnější zakázky za posledních 10 let. Dále bude provedena analýza marketingového mikroprostředí firmy, zaměřená na nastínění organizační struktury podniku, nejvýznamnější konkurenty a nejdůležitější dodavatele, a analýza podnikového makroprostředí, která bude provedena pomocí metody PEST. Výsledky obou těchto analýz budou sloužit jako základ pro sestavení SWOT analýzy.

S pomocí poznatků z výše uvedených analýz a na základě informací získaných z dokumentů společnosti a od několika jejích manažerských pracovníků, konkrétně jednatele firmy a vedoucího úseku výroby, bude analyzován nynější marketingový mix společnosti. Součástí analýzy jednotlivých nástrojů tohoto mixu bude i vlastní zhodnocení a případné návrhy na úpravu či zlepšení. Tyto návrhy se budou opírat především o teoretické poznatky uvedené v druhé kapitole této práce a o metody či způsoby, které v praxi využívají jiné stavební společnosti.

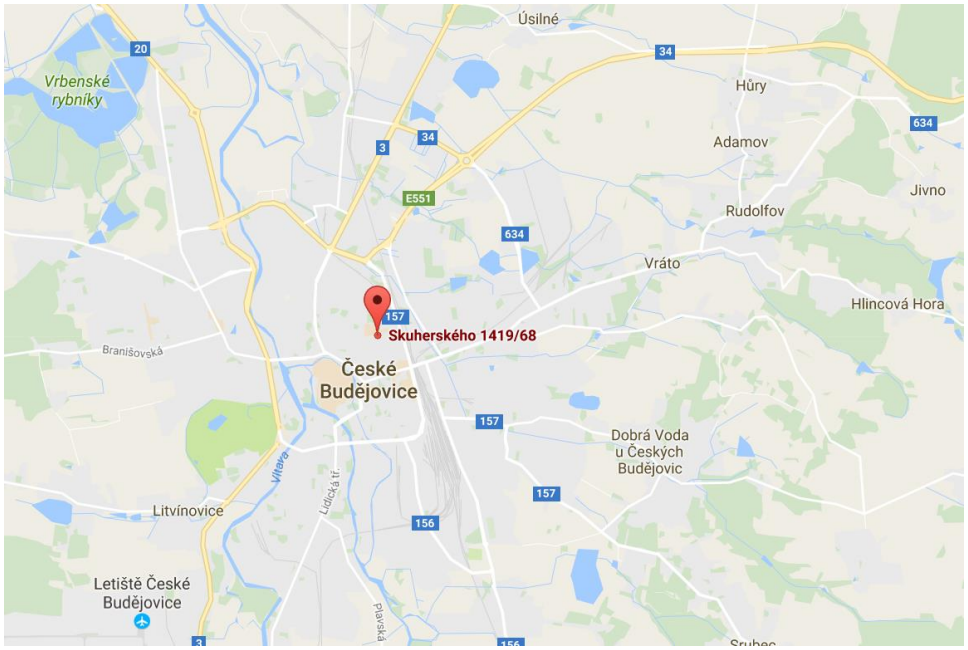
4 Marketingový mix ve společnosti SAHAN CB s. r. o.

4.1 Společnost SAHAN CB s. r. o.

4.1.1 Základní údaje

- Název společnosti: SAHAN CB s. r. o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Sídlo: Skuherského 1419/68, České Budějovice 3, 370 01 České Budějovice
- IČO: 25186973
- Datum zápisu do obchodního rejstříku: 29. prosince 1998
- Spisová značka: C 8491 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
- Základní kapitál: 100 000,- Kč
- Jednatelé: Vladimír Sahan, Štěpán Sahan

Obrázek 6 – Mapa sídla společnosti



(Google, 2017)

4.1.2 O společnosti SAHAN CB s. r. o.

Společnost SAHAN CB zahájila svou činnost v roce 1994, kdy se Vladimír Sahan rozhodl podnikat v oblasti stavebnictví. V roce 1998 došlo k transformaci a byla založena společnost SAHAN CB s. r. o. Zakladatelem společnosti a také jediným společníkem byl Vladimír Sahan, který do společnosti vložil základní kapitál ve výši 100 000,- Kč.

Dnes bychom firmu SAHAN CB mohli klasifikovat jako malý podnik s 26 zaměstnanci, který působí především na území Jihočeského kraje. Společnost se pohybuje výhradně na subtrhu realizace stavebních děl a stavebního servisu, v rámci něhož nabízí poradenství a inženýrskou činnost. V oblasti realizace stavebních děl se firma zabývá jak hlavní stavební výrobou, která představuje hrubou stavbu objektů, tak i přidruženou stavební výrobou, do níž patří jednotlivá řemesla, dokončovací práce, instalace a kompletace.

Při rozdělení subtrhu realizace stavebních děl podle účelu se společnost SAHAN CB zaměřuje na segment budov a hal pro občanskou výstavbu, budov a hal pro bydlení a na inženýrské stavby. Ostatní segmenty, jmenovitě dopravní stavby, vodohospodářské stavby a podzemní projekty, vyžadují specifické nároky na zázemí podniku, které spolu s konkurencí v těchto oblastech zvyšují neatraktivitu a nezájem společnosti SAHAN, být v těchto segmentech aktivní.

Z hlediska dalšího dělení se stavební firma pohybuje jak na trhu novostaveb, tak na trhu rekonstrukcí. Společnost se zaměřuje nejen na zakázky pro soukromé investory, ale i na zakázky veřejné, které získává díky pravidelné účasti ve veřejných soutěžích. Firma SAHAN CB se pohybuje výhradně na trhu komplexních staveb. Podnik nikdy nefiguruje jako subdodavatel a momentálně nemá díky dostatečnému množství zakázek ani důvod tuto možnost zvažovat.

Množství jednotlivých zakázek se rok od roku liší a je ovlivněno jejich velikostí a časovou náročností. Na letošní rok má společnost nasmlouváno 15 menších zakázek, v roce loňském však pracovala pouze na 3 – jedné menší a dále stavbě bytového komplexu Vanessa a opravě fasády pivovaru Budvar. Právě tento pivovar patří spolu se společností Viscofan ke stálým zákazníkům, se kterými firma SAHAN CB nepřetržitě spolupracuje již skoro dvě desetiletí.

Mezi důležité zakázky, které společnost SAHAN CB za dobu své existence realizovala, patří stavba penzionu U Anděla, přístavba a rekonstrukce MŠ Borek a Vrchlického, rekonstrukce VOŠ, SPŠ automobilní a technické v Českých Budějovicích, stavba bytových domů Alžír, Skuherského 68A a Otakarova 20 a 22, již výše zmíněná stavba bytového komplexu Vanessa obsahujícího 23 bytů nebo vybudování přírodního koupaliště v Borovanech. Stavba tohoto koupaliště byla dokonce v roce 2015 oceněna titulem PRESTA – prestižní stavba jižních Čech v kategorii ostatní stavby pro volnočasové aktivity. Podrobnosti o zakázkách z posledních 5 let, které sama společnost považuje za nejvýznamnější, jsou uvedeny v následující tabulce.

S měnícím se počtem zakázek se každý rok mění také obrat společnosti. Jeho výše v letošním roce dosáhla hodnoty 55 milionů Kč, v roce 2015 však dosahovala pouze

hodnoty 10 milionů Kč. Přehled hodnoty obratu společnosti za posledních 10 let je zobrazen na obrázku č. 8.

Tabulka 1 - Nejvýznamnější zakázky společnosti SAHAN CB za posledních 5 let

Název	Hodnota zakázky bez DPH	Druh zakázky	Typ stavby
bytový dům Vanessa	25 000 000	novostavby	budova pro bydlení
bytový dům Rudolfovská	6 000 000	rekonstrukce	budova pro bydlení
kulturní dům Dasné	2 500 000	rekonstrukce	budova pro občanskou výstavbu
bytový dům Alžír	23 000 000	novostavba	budova pro bydlení
MŠ Kubatova	6 500 000	rekonstrukce	budova pro občanskou výstavbu
bytový dům Baarova	15 000 000	novostavba	budova pro bydlení
veterinární klinika Máj	10 000 000	novostavba	budova pro občanskou výstavbu

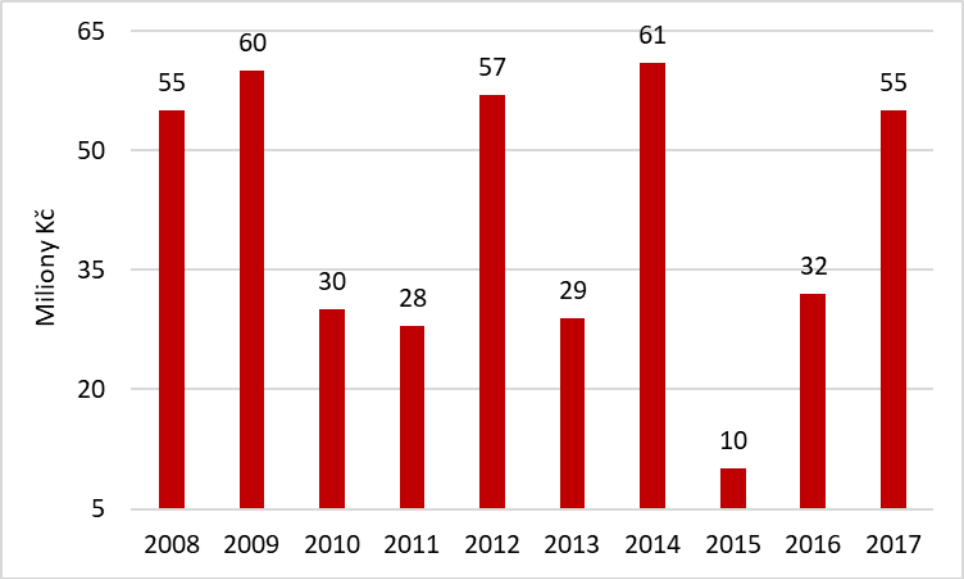
(vlastní zpracování na základě dat z SAHAN CB)

Obrázek 7 – Novostavba penzionu U Anděla



(SAHAN CB, nedatováno)

Obrázek 8 - Obrat společnosti SAHAN CB v letech 2008 - 2017



(vlastní zpracování na základě dat SAHAN CB)

Mezi nejvýznamnější cíle do budoucna, na které se firma momentálně nejvíce zaměřuje, patří stabilizace počtu zaměstnanců a jejich pravidelné doplňování, získání stálých zákazníků a navýšení zisků o 5 %, což vedení společnosti momentálně považuje za svůj hlavní cíl. Tohoto cíle se snaží dosáhnout především pomocí rozšíření své zaměstnanecké základny a s tím spojeného navýšení kapacit.

4.2 Marketingové prostředí společnosti SAHAN CB s. r. o.

4.2.1 Makroprostředí společnosti – PEST analýza

Politické a legislativní vlivy – Politické prostředí ovlivňuje činnost firem zejména prostřednictvím zákonů a norem, které se týkají nejen sektoru stavebnictví, ale podnikání obecně. Mezi obecné zákony, kterými se stavební společnosti musí řídit, patří Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Zákoník práce a Živnostenský zákon. Dalšími právními předpisy ovlivňujícími stavebnictví jsou Stavební zákon, Zákon o technických požadavcích na výrobky, Zákon o veřejných zakázkách nebo Zákon o hospodaření energií.

Dalším ze zákonů, který společnost v budoucnu bezesporu ovlivní je Zákon o evidenci tržeb. V důsledku tohoto zákona bude muset společnost SAHAN CB od 1. března 2018 evidovat veškeré své tržby a svým zákazníkům vystavovat účtenky.

