

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Online B2B marketing na příkladu vybrané firmy
(diplomová práce)

Autor: Bc. Veronika Totková

Vedoucí práce: Ing. Jiří Zeman, PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Online B2B marketing na příkladu vybrané firmy vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Zemanovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za cenné rady a připomínky a vstřícný přístup při jejím zpracování.

Obsah

Úvod	1
1 B2B marketing	4
1.1 Teoretické vymezení pojmu	4
1.2 Produkt v B2B	5
1.3 Zákazníci a zákaznické vztahy v B2B	6
1.3.1 Identifikace zákazníků	6
1.3.2 Segmentace zákazníků	7
1.4 Trendy B2B marketingu	8
1.5 Porovnání charakteristik B2B a B2C trhů	9
1.6 Content marketing	13
2 Online marketing v B2B	17
2.1 Vymezení pojmu online marketing	17
2.2 Nástroje online marketingu	18
2.3 Online marketing a sociální média v B2B prostředí	19
2.3.1 Nástroje online marketingu v B2B – příklady	19
2.4 Marketingové aktivity	22
2.5 Zápory online komunikace pro společnosti	23
2.6 Porovnání B2B a B2C trhů z hlediska online komunikace	23
3 Marketing ve stavebnictví	25
3.1 Představení trhu stavebnictví	25
3.2 Marketingový mix ve stavebnictví	26
3.2.1 Produkt	26
3.2.2 Cena	27
3.2.3 Distribuce	27
3.2.4 Komunikační mix	28
3.2.5 Lidé	29
3.2.6 Procesy ve službách	30
3.2.7 Materiální prostředí	30
3.3 Online komunikace na trhu stavebnictví – obecně	30
4 Trh stavebnictví v České republice	33
4.1 PEST analýza stavebnictví	33

4.1.1	Politické a právní faktory	33
4.1.2	Ekonomické faktory	35
4.1.3	Sociální faktory	37
4.1.4	Technické a technologické faktory	38
4.2	Analýza subjektů v odvětví stavebnictví	38
4.2.1	Konkurence v odvětví	39
4.2.2	Analýza dat vybraných firem	41
4.2.3	Porovnání mezinárodních stavebních skupin	43
4.2.4	Potenciální konkurenti	44
4.2.5	Substituty	45
4.2.6	Zákazníci a jejich segmentace	45
4.2.7	Dodavatelé	47
5	Společnost Skanska	49
5.1	Představení společnosti	49
5.1.1	Skanska Group	49
5.1.2	Skanska ČR a SR	50
5.2	Značka	51
5.2.1	Značka Skanska Global	52
5.2.2	Značka Skanska a.s.	52
5.3	SWOT analýza	53
5.3.1	Strengths – silné stránky	54
5.3.2	Weaknesses – slabiny	55
5.3.3	Opportunities – příležitosti	56
5.3.4	Threats - hrozby	57
6	Online marketing společnosti	59
6.1	Online marketingový plán a strategie	59
6.1.1	Cíle online marketingu a komunikace	60
6.1.2	Cílové skupiny komunikace	61
6.2	Nástroje online marketingu a komunikace Skanska	62
6.2.1	Webové stránky	63
6.2.2	Facebookové stránky	69
6.2.3	LinkedIn	72
6.2.4	Další online nástroje	73
6.3	Zhodnocení online aktivit společnosti a navrhovaná zlepšení a doporučení	74

Závěr	78
Zdroje	82
Tištěné zdroje.....	82
Elektronické zdroje	86
Další zdroje	87
Seznam tabulek, grafů, schémat a obrázků	90

Úvod

V současné době žijeme v rychle se měnícím světě díky novým technologiím, na jejichž nástup musí reagovat i firmy a podnikatelé, pokud chtějí uspět mezi konkurencí. Hrozbou pro společnosti může být nezachycení nových technologických trendů, kdy následně firmy mohou za konkurencí zaostávat a v tržním prostředí neuspět.

Digitalizace, globalizace a jiné trendy jednoznačně zvýšily konkurenci, a tak se business-to-business firmy snaží najít nové cesty, jak se od konkurence odlišit. Marketing a jeho využití nabízí několik možností, jak firma může své konkurenční postavení zlepšit a dosáhnout s jeho pomocí svých obchodních cílů. Firma však musí být otevřena novým způsobům a být ochotna se učit novým metodám.

Ačkoliv se i na B2B trhu online marketing jeví jako důležitá marketingová strategie, literatura je po provedení rešerše poměrně roztříštěna. A to zejména z pohledu praktických návodů a „rádců“, jak internetové nástroje mohou podpořit růst společnosti a jak by je firmy měly integrovat do stávajících komunikačních a marketingových strategií. (Lipiäinen a Karjaluoto 2015, s. 733) Z výše uvedeného vyplývá, že se mnoho firem působících na B2B trhu podobnou strategií dosud nezabývá.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit roli online marketingu ve stavebnictví. V rámci jeho naplňování bude analyzováno, jaké online marketingové nástroje společnost Skanska využívá a určeno, v jak velké míře by se Skanska měla této oblasti věnovat, resp. bude případně navrženo zlepšení pro online marketingovou strategii společnosti Skanska. Body, které povedou ke splnění cíle diplomové práce, jsou analýza trhu stavebnictví se zaměřením na aktuální vývoj trhu a budoucí trendy, kdy budeme postupovat dle PEST analýzy.

Stěžejní část práce vedoucí ke splnění cíle je analýza konkurence na trhu, nejprve z hlediska jejich finanční výkonnosti, kdy se zaměříme na jejich hospodářské výsledky a zisk zakázek. Následně vybrané firmy budeme zkoumat z hlediska jejich online marketingových aktivit a používaných online komunikačních nástrojů. Budou analyzovány srovnatelné firmy, což znamená největší stavební firmy působící v České republice se zázemím mezinárodní stavebních skupin. Dále provedeme také segmentaci zákazníků na trhu. Tyto uvedené poznatky jsou zásadní pro rozhodnutí o tvorbě online marketingové strategie a jejím cílení.

Téma týkající se online marketingu v B2B prostředí je aktuální z hlediska neustálého vývoje technologií a neucelené literatuře. Aby byl primární cíl práce naplněn, budou postupně plněny cíle dílčí, kdy se nejprve zaměříme na B2B marketing jako pojem a jeho specifika, kdy bude B2B trh zároveň vymezen oproti B2C trhu. V následující kapitole se již práce bude zabývat přímo online marketingem v B2B prostředí a aktuálními trendy v tomto segmentu a kapitola se věnuje dále i základním online nástrojům, což je velmi důležitá teoretická kapitola pro tvorbu navrhované strategie společnosti. Významná podkapitola je zaměřena na tzv. content marketing neboli obsahový marketing, neboť je důležité pochopit, jak má firma tvořit relevantní a hodnotný obsah.

Základním předpokladem při tvorbě online marketingu je vědomí, že firma nemá tvořit obsah s cílem prodat, ale s cílem zaujmout, respektive tvořit obsah s přidanou hodnotou, jakou je například vzdělávání. Díky tvorbě takového obsahu může firma na webových stránkách, blogu či sociálních sítích dosáhnout dobré účinnosti vzhledem k dosažení a udržení důvěryhodné hodnoty značky. (Holliman a Rowley 2014, s. 2)

Poslední kapitola teoretické části diplomové práce je věnována již přímo stavebnictví a specifikům marketingového mixu. Stavebnictví je velmi specifickou a úzkou oblastí trhu, která je regulována mnoha zákony a typické celkovou složitostí zakázek. Obzvláště pak marketing v tomto odvětví je specifický, je tedy nutné jmenovat i teoretické základy z tohoto směru, které jsou odlišné od „klasického marketingu“, zejména kvůli složitosti a rozsahu produktu a cenotvorbě. Budeme se věnovat rozboru marketingového mixu 7 P, jelikož stavebnictví je služba, kdy je produkt upravován přesně dle potřeb zákazníků. V poslední dekádě také došlo k transformaci vnímání marketingových strategií firmami ve stavebnictví – již nejsou pasivní hráči a nečekají na zakázky, nýbrž se vžily do role „ofenzivní“, což nahrává i k využití online nástrojů. (Pleskač a Soukup 2001)

Dále v práci budeme věnovat informacím o společnosti Skanska a jejích dosavadních online aktivitách, které budou zhodnoceny a porovnány s aktivitami ostatních hráčů ve stejném segmentu trhu. Zároveň vytvoříme SWOT a PEST analýzu firmy, abychom mohli jasně určit základní stakeholdery, na které by nová online kampaň měla cílit především.

Aby měla navrhovaná zlepšení stávající online marketingové strategie potenciální možnost úspěchu, budeme aktivity vybraných firem porovnávat dle dostupných dat z webových analytických nástrojů, kdy se zaměříme na číselné údaje týkající se návštěvnosti webových

stránek, aby bylo možné ukazatele kvantifikovat. Dále se budeme věnovat aktivitám firem na sociálních sítích, jako je například četnost publikování příspěvků či počty sledujících uživatelů. Výše uvedené informace budeme analyzovat a porovnávat jak pro tuzemské stavební firmy, tak pro mezinárodní stavební skupiny, do kterých spadají. Dle zjištěných dat následně provedeme zhodnocení a navrheme doporučení pro společnost Skanska, kdy jako inspirace pro navrhovaná řešení budou sloužit i aktivity konkurenčních firem.

Při samotném návrhu marketingových aktivit budeme klást důraz na obsahová doporučení, časová doporučení, tedy jak často je vhodné se na internetu angažovat a samozřejmě také na jakých kanálech. Závěrem zhodnotíme, zda má online marketing v B2B prostředí, konkrétně ve stavebnictví, svůj prostor a v jaké míře.

1 B2B marketing

V úvodní kapitole s názvem B2B marketing, si nejprve uvedeme několik definic tohoto pojmu a poté se zaměříme na důležité subjekty B2B prostředí – produkt a zákazníka.

Dále se budeme zabírat současnými trendy v B2B prostředí, které mají vliv na chování jak firem prodávajících, tak subjektů nakupujících a v neposlední řadě provedeme porovnání B2B a B2C trhů pro řádné porozumění charakteristikám, které B2B definují a mají následně vliv na marketingové aktivity v tomto specifickém oboru.

1.1 Teoretické vymezení pojmu

Nejprve si definujeme B2B marketing jako pojem. Pokud bychom chtěli celý trh rozdělit do určitých skupin, pak základní členění můžeme uvést jako:

- trh spotřebních výrobků – B2C prostředí (jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží pro vlastní spotřebu),
 - trh průmyslových výrobků – B2B prostředí (podniky a organizace, nakupují výrobky pro další výrobu/distribuci),
 - trh veřejného sektoru – B2G prostředí (veřejná správa a neziskový sektor).
- (Machková 2015, s. 86).

Jestliže vyhledáme přímo definici na B2B prostředí, jinak známé jako business-to-business, můžeme zjednodušeně popsat jako jednu firmu prodávající zboží/služby firmě druhé. (Kingová 2015, s. 7)

Doplňující bodem definice B2B marketingu může být citace Lošťákové „(...) *záměrem je zákazníky uspokojovat lépe než konkurence, (..) a tak dosahovat v dlouhodobém časovém horizontu prosperity podniku.*“ (Lošťáková 2005, s. 47)

Podobný obrat sloužící k prvotnímu pochopení fungování B2B prostředí používá i Šašek, který pro uspokojování potřeb používá zkratku PPO – Potřeby, Požadavky a Očekávání, jež mají všichni zákazníci, a firmy se je snaží odhalit a naplňovat. Zároveň se je snaží předvídat dopředu, aby očekávaly vývoj potřeb zákazníků lépe než konkurence (Šašek 2016, s. 9)

B2B trh a jeho prostředí je oproti prostředí B2C, kde firma vstupuje do interakce s konečnými spotřebiteli, mnohem složitější, náročnější na obsluhu zákazníků a řízení vztahů s nimi. Na trhu B2B označujeme prodávající subjekty nejčastěji jako firmy nebo společnosti (pozn. bude dále použito zároveň v diplomové práci). (Šašek 2016, s. 7)

Pro pojem B2B marketing se vžilo i označení průmyslový marketing, který používá i Machková ve své definici. „*Průmyslový marketing je marketing výrobků a služeb určených podnikům organizacím, jež je používají pro další výrobu.*“ (Machková 2015, s. 89)

B2B firmy si musí definovat, dle principů marketingu obecně, svůj cílový trh a skupinu, ideálního zákazníka a cílové tržby. Dále je nutno vytvořit produkty či služby, které budou vyhovovat potřebám zákazníků a v neposlední řadě správně nastavit positioning, pricing a promotion. (Kingová 2015, s. 7)

Firmy působící na B2B trhu jsou vázány na vztahy a spokojenost svých zákazníků, proto je marketing pro firmy důležitou oblastí, jak dokládá Lošťáková - „*Strategický marketing vztahů se zákazníky se pro všechny podniky stává kritickou aktivitou. Problematice vztahů se zákazníky je v posledních třiceti letech věnována stále větší pozornost, a to jak v rovině teoretické, tak v praxi průmyslových podniků. Budování vztahu se zákazníky a jejich udržování je dokonce daleko důležitější než získávání nových zákazníků, a to nejen na průmyslových trzích, ale i na trzích konečných spotřebitelů.*“ (Lošťáková 2017, s. 16)

1.2 Produkt v B2B

Produkt je velmi důležitým prvkem byznysu a pro jeho definování použijeme citaci od Šaška, který říká, že „*produktem firmy získávají pozornost budoucích zákazníků, odlišují se od konkurence, získávají či stabilizují zákazníky.*“ (Šašek 2016, s. 10)

Zboží, které je produkováno na trhu průmyslových výrobků – průmyslové zboží, je pak nadále využíváno při další výrobě (výrobě jiného průmyslového zboží), poskytování služeb, usnadnění podnikání. (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 156)

„*Principiálním cílem B2B podniku, zaměřeného na průnik k současným zákazníkům, je nalézání výrobků pro své zákazníky, ne nalézání zákazníků pro své výrobky.*“ (Lošťáková 2005, s. 91)

B2B produkty jsou často položky s vysokými náklady a celý proces nákupu trvá delší dobu, nákupy jsou málo časté a mezi jednotlivými rozhodovacími kroky se tvoří mezery. Tyto mezery se B2B společnosti musí snažit vyplnit vyjednáváním a poradenstvím při nákupu. Musí si však u zákazníka vybudovat důvěru, čehož může dosáhnout díky pomoci zákazníků při řízení jejich podnikání – tedy když zákazníka aktivně zapojuje do procesu vytváření daného výrobku/služby a snaží se cíleně plnit jeho potřeby. (Lošťáková 2005, s. 91–92)

1.3 Zákazníci a zákaznické vztahy v B2B

Jelikož je velmi důležité udržovat v B2B prostředí dobré vztahy se zákazníky, musíme určit, kdo zákazníkem je, eventuálně jím být může.

Na B2B trhu rozumíme pod pojmem zákazník společnost, která u firmy v současnosti nakupuje. Ale zároveň také zákazníka, jenž nakupuje u konkurence a je pro nás potenciální zákazník. Nebo se jedná také o ty společnosti, kteří zatím výrobek nepoužívají, ale v budoucnu by jej mohli potřebovat. (Lošťáková 2005, s. 89)

1.3.1 Identifikace zákazníků

„Identifikace těch správných zákazníků pro realizaci podnikatelského je počátečním a zároveň klíčovým krokem (...) a pokud nebudou identifikováni ti správní zákazníci, může celý podnikatelský záměr ztroskotat.“ (Šašek 2016, s. 26)

Pokud chce firma v B2B prostředí zjistit, kdo je jejím zákazníkem, nejvhodnější je si nejprve určit, v kterých odvětvích se používají její výrobky, a také rozdělit trh na geografická teritoria, odkud stávající zákazníci pocházejí. K identifikaci stávajících nebo potenciálních firem dopomůže analýza sekundárních dat (databáze firem, oficiální statistiky aj.) nebo primárním výzkum, který je prováděn vlastními zaměstnanci přímo v terénu nebo najatými agenturami. Výsledkem identifikace zákazníků je seznam firem, jež už zákazníky jsou, nebo jimi být mohou. (Lošťáková 2005, s. 95–96) Toto je typické pro B2B prostředí, neboť se jedná o jednotlivé zákazníky – firma je může jednotlivě jmenovat. (Šašek 2016, s. 27)

1.3.2 Segmentace zákazníků

Pokud už firma identifikuje, kdo je jejím zákazníkem, může je rozdělit do několika skupin.

Otázkou, jak lze rozdělit trh na skupiny zákazníků, jež mají stejné potřeby, se zabývá segmentace. (Machková 2015, s. 91) Je to jeden z nejdůležitějších bodů při tvorbě marketingové strategie, jelikož nelze prodávat stejný výrobek všem zákazníkům stejným způsobem. Jak uvádí Přikrylová a Jahodová, „*strategie nediferencovaného marketingu se nedá na průmyslovém trhu použít.*“ (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 159)

Průmyslový trh je možné dělit dle několika segmentačních kritérií. Jedním ze základních segmentačních kritérií je kritérium geografické, jelikož informace jako velikost místního trhu, hustota osídlení, počet firem v regionu atd. lze získat celkem jednoduše. (Machková 2015, s. 91) Tato data můžeme získat z volně přístupných údajů Českého statistického úřadu, oborových ministerstev, mezinárodních organizací aj.

Dále může průmyslový trh rozdělit dle odvětví/oboru podnikání, velikosti firem, nebo právní formy. Výše zmíněná kritéria dávají základní obraz o profilu zákazníků. Pokud společnosti chtějí získat detailnější informace, mohou segmentovat podle dalších charakteristik – technická vyspělost firem, finanční situace, nebo také podle celosvětové nákupní strategie behaviorálních kritérií jako je loajalita k dodavatelům nebo postoj k riziku. (Machková 2015, s. 91) Každá firma si může zvolit svůj vlastní přístup k segmentaci zákazníků, která je pro ni nejvhodnější. (Vitale a Giglierano 2002, s. 31)

Velký vliv na analýzu zákazníků mají trendy v rozvoji B2B vztahů a také odlišnosti od B2C trhů, trhů konečných spotřebitelů. Musíme myslet na to, že nákup v průmyslových podnicích není jednoduchým krokem, jelikož ovlivňuje mnoho oddělení napříč firmou. Firma činná na B2B trhu musí udržovat vztahy nejen s kupujícími samotnými, ale také s jeho divizemi, odbory či jednotlivci uvnitř organizace. Prodávající by měl zároveň být schopen odhalit, jak jsou postaveny vztahy mezi všemi kompetentními pracovníky a umět tyto vztahy úspěšně koordinovat. „*Jedním z tajemství, stojících za úspěchem na B2B trzích, je to, že je výrobce schopen identifikovat a interagovat se všemi pracovníky v podniku zákazníka podle jejich úlohy při rozhodování o nákupu (...).*“ (Lošťáková 2005, s. 90)

1.4 Trendy B2B marketingu

Podnikání v současné době vypadá jinak než před 10 lety, nejen B2B společnosti se musí naučit orientovat ve velkém množství dat a informací či pochopit a využívat digitální technologie. (Hall 2017, s. 2) I kvůli uvedeným změnám musí každý podnik věnovat pozornost pečlivé přípravě budoucího působení na trhu a budovat si tak systém strategického marketingu. (Lošťáková 2005, s. 47) Aby toho byl podnik schopen, musí znát současné trendy v B2B marketingu. Dle Kingové jsou v současné době na trhu přítomné následující faktory, které ovlivňují vývoj B2B marketingu. Jsou to:

- rychle se měnící zákazník,
- exponenciální růst dat,
- více kanálů a platforem, nové nástroje a technologie,
- potřeba rychlosti a hbitosti.

Rychle se měnící zákazník znamená, že si zákazníci nyní díky novým technologiím mohou dopředu a kdykoliv (smartphony, tablety) zjistit mnoho informací o případném prodejci. Ten proto musí skutečnost zahrnout do svého marketingového mixu a být činný v online aktivitách. (Kingová 2015, s. 9)

Dále zákazníci očekávají rychlou a oboustrannou komunikaci, již nechtějí pouze být sami osloveni, prodejci musí tudíž nabídku a samotnou komunikaci vždy personalizovat a musí být vždy relevantní vzhledem k potřebám jednotlivců. (Kingová 2015, s. 9) Tuto myšlenku podporují i další autoři, kteří tvrdí, že v B2B vztazích je nyní nutná interaktivní komunikace. Je to spojení nejen mezi kupujícím a prodávajícím, ale zároveň firmy musí zahrnout do komunikace i další zainteresované strany v poptávce, jako jsou například distributoři, koneční uživatelé, tvůrci rozhodnutí či zaměstnanci a investoři. (Lošťáková 2005, s. 91)

V současné době zákazníci jsou schopni utvořit společné skupiny a komunikovat navzájem, z čehož pro prodejce vyplývá opět nutnost monitorovat tyto aktivity a komunikovat na sociálních médiích. Zároveň však díky tomuto trendu mohou snadněji oslovit větší množství zákazníků. (Kingová 2015, s. 9)

V důsledku toho, jak zákazníci na webu vyhledávají informace a pokud mají ve svém internetovém vyhledávači povolené tzv. cookies, zanechávají o sobě mnoho dat, která jsou díky moderním nástrojům předávána přímo prodejcům, jež je musí dále analyzovat, aby

porozuměli chování nakupujících. (Turban 2012, s. 407) Jedním ze strategických úkolů společností zůstává, jak data seřadit dle důležitosti – které kanály jsou pro firmu nejdůležitější. Data se rychle mohou stát zastaralá, tudíž by měla být například neustále čištěna databáze kontaktů, duplikované záznamy aj. (Kingová 2015, s. 10)

Mimo dat neustále roste počet marketingových kanálů a platforem. Mohou být užitečné k vyhledávání dalších, nových zákazníků, avšak pro firmu se může jejich použití stát nákladným, neboť musí zaměstnance k jeho využívání vyškolit nebo si na správu nového kanálu někoho najmout. Zároveň je pro firmu velmi obtížné určit vhodný mix kanálů, na kterých se bude prezentovat. Stačí být aktivní na Twitteru a LinkedInu, nebo se firma musí připojit i na Instagram a YouTube? Toto rozhodování stojí firmu mnoho času a také učení se, jak vytvořit správný obsah pro určitý kanál. (Kingová 2015, s. 11)

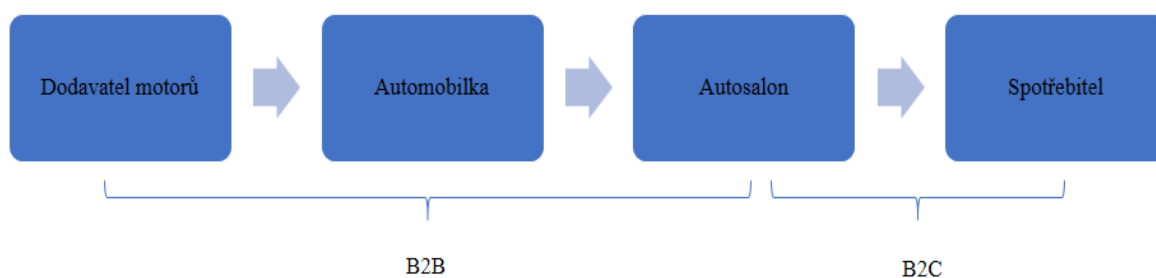
Výše uvedené skutečnosti tak dávají jistý tlak na B2B společnosti kontinuálně se učit, spravovat a hodnotit marketingové kanály, ovšem pokud chce být firma tam, kde jsou její zákazníci, musí se učit a vypořádat se s tím. (Kingová 2015, s. 11)

Nové technologie umožňují velmi rychlou změnu vlastních marketingových kampaní a včasné vyhodnocení jejich úspěšnosti, což je oproti minulosti změna a zlepšení. Ale takovéto rychle se měnící prostředí také vytváří očekávání stálých a dobrých výsledků, kdy je tlak na neustálé vymýšlení nových kampaní. Děláním věcí rychleji jen kvůli tomu, že na to máme nástroje, je v podstatě „past“ – cesta k vyhoření. Aby marketingová kampaň byla smysluplná, nápaditá a přinesla očekávaný efekt, potřebují lidé k vytvoření čas. (Kingová 2015, s. 13)

1.5 Porovnání charakteristik B2B a B2C trhů

V následující části práce si přehledně vyjmenujeme a zhodnotíme, jak se od sebe liší B2B a B2C prostředí.

Schéma 1- Grafické porovnání B2B a B2C prostředí



Zdroj: vlastní zpracování (Šašek 2016, s. 9)

Výše uvedený obrázek přehledně znázorňuje nákupní řetězec, kdy jako B2B trh označujeme nákupy od dodavatele dílů, materiálů potřebných pro výrobu, přes výrobce až po firmu, která vyrobený produkt nabízí. Pokud do interakce s prodávající firmou vstoupí jednotlivec, spotřebitel, nazýváme tento vztah B2C. Z obrázku též vyplývá, že se dodavatel a výrobce nemusí starat o prodej koncovému zákazníkovi, firma své výrobky prodává firmě další, která už se stará o konečnou distribuci.

Ve vybraných prostředích B2B a B2B můžeme najít několik odlišných charakteristik. Pokud se zaměříme na firmu jako kupujícího (jsme v B2B), pak je chování organizace oproti spotřebiteli, jednotlivci složitější. (Světlík 2005, s. 75) Odlišnosti těchto dvou vybraných trhů byly pro přehlednost sepsány do následujících tabulek.

Tabulka 1 - Porovnání charakteristik B2B a B2C prostředí – základní

	B2B prostředí	B2C prostředí
Počet subjektů na trhu	Malý	Velký
Úroveň konkurence	Nižší	Vyšší, náročnější
Výrobky	Výrobky jsou technicky náročné, což vyžaduje speciální technické a obchodní znalosti a dovednosti u osob do koupě zainteresovaných.	Výrobky méně technicky náročné, velmi často není nutné znát technické parametry aj. při nákupu.
Objemy nákupů	V oblasti B2B trhů platí, že méně zákazníků (firem) nakupuje velké objemy produktů.	Na B2C trhu naopak více zákazníků nakupuje menší množství produktů, obvykle jen pro svoji osobní spotřebu.

Zdroj: vlastní zpracování (Šašek 2016, s. 22–23; Světlík 2005, s. 75–77)

V B2B prostředí se pohybuje menší množství subjektů oproti B2C, kde se jako spotřebitelé berou koncoví uživatelé, kterých je o mnoho více oproti nakupujícím – firmám v B2B. Zároveň konkurence na B2B trhu je nižší, jelikož se firmy často specializují na jeden odborný druh činnosti, kde jsou vysoké vstupní náklady do odvětví a výrobky jsou na B2B trzích velmi technicky náročné (přístroje pro další výrobu, stavební haly aj.), a firmy k jejich výrobě potřebují mimo kapitálu i odborné znalosti. Jelikož je na trhu celkově menší počet subjektů, nakupujících méně, ale tyto nákupy jsou pak hodnotově i objemně významné.

Tabulka 2 - Porovnání charakteristik B2B a B2C prostředí – pokročilé

	B2B prostředí	B2C prostředí
Motivace k nákupu	Zákazníci nakupují produkty proto, aby je mohli dále použít pro svůj vlastní zisk (předprodat nebo použít jako dílčí součást nebo materiál na výrobu dalšího produktu, který potom pro zisk prodají).	Koncoví zákazníci nakupují produkty pro svou osobní potřebu, nikoliv s vidinou vlastního zisku, uspokojují tím svoje PPO
Stimulace poptávky	Poptávku na B2B trhu nelze příliš stimulovat slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávka závisí na tom, kolik má firma vlastních zakázek.	Výše poptávky na klasickém trhu s koncovými zákazníky je citlivá na slevy a další opatření v rámci podpory prodeje.
Cílová skupina	Segment B2B zákazníků je mnohem užší, většinou jej představují konkrétní firmy, za nimiž stojí konkrétní lidé.	V klasickém marketingu jde většinou o komunikaci s masou lidí, k jejichž oslovení je třeba využít masové propagace (nejčastěji reklamy).
Nákupní chování	Nákupní chování na trhu B2B je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické. Každá z osob zapojených do procesu koupě má jiné, specifické postavení v organizaci, jsou ovlivněny na jedné straně racionálními ekonomickými a technickými motivy, zároveň však emotivními motivy (postavení v organizaci, potřeby bezpečnosti, uznání).	Koncoví zákazníci se o nákupu rozhodují často impulzivně, nákup je často motivován emocemi.
Distribuční cesty	B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy produkty projdou rukama mnohem menšího počtu prostředníků.	U běžného spotřebního zboží se lze setkat s dlouhými distribučními cestami, kdy musí zboží, než se dostane ke koncovému zákazníkovi, projít od výrobce, přes velkosklady až po maloobchody.

Zdroj: vlastní zpracování (Šašek 2016, s. 22–23; Světlík 2005, s. 75–77)

Pokud se budeme zabírat i pokročilejšími charakteristikami obou prostředí, musíme dodat, že produkty v B2B jsou nakupovány kvůli jejich využití k dalšímu podnikání, kdy budou firmě v budoucnu přinášet zisky.

Dále je důležité také zmínit, že poptávka je na B2B trzích odvozená, například pokles bytové výstavby ovlivní i pokles v poptávce po stavebních hmotách. Elasticita poptávky je nízká, takže kupříkladu pokles ceny stavebních hmot nebude znamenat prudký nárůst výstavby. (Machková 2015, s. 90)

B2B prostředí se však vyznačuje racionálním nákupním chováním – není tedy možné ho příliš ovlivnit komunikací či slevovými akcemi, a tak průmyslové podniky, v porovnání s výrobcí spotřebního zboží, na komunikační aktivity vynakládají menší částku ze svého rozpočtu a nejčastější formou komunikace se zákazníky je komunikace osobní, tj. prostřednictvím vlastních prodejců nebo obchodních zástupců. (Machková 2015, s. 90)

V nákupním procesu je zainteresováno několik osob – publikace uvádí průměrně pět až padesát angažovaných osob, které jsou ze čtyř oddělení a tří úrovní řízení firmy. Zároveň mohou být rozmístěny na geograficky odlišných pracovištích a závodech. (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 163)

I když jsme našli řadu odlišných prvků v B2B a B2C prostředí, můžeme pozorovat i jisté společné elementy společné pro obě skupiny. Organizace totiž při rozhodování koná stejné kroky jako jednotlivci, kdy je konkrétně o poznání problému, hledání informací, vyhodnocení alternativ, učinění rozhodnutí a vyhodnocení nákupu. Dále můžeme zmínit, že není ani tak důležité, o jakou společnost se jedná – například o výrobní nebo obchodní podnik, vládní či příspěvkovou organizaci, rozhodování o nákupu produktu/služby má i zde stejné rozhodovací procesy. (Světlík 2005, s. 5)

Závěrem můžeme shrnout, že se tato dvě vybraná prostředí od sebe v mnoha aspektech liší. Bylo potřeba vyjmenovat a popsat všechny odlišnosti, abychom dokázali pochopit jedinečnost průmyslového prostředí a dále se pak mohli správně věnovat marketingové strategii a komunikaci na B2B trzích, což je stěžejním tématem diplomové práce.

1.6 Content marketing

Content marketing neboli česky obsahový marketing, se dostává do popředí pozornosti přibližně od roku 2008, kdy ho dříve ke svým marketingovým činnostem využívaly pouze transnacionální korporace. I když definice tohoto pojmu není jednotná, můžeme ji shrnout jako formu nenuceného marketingu, kdy firma pravidelně tvoří a distribuuje informativní,

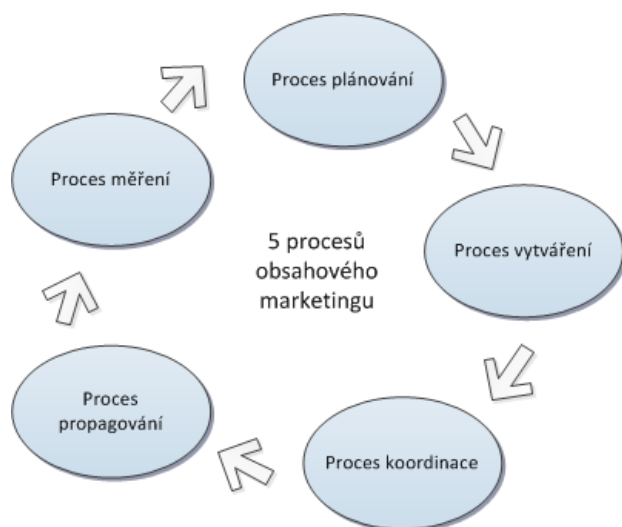
poučný nebo zábavný obsah různými digitálními cestami, čímž zlepšuje své obchodní vztahy či vytváří komunitu, podporuje značku, a firma prokazuje navenek svou odbornost. (Procházka a Řezníček 2014, s. 19)

Content marketing se stal specifickou formou marketingu v rámci sociálních médií, kdy i B2B firmy vydávají například e-booky, infografiku či vlastní vyjádření k nejnovějším trendům. (Carter et al. 2014, s. 123) Obsahovým marketingem je společnost schopna se odlišit od konkurence a díky webu dělat svoji propagaci efektivněji, s dlouhodobějším výsledkem a za rozumnější náklady. Slavný slogan, který zaobaluje výše uvedené, tvrdí „*obsah je král.*“ (Procházka a Řezníček 2014, s. 19)

Důvodem, proč se firmy snaží naučit a využívat content marketing, je dostupnost a nárůst v možnostech použití technologií, kdy velmi jednoduše můžou zveřejňovat zajímavou tvorbu, a protože tradiční formy marketingu ztrácejí na síle.

Mezi hlavní klady obsahového marketingu v B2B prostředí patří vytvoření komunity loajálních zákazníků, jelikož firmy publikují kvalitní, bezplatný a odborný obsah, který je mezi komunitou ceněný a pomáhá tak upevnit vztah mezi zákazníky a firmou, potažmo značkou. Content marketing může dále posilovat důvěru zákazníků ve firmu, neboť s kvalitním vydávaným obsahem se firma dokáže stát autoritou ve svém oboru, a tím následně ovlivnit nákupní rozhodování potenciálních zákazníků. (Hall 2017, s. 141) S tímto tvrzením se ztotožňují i další autoři. Content marketing je způsob, který si osvojily B2B společnosti, jelikož jim dává dobrou příležitost, jak správně oslovit několik různých osob zainteresovaných v rozhodovacím procesu nákupu. (Habibi et al. 2015, s. 642)

Schéma 2 - Procesy obsahového marketingu



Zdroj (Procházka a Řezníček 2014, s. 27)

Jako u každého procesu, je důležité si přesně naplánovat, co, na jakém kanále a kdy chceme publikovat; dle firemních možností vytvořit zajímavý příspěvek, kdy je do tvorby možné zapojit několik oddělení napříč firmou. Vytvořený obsah propagovat na námi vybraných kanálech a v neposlední řadě změřit úspěšnost našeho příspěvku (alespoň jednoduchými nástroji jako je počet zobrazení, počet komentářů, počet sdílení aj.).

Podle Burgera jsou nejnovějšími trendy v content marketingu pro B2B společnosti využívání multimédií, jako jsou například videa, ve svých příspěvcích, a také nástup nových analytických nástrojů, které mimo jiné dokáží ukázat, jaká citově zabarvená slova dle preferencí zákazníků v příspěvcích používat. (Burger 2017, s. 20)

Z posledních marketingových a PR výzkumů ze září roku 2017 vyplynulo, že content marketing využívá okolo 80 % z dotázaných B2B firem, kdy uvedly jako primární cíl této formy marketingu zaujmout cílové skupiny. V porovnání s předchozím rokem to znamená 18 % nárůst. (PR Newswire 2017) Z jiných zdrojů také vyplývá, že při nákupním rozhodování (ještě před kontaktováním potenciálního dodavatele produktu/služby) okolo dvou třetin firem (zákazníků) vyhledává informace týkající se potenciálního dodavatele, vyhodnocuje je a porovnává s konkurenčními firmami v odvětví. A právě v tomto procesu nákupu je zákazníky velmi kladně hodnocen kvalitní content marketing. (Hall 2017, s. 141)

B2B a B2C prostředí se od sebe velmi liší, jak už prvotními znaky jako je odlišnost výrobků, počtu subjektů na trhu a distribuci, tak i v dalších aspektech, například nákupním chováním, motivací k nákupu či objemy nákupů.

V souvislosti s příchodem nových technologií došlo v průmyslovém marketingu k mnoha změnám, kdy rozvoj internetu ovlivňuje jak nákupní chování zákazníků, tak je třeba změnit i marketingový přístup firem a zavést do svých marketingových strategií nové nástroje a změnit dosavadní způsob práce. Firmám je doporučován v jejich online aktivitách content marketing, který klade důraz na informativní, poučný a zábavný obsah a společnosti tak dokážou snadněji zaujmout cílové skupiny svých marketingových a komunikačních aktivit.

2 Online marketing v B2B

Druhá kapitola diplomové práce blíže představí moderní marketingovou komunikaci, která pak bude nadále rozvedena a aplikována na B2B marketingovou komunikaci a využití online komunikace a sociálních médií v tomto segmentu. Závěrem bude opět provedeno porovnání B2B a B2C prostředí, tentokrát se zaměříme na konkrétní odlišnosti v online komunikaci.

2.1 Vymezení pojmu online marketing

Online komunikaci obecně můžeme zařadit mezi sedm hlavních marketingových – komunikačních disciplín, mezi které patří reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a online komunikace. Aby firma dosáhla svých vytyčených cílů (i na mezinárodních trzích), snaží se optimálně zkombinovat tyto jednotlivé složky komunikačního mixu. (Machková 2015, s. 170)

„Online marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím Internetu, a zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky.“ (Janouch 2014, s. 20)

Obecně, komerční komunikaci ovlivňuje několik trendů jako je globalizace, rozvoj technologií a IT a změny v médiích. Pokud se zaměříme konkrétně na online komunikaci, firmy si musí být vědomy, že dostupnost médií díky internetu se zvyšuje, stejně tak jako mediální gramotnost. *„Online komunikace je zasažena globalizací, kdy si marketéři musejí více všimnout interkulturních rozdílů, respektovat náboženství a regulaci médií v některých zemích aj.“* (Eger et al. 2017, s. 131–132)

Online komunikace je specifickým nástrojem, jelikož je využívána průřezově a ovlivňuje i ostatní nástroje komunikačního mixu. Abychom to uvedli na příkladu, firma může stejnou reklamu uvést v tištěném médiu i na webových stránkách, nebo při pořádání určité akce pro veřejnost bude firma propagaci události mimo jiné zajišťovat i prostřednictvím sociálních médií. (Karlíček a Král 2012, s. 18) Toto tvrzení potvrzují další, kdy je uváděno, že: *„marketing na internetu v B2B se soustředí především na komunikaci.“* (Janouch 2014,

s. 20) Machková ve své publikaci uvádí online komunikaci jako „*nejrychleji rostoucí médium*.“ (Machková 2015, s. 182)

Jak jsme již zmínili, v B2B prostředí je největší důraz kladen na osobní jednání se zákazníkem – tedy o formu osobního prodeje. Osobní prodej je specifický a v B2B je pokládán za nejúčinnější komunikační kanál a umožňuje vybudování osobního vztahu. Avšak má i své zápory – velké náklady na jeden kontakt a náročnost na zavedení fungujícího systému osobního prodeje ve firmě (obchodní zástupci, určení jejich svěřených oblastí aj). (Šašek 2016, s. 29) Právě tyto zápory může v B2B prostředí zmírnit implementace účinné online komunikace.