Kromě zákonů a norem má na činnost jednotlivých, nejen stavebních podniků ohromný vliv výše sazby daně z příjmů právnických osob, která snižuje hodnotu jejich disponibilního hospodářského výsledku. Vývoj této sazby v posledních

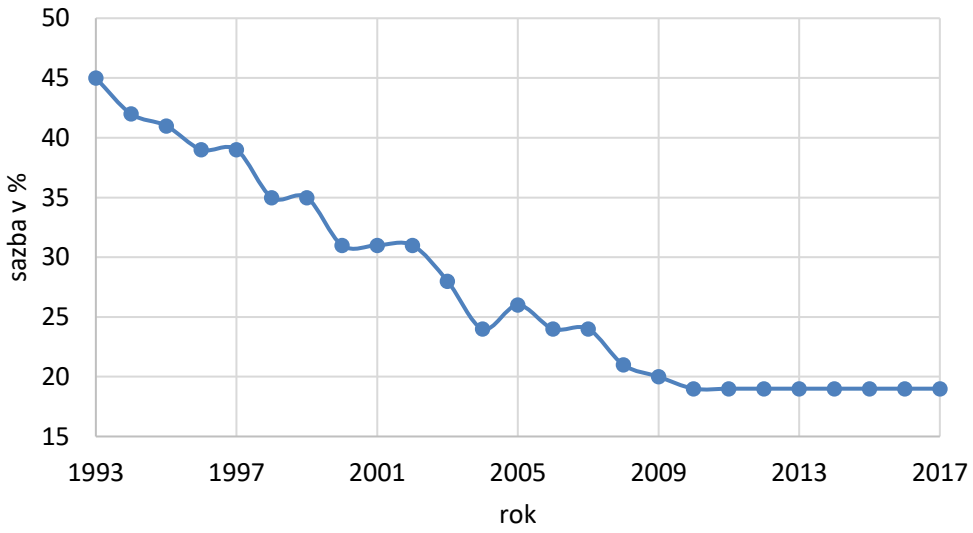
v průběhu let vykazuje klesající charakter, který pro obchodní společnosti představuje nesporné pozitivum. Momentální výše sazby daně z příjmu právnických osob je 19 %. Přesný vývoj sazby je znázorněn v následující tabulce a grafu.

Tabulka 2 - Vývoj sazby daně z příjmu PO

Rok	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Sazba v %	45	42	41	39	39	35	35	31	31	31	28	24	26
Rok	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**-**
Sazba v %	24	24	21	20	19	19	19	19	19	19	19	19	-

(ČESKO, 1992)

Obrázek 9 - Vývoj sazby daně z příjmu PO



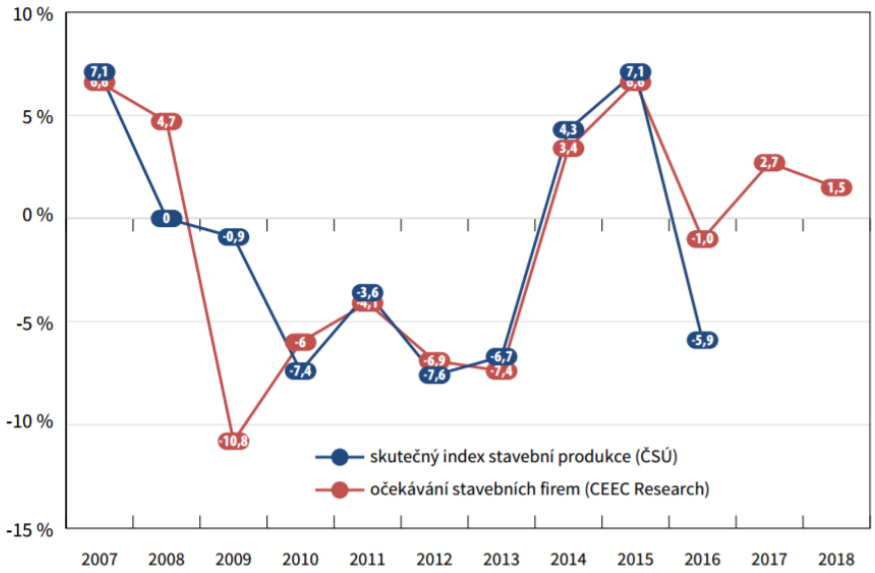
vlastní zpracování na základě dat z (ČESKO, 1992)

Ekonomické vlivy – Z ekonomického hlediska je jedním z nejdůležitějších ukazatelů míra nezaměstnanosti. V Jihočeském kraji byla v roce 2016 naměřena obecná míra nezaměstnanosti v hodnotě 2,8 %, což je o 0,8 procentního bodu méně než naměřený průměr pro celou Českou republiku (Český statistický úřad, 2017b).

Mezi další faktory, které ovlivňují firemní makroprostředí, bezesporu patří inflace. V roce 2016 byla naměřena průměrná roční míra inflace 0,7 %, což představuje nárůst o 0,4 procentního bodu oproti roku 2015. Tento růstový trend pokračuje i teď, v prvním čtvrtletí roku 2017, kdy míra inflace dosáhla hodnoty 1,2 % (Český statistický úřad, 2017a).

Kromě nezaměstnanosti a míry inflace je činnost podniku ovlivněna celkovou situací ve stavebním sektoru. Po propadu, kterým tato sféra prošla v průběhu roku 2016, ředitelé stavebních společností v České republice očekávají mírné oživení a zvýšení indexu stavební produkce až o 2,7 %.

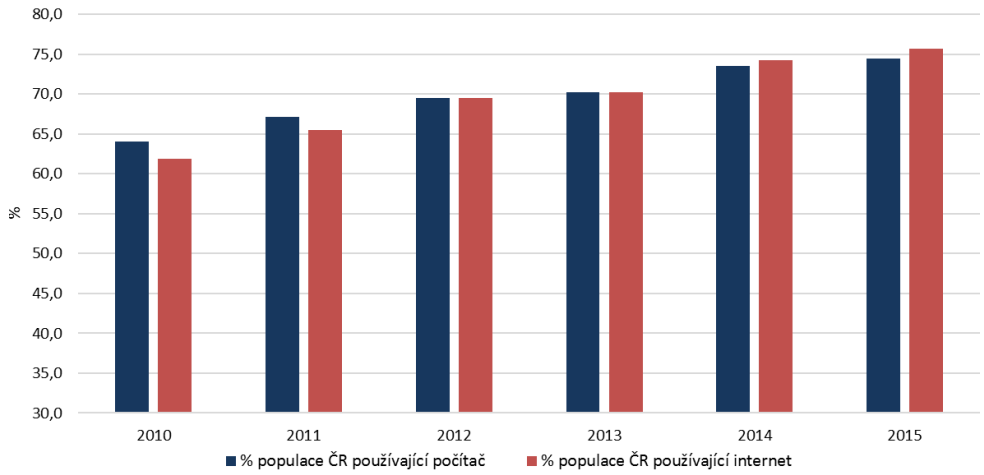
Obrázek 10 – Vývoj českého stavebnictví v letech 2007 - 2018



(CEEC Research, 2017, s. 12)

Sociální vlivy – K 31. 12. 2016 žilo v České republice 10 578 820 obyvatel. To je o 24 977 lidí více než bylo evidováno k 31. 12. 2015. Celkový přírůstek obyvatelstva za rok 2016 činil 24 977 lidí, z čehož 20 064 obyvatel byl přírůstek způsobený migrací osob ze zahraničí. Kromě migrace obyvatelstva patří mezi další významné demografické jevy ovlivňující činnost firem i stárnutí populace. Průměrný věk obyvatelstva každý rok vzrůstá, což by mohlo v budoucnu spolu se zvyšujícím se počtem vysokoškolských absolventů na úkor občanů pracujících manuálně mít za následek nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (Český statistický úřad, 2017b).

Obrázek 11 - Množství uživatelů počítače a internetu



vlastní zpracování (Český statistický úřad, 2017b)

Dalším z demografických jevů, které mají podstatný vliv na firemní makroprostředí je počítačová gramotnost obyvatelstva. Z předcházejícího obrázku je jasně patrné, že každým rokem se tato gramotnost zvyšuje a že čím dál více lidí využívá moderní technologie ve svém každodenním životě. Tento vývoj s sebou přináší vyšší informovanost zákazníků a jejich rostoucí požadavky (Český statistický úřad, 2017b).

Technologické vlivy – Vývoj technologií jde ruku v ruce se dnešní moderní dobou, a proto je pro společnosti důležité tento vývoj pečlivě sledovat a přizpůsobovat se mu. Jednou z institucí, která se touto oblastí zabývá, je například Výzkumný ústav stavebních hmot Brno, a. s. Jde o organizaci s téměř sedmdesáti lety zkušeností v oblasti výzkumu a vývoje staveních hmot a zavádění nových technologií v oblasti stavebnictví (VUSTAH, nedatováno).

Další institucí, která se zabývá technologickým vývojem v oblasti stavebnictví, je České vysoké učení technické v Praze. Jeden z výzkumných ústavů této vysoké školy – Univerzitní centrum energeticky efektivních budov – například v roce 2015 přišel s novými technologiemi rekuperace tepla nebo lehkého obvodového pláště (ČVUT, 2015).

4.2.2 Mikroprostředí společnosti

Podnik – Společnost SAHAN CB s. r. o. je malá stavební firma zaměstnávající 26 pracovníků, která se v oblasti stavebnictví pohybuje již skoro dvě desetiletí. Ve společnosti nalezneme liniovou organizační strukturu, na jejímž vrcholu stojí ředitel firmy, Vladimír Sahan, který společnost v roce 1998 založil a je jejím jediným společníkem.

Druhý stupeň řízení je tvořen vedoucími jednotlivých úseků – úseku přípravy, výroby, obchodu a prodejny stavebnin. Vzhledem k velikosti firmy nemá podnik zřízeno samostatné marketingové nebo personální oddělení. Všechny otázky tohoto typu má na starosti technickohospodářská pracovnice ve spolupráci s úsekovými jednotlivými vedoucími.

Jednotliví výrobní dělníci jsou rozděleni do pracovních skupin, v jejichž čele stojí vedoucí týmu, který se přímo zodpovídá vedoucímu výroby. Tito týmoví vedoucí tvoří nejnižší stupeň řízení ve společnosti.

Dodavatelé a marketingoví zprostředkovatelé – Společnost SAHAN CB spolupracuje se skupinou přibližně dvaceti stálých dodavatelů a výrobců, např. DEKTRADE a. s., Woodcote CZ, a. s. nebo IZOMAT stavebniny s. r. o., od kterých odebírá jak stavební materiál, tak zboží, které následně prodává ve své prodejně stavebnin.

Akciová společnost DEKTRADE je jedna z dceřiných společností spadajících pod mateřskou společnost DEK a. s., která se zabývá dodávkami služeb a materiálu v oblasti stavebnictví. Tato společnost působí prostřednictvím sítě 59 poboček na území celé České republiky. V rámci Jihočeského kraje k dnešnímu dni nalezneme celkem 8 poboček, konkrétně pobočky v Hrdějovicích, Litvínovicích, Jindřichově Hradci, Písku, Prachaticích, Strakonicích, Táboře a v Trhových Svinech (DEK a. s., nedatováno).

Společnost Woodcote CZ, a. s. je podnik, který se stejně jako společnost DEK zabývá dodávkami stavebního materiálu, především pak materiálu pro suchou výstavbu. Na území České republiky můžeme nalézt 24 prodejen stavebnin a 5 specializovaných prodejen dveří a podlah. V oblasti Jihočeského kraje působí celkem 4 pobočky – 2 v Českých Budějovicích, 1 v Českém Krumlově a 1 v Táboře (Woodcote CZ, nedatováno).

Společnost s ručením omezeným IZOMAT stavebniny je obchodní korporací, která se zabývá výrobou a prodejem stavebního materiálu na území České republiky. V současné době má společnost 26 provozoven, z nichž celkem 4 se nacházejí v Jihočeském kraji. Mezi tyto provozovny patří pobočky v Českých Budějovicích, Českém Krumlově, Jindřichově Hradci a v Táboře (IZOMAT, nedatováno).

V případě všech, nejen výše uvedených, dodavatelů jde o zaběhlé, spolehlivé a ověřené společnosti, se kterými firma SAHAN spolupracuje léta a které jsou bez problémů schopny efektivně reagovat na poptávku podniku po zdrojích.

Mezi další dodavatele beze sporu patří úřad práce v Českých Budějovicích, který společnosti posílá zájemce o práci, pojišťovna a Československá obchodní banka,

které firmě poskytují své služby. Dále společnost SAHAN CB nevyužívá žádné marketingové zprostředkovatele, kteří by jí pomáhali propagovat a prodávat zboží.

Zákazníci – Firma SAHAN CB dodává své zboží a služby odběratelům jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru. Zákazníky ze soukromého sektoru jsou především fyzické osoby – majitelé rodinných domů nebo bytových jednotek – kterým společnost dodává novostavby nebo rekonstruuje stávající objekty.

Mezi zákazníky z veřejného sektoru patří hlavně město České Budějovice a obce z jeho okolí, které v rámci veřejných soutěží hledají dodavatele pro novou výstavbu či rekonstrukci objektů pro občanskou vybavenost, například mateřských škol.

Konkurence – Konkurence v oblasti stavebnictví je vysoká a jinak tomu není ani v Českých Budějovicích a jejich okolí. V případě veřejných soutěží se počet konkurenčních firem ucházejících se o stejnou zakázku liší případ od případu. Za největší konkurenty vedení společnosti považuje společnosti Auböck s. r. o., CBStav s. r. o., Porr a. s. a Vidox s. r. o.

Společnost s ručením omezeným Auböck je stavební firma založená v roce 2005 jako dceřiná společnost rakouské firmy Auböck GmbH, zabývající nejen stavbami pro bydlení a občanskou výstavbu, ale i dopravními a vodohospodářskými stavbami. Tento podnik zaměstnává zhruba 50 zaměstnanců a jeho sídlo můžeme najít v Boršově nad Vltavou (Auböck s. r. o., nedatováno).

Společnost CBStav s. r. o. je, obdobně jako SAHAN CB, firma s jediným společníkem založená v roce 1994. Tento podnik se zabývá službami v oblasti pozemního stavitelství a opravami historických objektů, sídlí v Českých Budějovicích a zaměstnává zhruba 15–19 zaměstnanců (CB - STAV, spol. s r. o., nedatováno).

Akciová společnost PORR je člen stavební skupiny PORR, má své pobočky nejen v České republice, ale i v ostatních evropských státech. Tato firma působí napříč všemi segmenty stavebního trhu – zabývá se jak stavbami pro bydlení a občanskou vybavenost, tak i inženýrskými sítěmi a dopravními a vodohospodářskými stavbami. Hlavní sídlo společnosti nalezneme v Praze, pobočky pro Jihočeský kraj pak v Českých Budějovicích a v Jindřichově Hradci. V rámci celé České republiky Porr a. s. zaměstnává zhruba 800 zaměstnanců (PORR a. s., nedatováno).

Společnost VIDOX s. r. o. je českokrumlovská stavební společnost působící na trhu od roku 1990. Firma se původně zaměřovala pouze na rekonstrukce historických objektů, nyní mezi se její aktivity posunuly a společnost se zabývá celým rozpětím stavebních realizací, včetně novostaveb a průmyslových či sportovních komplexů. Podnik zaměstnává 130 zaměstnanců (Vidox s. r. o., nedatováno).

Kromě výše zmíněných firem se jen v Českých Budějovicích a jejich nejbližším okolí nachází nejméně 50 stavebních společností, které se v oboru pohybují a mohou představovat konkurenci. Podle internetového portálu Nejřemeslníci, který se zabývá vyhledáváním firem z různých oborů a uveřejňováním recenzí jejich zákazníků, v Jihočeském kraji nalezneme zhruba 500 dalších stavebních firem, z jejichž nabídky si zákazníci můžou vybírat (TrustYard s. r. o., 2017).

4.3 SWOT analýza

V této části bakalářské práce jsou informace vyplývající z předešlé analýzy marketingového prostředí společnosti SAHAN CB shrnuty a dále zpracovány pomocí SWOT analýzy. Jednotlivé faktory jsou rozděleny podle prostředí na vnitřní a vnější a dále podle svého vlivu na pomocné a škodlivé. Tímto rozdělením nám vzniknou celkem čtyři skupiny faktorů – vnitřní faktory pomocné neboli silné stránky, vnitřní faktory škodlivé neboli slabé stránky, vnější faktory pomocné neboli příležitosti a vnější faktory škodlivé neboli hrozby.

4.3.1 Silné a slabé stránky

V následujících dvou odstavcích jsou vypsány a ohodnoceny jednotlivé silné a slabé stránky společnosti SAHAN CB. Každý faktor je odstupňován podle své důležitosti a podle intenzity svého vlivu. Při hodnocení důležitosti byla využita stupnice 1–3, přičemž číslo 1 představuje neutrální faktor/nízkou důležitost, číslo 2 marginální faktor/ střední důležitost a číslo 3 rozhodující faktor/ vysokou důležitost. Hodnocení jednotlivých faktorů je uvedeno v závorce v podobě (důležitost faktoru, intenzita vlivu faktoru). Na základě tohoto hodnocení jsou jednotlivé faktory uspořádány do matice vlivů a důležitosti.

Silné stránky:

- zavedená firma se dlouholetými zkušenostmi v oboru (3,3)
- loajální zaměstnanci (3,2)
- stálí a spolehliví dodavatelé (3,2)
- rozsáhlé portfolio služeb (3,3)
- certifikáty ISO (2,1)
- know-how v oblasti rekonstrukcí historických budov (3,3)
- individuální přístup k jednotlivým zákazníkům (2,1)
- kvalifikovaní zaměstnanci (3,3)
- kompletní vlastní vybavení (2,2)
- zrekonstruovaná budova sídla a stavebnin (1,1)

Slabé stránky:

- nedefinované poslání a vize podniku (3,3)
- obecně definované cíle (3,2)
- starší stroje (2,2)
- ceny srovnatelné s konkurencí (2,2)
- nízký počet kvalifikovaných řemeslníků (3,3)
- mzdy srovnatelné s konkurencí (2,2)
- téměř nulová propagace (2,3)
- nízký počet stálých zákazníků (2,3)
- neaktualizované webové stránky (1,1)

Obrázek 12 - Matice důležitosti a výkonu

		Výkon	
		vysoký	**nízký**
Důležitost	**vysoká**	zavedená firma s dlouholetými zkušenostmi rozsáhlé portfolio služeb know-how v oblasti rekonstrukcí his. bud. kvalifikovaní zaměstnanci nedefinované poslání a vize podniku nízký počet kvalifikovaných řemeslníků	loajální zaměstnanci stálí a spolehliví dodavatelé obecně definované cíle
	nízká	téměř nulová propagace nízký počet stálých zákazníků	certifikáty ISO individuální přístup k zákazníkům kompletní vlastní vybavení zrekonstruovaná budova sídla a stavebnin starší stroje ceny srovnatelné s konkurencí mzdy srovnatelné s konkurencí neaktualizované webové stránky

(vlastní zpracování)

Z předcházejícího obrázku vyplývá, že silné a slabé stránky, kterým by se vedení společnosti mělo věnovat nejdříve, jsou umístěny v levém horním poli. Podnik by se dále měl zaměřit na pravý horní a levý dolní kvadrant. Méně podstatné faktory, které v porovnání s ostatními nepředstavují tak vysokou prioritu, jsou umístěny v pravém dolním poli.

4.3.2 Příležitosti a hrozby

V případě příležitostí a hrozeb bude postup analýzy totožný. Každý z těchto vnějších faktorů bude odstupňován na škále 1-3 podle své atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu/nastání rizikové události. Číslo 1 představuje nejnižší hodnotu atraktivnosti/pravděpodobnosti a číslo 3 atraktivnost a pravděpodobnost nejvyšší.

Jednotlivá hodnocení budou zároveň v tomto pořadí uvedena v závorce. Na základě těchto hodnocení budou poté faktory zaznamenány do matice příležitostí a matice rizik.

Příležitosti:

- pozitivní vývoj ekonomiky (2,2)
- růst sektoru stavebnictví (3,3)
- nové technologie využitelné při stavbě (2,3)
- nové materiály využitelné při stavbě (2,3)
- program Nová zelená úsporám (3,3)
- růst zájmu o pasivní domy (3,3)
- stipendia na učňovských oborech (2,2)

Obrázek 13 - Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
atraktivita	vysoká	růst sektoru stavebnictví program Nová zelená úsporám růst zájmu o pasivní domy	
	nízká	nové technologie využitelné při stavbě nové materiály využitelné při stavbě	pozitivní vývoj ekonomiky stipendia na učňovských oborech

(vlastní zpracování)

V uvedené matici můžeme vidět, že příležitosti, které by společnosti SAHAN CB mohly přinést nejvyšší užitek, jsou umístěny v levém horním kvadrantu. Faktory v levém dolním kvadrantu pak představují faktory, které se stanou zajímavými pouze v případě, zvýšíme-li jejich atraktivitu. Příležitosti uvedené v pravém dolním kvadrantu pak představují příležitosti méně významné.

Hrozby:

- vstup nového silného konkurenta na trh (3,2)
- vysoká konkurence v Jihočeském kraji (3,3)
- politické změny (2,1)
- zvýšení daně z příjmu PO (2,1)
- nezájem o učňovské obory (2,1)
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků (2,3)

Obrázek 14 - Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	vysoká konkurence v Jihočeském kraji	vstup nového silného konkurenta
	nízká	nedostatek kvalifikovaných pracovníků	politické změny zvýšení daně z příjmu PO nezájem o učňovské obory

(vlastní zpracování)

Z uvedené matice vyplývá, že největší riziko představuje vysoká konkurence v Jihočeském kraji. Vstup nového silného konkurenta a nedostatek kvalifikovaných pracovníků pak představují rizika, která je třeba důkladněji prozkoumat a hlídat. V posledním, pravém dolním kvadrantu jsou pak uvedeny faktory, které reprezentují nízká, v porovnání s ostatními zanedbatelná rizika.

4.4 Marketingový mix ve společnosti SAHAN CB s. r. o.

4.4.1 Produkt

Společnost SAHAN CB s. r. o. nabízí svým zákazníkům produkty a služby v oblasti stavebnictví. Podnik se zaměřuje výhradně na subtrh realizace stavebních děl a na subtrh stavebního servisu, v rámci něhož se zabývá poradenstvím a inženýrskou činností. Při realizaci stavebních děl se společnost zaměřuje na budovy a haly pro občanskou výstavbu, budovy a haly pro bydlení a na inženýrské stavby.