2.2 Nástroje online marketingu

Již před více jak 20 lety došlo k uvedení tzv. World Wide Web (web, www) a s ním k mnoha změnám, kdy i společnosti začaly využívat tento nástroj ke komerčním účelům. V současné době skoro neexistují firmy, které by dokázaly v konkurenci přežít bez vlastních webových stránek, sociálních médií, digitálního obsahu, videí a jiných online nástrojů. (Kingová 2015, s. 1)

Na počátku 21. století se změnilo také tržní prostředí, neboť většina trhů již je zralých a jsou nasycené, což znamená že poptávka roste velmi pomalu nebo vůbec a firmy jsou pod tlakem kvůli své ziskovosti. Jak spotřebitelé, tak nakupující jsou vzdělanější a nejsou tolik citliví na tradiční marketingové nástroje, především pak na reklamu. Využívají možnosti internetu a sociálních médií, což mimo jiné způsobuje globalizaci trhů. (Lošťáková 2017, s. 19)

Jako nejdůležitější online marketingové nástroje můžeme zmínit webové stránky a sociální média (sociální sítě, blogy nebo diskuzní fóra). Jelikož je online komunikace rostoucí médium, rostou taktéž tržby z internetové reklamy, kdy největším příjemcem financí z těchto zdrojů je vyhledávač Google a na poli sociálních sítí Facebook. (Machková 2015, s. 182)

V případě, že se firma chce do své komunikační strategie zahrnout i sociální sítě, měla by vytvářet takový obsah a sdělení, která mají přátelský charakter, jelikož uživatelé využívají sociální sítě primárně pro své soukromé účely – komunikaci se svým okolím. Sociální sítě

představují primárně pro společnosti kanál pro informování o akcích v rámci event marketingu, PR aktivity a kontakt se značkou. (Machková 2015, s. 183)

2.3 Online marketing a sociální média v B2B prostředí

Ačkoliv se mezi B2B organizacemi využití online marketingu a sociálních médií značně rozmáhá, stále jejich využití nedosahuje takových čísel jako u B2C, kdy někteří B2B marketéři doposud nepochopili význam prezentace firmy na webu a online marketing nezavedli. Mnoho firem totiž vidí online činnost jako doplňkovou, zábavnou aktivitu, i když to naopak může být strategická marketingová činnost. A pro ty firmy, které své aktivity na sociálních sítích dobře uchopí, můžou představovat přímo výhodu oproti konkurenci. (Habibi et al. 2015, s. 639) Většina zákazníků již od firem v B2B prostředí použití online marketingu a komunikace očekává. (Hall 2017, s. 158)

2.3.1 Nástroje online marketingu v B2B – příklady

Obecně můžeme říci, že sociální média se dají dělit do kategorií podle způsobu použití, a zprostředkovávají různé marketingové cíle. Pro společnosti je důležité udržet povědomí o neustále měnícím se prostředí sociálních médií a naučit se je využívat ke svému prospěchu. (Schultz a Doerr 2009, s. 226) B2B a B2C online nástroje se od sebe příliš neliší, ale různí se především očekávání příjemců, které je dáno již základními odlišnostmi těchto dvou prostředí. V B2B komunikaci příjemci očekávají detailnější a odbornější. Naopak B2C příjemci preferují jednodušší a zábavnější obsah. (Hall 2017, s. 2)

Tabulka 3 – Sociální média v B2B prostředí

Kategorie	Sociální média (příklady)	Marketingové cíle
Blogy	Blogger	Zvýšení povědomí, prokázání odborných znalostí
Sdílení médií	YouTube, Instagram, Flickr	Branding, zvýšení povědomí
Mikro blogy	Twitter	PR
Sociální sítě	Facebook, LinkedIn	Zapojení zákazníků, branding

Zdroj: vlastní zpracování (Habibi et al. 2015, s. 642; Järvinen et al. 2012, s. 105)

Pokud bychom výše uvedené sociální platformy seřadily dle míry využívání B2B marketéry, dostaneme tyto tři nejvyužívanější kanály:

- LinkedIn – používá 91 % B2B marketérů,
- Twitter – používá 85 % B2B marketérů,
- Facebook – používá 81 % B2B marketérů. (Kingová 2015, s. 130)

Jako nejpopulárnější sociální sítě uvádí LinkedIn, Twiter a Facebook i další zdroj, který říká, že: „*obchodníci využívají networking k vybudování vztahů a nových příležitostí.*“ (Carter et al. 2014, s. 125) Obecně jsou uvedené kanály firmami využívány k zviditelnění firmy a její značky, informování o firemních novinkách a spojení se a interakce s cílovými skupinami dle vytyčené marketingové strategie. (Kingová 2015, s. 131) K co největšímu dosahu příspěvků na těchto sociálních médiích je často využíván výše zmíněn content marketing. B2B společnosti také využívají sociální média k šíření edukativního obsahu, který se týká nových produktů a změn ve firmě a k přímé interakci se zákazníky a dalšími subjekty, cílovými skupinami. (Hall 2017, s. 155)

Popularita sociálních médií obecně i mezi běžnými uživateli se nejčastěji vysvětluje tím, že lidé rádi sdílí své zážitky s ostatními. Důvod, proč i B2B marketéři využívají sociální média v rámci své marketingové kampaně, je podobný. Umožňují jim rychlou a personalizovanou interakci se zákazníky a dodavateli, a tím prohlubují vztahy. (Huotari et al. 2015, s. 761) Stejnou myšlenku najdeme i v dalším odborném textu, kdy primárním úkolem B2B marketérů v online komunikaci je zlepšení vztahů se zákazníky. (Järvinen et al. 2012, s. 106)

Sociální média přinášejí pro B2B organizace úspory nákladů na celkové marketingové aktivity (Järvinen et al. 2012, s. 105), přináší větší přehled o cílové skupině, kdy je možno díky technologiím sbírat osobní data o zákaznících a udržovat firemní databázi aktuální, a rozšíření geografického rozsahu kampaně. Firmám jsou poskytnuta data, jež by jindy z klasického výzkumu nebylo možné získat. (Habibi et al. 2015, s. 642–643)

Stejně jako obecně marketingová komunikace, i online pomáhá firmám budovat značku – zvyšování povědomí o značce a pozitivní smýšlení o značce. (Järvinen et al. 2012, s. 105) Stejně tak samotní zaměstnanci působí jako zástupci firmy a jsou tváří firmy, pokud mají na svých osobních profilech zveřejněné jméno zaměstnavatele. (Carter et al. 2014, s. 122) I sociální média pomáhají v nákupním procesu v B2B prostředí, kdy použití tohoto zdroje pro získávání informací o firmě uvedlo 53 % B2B dotázaných nakupujících. (Hall 2017, s. 4)

Dále je díky těmto médiím také umožněno vzájemně propojit více informačních kanálů, a tím usnadni zájemci vyhledávání. Abychom to uvedli na příkladu, organizace na své firemní webové stránce uvede odkazy i na svá sociální média (například na Facebooku firma může zveřejnit odkaz na novou tiskovou zprávu na webových stránkách, či opačně je na webových stránkách uveden alespoň v podobě ikony odkaz na sociální média). (Kingová 2015, s. 127). Ve firmě to pak však vyžaduje integraci a spolupráci několika oddělení – marketingu, obchodního oddělení, IT, PR či zákaznický servis. (Habibi et al. 2015, s. 642–643; Carter et al. 2014, s. 124)

Nespornou výhodou sociálních médií pro B2B trhy je bezprostřednost, jelikož mohou monitorovat v reálném čase odezvu od návštěvníků médií, čímž si mohou otestovat úspěšnost své kampaně a případně ji upravit. Zároveň umožňuje komunitě, která se o danou firmu zajímá, také v reálném čase sdílet své zkušenosti. Pokud jsou pozitivní, pro firmu to znamená šíření dobrého word-of-mouth. (Habibi et al. 2015, s. 643) B2B online komunikace má ve firmách své postavení v běžných komunikačních aktivitách také díky tomu, že zajišťuje interakci mezi zákazníkem a firmou a umožňuje snížit zpoždění v komunikaci. (Turban 2012, s. 147)

Mnoho stavebních firem nezačlení do své marketingové koncepce online marketing, dokud je k tomu nedonutí okolnosti, jako je pokles tržeb, zpomalující se tempo růstu, rostoucí konkurence nebo změna v nákupním chování zákazníků. (Golob et al. 2013, s. 495)

2.4 Marketingové aktivity

Tři marketingové aktivity, kdy B2B firmám pomáhá využití sociálních médií jsou:

- promotion,
- diskuze, účast,
- naslouchání. (Kingová 2015, s. 126)

Nejvyužívanější aktivitou na sociálních médiích je promotion, kdy firma nepropaguje své výrobky jako B2C marketéři, ale spíše jako oznámení o nové aktivitě, o firmě obecně. Společnost může publikovat na svých stránkách (zároveň však mohou i nejvyšší představitelé firmy na svých profesních stránkách) novinky, pozvánky na pořádané akce, webináře, odborné články aj. – můžeme shrnout, že lze publikovat téměř cokoliv, co bude podporovat image a profesionalitu značky a opakovaně přitáhne zájemce.

Diskuzí a účastí se v tomto smyslu myslí participace v diskuzích v daném oboru podnikání – ať už je to vytváření vlastních skupin (profesionálové, firmy aj.), či komentování obsahu ostatních (články v médiích, příspěvky ostatních z komunity). Takováto aktivita však musí být promyšlená, jelikož neuvážené komentování jednoho člena marketingového týmu může poškodit jméno celé firmy. Firmy by měly do diskuze v odborném duchu a v tomto směru se vyvarovat propagování vlastní značky.

Pod pojmem naslouchání v sociálních médiích máme na mysli spíše monitorování, co zajímá (potenciální) zákazníky. Je tedy nutné vytvořit nějaký systém, který ulehčí monitoring sociálních sítí. Dvě základní techniky monitoringu jsou Web Analytics (WA) a monitorování sociálních médií. (Järvinen et al. 2012, s. 107) Firma může sledovat vybraná klíčová slova z oboru podnikání, firemní značky (slovní), konkurenci a jejich značky aj. Takovýto monitoring by měl firmě dát jasný přehled, co se děje obecně v oboru podnikání a co si konkrétně o firmě říkají ostatní. (Kingová 2015, s. 127–129)

B2B společnosti by zároveň měly vyhodnocovat úspěšnost online komunikace a navrhnout zlepšení, což může být provedeno například díky monitorování konkurenčních online aktivit a zjištění jaké benefity jim tento typ marketingu přináší nebo zjištění informací o svých zákaznících a co v online komunikaci očekávají. (Hall 2017, s. 158)

2.5 Zápory online komunikace pro společnosti

Rozšíření webu přineslo do společností nejen užitek, ale i větší tlak na práci marketingových specialistů, jelikož se jejich práce rozšířila a musí být schopni ovládat nové technologie. Musí například čistit a analyzovat dostupná data z webu, aby byli schopní určit, kdo je jejich cílovou skupinou; najít správný poměr mezi tradičním a digitálním marketingem, rozumět a znát nejlepší praktiky jednotlivých marketingových kanálů aj. (Kingová 2015, s. 2)

Dále online marketing může představovat pro společnosti hrozbu, konkrétně ve zhoršení obchodních vztahů, jelikož umožňuje rychle vyhledat nové dodavatele, kdy se poté mohou změnit stávající vztahy. V neposlední řadě můžeme také zmínit hrozbu ze strany bezpečnosti dat, kdy firmy ukládají množství citlivých informací (např. aktuální zakázky, finanční situace či osobní údaje) na firemní datové servery, které mohou být napadeny tzv. hackery a data následně mohou uniknout. (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 178)

Společnosti mohou lehce ztratit kontrolu nad svým obsahem, pokud se uživatelé zapojují do diskuze a komentují, čímž mohou například negativně pozměnit původní vyznění příspěvku. (Huotari et al. 2015, s. 761)

2.6 Porovnání B2B a B2C trhů z hlediska online komunikace

Jedním z důvodů, proč B2B organizace zaostávají ve využívání nových online technologií, by mohl být nedostatek zkušeností s tímto typem marketingu ostatních hráčů v oboru a zároveň málo praktických rádců a tipů, jak se zaváděním ve společnosti začít. (Habibi et al. 2015, s. 640)

Jak už bylo popsáno v úvodní kapitole, B2B a B2C prostředí se od sebe liší v několika ohledech, které ústí i v rozdílné využití komunikace, jak tradičních forem, tak i online komunikace. B2B společnosti kladou důraz spíše na vzdělávání své cílové skupiny, kdy na web umísťují odborné články a sdílí webináře. Oproti tomu B2C jsou více inovativní, nebojí se využívat interaktivní obsah a netradiční grafiku. (Habibi et al. 2015, s. 640)

Dle dostupných údajů z roku 2012 jsme schopni B2B a B2C prostředí porovnat v ohledu na počet získaných zákazníků díky sociálním médiím. Již v roce 2012 toto číslo v B2C činilo

77 % získaných zákazníků, oproti zhruba polovičnímu počtu (40 %) v B2B. (Habibi et al. 2015, s. 640) Pro lepší představu, kolik B2B firem používá sociální média, se odkážeme na Kingovou (2015) dle dat z Content Marketing Institute, že 87 % B2B marketérů aktivně využívá platformy sociálních médií, což značí prudký nárůst používání v několika posledních letech.

Důvody, proč se využití online marketingu v těchto dvou vybraných prostředí liší, jsou následující. Velké a hodnotné objemy produktů/služeb v B2B představují pro zákazníka větší risk v porovnání s B2C, jelikož jeden nákup v B2B prostředí může pro společnost představovat nákladnou investici do dalšího rozvoje společnosti, v porovnání s většinou menším finančním objemem nákupů v B2C prostředí. Společnosti mohou využít sociálních médií ke snížení nejistoty zákazníka zveřejněním vhodného obsahu, jako například rozhovor se spokojeným zákazníkem, který již u společnosti nákup provedl.

Dále nesmíme opomenout fakt, že v B2B prostředí stále platí přímé a osobní vztahy mezi organizací a zákazníkem, kdy již před samotným zahájením nákupu potenciální zákazník potřebuje vědět mnoho informací, které mu zpravidla obstarává obchodní zástupce. Ten je v obchodním vztahu důležitý kvůli osobnímu přístupu – dokáže odhadnout potřeby druhé strany, které se u každého liší. Avšak několik informací o firmě či o zakázce je obecných a potenciální zákazník si je může sám předem vyhledat. Je tedy důležité mít vždy aktualizované webové stránky. Zároveň však společnosti musí najít určitou rovnováhu v povaze obsahu. (Habibi et al. 2015, s. 645) Obsah by tedy neměl působit arogantním dojmem, kdy se často firma prezentuje ve vedoucím postavení v oboru. Postačí, pokud bude vystupovat jako expert a spolehlivá společnost. (Adamson a Spenner 2016, s. 2)

Závěrem kapitoly můžeme shrnout, že dnešní moderní doba si vyžaduje poutavý obsah, aby zasáhl co nejvíce osob z cílové skupiny, nejen v B2B prostředí, ale zároveň obsah nesmí být příliš humorný a neprofesionální, aby společnost nebudila dojem technické nekompetentnosti. Je tedy důležité „*být originální a předvést při tom užitek.*“ (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 172)

3 Marketing ve stavebnictví

Ve třetí kapitole diplomové práce bude nejprve pro pochopení problematiky marketingu ve stavebnictví představen trh obecně a jeho trhy dílčí. A dále bude rozebrán marketingový mix dle takzvaných 7 P, což je rozšířený marketingový mix z původního 4 P. Používá se pro marketing služeb, čímž stavebnictví je. 7 P je zkratkou pro pojmy produkt, cena, distribuce, komunikační mix, lidé ve službách, materiální prostředí a procesy ve službách

3.1 Představení trhu stavebnictví

Trh stavebnictví můžeme rozdělit na čtyři trhy dílčí, které se od sebe odlišují stavebními pracemi a fázemi, ve kterých se stavební dílo zhotovuje a kdy je o stavební dílo pečováno. Jsou to trhy:

- trh realizace stavebních děl – hlavní trh, výsledkem je stavební dílo, případně do této kategorie počítáme i rekonstrukci, či údržbu stavby,
- trh stavebních hmot a technologických celků – trh podřazený trhu hlavnímu, dodává materiály a technologie k realizaci stavby,
- trh stavebního servisu – jedná se o trh poradenský (projekční kanceláře či inženýrské kanceláře) a trh specializovaných stavebních prací a specifických celků
- trh nemovitostí.

Těžištěm celého stavebního trhu je trh realizace stavebních děl a sekundárními trhy podporujícími tento primární trh jsou trh stavebních hmot a technologických celků a trh stavebního servisu (tj. projekční a poradenské kanceláře). (Pleskač 2001, s. 56)

Stavební dílo je po kolaudaci předmětem prodeje nebo pronájmu, je však nutné podotknout, že velmi typická je koupě stavebního díla ještě před zahájením stavby. (Pleskač 2001, s. 56)

Subjekty stavebního trhu

Stavební trh je malé prostředí, s několika subjekty a struktura trhu je složitá. Střetává se zde nabídka s poptávkou, kdy poptávku tvoří zákazník. Zákazníkem na trhu stavebnictví může být:

- soukromý investor – domácnost nebo firma,
- veřejný orgán – stát, obec, kraj aj.

Nabídku zákazníkovi tvoří individuální firma, která se snaží uspět oproti konkurenci. Pokud se na trh podíváme detailněji, ve stavebnictví je činných několik subjektů, jež mohou poptávat a nabízet zároveň (například firma poptává stavební hmoty, nabízí pak vytvořené stavební dílo). Na trhu působí tyto subjekty:

- investoři,
- kupující,
- zhotovitelé a dodavatelé staveb,
- výrobci a prodejci stavebních hmot, strojů, zařízení a technologických celků,
- projekční, poradenské a inženýrské kanceláře (geologické činnosti, stavební dozor, kolaudační řízení aj.),
- prodejci nemovitostí (realitní kanceláře, domácnosti, developři, firmy),
orgány státní správy (stavební úřad). (Pleskač 2001)

3.2 Marketingový mix ve stavebnictví

V následující podkapitole si představíme marketingový mix 7P, jelikož stavebnictví můžeme vnímat spíše jako službu. (Lomas 2016, s. 13), a marketingový mix služeb budeme postupně dle jednotlivých 7P aplikovat na specifické podmínky stavebnictví. .

„Cílem užívání marketingového mixu firmami je vytvoření komplexní nabídky, která by obsáhla kombinaci hlavních faktorů schopných ovlivnit kupní rozhodování v jejich prospěch.“ (Pleskač 2001, s. 116)

3.2.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno výše, základním produktem ve stavebnictví je stavební dílo a jeho realizace. Výrobek – stavba představuje základ a východisko marketingového mixu. Produkt ve stavebnictví je oproti jiným tržním výrobkům velmi specifický, jelikož je rozměrný, nákladný a imobilní, má dlouhou životnost a vyrábí se přesně dle potřeb investora. Projekční a přípravná fáze díla probíhají mimo staveniště, samotná realizace už probíhá na staveništi

a je logisticky a distribučně složitá, vzhledem k potřebě materiálů, pracovníků, koordinaci subdodavatelů a dalších subjektů.

Distribuce spojená s výrobkem ve stavebnictví je velmi komplexní, jelikož musí zajistit včasnost a bezvadnost dodání nejen materiálů, ale i pracovníků na stavbě, z důvodu zajištění dostatečné výrobní kapacity. Materiály a stavební hmoty jsou často nakupovány od stejných subdodavatelů, se kterými jsou udržovány trvalé vztahy, což napomáhá k plynulosti dodávek.

Pokud bychom chtěli stanovit, zda je stavební dílo kvalitní, neexistuje k tomuto účelu jednotný, souhrnný parametr. Je to z výše uvedených důvodů – stavební dílo je unikátní projekt, s odlišným účelem a realizací. (Pleskač 2001, s. 136)

3.2.2 Cena

Vzhledem k velkým rozměrům stavebních děl si můžeme jednoduše domyslet, že i cena stavebního díla je vysoká. Stavební firma, která nabízí své práce, do cenové kalkulace zahrnuje cenu svých stavebních prací, což je jedním z klíčových kritérií, podle jakého se řídí investor při výběru stavební firmy – většinou probíhá formou výběrového řízení. (Pleskač 2001) Stejný důraz na cenu při výběru stavební firmy ve výběrovém řízení dokládá i výzkum společnosti CEEC Research z července roku 2017. (CEEC Research 2017)

V zakázkové stavební produkci jsou ceny závislé na cenách dohodnutých při uzavírání obchodních smluv o zakázce, kde jak strana nabídky, tak strana poptávky stavebního díla uplatňují své představy o ceně. Činitelů ovlivňujících tvorbu cen je několik a řadíme mezi ně například konkurenci, kvalitu vlastních a konkurenčních produktů, poptávka určité úrovně ceny od zákazníka, cenová kalkulace či marketingová politika podniku.

3.2.3 Distribuce

Distribuční síť ve stavebnictví je komplikovaná a distribuční cesta poměrně dlouhá. Proto mnohé stavební firmy v distribuci hledají časoprostorové úspory, a to především ve vyhledávání a využívání místních zdrojů stavebních hmot a materiálů, vytváření vlastních skladovacích center, optimalizace zásobování stavenišť stavebními hmotami a dalšími výrobky.

Pro stavební hmoty a výrobky pro stavebnictví platí specifický distribučně-obchodní systém, kdy se může jednat o přímou distribuční cestu, kdy putují například stavební hmoty od výrobce přímo ke stavební firmě na stavenišťe dle předem dohodnutých dodávek, prodej stavebních hmot ve specializovaných prodejnách se zaměřením na určitý segment stavebních hmot a výrobků, či distribuce probíhá skrz velkoplošné prodejny stavebních hmot. (Pleskač 2001, s. 163)

Distribuce obecně ve stavebnictví zajišťuje optimální zásobování stavební výroby výrobními zdroji.

3.2.4 Komunikační mix

Primárním cílem propagace a komunikace ve stavebnictví je oslovit investora a získat tím zakázku pro svoji stavební firmu, tedy ovlivnit jeho chování ve prospěch firmy (Pleskač 2001, s. 168). Stavební firma může svými komunikačními aktivitami cílit na dvě skupiny:

- primární cílová skupina – investoři a potenciální investoři,
- sekundární cílová skupina – nejširší veřejnost, současní a budoucí zaměstnanci, média, konkurence, státní správa, zájmové skupiny. (Pleskač 2001)

Pokud firma komunikuje s potenciálními investory, měla by zdůrazňovat kvalitu stavebních prací, spolehlivost a včasnost dodání. K takové aktivitě je nejvhodnější osobní komunikace, ovšem ovlivnit investory a informovat o firmě/produktu může i reklama (venkovní, reference, web aj.) či pomoci v rozhodování může také direct marketing (direct mail, telemarketing). Ve stavebnictví se při získávání zakázky také využívají referenční stavby a firma jimi může prezentovat svůj vizuální styl a jsou základem pro tvorbu image a identity firmy. (Pleskač 2001, s. 169)

Naopak pokud firma komunikuje s širokou veřejností a médii, vhodným nástrojem můžou být online komunikační nástroje, jako webové stránky společnosti a online tiskové zprávy, Toto tvrzení potvrzuje i Janouch, který v B2B marketingu klade důraz na budování důvěry, kdy firma toho může docílit tak, že pokud někdo přijde na webové stránky, měl by najít relevantní a aktuální informace o firmě a nabízených produktech a službách. (Janouch 2014, s. 25)

Tento způsob komunikace, tedy s širokou veřejností a médii, nazýváme public relations, neboť komunikace je zaměřena na neobchodní činnosti, ale má za cíl vytvářet pozitivní vztahy s firmou a všemi složkami vnějšího okolí firmy. (Pleskač 2001, s. 180)

3.2.5 Lidé

Pod pojmem lidé v marketingovém mixu 7 P rozumíme především zaměstnance, kteří přicházejí do interakce se zákazníkem nebo jsou v nějaké roli v procesu poskytování služby. Podíl lidí na nabídce služeb má tři základní formy, a to:

- zaměstnanci,
- zákazníci,
- veřejnost.