V portfoliu služeb, které podnik nabízí, může zákazník najít činnosti jako realizace novostaveb, průmyslových objektů a inženýrských staveb, zateplování budov nebo rekonstrukce objektů. V poslední zmíněné oblasti, oblasti rekonstrukcí, se společnost kromě bytových a nebytových prostor zabývá také rekonstrukcemi historických objektů, což je oblast, ve které se moc stavebních firem nepohybuje. Díky zkušenostem s touto činností se firma v minulosti dostala k zajímavým zakázkám jako byla například oprava zámku Mitrowicz v Kolodějích nad Lužnicí nebo rekonstrukce domů na náměstí Přemysla Otakara II, jejíž výsledek můžeme vidět na obrázku č. 15.

Obrázek 15 - Rekonstrukce domů na náměstí Přemysla Otakara II.



(SAHAN CB, nedatováno)

Kromě stavební činnosti se společnost SAHAN CB v menší míře dále zabývá prodejem stavebního materiálu ve své prodejně stavebnin, pronájmem strojů a nářadí nebo nákladní dopravou. V porovnání s tržbami za stavební činnost jsou však příjmy z této činnosti zanedbatelné.

Co se týče celkové hodnoty tržeb společnosti, jejich výše za rok 2017 činí 55 000 000 Kč. Při rozdělení těchto tržeb podle oblastí, ze kterých pochází, zjistíme, že zhruba 80 % této částky pochází z realizace novostaveb a rekonstrukcí budov a hal pro bydlení a zbylých necelých 20 % je tvořeno novostavbami a rekonstrukcemi budov a hal pro občanskou vybavenost.

Společnost SAHAN CB v letošním roce neměla téměř žádné zakázky v oblasti inženýrských staveb ani stavebního servisu, tudíž procentuální podíl z těchto činností na celkových tržbách je zanedbatelný. K podrobnější analýze portfolia bude v následujících odstavcích využita metoda Bostonské matice.

Do matice portfolia společnosti jsou zaneseny celkem čtyři produkty – novostavby a rekonstrukce budov pro bydlení, novostavby a rekonstrukce budov pro občanskou vybavenost, inženýrské stavby a stavební servis. Vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici přesné průzkumy zabývající se produkcí podniku na jednotlivých trzích, tempem růstu jednotlivých subtrhů a relativního tržního podílu, bylo umístění jednotlivých produktů v matici provedeno na základě již uvedených obecných poznatků a hlavně empirických znalostí managementu společnosti.

K určení tempa růstu trhu a relativního podílu na trhu byla využita pětibodová stupnice: 1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký a 5 – velmi vysoký. Poslední proměnou, která je v matici zanesena, je podíl jednotlivého produktu na

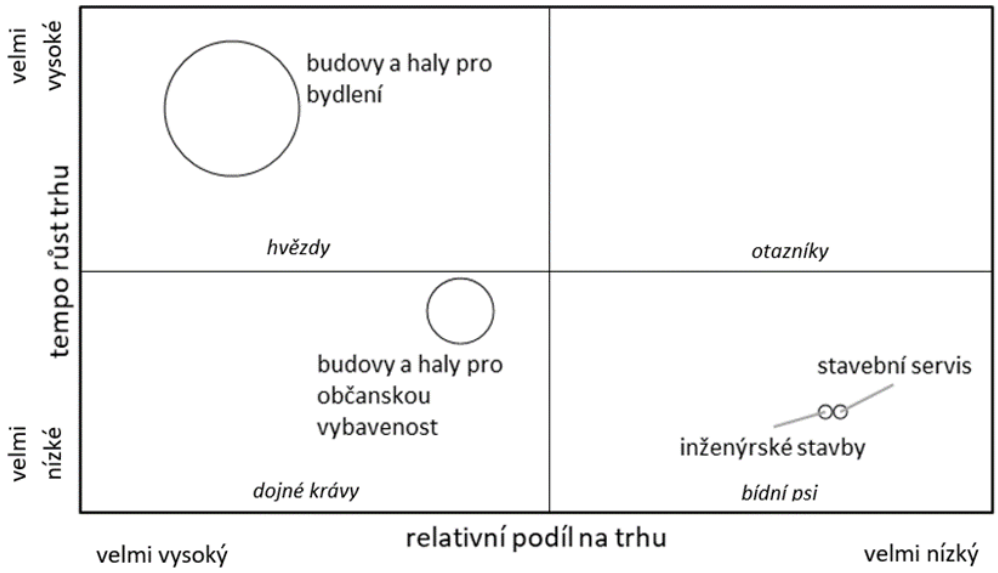
celkových tržbách. Tento podíl je vyjádřen velikostí průměru kruhu představujícího konkrétní produkt. Při určení relativního podílu na trhu byl podíl společnosti SAHAN CB porovnáván se společností CB-Stav.

Tabulka 3 - Analýza jednotlivých produktů portfolia

Produkt	Tempo růstu trhu	Relativní podíl na trhu	Podíl na celkových tržbách
Budovy a haly pro občanskou vybavenost	2	5	79 %
Budovy a haly pro bydlení	4	3	19 %
Inženýrské stavby	1	1	1 %
Poradenství	1	1	1 %

(vlastní zpracování na základě informací poskytnutých managementem SAHAN CB)

Obrázek 16 - Analýza portfolia pomocí Bostonské matice



(vlastní zpracování na základě informací poskytnutých managementem SAHAN CB)

Z obrázku Bostonské matice portfolia společnosti SAHAN CB lze jednoznačně vyčíst, že budovy a haly pro bydlení se nacházejí na pozici hvězd. Jedná se o produkt s velkým relativním podílem na trhu a momentálně vysokým tempem růstu. Pokud by v budoucnu došlo ke zpomalení tohoto tempa růstu, staly by se z tohoto produktu díky množství vynakládaných investic dojné krávy představující pro podnik zásadní zdroj zisků. Na základě těchto poznatků lze vyvrátit hypotézu H1 a to, že stavební zakázky týkající se budov a hal pro bydlení představují pro společnost dojnou krávu,

tedy produkt, který ji za poslední rok přinášel nižší, za to stabilní tržby. Díky vysokému tempu růstu tohoto segmentu a vysokému relativnímu tržnímu podílu je tento produkt zařazen v kvadrantu hvězd a tržby za něj vysoce převyšují tržby z ostatních nabízených produktů.

Budovy a haly pro občanskou vybavenost nepochybně patří do kategorie dojných krav. Jde o produkt, jehož relativní podíl i tempo růstu je nižší než v případě budov pro bydlení, ale který i přesto společnosti stabilně přináší vysoké zisky.

Inženýrské stavby i stavební servis spadají do kategorie bídných psů, což vyvrací hypotézu č. 2 této bakalářské práce – stavební servis představuje otazník a je třeba do něj dostatečně investovat. V případě obou těchto produktů je tempo růstu trhu i relativní tržní podíl společnosti velmi malý a podíl na celkových tržbách firmy prakticky zanedbatelný. Vedení společnosti však o vyškrtnutí těchto služeb ze svého portfolia neuvažuje, neboť slouží pouze jako doplněk k zisky přinášejícím stavebním činnostem týkajících se budov a hal pro bydlení a občanskou výstavbu.

Kromě složení samotného portfolia je další z důležitých částí produktového mixu úroveň kvality poskytovaných služeb. Společnost SAHAN CB má jako jeden ze svých nejdůležitějších cílů firemní politiky snahu o poskytování co nejvyšší kvality a tím plného uspokojení přání a potřeb svých zákazníků. Vzhledem k tomuto cíli se společnost snaží získat certifikáty a osvědčení, která poskytovanou kvalitu potvrzují.

V roce 2000 společnost SAHAN CB splnila veškeré požadavky stanovené ČSN EN ISO 9002 a získala certifikát, který potvrzuje, že je firma schopna zabezpečit jakost při výrobě, instalaci a servisu a dodat produkt, který je shodný s návrhem. O čtyři roky později, v roce 2004, získala firma další certifikát. Tento certifikát je potvrzením, že firma byla prověřena a splnila požadavky ČSN EN ISO 9001 v oblasti systému managementu kvality. V roce 2011 byl ve společnosti proveden další certifikační audit, který prokázal splnění požadavků v souladu s ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 a na základě něhož firma získala certifikáty v oblasti systémů environmentálního managementu a systémů managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Všechny certifikáty jsou vydávány na dobu tří let, po kterých společnost SAHAN CB podstupuje další recertifikační audity a platnost pravidelně obnovuje. Tyto skutečnosti si zákazníci mohou ověřit při zadání čísla certifikátu na stránkách CQS – Certifikace systémů managementu nebo na stránkách IQNet Association, která představuje mezinárodní organizaci sdružující jednotlivé národní certifikační orgány.

Vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb a zkušenostem firmy v oblasti stavebnictví je záruční doba na provedená díla 48 - 72 měsíců. Přesná délka je vždy uvedena ve smlouvě o dílo a odvíjí se od typu zakázky.

Dalším důležitým elementem, který má v produktovém mixu své nezastupitelné místo, je značka. Jak logo společnosti, tak i její samotný název SAHAN CB, jsou od roku 2001 zaregistrovány u Úřadu průmyslového vlastnictví.

Zhodnocení, návrh na zlepšení – Portfolio produktů společnosti SAHAN CB je poměrně obsáhlé. Díky své nabídce služeb se podnik pohybuje na několika subtrzích a současně cílí jak na zákazníky ze soukromého, tak i z veřejného sektoru. Tato široká nabídka produktů se však až na položku rekonstrukcí historických objektů nijak neliší od služeb, které svým zákazníkům nabízí konkurence. Právě proto považuji opravu historických budov za oblast, ve které by firma i nadále měla sbírat cenné zkušenosti, které by jim mohly v budoucnu poskytnout cennou konkurenční výhodu.

Další z oblastí, díky které by se společnost mohla odlišit od konkurence, jsou energeticky úsporné domy. Jedná se o stavby, díky kterým jejich majitelé mají lidově řečeno nižší účty za energie a zároveň šetří životní prostředí. Dalším argumentem, proč by se firma SAHAN měla na tuto oblast zaměřit je to, že v roce 2010 byla přijata směrnice Evropského parlamentu a Rady EPBD II, která stanovuje základní požadavky a principy, jak dosáhnout snížení energetické náročnosti budov. V České republice bude standard budov s téměř nulovou spotřebou energie povinný po roce 2020. Získání zkušeností s tímto druhem staveb a jejich propagace by proto mohly podniku v budoucnu pomoci k množství nových klientů a zajímavých zakázek. Další možností, která se ve spojení s ochranou životního prostředí nabízí, je program Nová zelená úsporám, v rámci něhož by se společnost mohla při splnění podmínek nechat zaregistrovat do seznamu odborných dodavatelů, což by jí mohlo otevřít cestu k dalšímu segmentu zákazníků.

Další částí produktového mixu, kterou hodnotím jako jednoznačně kladnou, jsou investice společnosti do certifikátů a osvědčení kvality. Jedná se o způsob, jak se firma může odlišit od své konkurence a zároveň spolu s referencemi ovlivnit rozhodování potencionálních klientů. Podnik vlastnictví těchto certifikátů na svých webových stránkách velmi výrazně propaguje a klientům nabízí náhled těchto certifikátů. Jedná se však o původní dokumenty, které již mají prošlou platnost. Myslím si proto, že by bylo vhodné, buď zveřejnit fotografie aktuálních certifikátů, nebo alespoň jejich čísla, aby měl zákazník možnost ověřit si jejich platnost.

4.4.2 Cena

Cenová politika společnosti SAHAN CB se odvíjí především od nákladů na danou konkrétní zakázku. Při vytváření rozpočtu rozpočtář vždy vychází z projektové dokumentace, především pak z výkazu výměr. V tomto výkazu jsou v měrných jednotkách uvedeny hodnoty potřebného materiálu a délka nutných stavebních a

montážních prací. Tyto položky jsou následně oceněny na základě firemního ceníku a cenové soustavy ÚRS (CS ÚRS).

CS ÚRS je kompaktní systém informací, postupů a návodů, jak stanovit cenu stavebního díla. Tento systém je zdrojem informací o cenách stavebních prací, materiálů nebo výrobků a dále obsahuje také třídník stavebních konstrukcí a prací, klasifikaci stavebních objektů, návod na oceňování škod na stavebních objektech, katalog vedlejších rozpočtových nákladů nebo mzdovou matici a katalog kvalifikací jednotlivých profesí.

Tímto způsobem oceněné položky jsou dále sečteny a tento součet je navýšen o položku marže. Její velikost je ovlivněna především celkovou hodnotou konkrétní zakázky, velikostí případných subdodávek, které budou při realizaci potřeba, a dále například atraktivitou zakázky a snahou o její získání. Obvyklá hodnota marže, kterou si společnost SAHAN CB stanovuje, je 3 – 6 % z hodnoty zakázky. Při momentálním vytížení pracovníka starajícího se o rozpočty trvá celý tento proces oceňování a vytvoření cenové nabídky zhruba 3 týdny.

Kromě stanovené ceny je další nezbytnou součástí cenové politiky vytyčení fakturačních a platebních podmínek, které jsou uvedeny ve smlouvě o dílo. V těchto podmínkách bývá uvedeno, že společnost SAHAN CB po svých odběratelích nepožaduje placení záloh. Investorům je jednou měsíčně vystavována faktura v hodnotě provedených prací a dodávek, které byly v uplynulém měsíci provedeny. Splatnost těchto dílčích faktur je 14 - 60 kalendářních dnů. V případě, kdy je odběratel v prodlení s placením fakturované částky delším než 60 kalendářních dní, má firma právo stavební práce přerušit. Při prodlení delším jak 90 dní, může společnost SAHAN CB od smlouvy odstoupit.

Při pronájmu stavební techniky, nákladních vozů a prodeji stavebního materiálu v prodejně stavebnin je výsledná cena za nákup určena dle jednotkových cen uvedených v ceníku.

Při rozhodování o cenové politice společnost vždy vychází z nákladů. Obecně lze říci, že volí spíše strategii nízkých cen. Cenové nabídky na zakázky od soukromých investorů lze s nabídkami konkurence porovnávat jen velmi obtížně, cenové nabídky zaslané do veřejných soutěží však poskytují srovnání poměrně přesné. Z těchto nabídek vyplývá, že v 71 % z níže uvedených případů se cenová nabídka firmy SAHAN CB pohybovala pod průměrem všech cenových nabídek zaslaných do konkrétní soutěže. Vzhledem k tomu, že v zhruba 85 % výběrových řízení je vítězná firma vybírána pouze na základě ceny, lze tento výsledek rozboru cenových nabídek považovat za

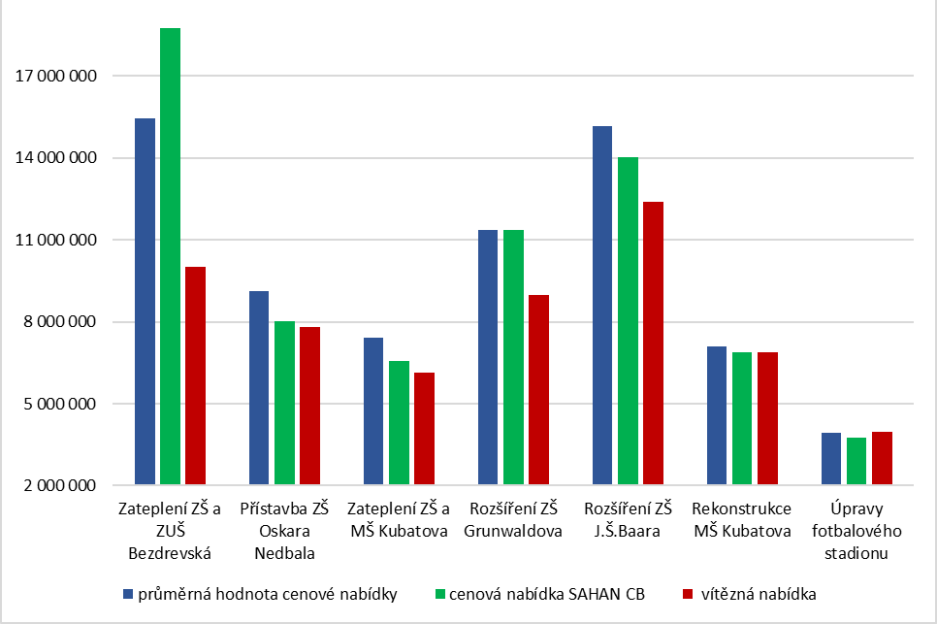
poměrně uspokojující. Detaily o těchto rozdílech jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 4 - Účast společnosti SAHAN CB ve veřejných soutěžích

	průměrná hodnota cenové nabídky	cenová nabídka SAHAN CB	vítězná nabídka	vítěz
Zateplení ZŠ a ZUŠ Bezdrevská	15 446 505	18 757 291	9 999 409	IZOLTECHNIK CZECH s. r. o.
Přístavba ZŠ Oskara Nedbala	9 112 454	8 032 306	7 792 254	NOREMA s. r. o.
Zateplení ZŠ a MŠ Kubatova	7 399 359	6 549 089	6 138 103	MANE STAVEBNÍ s. r. o.
Rozšíření ZŠ Grunwaldova	11 355 243	11 372 718	8 976 181	MANE STAVEBNÍ s. r. o.
Rozšíření ZŠ J.Š.Baara	15 181 289	14 014 333	12 391 544	MANE STAVEBNÍ s. r. o.
Rekonstrukce MŠ Kubatova	7 080 766	6 881 683	6 881 683	SAHAN CB
Úpravy fotbalového stadionu	3 925 092	3 745 912	3 963 506	BIFA spol. s r. o.

vlastní zpracování na základě dat z (Statutární město České Budějovice, 2017)

Obrázek 17 - Účast společnosti SAHAN ve veřejných soutěžích



(vlastní zpracování na základě předcházející tabulky)

Při prodeji stavebnin a pronájmu nářadí a strojů volí společnost taktéž strategii nízkých cen. Sazby za pronájem vybavení jsou v porovnání s konkurencí nižší, a to v průměru o 6 %. Při prodeji stavebnin se podnik snaží ceny nastavovat na základě cen konkurence. U některých druhů materiálu a zboží je výše cenové hladiny srovnatelná, u jiných je nepatrně nižší. Tento rozdíl má velikost průměrně 2,5 %.

Zhodnocení, návrh na zlepšení – Společnost SAHAN CB se při stanovování cen svých produktů rozhoduje především podle svých nákladů, v případě prodeje stavebního materiálu a pronájmu vybavení pak kromě nákladů bere v potaz i ceny konkurence. Při stanovování cen jednotlivých zakázek rozpočtář využívá cenovou soustavu ÚRS, což mu výrazně usnadňuje práci a zároveň poskytuje aktuální a objektivní informace o cenových hladinách stavebních činností a materiálu.

V případě cenových nabídek pro soukromé investory lze ceny s konkurencí jen velmi těžko srovnávat. Z porovnání zakázek veřejných však firma vychází dobře a z výše uvedené tabulky je jasně vidět, že cenové nabídky společnosti jsou poměrně konkurenceschopné. Vzhledem k tomu, že společnost má nyní dostatečný počet nasmlouvaných zakázek ze soukromého sektoru, nemá případná prohra ve veřejné soutěži zdrcující dopady. Zároveň si však myslím, že by účast ve veřejných soutěžích a případné vítězství, obzvláště v dnešní nestálé době, mohly společnosti přinést stabilní zdroje příjmů, a proto by se jich i nadále měla pravidelně účastnit.

V případě cen zboží ve stavebninách a pronájmu nářadí a strojů se společnost snaží držet cenovou hladinu na takové úrovni, aby pokryla náklady, ale zároveň byla stejná nebo nižší, než je u konkurence. To se jí poměrně úspěšně daří. Vzhledem k tomu, že se firma nachází ve stabilní situaci, kdy má dostatečný počet zakázek, a marže z těchto produktů pro ni představuje pouze doplněk k její hlavní činnosti, nevidím důvod, proč tuto strategii nízkých cen prozatím měnit.

Samotný proces stanovení cen, který vychází z nákladů společnosti, je jasný, spolehlivý a efektivní. Stejně jasné jsou i fakturační a platební podmínky, ze kterých společnost neustupuje a které jsou součástí každé smlouvy. Jediná z podmínek, kterou bych upravila, je počet dní prodlení, po kterém má společnost právo přerušit stavební práce nebo od smlouvy odstoupit. Osobně považuji dobu 60 a 90 kalendářních dní za poměrně dlouhé období, za které by společnosti mohla vzniknou velmi vysoká ztráta.

4.4.3 Distribuce

Společnost SAHAN CB s. r. o. má své sídlo v ulici Skuherského č. 1419/68 v Českých Budějovicích. Jedná se nově zrekonstruovanou budovu v soukromém vlastnictví

manželů Sahanových, která se nachází nedaleko centra města, a jejíž stavba byla dokončena v roce 2002. Firma dále vlastní a využívá budovu v městské části Rožnov, ve které je umístěna prodejna stavebnin. Tato prodejna byla otevřena v roce 2004 a její budova, stejně jako v případě sídla firmy, je dílem společnosti SAHAN CB. Žádnou další budovu či sklad firma nevlastní a ani nepotřebuje, neboť si nakoupený materiál potřebný ke stavbě nechává od svých dodavatelů dopravit přímo na konkrétní staveniště.

Firma SAHAN CB realizuje své stavební zakázky na území Jihočeského kraje, především pak v okolí města České Budějovice. Polohu některých z těchto zakázek je možno vidět na obrázku č. 18. V případě těchto realizací společnost využívá pouze přímých distribučních cest a dodává stavební dílo přímo konečnému zákazníkovi. U některých zakázek podnik odebírá materiál přímo od konkrétních výrobců a vyhýbá se tak dalším distribučním mezičlánkům. U jiných zakázek pak místo od výrobců nakupuje potřebný materiál od dodavatelů stavebnin figuruje tak jako jeden z článků distribučního řetězce.

Při jednání se svými klienty společnost vždy upřednostňuje přímý kontakt bez využívání zprostředkovatelů. Důvodem přímé komunikace se zákazníkem je především její rychlost, pružnost a možnost jednat s klientem podle svých představ.

Při prodeji stavebnin společnost jednoznačně využívá distribučních cest nepřímých. Firma jako součást distribučního řetězce nakupuje stavební materiál a pomůcky od výrobců a až následně jej nabízí svým zákazníkům.

Obrázek 18 - Poloha zakázek společnosti SAHAN CB



(SAHAN CB, nedatováno)

Zhodnocení, návrh na zlepšení – Společnost SAHAN CB poskytuje klientům své služby v rámci území celého Jihočeského kraje, především pak v okolí města České Budějovice. V tomto městě má také podnik své sídlo i prodejnu stavebnin. Obě tyto budovy jsou zákazníkům bezproblémově dostupné a zcela dostávají svému účelu. Areál stavebnin, nacházející se v městské části Rožnov vzdálené od sídla společnosti zhruba 5 kilometrů, je kapacitně tak veliký, že ho společnost zároveň využívá jako sklad vybavení a parkoviště nákladních automobilů.