Konkrétně, v marketingu ve stavebnictví jsou nejdůležitějšími zaměstnanci kontaktní pracovníci, jako například obchodní zástupci či specialisté komunikace, kteří jsou v přímém styku se zákazníky. Ale jistou úlohu hrají i tzv. ovlivňovatelé, mezi které řadíme management firmy, jež ovlivňuje celkovou strategii firmy, a také sem patří obsluhující a podpůrní pracovníci, jako například dělníci či techničtí pracovníci. Ovlivňovatelé i pomocný personál však zůstává povětšinou za linií viditelnosti pro zákazníka a jejich podíl na běžných marketingových činnostech je minimální. (Vašítková 2014, s. 153)

Vzhledem k tomu, že stavebnictví je služba, zákazníci se účastní celého procesu tvorby stavebního díla, které je zhotoveno dle jejich potřeb, a tím se úroveň poskytovaných služeb zvyšuje. Firma je na zákazníkovi závislá a ne naopak. Stavební firma nebude zhotovovat stavební dílo, dokud nedostane od investora, zákazníka, zadanou zakázku. (Vašítková 2014, s. 153) Podrobnější analýze zákazníků ve stavebnictví se budeme věnovat v následující kapitole.

Poslední formou v pátém bodě marketingového mixu – lidé je veřejnost, která je pro stavebnictví klíčová, jelikož konečným cílem stavebnictví by mělo být uspokojovat potřeby člověka a společnosti celkově. Navíc výsledky stavebních služeb jsou ve veřejném prostoru.

3.2.6 Procesy ve službách

Procesy, jako jeden z dalších prvků rozšířeného marketingového mixu služeb, jsou všechny činnosti, postupy a mechanismy, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu. Pokud se zaměříme na systémy procesů poskytování služeb, můžeme charakterizovat tři roviny, jež se od sebe liší mírou zapojení zákazníka. Jedná se o masové, zakázkové a profesionální služby. (Vašítková 2014, s. 182)

Stavebnictví můžeme zařadit do kategorie zakázkových služeb, jelikož je charakteristické vysokou mírou přizpůsobení prvků nabídky potřebám zákazníků, avšak některé operace služeb jsou opakovatelné (například stejné stavební postupy ve výstavbě budov).

Při poskytování služeb může v kritickém bodě dojít k selhání a organizace by měla být připravena, jak pochybení napravit a případnou stížnost napravit. Pokud nedojde k nápravě, je možné o zákazníka přijít, kdy jeho nespokojenost navíc může ovlivnit i další potenciální zákazníky. (Vašítková 2014, s. 188) Ve stavebnictví k nápravám dochází v místech přímého kontaktu se zákazníkem, tedy přímo na staveništi, a je možné zákazníkům následně poskytovat například finanční náhradu.

3.2.7 Materiální prostředí

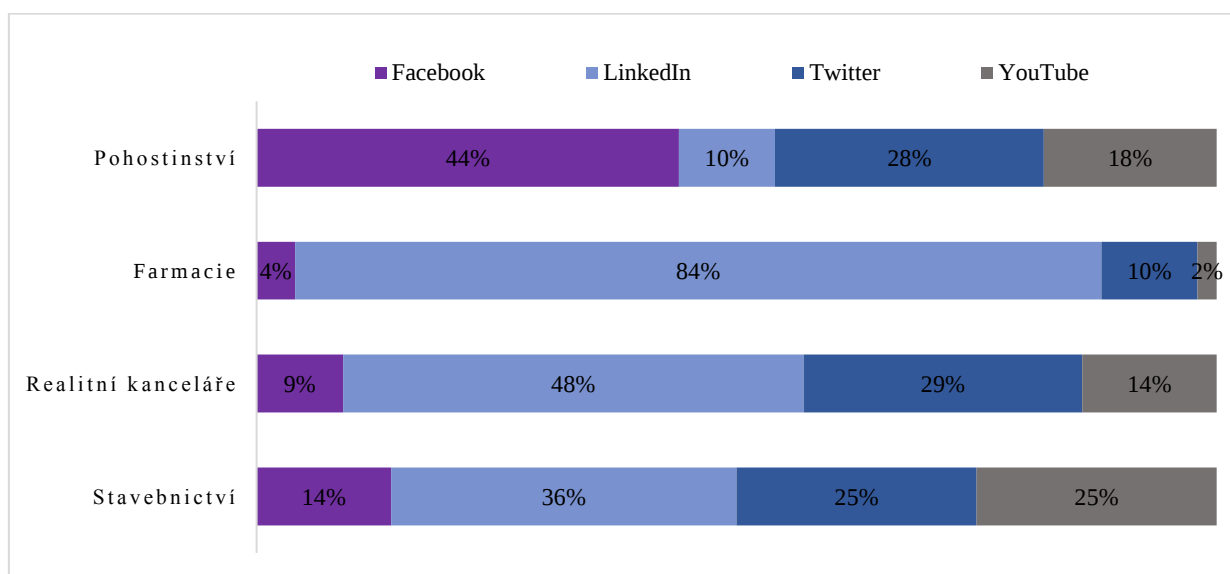
Důležité pro zákazníka při jeho rozhodování je ukázka služby, takzvané zhmotnění. Ve stavebnictví se jedná se o poskytnutí reference nebo ukázku již vzniklé stavby (tzv. referenční stavby), kdy si zákazník může vytvořený produkt prohlédnout.

Některé prvky materiálního prostředí by měly splňovat podmínku zachování jednoty stylu a charakteru organizace (tzv. corporate identity) a dotvářet její žádoucí image. Mezi tyto prvky můžeme uvést jednotnou grafiku při prezentaci firmy (corporate design) či firemní kulturu, kdy jsou zachovány hodnoty, kterými se firma řídí. (Vašítková 2014, s. 171)

3.3 Online komunikace na trhu stavebnictví – obecně

V poslední podkapitole budou aplikovány výše zmíněné poznatky z marketingového mixu ve stavebnictví na online komunikaci.

Graf 1 - Relativní využití sociálních médií v různých oborech v USA



Zdroj: vlastní zpracování dle HubSpot, 2014. *Understanding Blog, Social Media and Search Engine Usage by Industry*. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/6495/Free-Ebook-Understanding-Blog-Social-Media-and-Search-Engine-Usage-by-Industry.aspx>

V průzkumu relativního využívání sociálních médií bylo zkoumáno 33 různých odvětví, pro účely diplomové práce byla vybrána odvětví čtyři – pro B2B prostředí zkoumané stavebnictví, realitní kanceláře, farmacie a pro B2C sektor typické pohostinství. Graf nám jasně ukazuje, že v B2B pochopitelně převažuje využití profesní sítě LinkedIn, jenž je následovaný Twitterem. Naopak v pohostinství dominuje využití Facebook, což odpovídá i datům z jiných B2C oborů, které jsme z grafu vypustili.

Pokud se podíváme na historii využití online médií ve stavebnictví, zjistíme, že tento obor za jinými obory poměrně zaostává, jelikož se u některých oborů v posledních letech efektivnost komunikace až zdvojnásobila, zatímco u stavebnictví je dosah stále stejný. A nejefektivnější obory byly právě ty, jež ihned se začátku začaly využívat online komunikační nástroje a celkově jsou velmi otevřené novým technologiím. (Chukwu 2014, s. 16) Celkově můžeme říci, že marketing ve stavebnictví je poměrně nová disciplína. (Lomas 2016, s. 9) Avšak tento fakt si můžeme vysvětlovat dle rozhodujících kritérií ve výběrovém řízení na dodavatele stavby. Investoři se nejčastěji rozhodují podle ceny a vlastní předchozí zkušenosti s danou firmou a reklama byla zákazníky jmenována až na posledním místě. (CEEC Research 2017)

Zároveň, aby si stavební firma udržela svoji pozici na trhu, musí se od konkurence odlišit a vyhovět stále náročnějším přáním zákazníků, kdy chtějí komplexní produkt a servis, kdy do servisu a podpůrným službám můžeme počítat i online komunikaci. (Lomas 2016, s. 11)

Kvůli specifickým charakteristikám produktů a služeb ve stavebnictví, mimo jiné například produkt dle přání zákazníků, kdy se od sebe jednotlivá stavební díla odlišují a nelze na ně využít produktový marketing, se jako nejlepší možná forma marketingu celé firmy jeví branding (tj. propagace obchodní značky) a silná reputace firmy, která může být demonstrována nejlépe kvalitně odvedenou prací. (Lomas 2016, s. 21)

Ve třetí kapitole diplomové práce jsme se seznámili s marketingovým mixem služeb 7P a aplikovali ho na specifické podmínky trhu stavebnictví. V další podkapitole bylo uvedeno využívání online komunikace a sociálních médií ve stavebnictví v porovnání s jinými obory a zmíněn fakt, že stavebnictví v porovnání s ostatními v online komunikaci relativně zaostává.

4 Trh stavebnictví v České republice

Ve čtvrté kapitole se zaměříme na analýzu prostředí stavebnictví v České republice, kde použijeme analýzu PEST, díky které detailně pochopíme situaci na tomto trhu. Dále provedeme Porterovu analýzu pěti sil, což je důležité pro poznání jednotlivých skupin subjektů působících v tomto odvětví a pro poznání podmínek trhu, konkurence a potenciálních hrozeb na daném trhu.

Důraz v kapitole bude kladen také na stavební zakázky – jaký je poměr soukromých a veřejných stavebních zakázek a na specifika veřejných zakázek v České republice. A v neposlední řadě uvedeme největší firmy působící na českém stavebním trhu a uvedeme jejich finanční výsledky a výsledky jejich mateřských (zahraničních) společností.

Tyto informace poslouží k bližšímu poznání stavebnictví a jeho okolí, což využijeme k utvoření závěrů k online marketingovým aktivitám a jejich případné relevantnosti.

4.1 PEST analýza stavebnictví

Abychom lépe dokázali pochopit marketingové prostředí určité firmy, je dobré nejdříve znát faktory, které firma nemůže příliš ovlivnit – makroprostředí. Základní faktory makroprostředí lze rozdělit do čtyř základních kategorií – politické a právní faktory (legislativní rámec), ekonomické, sociální, technické a technologické faktory. (Zamazalová 2010, s. 106)

4.1.1 Politické a právní faktory

Politické a právní faktory zahrnují především právní rámec týkající se existence firem i trhů, přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů aj. (Zamazalová 2010, s. 108)

Stavebnictví v České republice spadá do kompetencí Ministerstva průmyslu a obchodu. Jelikož je to obor, který se dotýká veřejných zájmů, spadá i do kompetencí dalších resortů a měl by tak být ze strany státu regulován.

Stavebnictví dále podléhá několika zákonům, také z toho důvodu, že stavební výrobky musí splňovat náročné technické požadavky a stavební díla jsou součástí veřejného prostranství. V současnosti jako nejdiskutovanější zákon můžeme jmenovat stavební zákon (Zákon č. 183/2006 Sb.).

Od 1. ledna 2018 nabývá účinnosti novela stavebního zákona, která by měla přinést zjednodušení přípravných fází stavby, především v územním plánování. Doposud obce a kraje rozhodují, jaké stavební záměry na konkrétní ploše mohou být uskutečněny a jaké ne. Samotné rozhodování mohlo trvat dosud až několik let. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2017) Jako největší slabinu hodnotí zástupci stavebních firem právě zdoluhavý a administrativně náročný proces přípravy a povolování staveb. Zástupci firem by uvítali snížení administrativního procesu na polovinu doby. (CEEC Research 2017)

Spolu s účinností novely výše uvedeného zákona se postup při změnách v územní dokumentaci zjednoduší, kdy odpadne fáze projednání zadání při změnách územního plánu. Zároveň se zjednodušuje územní a stavební řízení, což má za cíl urychlit výstavbu v České republice a přilákat větší množství investorů. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2017) Dle současné legislativní úpravy se k potenciálnímu zhotovení velkých staveb vyjadřuje několik ministerstev a jak již bylo zmíněno výše, celý proces je zdoluhavý, což pro stavební firmy znamená obtížnou předvídatelnost zakázek a zásoby práce. Například jeden rok je ve stavební firmě zásoba práce vysoká a firmě její kapacity nestačí, především co se týče zaměstnanců v dělnických profesích, a druhý rok kapacity vytížené nejsou. (CEEC Research 2017) Závěrem však můžeme zmínit skeptická vyjádření firem, které se domnívají (65 %), že novela zákona stejně urychlení nepřinese. (CEEC Research 2017)

Stavebnictví by mělo být modernizováno také díky novému zákonu o zadávání veřejných zakázek (zákon č. 134/2016 Sb.), který nabyl účinnost v říjnu roku 2016 a měl usnadnit zdoluhavý proces zadávání, jak ze strany dodavatele, tak ze strany zadavatele. Zákon umožňuje zadavateli nestanovovat zadávací lhůtu a zadavatel je v průběhu zadávacího řízení poměrně flexibilní – je na jeho rozhodnutí, v jakých krocích bude řízení probíhat (například nemusí nejprve provádět kvalifikaci nabídek, ale rozhodnout se dle vybraného kritéria). (Havlová 2016) Zákon pochází z velké části z evropských směrnic.

Veřejné zakázky a jejich zadávání jsou velmi důležitým právním bodem. Celkově bylo veřejných zakázek na stavební práce v roce 2015 zadáno 6 152, za necelých 119 mld. Kč.

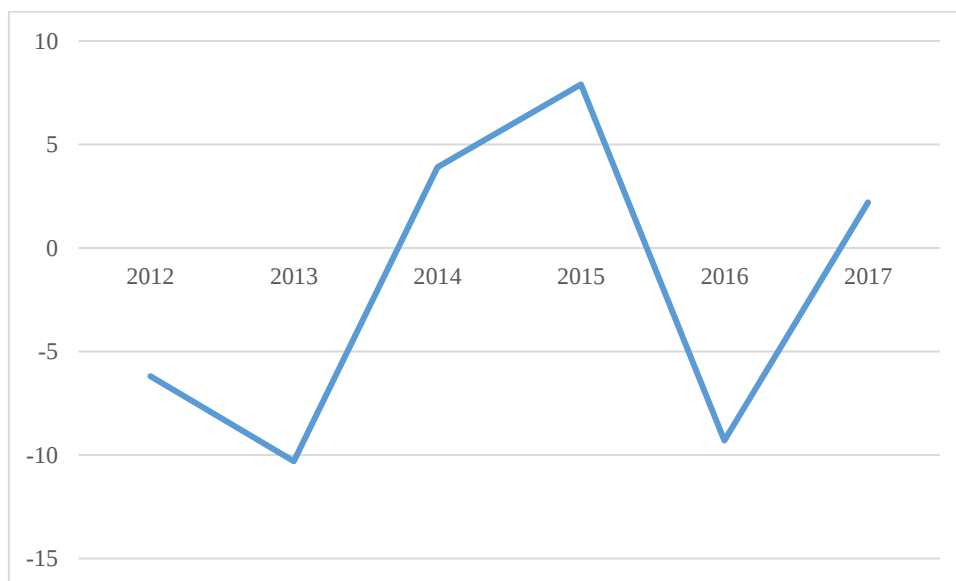
Největším veřejným zadavatelem jsou obce (tvoří 39 %) a organizace Ústředního orgánu státní správy, což jsou ministerstva a státní úřady (tvoří 22 %). (Ministerstvo pro místní rozvoj 2016) Veřejným zadavatelem zakázky může být i jiná než veřejná právnická osoba, pokud organizace byla založena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu nebo ji převážně financuje jiný veřejný zadavatel. (Zákon č. 134/2016 Sb. 2016)

Celkově však bude například dle statutárního ředitele Skanska Česká republika a Slovensko, veřejných zakázek ubývat. „*Uvědomíme-li si v jakém stavu je síť našich silnic a dálnic, ale i železničních koridorů, není to jen promeškaná příležitost pro stavební firmy, ale i pro stát jako zadavatele, neboť je zřejmé, že po roce 2020 nebude do infrastruktury pokračovat přísun peněz z fondů Evropské unie,*“ (Skanska a.s. 2017) Meziročně v roce 2016 oproti roku 2015 došlo k poklesu vydaných veřejných zakázek, v inženýrském stavitelství o cca 35 %. (Eurovia CS 2016)

4.1.2 Ekonomické faktory

V roce 2016 nastal útlum stavebnictví oproti předchozímu roku 2015 (stavební produkce poklesla o 7,6 %), kdy rok 2015 byl rekordní z hlediska výstavby. Útlum nastal především kvůli zpoždění velkých dálničních staveb, což je zapříčiněno chystanou novelou stavebního zákona a nepřipraveností a zpožděním stavebních firem. Výhledově je očekáván trend v růstu stavebnictví, jelikož by mělo dojít k výše zmíněným změnám v zákonech, což by mělo umožnit rychlejší přípravu staveb. Zároveň byl tento rok (2017) navýšen fond Státní dopravní infrastruktury (na 80 mld. Kč). (CEEC Research 2017)

Graf 2 - Meziroční index stavební produkce, 2012 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017. *Stavebnictví a byty*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/xa/stavebnictvi-xa>

Jak je z grafu patrné, české stavebnictví vykazuje nízké růsty produkce v jednotlivých letech a v některých se nacházelo i v krizi, především kvůli dlouhé přípravě staveb z legislativních důvodů a také kvůli velmi nepravidelným investicím české vlády.

Predikcí pro rok 2017 byl očekávaný růst stavebnictví o 2,7 % (na růstu se rovněž shodlo 76 % ředitelů stavebních společností). Největší růst pravděpodobně zaznamenají malé a střední firmy a firmy specializující se na pozemní stavitelství. Celkově jsou stavební společnosti vytížené na 92 % svých kapacit a stavební zakázky mají nasmlouvané na více jak šest měsíců dopředu (průměrně 7,7 měsíců). Stavební společnosti zakázky získávají zejména díky svým osobním kontaktům. Dále také díky dlouhodobé spolupráci se zadavatelem a jako nejméně účinnou metodu hodní zástupci firem tendry/výběrová řízení. (CEEC Research 2017)

Otázkou však zůstává závislost českého stavebnictví na evropských prostředcích. Je však nejasné, jak se situace v Evropské unii dále vyvine, Česká republika výhledově čistým příjemcem prostředků nebude. Měla by se tedy vymyslet strategie, jak zajistit produkci stavebního trhu i po roce 2020. (CEEC Research 2017)

Ve stavebnictví lze odhadem určit podíl šedé ekonomiky, která na produkci stavebnictví tvoří podíl okolo 6 % v České republice (rok 2015). (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017)

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím stavebnictví jsou výše úrokových sazeb, jelikož soukromí zadavatelé často financují zhotovení stavby z cizích zdrojů. Česká národní banka v roce 2017 úrokové sazby zvýšila, čímž se zvýší investorům náklady na úvěry a potažmo na investice. (Svačina 2017)

Do českého stavebního trhu se snaží dostat i zahraniční konkurence, kdy formou vstupu je nejčastěji pokus o získání velké zakázky. Avšak tyto firmy často nemají své vlastní kapacity nejsou technologicky vybaveny a stavební dílo se snaží uskutečnit pomocí místních subdodavatelů. Mnohé přicházejí se záměrem získat prostředky z EU, kdy v současné době se příchod, nebo snaha o něj, zahraničních firem (např. řecké, turecké) do tuzemska zvyšuje. (CEEC Research 2017)

4.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory jsou dvojího druhu – kulturní a demografické, které charakterizují obyvatelstvo jako celek (velikost, rozmístění, hustota obyvatelstva aj.). (Zamazalová 2010, s. 106)

V České republice populace stárne, přibývá obyvatel ve věkové skupině 65 let a více a zvyšuje se tedy i průměrný věk obyvatelstva (42,0 let). (Křesťanová et al. 2017, s. 187) Důsledkem pro stavební firmy je zaměření se na tvorbu strategických rozhodnutí – na jaké typy budov se budou specializovat (zda umí zhotovit kvalitní nemocnice, domovy pro seniory atd.). Dále by firmy měly strategicky naplánovat, v jakých regionech budou dále působit.

Můžeme tedy shrnout, že i rozložení obyvatelstva a jeho počet a složení ovlivňují rozložení poptávky v různých teritoriích a potřeb na vybudování stavebních děl. (Pleskač 2001, s. 60)

Jelikož mezinárodní stavební skupiny nepůsobí pouze na tuzemském trhu, můžeme se podívat i na celosvětové demografické výhledy. Demografickými faktory ovlivňující budoucí vývoj stavebnictví je určitě celosvětový přírůstek obyvatelstva. Je však nutné myslet na rozdílný geografický vývoj světových regionů.

Analýza vývoje demografických trendů států či teritorií má značný význam při odhadu vývoje velikosti poptávky po stavebních pracích v některých segmentech stavebního trhu. (Pleskač 2001, s. 60) Například si můžeme uvést jako jeden z demografických trendů

urbanizaci, kdy se lidé stěhují do měst a staví se nová, moderní města, kde panuje vysoká poptávka po infrastruktuře, kancelářích, školách atd.

4.1.4 Technické a technologické faktory

Mezi technické a technologické faktory patří technologický vývoj, patenty či technologická zlepšení v oboru. (Zamazalová 2010, s. 107)

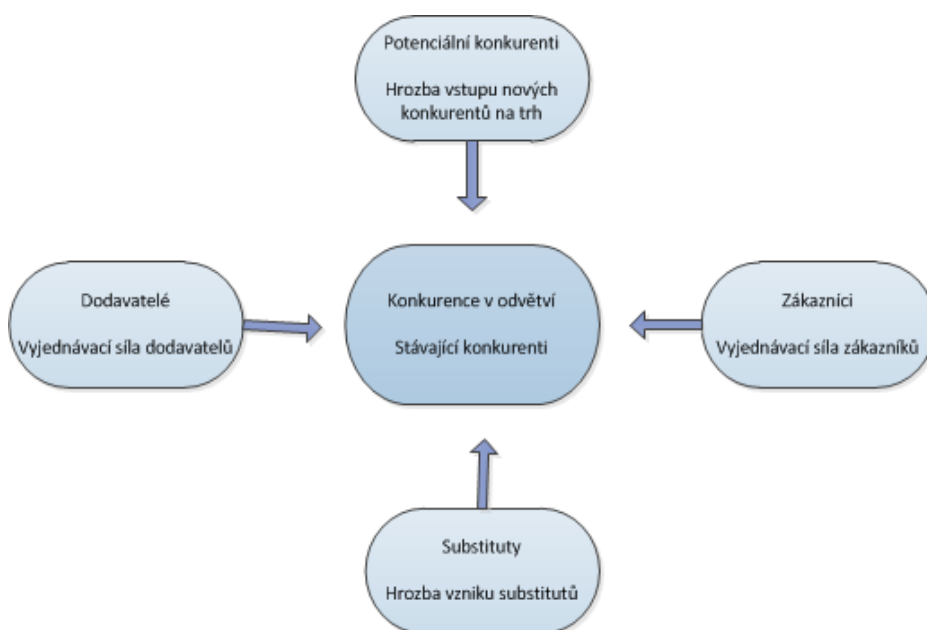
Rovněž technologický pokrok má vliv jak na postupy stavění – např. digitalizace staveb, případně v budoucnu robotizace, která umožňuje větší přesnost a úsporu lidské práce; tak i na populaci využívající stavby (nové generace vyrůstající každodenně po boku moderních technologií). Celkově, intenzita výzkumu a vývoje v České republice jsou necelá 2 % HDP, což je v porovnání lehce nad průměrem států Evropské unie. Státní rozpočtové výdaje na dopravu, infrastrukturu a telekomunikace tvoří průměrně 4 %. (Český statistický úřad 2017)

Stavební společnosti si musí být uvedených trendů vědomy, aby byly schopny úspěšně, včas zareagovat na změny, a získaly tím tak konkurenční výhodu. Nezachycení trendů představuje často bariéru vstupu společnosti do určitého segmentu trhu, nebo naopak odchod z něj. (Pleskač 2001, s. 60) Firmy musí navázat spolupráci s technologickými firmami, které budou dodávat nejnovější IT systémy či vyvíjet robotické systémy.

4.2 Analýza subjektů v odvětví stavebnictví

K podrobné analýze trhu stavebnictví nám poslouží analýza jednotlivých segmentů působících na trhu, kdy budeme postupovat dle Porterovy analýzy pěti sil (tzv. model pěti sil). Tyto síly jsou skutečnosti formující konkurenci na trhu. Dobře uchopená a provedená analýza umožní firmě nastavit strategii podnikání, jelikož důkladně monitoruje oborové okolí konkrétního podniku – pro nás stavebnictví. (Porter 2008, s. 26) Tato analýza se týká mikroprostředí firmy a firma jej může z velké části sama ovlivňovat. (Zamazalová 2010, s. 109)

Schéma 3 - Porterova analýza pěti sil



Zdroj: (Grundy 2006)

4.2.1 Konkurence v odvětví

Prvním bodem z Porterovy analýzy pěti sil je konkurence přímo v odvětví, tedy mezi firmami činnými v oboru stavebnictví, na něž přímo působí i další vlivy, které zmíníme později (např. hrozba vzniku substitutů, příchod nové konkurence).

Dle dostupných dat z Ministerstva průmyslu a obchodu a Českého statistického úřadu je v České republice 167 886 stavebních firem. Největší podíl z tohoto počtu tvoří malé podniky s 0 - 9 zaměstnanci, kam spadají i samostatní živnostníci. Jejich počet od roku 2008 vzrostl a nyní tvoří procentuální podíl 80 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017; Český statistický úřad 2017)

Celkově je v České republice 53 podniků, jež disponují pracovní silou 250 a více zaměstnanců a mají v porovnání s menšími firmami větší produktivitu práce. Počet velkých firem zůstal za posledních pět let stejný. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017)

Velké podniky jsou velmi často podniky se zahraničním kapitálem, které působí na celém území republiky a jsou až na výjimky schopné realizovat všechny druhy staveb. (Pleskač 2001, s. 70) Okolo 60 % stavebních zakázek získávají firmy s 20 a více zaměstnanci. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017) Středně velké stavební firmy působí v určitém

regionu (kraji), kde mají své sídlo, a případně rozšiřují svoji činnost do sousedních teritorií. A malé stavební firmy, jak jsme zmínili výše, působí jako subdodavatelé pro velké a střední firmy a působí v malé regionální oblasti. (Pleskač 2001, s. 70)

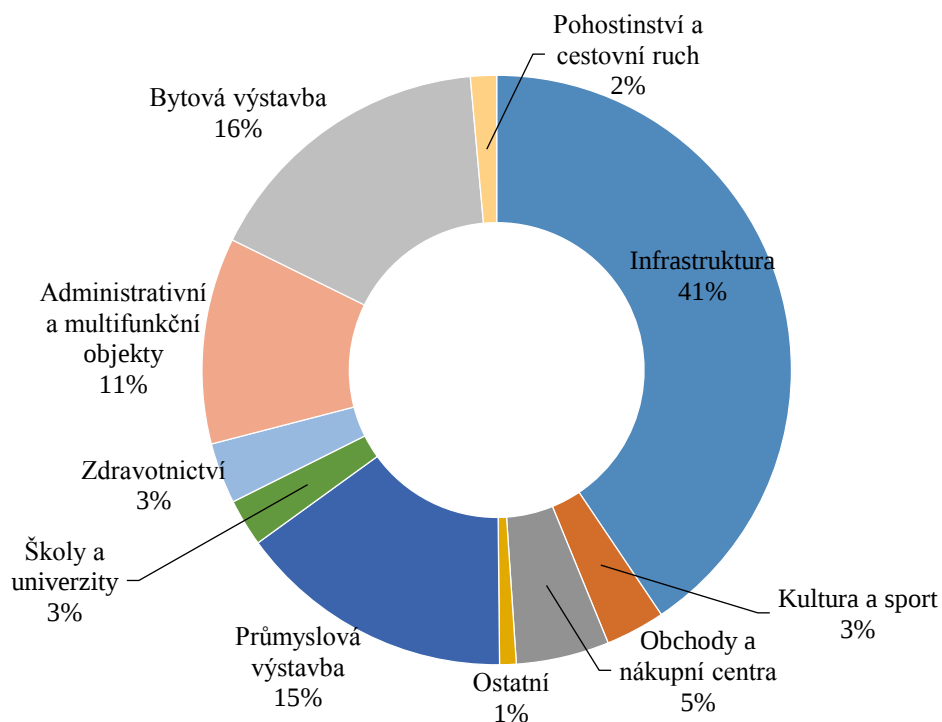
Nejvíce stavebních příležitostí se naskytá v Praze, a tak sem přichází konkurence z celé republiky. (Cuřínová 2016) Pokud bychom se zaměřili na tržby stavebních firem dle geografického rozdělení, nejvíce výstavby dle tržeb připadá opět na hlavní město Prahu (35 %), Zlínský kraj (14 %), Jihomoravský kraj (8,5 %), Středočeský a Královéhradecký kraj (po 6 %). Z uvedených dat podporuje tvrzení, že největší koncentrace konkurence je v Praze, a to z důvodu největší stavební výstavby. (Cuřínová 2016b)

Ovšem pokud se v analýze orientujeme především na velké stavební firmy, je jasné, že jsou schopné dodat stavební dílo po celé České republice a uchází se o stavební zakázky po celém území. (Cuřínová 2016b)

V následujícím grafu vidíme rozložení tržeb ve stavebnictví dle segmentů výstavby. Nejvíce tržeb mohou získat firmy specializující se na infrastrukturu, kde se pohybuje okolo 40 % tržeb, kam spadá výstavba či modernizace (elektrifikace) silnic, dálnic, železnic a metra, či jednotlivých úseků a dopravních uzlů. Tržeb z infrastruktury je na trhu převaha, avšak tato stavební díla jsou zadávána přes veřejné zakázky.

Dále má na tržbách podíl průmyslová výstavba, bytová výstavba a administrativní a multifunkční objekty. Povaha těchto produktů – nákladnost a rozměrnost, kdy zisk zakázky umožní zásobu práce i na několik let dopředu, značí koncentraci a konkurenci mezi velkými stavebními firmami.

Graf 3 - Podíly tržeb dle segmentů výstavby



Zdroj: interní materiál společnosti Skanska dle ÚRS Praha, říjen 2017

V grafu jsou tržby plánované, jelikož jsou data vypočítána z tržeb staveb, které se nalézají v následujících fázích přípravy stavebního díla - stavební záměr, stavba v plánování, územní či stavební řízení, příprava před stavbou a posouzení vlivu stavby na životní prostředí. Celkem je plánováno od října 2017 několik stavebních děl za celkovou částku 890 miliard Kč (jsou brány v potaz stavební zakázky nad 50 mil. Kč).

Co se týče veřejných zakázek, v roce 2015 jich bylo zadáno celkem 8 (s vyšší hodnotou než 1 mld. Kč). Skanska a.s. byla dodavatelem 2 staveb, společnost EGEM s.r.o. rovněž 2 staveb, Metrostav a.s. 1 stavby samostatně a jedné ve spolupráci se společností Hochtief CZ a.s. a jedné ve spolupráci s několika dalšími firmami; a poslední zakázku získaly firmy společně Eurovia CS a.s. a Strabag. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017)

4.2.2 Analýza dat vybraných firem

Do analýzy byly zahrnuty firmy, které jsou porovnatelné s vybranou společností Skanska. Kritéria výběru byla: získání velkých veřejných zakázek, silná finanční výkonnost firem v posledních letech (2015, 2016) a mezinárodní zázemí mateřské firmy.

Uvedené údaje nám poslouží k přehledu největších stavebních firem působících na českém trhu, dále pak se zaměřením na jejich online marketingové aktivity a porovnání s vybranou společností. „*Vývoj postavení konkurenta na trhu jako celku je významnou indicií pro určování jeho pozice a pro predikci budoucího chování konkurenčních stavebních skupin.*“ (Pleskač 2001, s. 84)

Hochtief

Společnost Hochtief AG s hlavním sídlem v Německu koncentruje svoji činnost na americký kontinent a do regionu Asie – Pacifik, dohromady s podílem 92 %. Zbýlých 8 % připadá na aktivity v Evropě. (Skanska Group 2016a) Hochtief CZ je právě součástí této mezinárodní skupiny a v České republice zaměstnává okolo jednoho tisíce zaměstnanců. (Hochtief CZ 2016)

Eurovia CS

Společnost Eurovia CS je součástí světového koncernu Vinci (se sídlem ve Francii) a v České republice patří k největším stavebním firmám, navíc je dominantní na poli dopravního stavitelství (dříve se společnost jmenovala Stavby silnic a železnic, a.s.), je zde činná přes 60 let a pro společnost pracuje 1 650 zaměstnanců.

Strabag

Strabag a.s. je součástí mezinárodního koncernu, konkrétně Strabag, a patří taktéž k největším stavebním společnostem v České republice. Specializuje se na několik stavebních činností – dopravní (cca 60 % obrátu firmy), pozemní a inženýrské stavitelství. Historie společnosti se datuje od roku 1991, kdy byla založena společnost Bohemia Asfalt s.r.o. se vstupem zahraničního kapitálu. Společnost v průběhu let získala podíly v dalších stavebních společnostech a diverzifikovala tak stavební podnikatelskou činnost. V České republice zaměstnává okolo 2 000 zaměstnanců. (Strabag 2016)

Metrostav

Do analýzy zahrneme i českou společnost Metrostav, jelikož je sice tuzemská, ale působí na dalších 15 evropských trzích, a její portfolio nabízených služeb ve stavebnictví je jako u ostatních firem komplexní a je výkonově největší stavební společnost v Česku. Společnost zaměstnává 2 770 zaměstnanců.

Nyní se budeme věnovat výsledkům hospodaření vybraných firem, které jsou vyjmenovány výše, a jejich porovnání.

Tabulka 4 - Ekonomická data vybraných firem

Společnost	Hospodářský výsledek před zdaněním (2015, tis. Kč)	Hospodářský výsledek před zdaněním (2016, tis. Kč)	Meziroční vývoj (v %)
Skanska	475 007	243 652	- 49
Eurovia CS	265 508	924 588	+ 248
Hochtief CZ	88 578	159 451	+ 80
Strabag	- 96 307	401 705	xx
Metrostav	493 018	550 089	+ 12

Zdroj: výroční zprávy a účetní závěrky vybraných firem za roky 2016, 2015

Nejlepšího hospodářského výsledku za rok 2016 dosáhla společnost Eurovia, a to především díky získání několika zakázek na silniční a železniční stavby. Dlouhodobě dobré finanční výsledky vykazuje společnost Metrostav, která byla v roce 2015 v hospodářském výsledku nejsilnější. Hospodářský výsledek společnosti Skanska se oproti roku 2015 snížil o 49 % a projevil se mimo jiné v úbytku zaměstnanců (zhruba o 100 zaměstnanců).

Dále můžeme říci, že ve stavebnictví je rostoucí konkurenční tlak. (Strabag 2016) To dokládá i následující tabulka finančních výsledků firem, kdy jsou v uvedených letech výsledky firem velmi rozdílné a značí důležitost získání velké zakázky, kterou si firma může výrazně zlepšit si své hospodářské výsledky.

4.2.3 Porovnání mezinárodních stavebních skupin

V následující tabulce nalezneme porovnání mezinárodních stavebních skupin působících i v České republice s vybranou společností Skanska.

Tabulka 5 - Porovnání mezinárodních stavebních skupin působících v ČR

Společnost	Zisk (mil. EUR) 2016	Změna zisku oproti (v %) 2015	Backlog (mil. EUR)
Hochtief	9 366	-7,6	38 813
Strabag	5 312	-1,4	15 413
Vinci	17 802	0,7	29 200
Skanska Group	7 800	-2,5	18 879

Zdroj: (Skanska Group 2016a)

Pokud porovnáme mezinárodní stavební skupiny, které přes své společnosti působí i České republice, z hlediska jejich celosvětové výkonnosti, největších zisků dosahuje společnost Vinci. Ta je mateřskou firmou pro českou Eurovia CS, kdy celkově skupina jako jediná mezinárodně oproti vybraným konkurentům dosáhla zvýšení zisku oproti roku 2015. V pořadí druhá dle zisků v milionech EUR je skupina Hochtief, následována Skanska. Záporný vývoj zisků kopíruje u většiny sledovaných firem kopíruje pokles stavební produkce v České republice.

Co se týče položky backlog (tj. tzv. zásoba práce neboli nasmlouvané zakázky), nejsilnějším je v této skupině společnost Hochtief a Vinci. Avšak z pohledu regionálního, u společnosti Hochtief tvoří stavební práce v Evropě pouze 8 %, u společnosti Vinci Evropa tvoří dle zisků 84 % a Strabag v Evropě získává podíl 94 % zisků. Nemůžeme tedy z výše uvedeného s jistotou říct, v jakém regionu budou stavební díla zhotovena.

Společnost Metrostav budeme i v následujícím pozorování online marketingových aktivit pokládat za tuzemskou společnost, jelikož v České republice je tvořen majoritní podíl výnosů společnosti (55 % v roce 2016) a celkové zisky této stavební skupiny jsou v porovnání s velkými mezinárodními stavebními skupinami malé.

4.2.4 Potenciální konkurenti

Hrozba vstupu nových firem do oboru stavebnictví je poměrně malá, a to z důvodu vysokých vstupních nákladů, náročným technickým požadavkům a konkurenčním výhodám podniků

v odvětví v současnosti již činných, jelikož místní trh dobře znají a často mají silné finanční zázemí mateřské společnosti.

Bariéry vstupu do odvětví jsou tedy velké. Především velké firmy mají malý počet potenciálních konkurentů z důvodu již nabytých zkušeností, lidských a finančních zdrojů. U menších společností zaměřujících se na stavby pro soukromníky (například rodinné domy) jsou bariéry vstupu do odvětví nižší.

4.2.5 Substituty

Ve stavebnictví je rovněž riziko vstupu substitutů minimální, neboť tento fakt již vyplývá ze základních charakteristik produktu v oboru, které jsme si uvedli v předchozí kapitole. Pro připomenutí jsou to především rozměrnost, nákladnost a imobilita stavebního díla. Ale také vyhotovení produktu na míru přesně dle potřeb zákazníka. Stavební dílo je pak unikátní a velmi těžko nahraditelné a napodobitelné.

Pokud se zaměříme na substituty různých stavebních materiálů, ze kterých je stavební dílo zhotoveno, jsou mezi nimi substituty samozřejmě k nalezení, liší se například rozdílnými funkcemi a rozdílnou značkou výrobce, avšak tyto specifika jsou technického rázu a nebudeme se jimi zabývat.

Otázkou ve stavebnictví však zůstává, co přinese budoucnost a technologický pokrok a jak na něj domácí firmy zareagují a přizpůsobí se. Například v Číně v posledních letech vznikl trend tisknutí domů v obrovských 3D tiskárnách (rozměry tiskáren 10x6,6 metru), kdy jsou tamní obyvatelé schopni vyrobit za den až 10 jednopatrových domů díky rychleschnoucímu cementu. Kromě rychlosti výstavby se tento produkt vyznačuje dle autorů i ekologičností a bezpečností práce oproti klasickému stavebnímu postupu. A v neposlední řadě také nízkou cenou, která se pohybuje okolo 5 000 amerických dolarů za objekt. Do budoucna firmy uvažují o tisknutí nejen malých domů, ale i mrakodrapů. (Goldin 2014, s. 1)

4.2.6 Zákazníci a jejich segmentace

V první kapitole diplomové práce, v úvodu charakterizující specifika B2B trhů, jsme si uvedli i několik možných segmentačních kritérií, dle kterých je možné zákazníky na trhu rozdělit a nyní segmentační kritéria budeme aplikovat.

Segmentační kritérium dle způsobu financování stavebního díla

Základní členění zákazníků, a potažmo zakázek, na stavebním trhu je dle způsobu jejich financování. Zakázky se dělí veřejné a zakázky soukromých investorů. Veřejné instituce používají pro realizaci veřejné prostředky a zakázky podléhají zákonu o zadávání veřejných zakázek. Množství a finanční objemy veřejných zakázek závisí dále na hospodářské politice státu a investičních státních či regionálních prioritách. Zakázky soukromých investorů jsou financované zcela ze soukromých zdrojů (Pleskač 2001, s. 71)

Dle dostupných dat tvořily v roce 2016 soukromé podniky 67 % a veřejné podniky 33 % stavebních zakázek. Historicky byl podíl veřejného sektoru vyšší (v roce 2015 41 %) a například v rozmezí let 2000–2006 činili veřejní zadavatelé podíl přes 50 %. (Český statistický úřad 2017)

Soukromé investory bychom mohli dále rozčlenit, jelikož se od sebe navzájem taktéž liší. Na stavebním trhu se pohybují zákazníci od jednotlivců (např. rodiny) po velké společnosti, které do stavebnictví investují (např. developři). To mohou být právě jedni z klíčových zákazníků stavebních firem, jelikož si stavební dílo objednávají vícekrát v porovnání s jednotlivci, kteří investují maximálně jednou za několik desítek let.