Vzhledem k tomu, že ve stavebnictví nemůžeme hovořit o klasické distribuci, lze distribuční cestu mezi společností SAHAN CB a jejími zákazníky označit za cestu přímou. Společnost se při jednání se svými klienty snaží volit vstřícný individuální přístup založený na přímé komunikaci, který se ukazuje jako velmi rychlý a efektivní.

Při samotné realizaci stavebních děl podnik odebírá potřebný materiál buď přímo od výrobců, nebo od velkoobchodů se stavebninami. Volba konkrétního dodavatele je závislá především na ceně konkrétního produkt. V obou případech si společnost nechává veškerý objemný materiál dovézt přímo na staveniští a nemusí se tak o jeho dopravu starat. V případě prodeje stavebnin je společnost součástí distribučního řetězce, v rámci něhož nakupuje zboží a materiál od svých dodavatelů, a dále ho pak přeprodává konečným zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že podnik není výrobcem stavebního materiálu, je tento postup nezbytný a není nutné ho měnit. Firma se vždy snaží zvolit takového dodavatele, aby pořízení materiálu bylo co nejvýhodnější, a mohla zákazníkovi nabídnout co nejnižší cenu.

4.4.4 Propagace

I přesto, že je nástroj propagace považován za jeden z nejúčinnějších prostředků při získávání zákazníků, společnost SAHAN CB ho moc nevyužívá. Jelikož ve firmě není zřízeno marketingové oddělení, řeší veškeré otázky týkající se propagace vedení společnosti.

Z nástrojů komunikačního mixu se firma zaměřuje pouze na nástroj reklamy, podpory prodeje a public relations. V oblasti reklamy společnost využívá plachet s logem společnosti, které jsou umístěny v okolí nebo přímo na všech jejích staveništích a na několika pronajatých místech, jako jsou například garáže či ploty. Toto logo je vyvedeno v zelené barvě a kromě těchto plachet je umístěno i na všech služebních automobilech a nákladních vozech, které firma vlastní, a na reflexních vestách a bundách, které zaměstnanci při pohybu na staveništích nosí.

Obrázek 19 - Reprodukce loga společnosti SAHAN CB



(Úřad průmyslového vlastnictví, 2017)

Dalším propagačním nástrojem, který společnost SAHAN CB využívá, je podpora prodeje. V rámci toho nástroje se zaměřuje především na slevové akce na materiál nabízený v prodejně stavebnin. Tyto akce jsou spíše nárazového charakteru a nejsou dlouhodobě dopředu plánovány. Přehled a podrobnosti o zlevněném zboží jsou uvedeny na internetových stránkách podniku.

V rámci public relations společnost podporuje VK MADETA České Budějovice – dámský volejbalový tým patřící pod volejbalový klub JIHOSTROJ, a fotbalový oddíl TJ LOKOMOTIVA České Budějovice. Kromě těchto pravidelných sponzorských příspěvků firma příležitostně poskytuje dary na společenské akce jako jsou například maturitní plesy nebo nedávná výstava „Korunovační klenoty na dosah“, která probíhala v létě na zámku Mitrowicz v Kolodějích nad Lužnicí, na jehož rekonstrukci se společnost SAHAN CB podílela.

Posledním nástrojem, který společnost k prezentaci a komunikaci se zákazníky využívá, jsou její webové stránky. Na těchto stránkách lze kromě představení společnosti nalézt veškeré potřebné kontakty, získané certifikáty či fotogalerii s realizovanými zakázkami.

Zhodnocení, návrh na zlepšení – Komunikační politika podniku je část marketingového mixu, kterou má společnost nejméně propracovanou. I přesto, že společnost získává nové zakázky především na základě referencí od bývalých zákazníků, domnívám se, že by neuškodilo, kdyby se firma více zviditelnila a oslovila tak více potencionálních klientů.

Pokud by vedení společnosti nechtělo do propagace moc investovat, existuje mnoho bezplatných nebo nízkonákladových možností, jak firmu zviditelnit. Některé z těchto nástrojů propagace využívají jak velké, tak menší konkurenční společnosti. První bezplatnou možností je firemní profil na sociální síti Facebook.com. Po vzoru

konkurence by vedení na těchto stránkách mohlo zveřejňovat fotky aktuálních i minulých zakázek, současné slevové akce na prodávané zboží a materiál, inzeráty pracovních míst nebo odkazy na události, které firma podporuje. Tento profil by zároveň klientům umožňoval zanechat své zkušenosti s prací firmy a mohl by se stát přehledným archivem zákaznických referencí.

Dalším návrhem na zlepšení, který je také bezplatný, je aktualizace profilu společnosti na webových stránkách ŽIVÉFIRMY.CZ. Firma sice profil na tomto portálu má, oproti jiným konkurenčním společnostem v něm lze však najít pouze strohé základní informace. Aktualizace těchto informací a přidání fotografií by nezabralo tolik času a rozdíl by byl znatelný.

Jednou z nízkonákladových možností, kterou by společnost mohla využít je sponzorovaný odkaz na webových stránkách firmy.cz. Zde si podniky mohou v aukci od 10 Kč denně zvýšit svou pozici ve výpisu vyhledávání a mohou tak být vidět přímo ve výsledcích na Seznam.cz. Tyto firemní profily zároveň poskytují statistiky navštívení stránek, umožňují vložení adresy, kontaktních údajů, fotografií, loga a jsou dohledatelné i přes server Mapy.cz.

Společnost SAHAN CB podporuje dva sportovní týmy a sponzoruje některé společenské události. Myslím si, že se jedná o účinný způsob, jak se dostat do povědomí veřejnosti, a že by v tom podnik měl pokračovat. Dalším ze způsobí, jak zvýšit hodnotu své značky, by mohla být podpora a připojení se k Transparency International, což je nevládní nezisková organizace, která se zabývá mapováním korupce a jejím omezováním, nebo podpora některé charitativní organizace či projektu.

Mým posledním doporučením by bylo, aby firma aktualizovala své webové stránky, kterými se snaží prezentovat a propagovat svou činnost. Stránky jsou sice přehledné a logicky uspořádané, ale vyskytují se na nich zastaralé informace, což nebudí pozitivní dojem.

4.4.5 Materiální prostředí

Společnost SAHAN CB sídlí od roku 2004 v ulici Skuherského č. 1419/68. Jedná se o nově zrekonstruovanou budovu nacházející se nedaleko centra Českých Budějovic, kterou má ve společném jmění manželů zapsanou majitel firmy a kterou podnik bezplatně používá. Další objekt, který firma ke své činnosti využívá, je prodejna stavebnin nacházející se v městské části Rožnov. Tato budova je ve vlastnictví společnosti SAHAN CB, avšak pozemek, na kterém stojí, je opět majetkem rodiny majitele, a tudíž je budova zatížena věcným břemenem. Budovu prodejny si, stejně jako budovu sídla, postavila firma sama, a sama ji také pravidelně rekonstruuje. Celý areál stavebnin má plochu přibližně 1780 m^2, výměra samotné prodejny je pak

230 m^2. Tato velikost areálu poskytuje podniku jenem dostatečný prostor na vystavení a uskladnění nabízeného zboží, ale zároveň slouží i jako parkoviště nákladních vozů, které společnost vlastní, a dalších strojů a nástrojů, které při své práci využívá. Žádné další objekty společnost nevlastní ani nevyužívá a o koupi či pronájmu nějakých dalších v blízké době neuvažuje.

Obrázek 20 - Budova stavebnin



(SAHAN CB, nedatováno)

Ke své práci společnost využívá tři nákladní automobily, Ford Transit, Nissan Atleon a Tatru 815-2, jeden traktorbagr, jeden statický jeřáb, jeden vysokozdvižný vozík a 10 osobních automobilů. Stáří osobních automobilů se pohybuje v průměru okolo 5 – 7 let, v případě nákladních automobilů je průměrná doba stáří díky vlastnictví Tatry vyšší. Osobní automobily jsou od různých výrobců, ve vozovém parku společnosti nalezneme například automobily značky Peugeot, Mazda či Škoda. Jediné, co je pro všechny tyto vozy společné, je jejich bílá barva. Tato je volena hlavně z toho důvodu, aby na vozech vynikl zelený potisk s logem společnosti.

Všechny automobily jsou pravidelně podrobovány důkladné kontrole, aby byl zajištěn jejich dobrý technický stav. Na základě těchto kontrol bylo v nedávné době rozhodnuto o prodeji dvou osobních automobilů a nákupu dvou nových. Nákladní automobily, jsou stejně jako vozy osobní, pravidelně kontrolovány. Společnost je kromě ke svým účelům nabízí i k pronájmu zákazníkům. Ti tuto službu využívají poměrně často, díky čemuž příjmy z této činnosti bohatě převyšují momentální náklady na provoz a údržbu vozů a jejich provoz je tak efektivní.

Kromě výše zmíněných budov a vozového parku společnost vlastní i veškeré menší stavební stroje, lešení a technické vybavení, které ke své práci potřebuje. Stejně jako

v případě automobilů je i technické zařízení pravidelně kontrolováno a podle potřeby obměňováno.

Zhodnocení, návrh na zlepšení – Budova sídla společnosti i prodejna stavebnin jsou v dobrém technickém stavu, na první pohled působí příjemným a udržovaným dojmem a kapacitně jsou zcela dostačující, proto nevidím žádný důvod, něco s těmito budovami dělat.

Počet osobních automobilů, které společnost vlastní, je dostatečný, a momentálně zcela pokrývá potřeby podniku. Všechny osobní i nákladní automobily jsou pravidelně kontrolovány a v případech, kdy se jejich provoz stává ekonomicky neefektivním, jsou měněny. Rozhodnutí společnosti, pronajímat tato nákladní vozidla v době, kdy nejsou využita, shledávám jako skvělé řešení, jak pokrýt náklady na jejich provoz a údržbu.

Co se týče množství nástrojů, lešení a dalšího technického vybavení, vše je opět kontrolováno a průběžně podle potřeby měněno. Stejně jako v případě nákladních automobilů, část tohoto vybavení společnost nabízí k pronájmu. Vzhledem k tomu, že ceny nájmu jsou o 30 – 50 % nižší, než je tomu u konkurence, doporučovala bych je alespoň nepatrně zvýšit.

4.4.6 Lidský faktor

Společnost SAHAN CB zaměstnává 26 zaměstnanců – 6 THP (technickohospodářských pracovníků) a 20 řemeslníků. V podniku neexistuje žádné personální, marketingové či jiné oddělení, pracovníci jsou rozděleni na THP a řemeslníky, kteří jsou sdruženi v týmech podle přidělených zakázek. Během roku společnost spolupracuje ještě s 15 živnostníky.

Ve společnosti můžeme najít liniovou organizační strukturu. Na jejím vrcholu stojí majitel společnosti, její ředitel a zároveň jeden z jednatelů – Vladimír Sahan. Ten má na starosti vedení celé firmy a její zastupování při jednání s dalšími osobami. Vzhledem k tomu, že jednou z pracovních náplní tohoto pracovníka je i projektová činnost a odborné vedení stavby, potřebuje ke své práci autorizaci České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (ČKAIT). Pan Sahan tuto autorizaci obdržen v roce 1997. Přímými podřízenými tohoto pracovníka jsou na druhém stupni řízení organizační struktury.

Tento stupeň řízení je tvořen vedoucími jednotlivých úseků – vedoucím přípravy, obchodu, výroby a prodejny stavebnin. Vedoucím úseku přípravy je Ing. Štěpán Sahan, který od roku 2015 zároveň plní funkci jednatele. Ten se kromě zastupování

společnosti zabývá především přípravou projektů, vypracováním rozpočtů a vyřizováním potřebných právních a administrativních úkonů. Nadřízeným tohoto pracovníka je ředitel společnosti, podřízeným zaměstnancem pak jeden administrativní pracovník.

Druhým úsekovým vedoucím je vedoucím obchodu – Josef Lundák. Tento pracovník má na starosti veškeré činnosti spojené s objednáním potřebného materiálu, pronájmem nákladních automobilů a technického vybavení. Mezi další náplň práce patří komunikace s dodavateli, jejich hodnocení či vyhledávání nových. Vedoucí obchodu je přímo podřízen řediteli společnosti.

Třetím úsekovým vedoucím je vedoucí výroby – Václav Kocum. Tento pracovník dohlíží na samotné vyhotovení zakázek, jejich technické otázky a má na starosti vedení jednotlivých staveb, v rámci něhož koordinuje činnost mistrů nebo případných externích firem. V neposlední řadě patří mezi činnosti toho pracovníka evidování víceprací a méněprací a komunikování s klientem a se stavebním dozorem. Vedoucí výroby je podřízen řediteli společnosti a nadřízen jednotlivým mistrům.

Posledním vedoucím pracovníkem, který působí v druhém stupni řízení je vedoucí prodejny stavebnin – Libuše Sahanová. Mezi její náplň práce patří dohlížení na chod, obrat, a rentabilitu prodejny. Tato pracovnice má dále na starosti inventuru zboží a případný zákaznický servis. Vedoucí prodejny úzce spolupracuje s vedoucím obchodu a je přímo podřízen řediteli firmy.

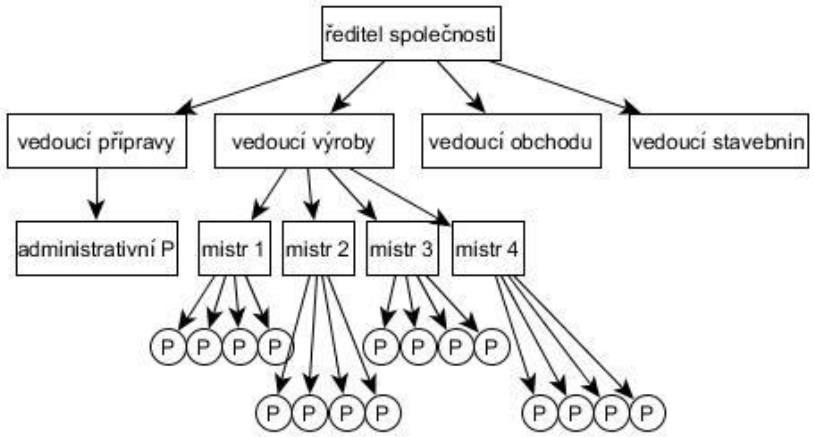
Třetí stupeň v organizační struktuře společnosti je tvořen administrativním pracovníkem a stavebními mistry. Tento administrativní pracovník je zařazen v úseku přípravy a je přímo podřízen jeho vedoucímu. Hlavní náplní práce tohoto zaměstnance jsou nejrůznější kancelářské činnosti a dále pak výpomoc s marketingem a personální problematikou, na kterých spolupracuje s jednotlivými úsekovými vedoucími.

Stavební mistři jsou pracovníci, kteří mají na starosti kolektivy řadových řemeslníků. Jejich hlavní náplní práce je koordinace těchto pracovníků a jejich řízení, dohled nad dodržováním stanoveného harmonogramu, kontrola dodržování bezpečnosti při práci či samotné manuální práce. Stavební mistři jsou podřízeni vedoucímu výroby a nadřízenými pracovníky jednotlivých řadových dělníků.

Momentálně je ve společnosti zaměstnáno 20 řemeslníků, kteří jsou vyučeni v různých profesích. U všech těchto pracovníků je pečlivě dohlíženo na to, aby měli potřebnou kvalifikaci a platná osvědčení a průkazy, které tuto kvalifikaci potvrzují. Průměrná hrubá mzda těchto zaměstnanců se pohybuje okolo 25 000 Kč a je složena ze základní mzdy, odměn a případných diet. U většiny pracovníků má základní mzda

podobu mzdy hodinové, u některý pracovníků (např. obkladači) je však základ tvořen mzdou úkolovou. Schéma organizační struktury společnosti SAHAN je vyobrazeno na následujícím obrázku. V tomto schématu jsou řemeslníci rozděleny do čtyř týmů po čtyřech pracovnících. V realitě jsou velikosti těchto týmů upravovány a měněny na základě jednotlivých zakázek a potřeby jednotlivých druhů řemeslných prací.

Obrázek 21 - Organizační schéma společnosti SAHAN CB



(vlastní zpracování na základě informací od vedení společnosti)

V letošním roce se, dle slov vedení, využití kapacit společnosti SAHAN pohybovalo okolo hodnoty 90 %. Vzhledem k tomuto číslu a množství klientů, kteří firmu oslovují, se podnik aktivně snaží rozšířit svou základnu řemeslníků. Inzerát společnosti s nabídkou práce je vyvěšen jak na webových stránkách firmy, tak i na stránkách Úřadu práce a několika internetových portálech jako je např. hyperprace.cz, jooble.org, nebo praceunas.cz.

Zhodnocení, návrh na zlepšení – Ve společnosti SAHAN CB můžeme najít liniovou organizační strukturu. Toto vztahové uspořádání poskytuje velmi jasné a nezpochybnitelné uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti a umožňuje poměrně flexibilní rozhodování.

Ve společnosti je momentálně zaměstnáno 26 zaměstnanců - 6 technickohospodářských pracovníků a 20 řemeslníků. Ve firmě nalezneme celkem čtyři úseky, které jsou vzhledem k velikosti firmy dostačující. Pracovní činnosti související s personální činností má na starosti administrativní pracovnice pracující v oddělení přípravy. Vzhledem k tomu, že se tato zaměstnankyně kromě personalistiky věnuje také administrativní podpoře v rámci celé firmy, domnívám se, že pokud by v budoucnu došlo k zvýšení počtu zaměstnanců a tím zvýšení objemu prací s personální problematikou

souvisejících, bylo by třeba alespoň na částečný úvazek najmout dalšího zaměstnance, který by této pracovnici ulevil, nebo přenést část odpovědností související s administrativou jednotlivých oddělení na jejich vedoucí.

Co se týče současného počtu dělníků, firma si své zakázky plánuje a domlouvá tak, aby by mohla vzhledem ke svým kapacitám dostát všem smluveným termínům. Jeden z cílů firmy, které si do budoucna předsevzala, je stabilizace momentální zaměstnanecké základny a její rozšíření, na kterém vedení společnosti již nyní aktivně pracuje a inzeráty s nabídkou práce u společnosti SAHAN můžeme najít jak na několika webových pracovních portálech, tak i na stránkách Úřadu práce. Osobně si myslím, že jednou z možností, jak získat nové pracovníky, by byla spolupráce se středními školami a učilišti, kterých je v okolí Českých Budějovic hned několik. V rámci této spolupráce by společnost mohla školám nabídnout několik míst pro výkon praxe a v jejím průběhu si vyhlédnout vhodné potencionální studenty, kterým by po jejich vyučení nabídla práci.

Co se týče stabilizace nynějšího počtu zaměstnanců, jedním ze způsobů, jak je ve společnosti udržet a zároveň motivovat, by mohlo být např. zavedení bonusů a prémií za rychle a dobře odvedenou práci.

4.4.7 Procesy

Odborná literatura procesy charakterizuje jako řadu určitých, po sobě jdoucích kroků. Jedním z prvních kroků, kterým tyto procesy začínají, je získání zakázky. V praxi existují celkem čtyři způsoby, jak zakázky získat. Z těchto možností společnost SAHAN CB využívá dvě nejčastější, a to účast ve veřejných soutěžích a získání zakázek od soukromých investorů, kteří na ní sami přicházejí s vlastní představou.

Veřejné zakázky jsou zakázky zadané veřejným, dotovaným a sektorovým zadavatelem, jejichž způsob zadávání a získávání je upraven zákonem o veřejných zakázkách. Proces získání těchto zakázek začíná vypsáním zadávacího řízení a podáním výzvy k nabídkám. Současně s vypsáním tohoto řízení je zveřejněna zadávací dokumentace, která obsahuje obchodní, technické či smluvní podmínky, termíny, projektovou dokumentaci a další požadavky, které musí uchazeči splnit. Na základě těchto informací rozpočtář společnosti SAHAN CB vypracuje cenovou nabídku a odevzdá ji zadavateli. Ten nebo jím zvolená hodnotící komise nabídky posoudí, vyhodnotí, a o celém tomto procesu sepíše zprávu, díky níž zadavatel vybere tu nejvhodnější. Všichni účastníci soutěže jsou o výběru vítěze informováni a je jim dán prostor pro podání námitek. V případě, kdy k žádným námitkám nedojde, může dojít k uzavření smlouvy o dílo.

Soukromé zakázky, na rozdíl od zakázek veřejných, nejsou upraveny žádným zákonem a postup jejich získání je trochu odlišný. V případě těchto zakázek investoři za společností sami přicházejí s vlastní představou či návrhem projektu. Na základě nich pak společnost vyhotoví předběžnou nabídku, podle které se soukromý investor rozhodne, zda s firmou spolupracovat chce či ne. V případě, kdy se obě strany shodnou na vzájemných očekáváních, dojde k uzavření smlouvy o dílo. Cenové nabídky pro investory má na starosti vedoucí úseku přípravy – Ing. Štěpán Sahan a jejich vytvoření trvá průměrně 3 týdny.

Po podepsání smlouvy přicházejí na řadu stavební práce. Jejich pořadí a minimální délka je ovlivněna normami technologických postupů. Tyto normy obsahují podrobnou charakteristiku všech kroků a činností, které je nutné dodržet, aby konečný výrobek splňoval požadované parametry funkčnosti a kvality. O všech podstatných záležitostech, které se v průběhu stavby dějí, společnost SAHAN CB vede stavební deník. Jednotlivé práce probíhají na základě harmonogramu, jehož dodržování přímo na místě během tzv. kontrolních dní kontroluje investor nebo jeho technický dozor, projektant a dodavatel. Podle toho, jak práce postupují, může dojít v průběhu stavby k přidání či vyškrtnutí některých činností. Na základě těchto změn se poté upravuje rozpočet a konečná hodnota zakázky.

Zhodnocení, návrh na zlepšení – V případě této složky marketingového mixu je velmi obtížné něco hodnotit, délku a pořadí některých činností a procedur totiž společnost, i kdyby sebevíce chtěla, ovlivnit nemůže. V případě zakázek z veřejného sektoru jde například o délku celého procesu získání zakázky, která je ovlivněna minimálními zákonnými lhůtami a termíny, o kterých vzhledem k náročnosti a složitosti rozhoduje zadavatel. Při samotné realizaci stavebních děl je pak pořadí a délka činností ve vysoké míře ovlivněna technickými normami a postupy, které je nutno dodržet za účelem zachování poskytované kvality.