Konkrétními největšími zadavateli veřejných zakázek jsou Ředitelství silnic a dálnic ČR, Správa železniční dopravní cesty SŽDC, ČEPS, a.s. a Dopravní podnik hl.m. Prahy, a.s., Národní muzeum či kraje. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017)

Výhledově dle statistiky plánovaných projektů (veřejných zakázek) větších než 50 mil. Kč budou rovněž největšími investory Správa železniční a dopravní cesty SŽDC a Ředitelství silnic a dálnic ČR, tvořící dohromady svými zakázkami 28 % z celkového počtu plánovaných projektů větších než 50 mil. Kč. (interní materiál Skanska a.s., 2017)

Ministerstvo pro místní rozvoj zveřejňuje hlavní hodnotící kritéria, dle kterých je následně o dodavateli stavebního díla rozhodnuto. Podle výsledkových formulářů je prvním a nejdůležitějším bodem cena, kdy byla v roce 2016 uvedena jako první u 62 % celkového počtu veřejných zakázek (u několika procent dotázaných navíc kritérium nebylo specifikováno). (Ministerstvo pro místní rozvoj 2016) S výše uvedeným souhlasí i Pleskač, který uvádí cenu jako základní soutěžní kritérium, pomocí kterého se posuzuje, zda bude investorem nabídka uchazeče akceptována či nikoliv. (Pleskač 2001, s. 145) Porter ve své analýze pěti sil zdůrazňuje vyjednávací síly zákazníků. Cena, jak vidíme, je často

nejdůležitější a firmy se pochopitelně snaží být ve výběrovém řízení úspěšné. Jsou pak nucené dodávat stavby s co nejnižšími náklady, klesají jim tržby a vedou mezi sebou cenové války.

Jelikož se výkon stavebnictví tento rok zhoršil, můžeme konstatovat, že další vývoj závisí na aktivitě soukromých investorů. (Cuřínová 2016b) U těchto investorů je však třeba provést analýzu při rozhodování se o přijetí zakázky, zejména s ohledem na posouzení kvality investora – jeho solidnosti a bonity. (Pleskač 2001, s. 136)

Geografické segmentační kritérium

Dalším segmentačním kritériem může být kritérium geografické. Počet vydaných stavebních povolení, což značí i největší koncentraci poptávky po stavebních pracích a potažmo nejvyšší koncentraci zákazníků, je trvale nejvyšší ve Středočeském kraji (bytové budovy), následovaným Prahou (bytové i nebytové budovy). Vysoký podíl výstavby je i v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji (nebytové budovy).

Objemově (objem stavebních prací v Kč) je nejvíce stavebních prací v Praze (22 %), Jihomoravském, Moravskoslezském a Středočeském kraji (po 10 %). (Cuřínová 2016a)

4.2.7 Dodavatelé

Situace na trhu dodavatelů ve stavebnictví je poměrně komplikovaná, neboť je zde složitá síť dodavatelských a odběratelských vztahů. Dodavatelem je primárně myšlen zhotovitel, tedy právnická či fyzická osoba, která provádí stavební a montážní práce pro stavbu. (Pleskač 2001, s. 63) Pokud bychom si uvedli konkrétní příklad, větší stavební firmy jsou dodavatelem staveb pro developerské společnosti, kdy vybraná stavební firma dílo postaví a developer posléze prodává či pronajímá nemovitost pod svým jménem.

Stavební firmy často působí jako subdodavatelé, jelikož dodávají částí staveb a specializované stavební práce pro jiné firmy. Subdodavatelé se podílejí na dodávce stavby pouze vymezeným způsobem. Při výběru subdodavatelů je nutná obezřetnost, neboť jsou to často firmy, které začaly mimo český stavební trh, nemají reference a které velmi rychle vznikají a zanikají. Musí být důkladně prověřeny s ohledem na jejich stavební postupy a kvalitu a bezpečnost práce, aby svým počínáním nezpůsobily ztráty hlavní firmě. (Strabag 2016)

Firmy si většinou stavební materiály a hmoty nevyrábí, ale poptávají u dodavatelů. Stavební firmy kvůli rychlosti dodávek často spolupracují s regionálními dodavateli a nezapojují dodavatele celosvětově, kdy by mohlo dojít ke snížení cen materiálů a hmot díky množstevním slevám apod. Kvůli regionálnímu systému dodávek se vyjednávací síla a tlak na zvýšení ceny od místních dodavatelů zvyšuje.

Veřejné podniky tvoří více než jednu třetinu všech zadavatelů stavebních zakázek. Tyto stavební zakázky projdou veřejným zadáním, kde je nejdůležitějším kritériem při výběru dodavatele stavebního díla cena a nerozhodují se primárně podle pověsti, značky či komunikace firmy. Pro firmu je důležité vytvořit si dlouhodobé vztahy s články státní správy, které veřejné zakázky zadávají, aby se pravděpodobnost pro získání realizace stavebního díla zvýšila. Závěrem můžeme shrnout, že pro účely diplomové práce z analýzy uvedených vyplývá, že jak k soukromým, tak veřejným investorům je nutné z pohledu marketingu přistupovat odlišně a zcela individuálně. Výše uvedené údaje využijeme v následujících kapitolách diplomové práce, kdy bude provedeno porovnání online komunikačních aktivit skupiny Skanska s těmito mezinárodními stavebními skupinami.

Čtvrtá kapitola diplomové práce přinesla detailní rozbor a fungování trhu stavebnictví dle jednotlivých prvků, ať už jde o substituty či dodavatele, kdy tyto subjekty celkově vytvářejí konkurenční prostředí pro stavební firmy. V analýze konkurence jsme pokračovali hlouběji a dle dat z Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu jsme zjistili, že velkých (a s mezinárodním zázemím) stavebních firem, které přímo konkurují Skanska a.s. je v tuzemsku malý počet, avšak většina uvedených firem je závislá na zakázkách od veřejných zadavatelů. Konkurence je tedy mezi firmami silná a bojují mezi sebou o veřejné zakázky, majoritní podíl zákazníků tvoří veřejný zadavatel. Například u společnosti Eurovia CS tvoří stát, kraje, města a tvoří 96 % všech zákazníků a soukromý sektor tvoří pouze 4 % (Eurovia CS 2016).

Pro přesnost analýzy konkurence jsme uvedli finanční výsledky jednotlivých konkurentů Skanska a.s., ať už z pohledu tuzemské, či globální působnosti. Pro dokreslení konkurenčních bojů jsme charakterizovali veřejné zakázky v České republice, kterých ubývá a výhledově ubývat bude.

5 Společnost Skanska

V páté kapitole, která se v plné míře věnuje vybrané společnosti Skanska a jejím online marketingovým a komunikačním aktivitám, kdy se nejprve zaměříme na globální skupinu Skanska (tedy Skanska Global) a pak se budeme věnovat Skanska ČR a SR. Důraz bude kladen na firemní značku a provedeno srovnání tuzemské a globální komunikační strategie. V následující části práce byly jako hlavní zdroj použity poskytnuté interní materiály společnosti, výroční zprávy společnosti a data dostupná na firemních webových stránkách.

5.1 Představení společnosti

Nejprve si představíme mezinárodní skupinu Skanska Group, její misi a vizi a dále tuzemskou obchodní jednotku Skanska a.s.

5.1.1 Skanska Group

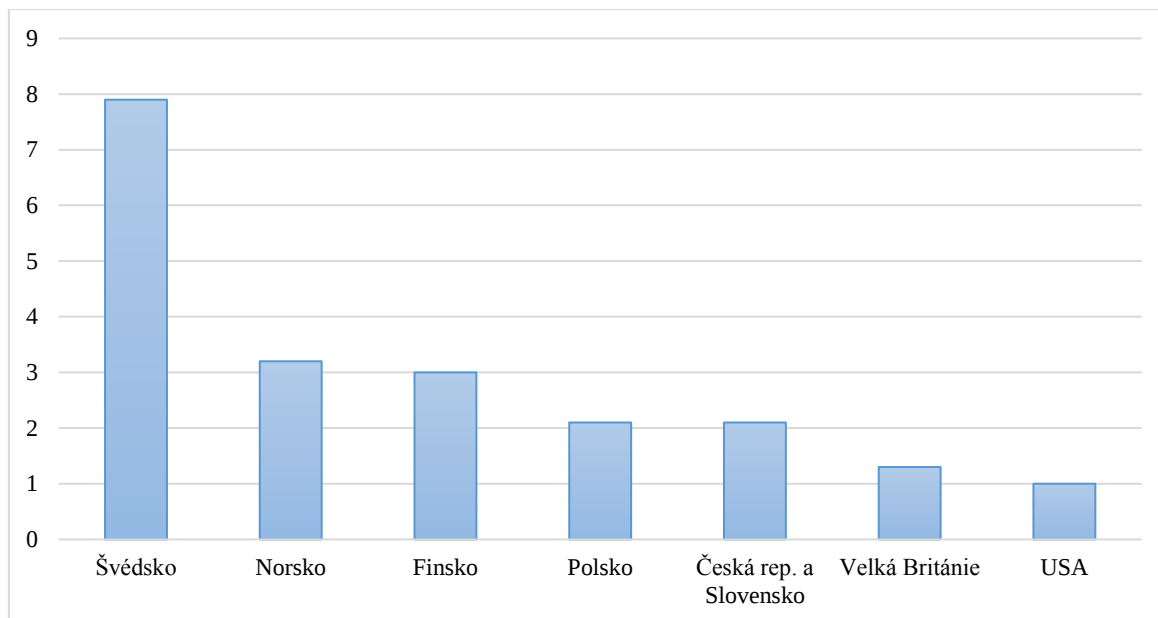
Společnost Skanska byla založena ve Švédsku na konci 19. století a firma se postupně vyvíjela až do mezinárodní stavební společnosti se zaměřením na poskytování komplexních stavebních služeb. Název Skanska je používán od roku 1984. (webové stránky Skanska Group, 2017)

Mezinárodní společnost působí v několika zemích světa, hlavními trhy jsou Evropa (nejdůležitější trh v Evropě je Skandinávie) a USA, kdy ve Skandinávii a USA probíhá okolo 78 % stavebních prací (2016, dle zisků). V čele světové skupiny stojí Skanska AB se sídlem ve Stockholmu a akcie společnosti se obchodují na Stockholmské burze. Skanska je jednou z předních světových projektových a stavebních skupin na vybraných domácích trzích v severském regionu, v dalších evropských zemích a v Americe. Odborné znalosti jsou v oblasti vývoje, výstavby a údržby komerčních a obytných nemovitostí a řešení infrastruktury. (webové stránky Skanska Group, 2017)

Jednou z konkurenčních výhod společnosti je poskytnutí služeb, které zahrnují velkou část životního cyklu výrobku – od prvotního konceptu přes dokončení staveb a následnému

zajištění podpůrných služeb spojených s denním provozem budov. Skanska zaměstnává okolo 43 000 zaměstnanců globálně.

Graf 4 - Podíly Skanska na domácích trzích, v %



Zdroj: (Skanska Group 2016b)

Klíčové trhy pro Skanska jsou jednoznačně skandinávské země, kdy největší podíl na trhu má Skanska v domovském Švédsku, následováno Norskem a Finskem. Naopak nejmenší podíl na trhu dosahuje ve Velké Británii a USA, kde panuje silná konkurence a trh je roztržštěný.

Pokud se podíváme opět na složení zákazníků, pro Skanska celosvětově jsou hlavním zákazníkem státní instituce a vláda (okolo 62 %). Posláním společnosti je rozvíjet, budovat a udržovat fyzické prostředí pro život, cestování a práci. „*We build for better society.*“ (Skanska Group 2016b)

5.1.2 Skanska ČR a SR

Stavební skupinu Skanska v České republice a na Slovensku tvoří Skanska a.s. a její dceřiné společnosti (např. Skanska Facility s.r.o., Skanska Transbeton s.r.o.). Skanska a.s. je součástí Skanska Group, výše zmíněné celosvětové skupiny.

Kořeny místní společnosti sahají do roku 1953, kdy byl založen Zemstav, právní předchůdce nynější společnosti specializující se na zemní práce. Společně s rozšiřováním odborných stavebních činností společnost změnila název na Inženýrské a průmyslové stavby (IPS a.s.) a byla zprivatizována. Později, v roce 2000 švédská Skanska získala kontrolní podíl v této české společnosti a název byl změněn na Skanska a.s. Tímto se společnost stala součástí mezinárodní Skanska Group. (webové stránky Skanska a.s., 2017)

Předmětem podnikání společnosti je pochopitelně stavební činnost se specializací na dopravní, občanské, bytové, inženýrské a průmyslové stavby. Je důležité zmínit, že v České republice působí ještě Skanska Property Czech Republic, s.r.o. (spadající pod Skanska Commercial Development Europe AB) a Skanska Reality a.s. (spadající pod Rezidenční development Polsko a Česká republika), které jsou tedy nezávislé na Skanska a.s.

Skanska a.s se dělí od prvního čtvrtletí 2017 na čtyři divize, kdy jsou stavební aktivity zastoupené po celé republice a na Slovensku a společnost tak působí komplexně (spolu s různorodými stavebními aktivitami). Divize jsou:

- divize Čechy,
- divize Morava,
- divize Slovensko,
- divize Maďarsko a Rumunsko. (webové stránky Skanska a.s., 2017)

Skanska v ČR a SR tvoří 3,5% podíl na tržbách celé Skanska Group (2016), tento podíl je však klesající, neboť například před 10 lety podíl činil 10,3 %. Zisk společnosti v roce 2016 činil 382 mil. Kč. (webové stránky Skanska a.s., 2017)

5.2 Značka

„Síla značky spočívá v tom, co o ní v průběhu času zákazníci četli, viděli, slyšeli, zjistili, mysleli a cítili.“ (Kotler et al. 2013, s. 281)

Budování silných značek a vytváření jejich hodnoty úzce souvisí s komunikací. V marketingovém významu je značka neboli brand, důležitý konkurenční nástroj. Pokud je značka spotřebiteli vnímána pozitivně, přináší věrnost zákazníků, a tím i zisk. Značka je vždy spojována i s úrovní kvality (Eger et al. 2017, s. 56–62)

5.2.1 Značka Skanska Global

Skanska Group má jednotnou značkovou strategii, což znamená, že nezáleží na tom, která obchodní jednotka komunikuje – všichni reprezentují jednu značku Skanska a všechny organizace musí přispívat k posilování společnosti Skanska (tzv. One Skanska). To znamená, že veškeré komunikační a marketingové aktivity by měly podporovat silné stránky a hodnoty společnosti a odlišit se tak od konkurentů tím, že zvýrazní přidanou hodnotu Skanska pro širokou společnost.

Skanska Global pořádá každé dva roky průzkum značky na všech trzích, na kterých působí. Dle výsledků posledního průzkumu (rok 2015) je Skanska Group ceněna cílovými skupinami za odbornost a schopnosti, které poskytuje; dále za vedoucí postavení na trhu a pozici globálního hráče. (interní materiály společnosti Skanska 2015)

5.2.2 Značka Skanska a.s.

Dle výsledků výše zmíněného průzkumu značky by celkově 63 % zákazníků doporučilo společnost Skanska v České republice pro stavební práce. Pokud porovnáme výsledky průzkumu značky Skanska s hlavními konkurenty zahrnutými v průzkumu na českém trhu – firmy Strabag a Eurovia, předčí je dle respondentů svými schopnostmi a zkušenostmi. (interní materiály společnosti Skanska 2015)

Naopak společnost zaostává za těmito dvěma konkurenty v tématu zlepšování prostředí a vztahů s místní komunitou, kde působí. Právě pozice globálního hráče může být pro Skanska škodlivou v tomto ohledu – nedokáže být dobrou lokální společností, pokud je považována za nadnárodní společnost.

Jako slabiny byly naopak konkrétně u české Skanska jmenovány nízká orientace na zákazníka, komunitu a nízkou vyspělost v oblasti Green stavitelství a také diverzity a inkluze.

Pokud porovnáme výsledky průzkumu v letech 2013 a 2015, společnosti Skanska klesají preference (mezi zákazníky poklesly preference o 11 p.b. na 26 % a mezi potenciálními zákazníky o 5 p.b. na 22 %). (interní materiály společnosti Skanska 2015)

Obrázek 1 - značka Skanska



Zdroj: web Skanska a.s., 2017. *Skanska Česká republika a Slovensko*. Dostupné z <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/skanska-ceska-republika-a-slovensko/>

Jelikož na trhu panuje silná konkurence, je nutné, aby značka u spotřebitelů v jejich myslích stála na dobře diferencované pozici a byla celkově dobře vnímána. (Eger et al. 2017, s. 60)

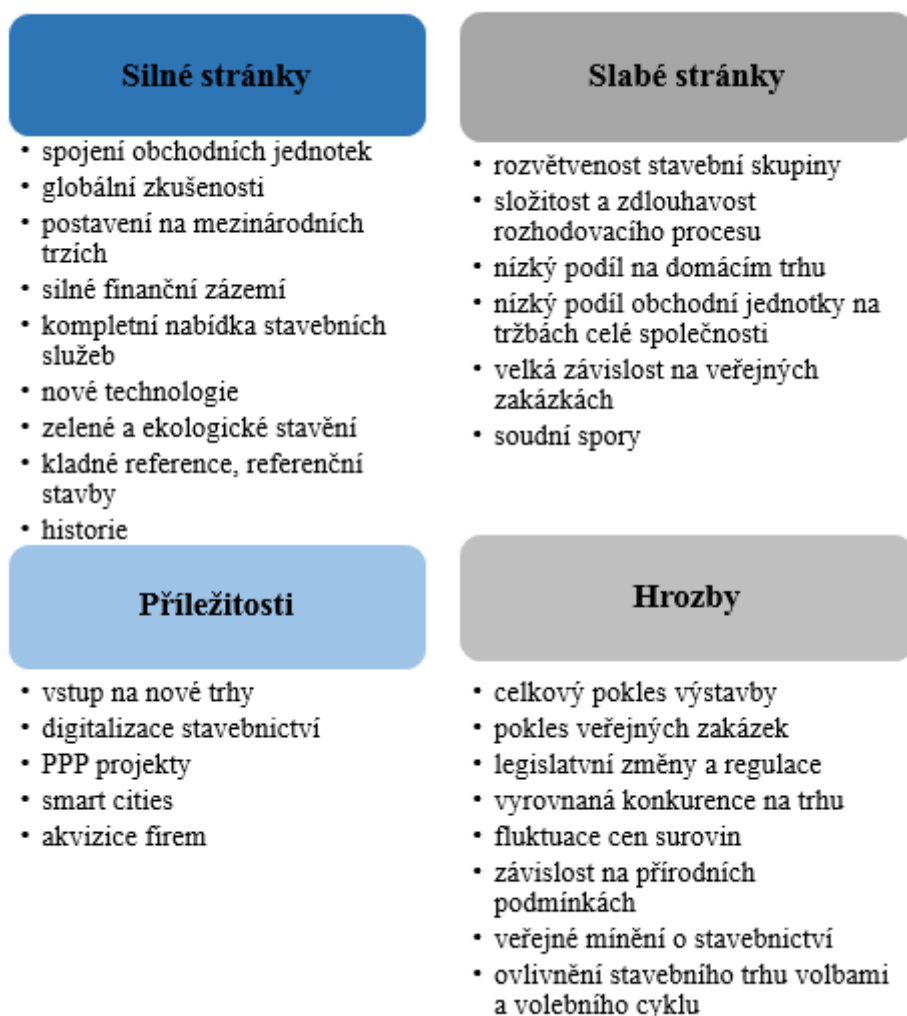
Průzkumy Skanska (2015) ukazují, že pokud je společnost u potenciálních zákazníků známá, je potom také typicky oblíbená, a tudíž častěji vybraná jako partner, dodavatel, či zaměstnavatel. Zákazníci jsou díky silné značce loajální. Právě online komunikace může snadno tomuto cíli – budování a posílení značky, s relativně nízkým rozpočtem, pomoci. (interní materiály společnosti Skanska 2015)

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou počátečních písmen čtyř anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. (Světlik 2005, s. 318) „*V rámci strategické marketingové analýzy je nutné získat především informace o situaci v marketingovém makroprostředí a mikroprostředí, jejich změnách a vlivu na obor podnikání a pozici podniku v něm. To ukáže, jaké jsou perspektivy pro podnikání v daném oboru podnikání v budoucnosti a nastíní směry, kterými by se mělo podnikání ubírat.*“ (Lošťáková 2005, s. 52)

V následující analýze budeme vycházet z výše uvedených informací a poznatků o společnosti, jež jsme získali z webových stránek Skanska, interních dokumentů společnosti a vlastní pracovní zkušeností v daném prostředí. A dále také využijeme informace oboru podnikání, které jsme získali především provedením PEST a Porterovy analýzy stavebnictví, zkoumáním marketingového mixu v tomto prostředí.

Schéma 4 - SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací o společnosti a trhu

5.3.1 Strengths – silné stránky

Silné stránky jsou charakteristiky společnosti, které vycházejí zevnitř podniku a dávají možnost uspět nad konkurencí.

Mezi silné stránky můžeme zahrnout výhody plynoucí ze spojení obchodních jednotek Skanska a sdílení globálních zkušeností, spojení operačních kapacit či sdílení zdrojů (např. využívání místních expertů pro mezinárodní projekty). Další silnou stránkou je silné finanční zázemí a možnosti financování díky spojení obchodní jednotky s mateřskou společností Skanska AB, kdy finanční toky je možno přesunout z mateřské společnosti do místní tuzemské obchodní jednotky a naopak.

Pro mezinárodní společnost Skanska je výhodou rozložení působnosti společnosti a s tím spojená diverzifikace rizika a ochrana před fluktuacemi na rozdílných regionálních trzích. Celkově má Skanska Group silné postavení na mezinárodních trzích (největší podíly na trzích ve Skandinávii), z čehož může těžit i tuzemská obchodní jednotka působící pod stejnou značkou, jelikož se prezentují společně jako jedna firma.

Firma se věnuje výzkumu a inovacím, kdy používá moderní technologie, jako je například BIM – informační modely budov, moderní výroba fasád – lehké obvodové pláště, nákup moderních stavebních strojů, či spolupráce s výzkumným ústavem CESTI na výzkumu v oblasti mostů a tunelů. Dále se věnuje zelenému a ekologickému stavění, kdy v průběhu let společnost obdržela ceny jako například TOP odpovědná velká firma roku 2015 za dlouhodobou podporu a rozvoj šetrného stavebnictví a nově cenu Leader v životním prostředí 2017 za projekt Zelená energie z obnovitelných zdrojů. Firma je držitelem akreditací a certifikátů (např. Systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2016) a nabízí kompletní stavební služby a rozmanité portfolio produktů (tunely, mosty, železnice, byty atd.)

Společnost Skanska je tedy flexibilní a od svých zákazníků získala kladné reference a disponuje referenčními stavbami, které jsou důležitým vodítkem pro potenciální zákazníky. Firma na českém trhu disponuje dlouhou historií, kdy si vybudovala dlouhodobé vztahy se zákazníky, investory, s tím, kdy soukromými investory jsou stabilní společnosti, které se mohou ke Skanska s další zakázkou vrátit.

5.3.2 Weaknesses – slabiny

Slabé stránky charakterizují nedostatky společnosti, kvůli kterým může za konkurencí zastávat a měla by se ve svém strategickém směřování zaměřit na tyto slabiny a vynaložit úsilí k jejich zlepšení.

Slabinou společnosti je složitost a zdoluhavost rozhodovacího procesu, kvůli náležitosti k velké stavební skupině, kdy o důležitých rozhodnutích (finance, HR atd.) musí být informován management ve švédské centrále a vydat stanovisko. Rozhodovací pravomoci tudíž nejsou přímo v rukou místních zaměstnanců a stavební skupina je rozvětvená

Česká obchodní jednotka má nízký podíl na domácím trhu, kdy v České republice a na Slovensku má Skanska a.s. podíl okolo 2 % na stavebním trhu a zároveň má Skanska a.s. nízký podíl na celkových tržbách společnosti Skanska Group (3 - 4 % tržeb), kdy je mateřskou společností kladen důraz v rozvoji na trhy s největším podílem tržeb (Skandinávie).

Slabou stránkou je dále stárnutí odborných pracovníků a obtížné přilákání mladých talentů do společnosti, především se zaměřením na klíčový obor stavebnictví. Skanska a.s. je poměrně závislá na největších veřejných zadavatelích a jejich zakázkách. V neposlední řadě můžeme jako slabiny zmínit proběhlé soudní spory (například v České republice neprokázaná korupce při dostavbě R7), které mohou poškodit vnímání firmy a značky.

5.3.3 Opportunities – příležitosti

Příležitosti zahrnují vnější faktory trhu, které může společnost využít ve svůj prospěch.

Jednou z příležitostí pro Skanska Group je potenciální vstup na nové trhy, ve kterých je predikován růst počtu obyvatel, růst střední třídy a urbanizace, což způsobí poptávku po výstavbě (byty, infrastruktura, instituce atd.). Pro českou obchodní jednotku by to znamenalo poskytnutí svých kapacit a spolupráci na rozvoji nových příležitostí.

Dalším bodem, který znázorňuje příležitost pro společnost, je digitalizace stavebnictví, kdy by díky využití mobilních aplikací a nových technologií mělo dojít k usnadnění a urychlení stavebních prací (menší chybovost ve výstavbě, možnost kontroly stavebního díla investorem díky virtuální realitě aj.). Firma by měla navázat a vytvoření strategická partnerství s technologickými firmami, aby se podílela na vývoji technologických novinek a mohla se prezentovat jako moderní společnost.

Příležitostí jsou také PPP projekty (tj. Public Private Partnership), kdy vznikají projekty za spolupráce veřejného a soukromého zadavatele (např. umístění školy do soukromé budovy), které jsou v současnosti hojně realizované například ve Velké Británii. V budoucnosti je možná výstavba tzv. smart cities, kdy je možné vybudovat budovy s prvky přizpůsobujícími se aktuálním uživatelům, a dokonce i jejich náladám, a firma bude ve svém marketingovém konceptu používat velmi customizovaný přístup (de Jong 2016).

5.3.4 Threats - hrozby

Hrozby zahrnují všechny nepříznivé vnější podmínky zahrnující podnik a mohou způsobit škodu v podnikání.

Hrozbou pro společnost je celkový pokles výstavby a veřejných zakázek a zároveň legislativní předpisy způsobující prodlužování přípravných prací staveb – např. Zákon o posuzování vlivu na životní prostředí EIA. (Časopis stavebnictví 1-2, 2017).

Konkurence na trhu je velmi vysoká a vyrovnaná, kdy se uchází několik firem o největší zakázky a soutěží o zisk zakázky díky nejnižším cenám. Pro stavby je třeba nákup primárních či druhotných surovin, kdy ceny mohou fluktuovat a zdražit stavební zakázku, jež často trvá několik let, a proto je změny cen obtížnější predikovat.

Výhledově je možný úbytek poptávky ze soukromého sektoru v tuzemském regionu, mimo jiné například z důvodu zvýšení úrokových sazeb, zdražení úvěrů a stárnutí obyvatelstva, kdy následně poklesne poptávka.

Stavební dílo a jeho zhotovení je velmi závislé na přírodních podmínkách a dodání může být zdrženo. Stavebnictví zavádění pomalu nové technologie a celkově o tomto oboru panuje špatné veřejné mínění (například i korupce), kdy je těžké názor veřejnosti změnit (CEEC Research 2015). Stavebního trh je ovlivněn dále i volbami a volebním cyklem, kdy jsou výhledově nejasná rozhodnutí vlády o veřejných výdajích na stavebnictví.

Jako nejdůležitější charakteristiky vyplývající ze SWOT analýzy můžeme uvést silné celkové a finanční zázemí společnosti díky spojení s mateřskou firmou, dlouholetou tradici na trhu a diverzifikované portfolio nabízených produktů. Slabiny společnosti jsou naopak v nízkém podílu tuzemské pobočky na celkových tržbách mezinárodní skupiny a tím pádem i menší význam pro mateřskou společnost a dále také závislost firmy na veřejných zakázkách.

Co se týče příležitostí a hrozeb, jež jsou nyní pro trh specifické a firma z nich může těžit, jedná se především o nové technologie vstupující do výstavby. Firma, pokud chce být úspěšná, nesmí tyto příležitosti proměškat a navázat spojení s firmami určujícími pokrok, čímž by mohla předčit konkurenci. Zároveň je dobré si vytipovat budoucí regionu růstu a výstavby, kam by mohly směřovat další podnikatelské aktivity. Hrozbami pro Skanska

mohou být vyrovnaná konkurence mezi firmami a pro naše účely práce taktéž špatné povědomí o stavebnictví mezi veřejností, což může znesnadňovat celkovou prezentaci společnosti a značky.

Pátá kapitola práce přinesla představení společnosti Skanska, jak z pohledu Skanska Group, tak z tuzemské obchodní jednotky. Určili jsme si značku pozici Skanska a provedli SWOT analýzu společnosti, která bude v práci dále použita v návrzích online marketingové komunikace, jelikož naznačuje, jaké silné a slabé stránky společnost má, kam potenciálně může své podnikání směřovat, a tedy odkrývá i to, co by ve svých komunikačních aktivitách měla zlepšit, či naopak prezentovat.

6 Online marketing společnosti

V následující kapitole diplomové práce se budeme nejprve věnovat marketingovým a komunikačním aktivitám, jaký je komunikační plán a strategie Skanska obecně. Dále si vymezíme, jaké online kanály Skanska Group a Skanska a.s. využívají a v neposlední řadě dle dostupných dat analyzujeme online aktivity, které následně porovnáme s konkurencí, a navrhneme řešení pro zlepšení online aktivit stavební společnosti Skanska.

Informace týkající se obecné marketingové komunikace a strategie byly načerpány studiem poskytnutých interních materiálů společnosti, dlouhodobým monitorováním online marketingových aktivit společnosti Skanska a zároveň sběrem konkrétních dat týkající se online marketingu z volně dostupných webových analytických nástrojů, jako je například nástroj Similarweb.com či Alexa.com.

6.1 Online marketingový plán a strategie

Ve společnosti je za oblast marketingu a komunikace zodpovědný tým Komunikace a marketingu ve Skanska a.s., jenž je dále kompetentní pro oblasti řízení vztahů s médii, krizovou komunikaci, komunikaci a prezentování značky Skanska, vytváření a správu obsahu na sociálních médiích, správu digitálních médií, interní komunikaci a grafický design. V české obchodní jednotce je tým tvořen ředitelem a dalšími sedmi specialisty na interní a externí komunikaci. (interní materiály společnosti Skanska, 2017)

Komunikační plán a strategie určují oblasti, které jsou klíčové pro oblast komunikace, jelikož i komunikační aktivity přispívají k dosažení obchodních cílů společnosti Skanska. Komunikační strategie celkově podporuje hodnoty a silné stránky společnosti a má za cíl odlišit firmu od konkurence díky správně zvolenému obsahu a médiu. Vytyčená strategie také slouží jako prostředek pro sjednocení komunikace Skanska Group, kdy by veškerý obsah měl být komunikován ve stejném stylu (tzv. Tone of Voice, jednotná grafika a barvy aj.).

Dále je od mateřské společnosti vymezené, aby obchodní jednotky Skanska komunikovaly co nejvíce v místním jazyce, především z důvodu lepší interakce a přístupnosti sdělení pro

cílovou skupinu. Pokud příspěvek není vhodný na překlad do lokální podoby, je používána americká angličtina. (interní materiály společnosti Skanska, 2017)

Co se týče obsahu publikovaných příspěvků, povinná aktualizace akcionářům (tisková prohlášení, výroční zprávy) spadá do kompetencí Skanska AB, která zastupuje celou společnost Skanska v nejdůležitějších věcech společnosti navenek. Naopak lokální jednotky jsou nabádány k tomu, aby vyplnily komunikační mezeru – byly kreativní, sdílely příběhy a propagovaly nové projekty.

Dále zmíníme, že stejně jako celková komunikační strategie, i online komunikace má svou dílčí strategii a pravidla, které určuje švédská Skanska, a ostatní obchodní jednotky musí vydaná pravidla následovat. Hlavním cílem je vybudovat pozitivní vnímání značky, kdy má Skanska ambici stát se lídrem v online komunikaci ve stavebním průmyslu.

Veškerý online obsah by měl dle principů úspěšného content marketingu ve svém obsahu zahrnovat jednu či více z následujících třech rovin:

- impress – zapůsobit, přesvědčit,
- inspire – povzbudit, vnuknout myšlenku,
- inform the viewer – oznámit, informovat příjemce. (interní materiály společnosti Skanska).

6.1.1 Cíle online marketingu a komunikace

Strategické cíle komunikace online marketingu a komunikace Skanska Group jsou:

- prezentovat společnost Skanska současným i potenciálním zákazníkům,
- posilovat značku Skanska,
- zaujmout a získat talenty či studenty v oboru,
- vytvořit představu a vnímání Skanska jako odpovědné firmy,
- podporovat pozitivní vývoj akcí firmy, tj. komunikovat přesný obraz finanční pozice Skanska,
- angažovat zaměstnance pracující ve společnosti.

Z výše uvedených cílů vyplývá, že pro společnost je velmi důležitá prezentace firmy a značky a informování veřejnosti o aktivitách společnosti – o nových projektech, dění ve firmě a jejích finančních výsledcích.

Celkově můžeme shrnout, že cílem externí online komunikace Skanska je zpravit o dlouhodobém cíli společnosti „*building for a better society*“ („*Stavíme pro lepší společnost.*“). Jako jedna z předních stavebních společností na globálním trhu by měla být Skanska i lídrem v online komunikaci, jelikož chce být cílovými skupinami vnímána jako moderní, profesionální, konzistentní a jednotná firma. (interní materiály společnosti Skanska)

6.1.2 Cílové skupiny komunikace

Společnost Skanska se svoji celkovou externí komunikační strategií soustředí na vybrané cílové skupiny, které korespondují s vytyčenými komunikačními cíli. Cílovými skupinami celé společnosti Skanska Group jsou:

- zákazníci,
- potenciální zaměstnanci,
- současní zaměstnanci,
- akcionáři a vlastníci,
- média,
- široká veřejnost,
- dodavatelé,
- národní, regionální a lokální státní orgány,
- komunita a obyvatelé, kde Skanska staví.

Zákazníci Skanska, tedy jedni z hlavních příjemců sdělení, mají být informováni především o poskytování udržitelných stavebních řešení a vedoucím postavení v oblastech bezpečnosti a kvality. Tímto se společnost prezentuje jako spolehlivý dodavatel služeb.

U potenciálních zaměstnanců, jedné z dalších cílových skupin, je cílem inspirovat a poskytnout relevantní informativní obsah o Skanska jako atraktivním zaměstnavatelem s dlouhou historií, poskytujícím dobré pracovní podmínky k osobnímu rozvoji. Akcionáři a vlastníci by se vždy měli dostat k nejaktuálnějším datům a informacím ohledně finančních výsledků firmy, chystaných projektech a ekonomických ukazatelích z trhů, kde je Skanska činná. V tomto ohledu je online komunikace díky rychlému šíření informací vhodným nástrojem.

Společnost Skanska musí mít stále na paměti, kdo jsou cíloví příjemci její komunikace a snažit se plnit jejich potřeby – používat nejoblíbenější kanály, sledovat trendy, vytvářet stránky, jež uživatele zaujmou a poskytovat především co nejvíce aktuální zprávy.

6.2 Nástroje online marketingu a komunikace Skanska

Hlavními kanály externí online komunikace jsou webové stránky a sociální média. Tuzemská Skanska a.s. provozuje vlastní webové stránky (www.skanska.cz), stránky na sociální síti Facebook s názvem Skanska v ČR a SR a také stránky na profesní síti LinkedIn Skanska Czech Republic, kde však komunikuje v anglickém jazyce. Na tyto tři zmíněné kanály se v analýze zaměříme nejvíce. Především k vizuální prezentaci svých projektů také využívá publikování videí na YouTube kanále, ovšem využití je pouze okrajové, videa mají maximálně desítky zhlédnutí a na jiných online kanálech ani aktivně tato videa nepropaguje.

Co se týče Skanska Group, spravuje také vlastní webové stránky (<https://group.skanska.com/>) a několik účtů na sociálních sítích – Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube a Instagram.

Pokud chceme získat relevantní výsledky online nástrojů a komunikace, ve společnosti Skanska by úspěšnost externí online komunikace měla být měřena následujícími faktory:

- získávání a analýza přístupů uživatelů,
- pravidelné uživatelské studie s cílem ohodnotit, jak uživatelé vnímají, používají a jak snadno se k nim dostávají informace z digitálních médií
- relevantní porovnání aktivit s konkurencí.

V našem následujícím zhodnocení se budeme především věnovat porovnání aktivit s vybranou konkurencí, můžeme získat porovnatelná data pro několik společností z analytických webových nástrojů a vlastního pozorování, a následně z výzkumu vyvodíme závěry. Zhodnocení provedeme například na základě průměrné doby návštěvy webových stránek, počet navštívených stránek na webu či dle počtu sledovatelů jednotlivých profilů stavebních společností na sociálních sítích aj.

Dle interního hodnocení Skanska Group online komunikačních aktivit z roku 2015, které se týkaly většiny obchodních jednotek, byly nedostatky především v nejasnosti sdělení a

v nejednotnosti příspěvků v rámci Skanska jednotné strategie. Dále výzkum zjistil, že příspěvky nebudily u cílových příjemců emoce, což je jedním ze základních pravidel content marketingu. V neposlední řadě byl často marketing prováděn pouze jako holá prezentace a popis stavebních projektů. Na tyto slabiny se dále zaměříme v našem zhodnocení online aktivit Skanska a zda došlo ke zlepšení.

6.2.1 Webové stránky

Skanska a.s.

Rámcový vzhled webových stránek je přidělen globálně. V říjnu 2017 proběhl u tuzemské obchodní jednotky přechod na nový design webu, který je vizuálně lepší, a především mobilně responzivní pro různé typy přístrojů (širokoúhlé obrazovky, tablety a chytré telefony). Stránky jsou rozděleny na dvě hlavní sekce s názvy „Kdo jsme“ a „Co děláme“. Dále jsou na hlavní stránce zveřejňovány publikované tiskové zprávy a zkrácené příspěvky ze sociálních sítí Facebook a LinkedIn. Společnost tedy propaguje svá sociální média a vybízí k jejich navštívení. Na stránkách je zároveň sekce pro Skanska Reality a Skanska Property, které však organizačně přímo pod Skanska a.s. nepatří. Webové stránky jsou v českém jazyce, uživatel si však může zvolit anglickou verzi stránek. (Skanska a.s. 2017)

Akcie společnosti Skanska jsou obchodovány na burze ve Stockholmu (Nasdaq OMX Stockholm AB), tudíž je v zájmu společnosti publikovat aktuální data, ke kterým budou mít všichni akcionáři stejný přístup. Právě online komunikace, a konkrétně webové stránky, je k tomuto účelu vhodným nástrojem.

Obrázek 2 - Ukázka z webových stránek společnosti

Aktuální cena akcie

Skanska AB je kótována na burze NASDAQ OMX ve Stockholmu a je obchodována pod symbolem SKA B. Téměř 85 000 investorů nám věří a rozhodlo se investovat do Skanska svůj kapitál.

13. 10. 2017 17:30 CET

SKA B: SEK 186,4 +0,4% ↗

Zdroj: web Skanska a.s., 2017. *Skanska Kdo jsme*. Dostupné z <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/>

Uvedený obrázek ukazuje způsob prezentace vývoje akcí, kdy se uvedená informace vždy zobrazuje ve spodní části úvodní stránky, jak u tuzemské Skanska tak i Skanska Group.

Skanska Group

Webové stránky Skanska Group jsou primárně v anglickém jazyce, s možností přepnutí jazyka do švédštiny. Stránka je logicky rozčleněna, kdy členění jednotlivých kategorií téměř odpovídá i vytyčeným cílovým skupinám marketingové komunikace – tj. například sekce „Kariéra cílící na potenciální zaměstnance“, „Média pro vtahy s médii a širokou veřejností“ či „Projekty pro zákazníky“. Celkově, po obsahové stránce jsou stránky Skanska Group rozsáhlejší a poskytují komplexnější informace. (Skanska Group 2017)

V následující části se budeme věnovat již datům týkajících se návštěvnosti webových stránek a provedeme porovnání s vybranou konkurencí na stavebním trhu.

Tabulka 6 - Analýza webových stránek

Období	březen - září 2017			
Charakteristika/webové stránky	průměrná doba návštěvy (min)	průměrný počet navštívených stránek na webu	% návštěvníků, kteří si zobrazí pouze 1 stránku	preferenze návštěvníků
group.skanska.com	4:30	4,97	45,31	podnikání, průmysl, služby
skanska.cz	0:59	2,17	25,94	podnikání, průmysl, nemovitosti

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Similarweb.com a Alexa.com, 2017. Dostupné z <https://www.similarweb.com/> a <https://www.alexa.com/siteinfo>, data k 1. 11. 2017

Dle dostupných dat z webových analytických nástrojů bylo zjištěno následující. Na webových stránkách www.skanska.cz stráví návštěvník průměrně 59 sekund a navštíví průměrně 2,17 stránek. Pokud bychom se podívali na zdroje, tedy jak se zájemci na web dostanou, jedná se v 36 % o přímo napsanou adresu, dále pak díky vyhledávání ve webovém

vyhledávači (rovněž 36 %) a ve 20 % je na webové stránky přivedou odkazy umístěné na jiných webových stránkách. (Similarweb 2017; Alexa 2017)

Je však nutné zmínit, že tyto odkazy jsou dle dat placenou reklamou společnosti Skanska Reality, která tímto způsobem inzerovala na nové byty ke koupi v Praze. Jelikož se jedná o segment bytové výstavby, kdy společnost nabízí byty přímo spotřebitelům (fyzickým osobám) – B2C prostředí, nebudeme společnost Skanska Reality do naší analýzy zahrnovat.