Jediným návrhem na zlepšení by proto bylo seznámení zaměstnanců s jednotlivými postupy a procesy. Domnívám se, že znalosti jednotlivých kroků, pořadí a jejich důsledné dodržování by mohlo předejít zbytečným chybám a prostojům, zvýšilo by efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb a pomohlo by snížit některé druhy nákladů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza marketingového mixu stavební společnosti SAHAN CB s. r. o. a navržení jeho případných zlepšení, která by mohla mít pozitivní vliv na efektivitu celé firmy.

Bakalářská práce je rozdělena do 4 hlavních kapitol. První dvě tvoří teoretickou část práce a je v nich na základě odborné literatury a dalších internetových zdrojů vysvětlen pojem marketing, specifika marketingu služeb a marketingu ve stavebnictví. Součástí této kapitoly je také charakteristika marketingového prostředí a jednotlivých nástrojů marketingového mixu v podobě 7P. Nejdůležitější nosnou myšlenkou této části práce je uvědomění si, že na marketingový mix je nutné nahlížet jako na soubor vzájemně propojených nástrojů, které se ovlivňují a u kterého neuvážená změna jednoho prvku může výrazně snížit účinnost prvků ostatních. Druhým nejdůležitějším poznatkem je fakt, že při tvorbě marketingového mixu je nutné zohlednit typ konkrétní organizace, druh její činnosti a vnitřní a vnější prostředí, které jí obklopuje.

Kapitola číslo 3 tvoří metodickou část, ve které je popsán cíl této práce, jsou formulovány 2 hypotézy a charakterizovány metody a zdroje informací, které byly v jednotlivých kapitolách práce využity.

Poslední kapitola představuje analytickou část práce, v jejímž úvodu je blíže představena společnost SAHAN CB s. r. o. a je vymezena oblast její činnosti. Na tento úvod navazuje analýza vnějšího a vnitřního marketingového prostředí, které společnost obklopuje a SWOT analýza.

Na základě této analýzy byla většina faktorů, které ovlivňují činnost podniku shrnuta v následující podkapitole zabývající se SWOT analýzou. Z této analýzy vyplynulo, že mezi oblasti, na kterých by firma měla v první řadě zapracovat, patří definování poslání a vize společnosti, zvýšení počtu kvalifikovaných řemeslníků, propagace společnosti a zvýšení počtu stálých zákazníků. Rozbor vnějších faktorů pak poukázal především na to, že mezi příležitosti, které by společnosti přinesly nejvyšší užitek, patří růst stavebního sektoru, program Nová zelená úsporám a růst zájmu o pasivní domy. Naopak, negativními vlivy, které společnosti mohou přinést značné riziko a které by měla hlídat, jsou bezesporu vysoká konkurence v Jihočeském kraji, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a vstup nového silného konkurenta na trh.

Po výsledcích SWOT analýzy dále následuje samotná analýza jednotlivých složek marketingového mixu, která prokázala, že téměř u všech jeho nástrojů lze najít návrhy na jejich úpravu či nové oblasti, které by společnosti mohly přinést další

příležitosti. V rámci nástroje produktu je jedním z těchto doporučení větší angažovanost v oblasti rekonstrukcí historických budov nebo energeticky úsporných staveb, po nichž se v posledních letech zvyšuje poptávka, a to nejen kvůli problematice ochrany životního prostředí a programu Nová zelená úsporám, ale i v důsledku přijetí směrnice Evropského parlamentu a Rady EPBD II. Dalším doporučením v souvislosti s tímto nástrojem je aktualizace čísel certifikátů ISO, které má společnost zveřejněny na svých internetových stránkách.

Mezi další návrhy na zlepšení a zefektivnění činnosti podniku, které byly v jednotlivých kapitolách o marketingovém mixu zmíněny, patří především zkrácení lhůt prodlení, po kterých má společnost právo stavební práce přerušit či ukončit, větší aktivita v oblasti propagace podniku, zvýšení sazeb za pronájem nákladních automobilů a stavebních nástrojů, oslovení škol s nabídkou praxe a seznámení zaměstnanců s jednotlivými procesy a postupy.

Na základě informací a výše uvedených závěrů obsažených v praktické části této práce lze jednoznačně říci, že byly vyvráceny obě stanovené hypotézy a to:

- **H1:** Stavební zakázky týkající se budov a hal pro bydlení představují pro společnost dojnou krávu = produkt, který za poslední rok přinášel nižší, za to stabilní tržby.
- **H2:** Produkt stavební servis v rámci Bostonské matice představuje otazník a firma do něj měla více investovat.

Obě tyto hypotézy byly vyvráceny díky výsledkům analýzy portfolia pomocí Bostonské matice. Tato analýza prokázala, v souvislosti s vysokým tempem růstu segmentu budov a hal pro bydlení, lze tento produkt zařadit do segmentu hvězd. Stavební zakázky související s touto oblastí společnosti nepřinesly nižší, nýbrž naopak velmi vysoké tržby. Z výsledků Bostonské matice zároveň vyplývá, že produkt stavební servis nepředstavuje otazník, nýbrž leží na pozici bídného psa a že by stálo za to popřemýšlet o jeho vyřazení z nabídky služeb.

Osobně doufám, že tato bakalářská práce firmě poslouží jako inspirace k optimalizaci jejího marketingového mixu, díky které se jí podaří zefektivnit svou činnost.

Seznam literatury

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013. Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online] [vid. 9. leden 2017]. Získáno z: https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, nedatováno. Dictionary. *American Marketing Association* [online] [vid. 13. leden 2017]. Získáno z: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?d

AUBÖCK S. R. O., nedatováno. *O firmě* [online] [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: http://www.auboeck-bau.at/cz/firma

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

CB - STAV, SPOL. S R. O., nedatováno. *O firmě* [online] [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: http://www.cbstav.cz/

CEEC RESEARCH, 2016a. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2016* [online]. 15. prosinec 2016. [vid. 1. leden 2017]. Získáno z: http://www.ceec.eu/research/

CEEC RESEARCH, 2016b. *Státní investoři v září vyhlásili rekordní objem stavebních zakázek* [online]. Tisková zpráva. Praha: CEEC Research [vid. 1. leden 2017]. Získáno z: http://www.ceec.eu/media/

CEEC RESEARCH, 2017a. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017* [online]. 3. červen 2017. [vid. 23. leden 2017]. Získáno z: http://www.ceec.eu/research/

CEEC RESEARCH, 2017b. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2017* [online]. 14. prosinec 2017. [vid. 15. prosinec 2017]. Získáno z: http://www.ceec.eu/research/

ČESKO, 1992. *O daních z příjmů*. 1992.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. HDP výrobní metodou v letech 1990 - 2015. *Český statistický úřad* [online] [vid. 11. leden 2017]. Získáno z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_prod

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. Stavební práce „S" celkem. *Český statistický úřad* [online] [vid. 10. leden 2017]. Získáno z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=STA02&z=T&f=TABULKA&katalog=30836&c=v3~8__RP2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c. Tvorba hrubého fixního kapitálu podle odvětví. *Český statistický úřad* [online] [vid. 10. leden 2017]. Získáno z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=506&katalog=30832&pvo=NUC03-S1az3&pvo=NUC03-S1az3&str=v68&c=v3~8__RP2015#w=

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d. Zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE. *Český statistický úřad* [online] [vid. 10. leden 2017]. Získáno z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM03&o=false&u=v228__VUZEMI__97__19&str=v221&rouska=true&clsp=null

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017a. Inflace - druhy, definice, tabulky | ČSÚ. *Český statistický úřad* [online] [vid. 23. leden 2017]. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017b. Statistiky VDB. *Český statistický úřad, Veřejná databáze* [online] [vid. 22. leden 2017]. Získáno z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30845

ČKAIT, 2016. Autorizační zákon. *Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě* [online] [vid. 11. leden 2017]. Získáno z: http://www.ckait.cz/co-je-ckait/autorizacni-zakon

ČVUT, 2015. Nové energeticky efektivní technologie z ČVUT brzy posílí trh ve stavebnictví | Technický týdeník. *Technickýportál.cz* [online] [vid. 23. duben 2017]. Získáno z: http://technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/nove-energeticky-efektivni-technologie-z-cvut-brzy-posili-trh-ve-stavebnictvi_31482.html

DEK A. S., nedatováno. O společnosti. *DEK* [online] [vid. 23. listopad 2017]. Získáno z: https://dek-as.cz/about/

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

GOOGLE, 2017. SAHAN CB s. r. o. - Mapy Google. *Mapy Google* [online]. Získáno z: https://www.google.cz/maps/place/Sahan+Cb+S.r.o./@48.9820118,14.4673501,13.78z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa6fce0a8696bb0ba!8m2!3d48.9804282!4d14.4816327?hl=cs

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.

IZOMAT, nedatováno. O nás | IZOMAT stavebniny. *IZOMAT|stavíme na znalostech* [online] [vid. 23. listopad 2017]. Získáno z: http://www.izomat.cz/cs/o-nas/#

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2012. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of Marketing*. 15. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 978-0-13-325541-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, Veronika WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1542-2.

LOVELOCK, Christopher a Jochen WIRTZ, 2011. *Services marketing: people, technology, strategy*. 7. vyd. Boston: Pearson Education. ISBN 978-1-292-01424-1.

MARKOVÁ, Leonora, 2009. *Základy ekonomiky stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-623-2.

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

PORR A. S., nedatováno. *PORR v Česku* [online] [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: http://www.porr.cz/index.php?id=3023&L=4&L=4

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SAHAN CB, nedatováno. Reference | Stavební firma. *Stavební firma SAHAN České Budějovice* [online] [vid. 1. říjen 2017]. Získáno z: http://www.sahan.cz/cz/stavebni-firma/reference/2-historicke-objekty

STATUTÁRNÍ MĚSTO ČESKÉ BUDĚJOVICE, 2017. *Profily zadavatelů – TENDER ARENA* [online] [vid. 5. prosinec 2017]. Získáno z: https://www.tenderarena.cz/profil/detail.jsf?identifikator=gordionBudejovice

TRUSTYARD S. R. O., 2017. NejZóna: Stavební firmy – České Budějovice. *NejZóna: Nejřemeslníci* [online] [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: https://nejremeslnici.nejzona.cz/t/2158-stavebni-firmy/ceske-budejovice

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ, 2017. Ochranné známky ÚPV-ČR, WIPO a EUIPO platné na území ČR. *Úřad průmyslového vlastnictví* [online] [vid. 23. duben 2017]. Získáno z: https://isdv.upv.cz/webapp/webapp.ozs.det?pozk=148603&plan=cs&s_naze=&s_sezn=%20&s_majs=

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VIDOX S. R. O., nedatováno. *O nás* [online] [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: http://www.vidox.cz/o-nas

VÍTĚZSLAV HÁLEK, 2017a. 03. Marketingové procedury a nástroje. In: [online]. B.m. [vid. 1. leden 2017]. Získáno z: http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03

VÍTĚZSLAV HÁLEK, 2017b. 09. Stanovení ceny produktu. In: [online]. B.m. [vid. 1. leden 2017]. Získáno z: http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=09

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VUSTAH, nedatováno. Představení společnosti | Výzkumný ústav stavebních hmot,a.s. *VUSTAH* [online] [vid. 23. leden 2017]. Získáno z: http://www.vustah.cz/predstaveni-spolecnosti/

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3492-7.

WOODCOTE CZ, nedatováno. O nás. *Stavebniny Woodcote CZ* [online] [vid. 23. listopad 2017]. Získáno z: https://www.woodcote.cz/o-nas