Naopak pokud se zaměříme, kolik uživatelů na stránky přivedly odkazy ze sociálních sítí společnosti, jedná se o 6 % celkových návštěv, kdy z toho čísla byl dominantním zdrojem Facebook (téměř ve 100 % případů). (Similarweb 2017; Alexa 2017)

Stránky webu, jež návštěvníci webu zhlédli mimo hlavní stránky, jsou ze 77 % kariérní stránky skanska.taleo.net. V dalších 11 % případů to potom byly stránky švédské pobočky skanska.se. Posledním zkoumaným údajem v tabulce je procento uživatelů, kteří si prohlédli pouze jednu stránku a ihned web opustili. V současné době se jedná o číslo okolo 26 %. (Similarweb 2017; Alexa 2017) Čím je toto číslo větší, tzv. míra okamžitého opuštění webu, značí většinou větší míru nespokojenosti a nezájmu zájemce. Toto dosažené číslo (26 %) je dle některých článků uspokojující, avšak větší vypovídající hodnotu má, pokud ho porovnáme s konkurencí. (Vizulis 2017)

V porovnání s webovými stránkami Skanska Group, které slouží pro prezentaci celé mezinárodní stavební skupiny a zároveň jako rozcestník na webové stránky jednotlivých obchodních jednotek, mají webové stránky tuzemské Skanska horší výsledky v době strávené na stránkách i v průměrném počtu navštívených stránek. Uživatelé ze Skanska Group rovněž nejčastěji míří na pracovní portál Skanska (38 % případů) a v desetině případů na stránky obchodních jednotek (Velká Británie, Polsko). Přístupy na webové stránky, které vedou ze sociálních sítí, je u Skanska Group pouze 0,5 %. (Similarweb 2017; Alexa 2017)

Nyní se zaměříme na analýzu webových stránek konkurentů, nejprve stavební firmy působící v tuzemsku a následně i stránky mezinárodních stavebních skupin, kam spadají.

Tabulka 7 - Analýza webových stránek konkurence 1

Období	březen - září 2017		
Charakteristika/webové stránky	průměrná doba návštěvy (min)	průměrný počet navštívených stránek na webu	% návštěvníků, kteří si zobrazí pouze 1 stránku
skanska.cz	0:59	2,17	25,94
eurovia.cz	3:11	2,10	33,30
hochtief.cz	2:29	2,00	43,80
strabag.cz	0:51	1,90	36,40
metrostav.cz	4:23	2,90	40,00

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Similarweb.com a Alexa.com, 2017. Dostupné z <https://www.similarweb.com/> a <https://www.alexa.com/siteinfo>, data k 1. 11. 2017

Všechny sledované stavební firmy mají své vlastní webové stránky. Dle dostupných dat můžeme říci, že nejvíce času stráví návštěvníci webu na stránkách společnosti Metrostav a Eurovia. Nejméně naopak, pod jednu minutu, na stránkách společnosti Skanska a Strabag. Co se týče průměrného počtu navštívených stránek, v průměru zájemci zhlédnou dvě webové stránky. Nejlepších čísel v tomto směru opět dosahuje Metrostav. Posledním sledovaným ukazatelem je tzv. bounce rate, tedy procento návštěvníků, kteří si zobrazí pouze jednu webovou stránku a poté web opustí. Nejlepšího údaje dosahuje společnost Skanska a Eurovia.

Pokud však přihlídneme k výše uvedeným ukazatelům, nejlepších celkových výsledků a zájmu o webové stránky dosahuje společnost Metrostav, jelikož návštěvníci zde stráví nejvíce času a zobrazí si nejvíce stránek. Sice mají poměrně vysokou bounce rate (okolo 40 %), ale můžeme vyvodit, že pokud už zájemci web společnosti navštíví a mají o společnost vážný zájem, stráví na webu delší čas. Například společnost Skanska má bounce rate téměř o polovinu nižší, ale návštěvníci si zobrazí v průměru dvě stránky, na jejich návštěvu a přečtení jim stačí čas okolo jedné minuty. (Similarweb 2017; Alexa 2017)

Způsoby, jak se návštěvníci na weby dostanou, jsou u všech společností srovnatelné. Průměrně okolo 50 % návštěv směřuje přímo přes napsanou webovou adresu, což značí, že již firmu znají a pravděpodobně již stránky v minulosti navštívily. Okolo 40 % je přes vyhledávání na internetu. Důležitým ukazatelem jsou rovněž navštívené stránky webu. U

společností Skanska a Metrostav se ve více jak tří čtvrtinách případů jedná o sekci s nabídkami práce ve firmě. (Similarweb 2017; Alexa 2017)

Dále se budeme věnovat stejným datům, které však nyní patří k mezinárodním stavebním skupinám.

Tabulka 8 - Analýza webových stránek konkurence 2

Období	březen - září 2017		
Charakteristika/společnost	průměrná doba návštěvy (min)	průměrný počet navštívených stránek na webu	% návštěvníků, kteří si zobrazí pouze 1 stránku
skanska.com	4:30	4,97	45,31
vinci.com	4:53	3,55	25,14
hochtief.com	2:07	3,00	44,80
strabag.com	4:54	5,13	37,91

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Similarweb.com a Alexa.com, 2017. Dostupné z <https://www.similarweb.com/> a <https://www.alexa.com/siteinfo>, data k 1. 11. 2017

Webové stránky celých stavebních společností dosahují v porovnání s tuzemskými celkově lepších výsledků, především v době strávené na webu i počtu zobrazených stránek. Jsou navštěvovány déle a průměrný počet navštívených stránek webu je rovněž vyšší. Vidíme, že nejlepších ukazatelů dosahuje skupina Strabag. (Similarweb 2017; Alexa 2017)

Dále bych zmínila nedávnou informaci o webových stránkách Skanska Group. Ve švédské soutěži o nejlepší webové stránky v segmentu velkých společností na konci října 2017 web Skanska Group obsadil druhé místo, kdy se konkurenční firma umístila na 36. pozici v žebříčku. Webové stránky měly dle výsledků úspěch díky přehlednému představení firmy, dobrému vyhledávacímu nástroji uvnitř stránek a celkové přehlednosti jednotlivých sekcí. (Comprend 2017) Stejný vzhled a podobné uspořádání webu platí i pro webové stránky obchodních jednotek, tudíž můžeme očekávat i zlepšení ukazatelů jako je například počet navštívených stránek i pro tuzemské webové stránky Skanska.

Nedostatkem webových stránek Skanska Group je nedostatečná propagace odkazů na webové stránky obchodních jednotek, ke kterým se lze dostat až po navštívení minimálně dvou dalších stránek na webu. Jako další nedostatek bych vyhodnotila fakt, že pokud zájemce o informace týkající se Skanska Group do internetového prohlížeče napíše přesnou

adresu www.skanska.com, dostane se na zastaralé stránky Skanska, které mají nejednotný vzhled s aktuálními stránkami a slouží pouze jako rozcestník na stránky obchodních jednotek Skanska. Společnost by měla tuto skutečnost zvážit, a pokud návštěvník napíše zmiňovanou adresu, přesměrovat ho ihned a automaticky na aktuální web Skanska Group.

Jako velkou nevýhodu na tuzemských webových stránkách vidím skutečnost, že společnost neprezentuje své podrobné finanční výsledky a výroční zprávy, které jsou pak na internetu obtížněji dohledatelné. Pro potenciální zákazníky mohou být tyto finanční údaje a ukazatele jedny z nejdůležitějších, pokud se rozhodují o výběru dodavatele pro své stavební záměry. Dokládá to i fakt, kdy všichni konkurenti Skanska na domácím trhu alespoň výroční zprávy na svém webu publikují a některé společnosti dokonce zveřejňují i struktury svých zákazníků (veřejný a soukromý sektor), strukturu staveních prací v jednotlivých letech aj. (například společnost Eurovia).

Kladně hodnotím fakt, že jak tuzemská obchodní jednotka, tak Skanska Group na svých webových stránkách umísťují odkazy na sociální média, čímž dokládají svůj zájem prezentovat společnost i tímto způsobem a celkově přikládají i v B2B online marketingu sociálním médiím význam.

Obrázek 3 - Odkazy na sociální média na webových stránkách Skanska Group

Skanska in social media



Zdroj: web Skanska Group, 2017. *Skanska in social media*. Dostupné z www.skanska.com/group

Stavební skupiny rovněž využívají odkazů na sociální média, podobný způsobem jako Skanska postupuje rovněž Vinci Group. Společnost Hochtief rovněž tyto odkazy propaguje, avšak některé z nich jsou nefunkční a u Strabag Group nejsou umístěné na hlavní stránce webu, ale až na podstránce webu a jsou pro uživatele špatně viditelné (nevhodné umístění a barevné rozložení). Z českých stavebních společností dobrým způsobem sociální média propaguje taktéž Metrostav a Eurovia svůj facebookový účet. Společnosti Hochtief a Strabag tyto odkazy na svých webových stránkách nemají, přičemž za společnost Strabag a jednotlivé obchodní jednotky na sociálních sítích komunikuje Strabag Group.

6.2.2 Facebookové stránky

V následující části provedeme analýzu aktivit Skanska Group a Skanska a.s. na sociální síti Facebook. Skanska Group publikuje své příspěvky v angličtině a stránka je spravována týmem ze Švédska. Facebook tuzemské obchodní jednotky s názvem Skanska v ČR a SR je spravován týmem komunikace ve spolupráci českých a slovenských zaměstnanců z týmu Komunikace. Příspěvky Skanska Group informují o celkovém dění ve stavební skupině, prezentuje především nové projekty, obchodní výsledky či celosvětové kampaně, do kterých se společnost zapojila (například aktuálně kampaň #MeToo).

Místní pobočka sdílí především informace o probíhajících stavebních projektech (okolo 80 % všech příspěvků) v České republice a na Slovensku, kdy jsou dále prezentovány aktuality z firemního prostředí (nyní například spuštění nových webových stránek, získání ocenění Top odpovědná velká firma 2017).

Pokud se zaměříme na dosah publikovaných příspěvků, Skanska Group má lepší odezvu než tuzemská společnost. Uživatelé sociální sítě téměř vždy příspěvky komentují a společnost se může díky odezvě uživatelů dostat s nimi do přímé interakce. Naproti tomu příspěvky Skanska a.s. uživatelé příspěvky komentují velmi zřídka a odezva je většinou pouze ve formě tzv. likes, kdy průměrně získá za příspěvek 22 likes (příspěvky za měsíc říjen). U Skanska Group je tato odezva zhruba 171 likes na jeden příspěvek za stejné období. Ze sledování stránek jasně vyplynulo, že největší odezvu (komentáře, sdílení, likes) mají krátká videa. U tuzemské jednotky mají videa týkající se nových či ukončených projektů celkově okolo jednoho tisíce zhlédnutí. U Skanska Group mají videa okolo 26 tisíc zhlédnutí, avšak jsou tematicky více zaměřená na prezentaci firmy Skanska a její přispění komunitě než na samotnou výstavbu. (Facebook Skanska CZ 2017; Facebook Skanska Group 2017).

Následující tabulka a získaná data nám umožní porovnat úspěšnost využití Facebooku jako online marketingového nástroje mezi českými stavebními společnostmi. Sledovanými a dostupnými údaji jsou především počet příspěvků, které společnosti publikují (sledované období je říjen 2017), následně počet sledovatelů stránek a počet likes.

Tabulka 9 - Analýza stránek na sociální síti Facebook

ukazatel	počet příspěvků za říjen 2017	celkem sleduje	celkem „liked“	události	průměrná délka příspěvku (znaky)	mohou uživatelé přispívat	počet uživatelů, kteří poslali za poslední měsíc zprávu
Skanska	12	776	759	ano	439	ano	N/A
Eurovia CS	13	278	270	ne	937	ano	N/A
Hochtief CZ	4	259	257	ne	205	ne	N/A
Strabag	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Metrostav	32	1 380	4 953	ano	230	ano	N/A

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z facebookových stránek společností a dle dat z Likealyzer.com, 2017. Dostupné z www.likealyzer.com, data k 3. 11. 2017

Uvedené stavební společnosti vlastní facebookové stránky, kromě společnosti Strabag, která, jak již bylo zmíněno výše, má pouze jeden účet pro celou stavební skupinu a data pro Facebook Strabag Group jsou uvedena v další části práce. Z místních stavebních společností je jednoznačně nejaktivnější na sociální síti Metrostav, jelikož publikuje příspěvky každý den a zároveň dosahuje největší počet sledovatelů a likes. Celkově je Metrostav z vybraných společností nejaktivnější a přispívá velmi pravidelně, tj. denně. Skanska publikuje informace méně často (v porovnání je četnost příspěvků zhruba třikrát menší) a má i dvakrát méně sledovatelů. (Likealyzer 2017; Facebook účty 2017).

Společnost nejlépe využívající funkci publikování událostí je Metrostav, která prostřednictvím sítě Facebook zve zájemce například na dny otevřených dveří a otvírání nových staveb či jiné pořádané akce pro širokou veřejnost (Metrostav Handy cyklomaraton). Tímto může vyvolat u uživatelů další zájem o informace ze společnosti a firma dále na pořádaných akcích může prezentovat svoji firmu, značku a firemní kulturu a komunikovat s širokou veřejností napřímo. Skanska využila od založení stránek funkcí událostí pouze třikrát. (Facebook účty 2017).

Dalším sledovaným ukazatelem je průměrná délka příspěvku. Dle průzkumu likealyzer.com je doporučená délka do 100 znaků, jelikož generuje nejlepší odezvu u uživatelů. Tomuto číslu se nejvíce blíží příspěvky od společnosti Hochtief a Metrostav, která velmi často sdílí krátká časosběrná videa ze staveb či edukativní videa o nových technologiích. (Likealyzer 2017)

V následující části provedeme zhodnocení a porovnání facebookových aktivit mezinárodních stavebních společností.

Tabulka 10 - Analýza stránek na sociální síti Facebook 2

ukazatel	počet příspěvků za říjen 2017	celkem sleduje	celkem „liked“	události	průměrná délka příspěvku (znaky)	mohou uživatelé přispívat	počet uživatelů, kteří poslali za poslední měsíc zprávu
Skanska Group	9	15 957	16 080	ne	440	ne	19
Vinci	10	14 434	14 469	ne	311	ano	54
Hochtief	N/A	301	297	ne	N/A	ne	N/A
Strabag	40	25 697	25 338	ano	362	ano	38

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z facebookových stránek společností a dle dat z Likealyzer.com, 2017. Dostupné z www.likealyzer.com, data k 3. 11. 2017

Facebook jako nástroj pro prezentaci mezinárodní stavební skupiny jako celku využívá společnost Skanska Group, Vinci a Strabag, která zde však komunikuje za všechny obchodní jednotky. Firma Hochtief facebook stánku pro mezinárodní skupinu vlastní, ale nepublikuje zde žádné příspěvky a tyto kompetence přenechává místním jednotkám.

Pokud bychom seřadili firmy dle angažovanosti uživatelů a dle aktivit firem samotných, nejlepší pozici má v současnosti Strabag. Četnost příspěvků vychází 1,4 příspěvku na den, avšak je nutné zmínit, že příspěvky nejsou jazykově jednotné (největší podíl tvoří německý jazyk, pak anglický jazyk, ale jsou zde příspěvky i v polštině aj.). Z tohoto můžeme vyvodit, že ke správě facebook účtu má přístup větší počet zaměstnanců z různých obchodních jednotek, a tak je i způsobena i vyšší četnost publikování. (Likealyzer 2017; Facebook účty 2017).

Skanska Group publikuje v průměru jednou za tři dny a má druhý nejvyšší počet zájemců o společnost ze sledovaných firem. Firma opět nevyužívá funkce události k pozvání veřejnosti na zúčastnění se pořádaných akcí a zároveň uživatelé nemohou přispívat přímo na facebook stránku společnosti, což může snižovat interakci mezi společností a cílovými skupinami komunikace.

Jako slabinu facebook účtu Skanska Group hodnotím neúplnost úvodních informací, kdy společnost neuvádí žádnou emailovou adresu, na kterou by se mohl kdokoliv obrátit

v případě dotazů. Celkově pak Skanska Group nedostatečně komunikuje, například v komentování jejich příspěvků, s jinými společnostmi či komunitou týkající se stavebnictví.

U tuzemské obchodní jednotky a jejich aktivit je hlavním problémem malá aktivita v podobě četnosti publikování příspěvků a jejich jednotvárnost, kdy je většina zaměřena pouze na prezentaci stavebních projektů. Pro zajímavost můžeme porovnat aktivity české obchodní jednotky s jinou, například Polskou. Skanska Polska má necelých 10 000 sledovatelů, což je i přes zvážení rozdílnosti počtu obyvatel obou států, mnohem vyšší číslo (česká necelých 800). Je nutno říci, že polská jednotka sdílí své příspěvky s denní pravidelností a dokázala angažovat i své stávající zaměstnance, kteří na Facebook účet sdílí například fotky ze stavebních projektů. (Likealyzer 2017; Facebook účty 2017).

6.2.3 LinkedIn

Tuzemská Skanska provozuje LinkedIn účet s názvem Skanska Czech Republic, kde má 1 363 sledujících uživatelů (k 10. 11. 2017). I na tomto profilu aktualizuje společnost stránky sdílením článků ohledně novinek ve společnosti, které jsou však v anglickém jazyce, což je komunikační slabina, pokud cílí například na tuzemské potenciální zaměstnance. Příspěvky jsou zaměřené více profesně (zisk cen, pozvánky na přednášky či konference o stavebnictví) oproti časté prezentaci zhotovených projektů na Facebooku. Sice síť LinkedIn má primárně sloužit k nabídce pracovních pozic a vyhledávání vhodných kandidátů, Skanska a.s. zde však pracovní místa neinzeruje a v popisu společnosti ani nemá odkaz na kariérní sekci webových stránek. Počty likes jsou u společnosti zhruba stejné jako u příspěvků na Facebooku. (LinkedIn účty 2017)

V porovnání s tuzemskými stavebními společnostmi zaujímá Skanska Czech Republic třetí místo v počtu uživatelů, po vedoucí společnosti Metrostav a Hochtief CZ, v počtu příspěvků je však Skanska a.s. nejaktivnější. Ani jedna z uvedených firem přes LinkedIn nenabízí volné pozice.

Skanska Group má 221 767 sledujících uživatelů na této síti, pravidelně publikuje příspěvky (obsah je však stejný jako mají facebookové příspěvky), ale nabízí zde volné pozice a odkazuje na stránku Skanska Career v popisu společnosti. Společnosti Strabag i Vinci Group nabízejí rovněž volné pracovní pozice, avšak mají menší počet sledujících uživatelů (Vinci 130 050, Strabag zhruba o polovinu méně). Zároveň příspěvky Skanska Group docílila

nejlepšího dosahu svých aktivit, kdy má v porovnání s konkurencí vyšší počty likes. (LinkedIn účty 2017)

6.2.4 Další online nástroje

Skanska Group je činná i v jiných nástrojích online marketingu, a to Twitteru, YouTube a Instagramu.

Skanska Group v roce 2016 založila rovněž účet na sociální síti Instagram, především z důvodu přilákání nových pracovníků. Cílovou skupinou této aktivity jsou tedy potenciální zaměstnanci společnosti. Marketingová kampaň nese název Humans of Skanska, kdy se celý účet jmenuje weareskanska a v popisu profilu obsahuje odkaz na kariérní stránky. Společnost každý týden prezentuje vybraného zaměstnance Skanska a informace z jejich osobního či profesního života.

Tento profil má v současné době 1 144 sledujících (listopad 2017), kdy se 4 příspěvky z celkového počtu 63 týkaly českých zaměstnanců. Ostatní stavební firmy Instagram k online marketingovým aktivitám nevyužívají, jedná se tedy spíše doplňkový online nástroj v tomto oboru, avšak Skanska může být ve využívání tohoto online nástroje v rámci stavebnictví lídrem. (Instagram účty 2017)

Dále Skanska Group provozuje YouTube kanál, kde sdílí videa, která se týkají především korporátní kultury společnosti a prezentaci hodnot společnosti. Video však nepublikuje pravidelně a mají malý počet zhlédnutí (nejvíce okolo 1 tisíce zhlédnutí). Kladně hodnotím fakt, že společnost chce i přes tento marketingový a komunikační nástroj s uživateli komunikovat častěji a při přístupu na stránku se zobrazí okno ohledně odběru kanálu a videí.

Twitter účet Skanska Group využívá od roku 2009 a dosah sdělení na tomto kanále je dobrý, jelikož má 20,4 tisíc sledujících. Je to pravděpodobně způsobeno i díky časté četnosti příspěvků, kdy firma přispívá téměř denně. Publikuje některé články, které jsou shodné s články na facebook stránkách či jsou to tiskové stránky společnosti, ale podává zde navíc poměrně detailní informace o finančním vývoji jednotlivých obchodních jednotek či trhů celkově. Pozitivní je i interakce s jinými společnostmi z oboru stavebnictví, kdy firma sdílí například příspěvky investorů, pro které staví, a příspěvky jsou pro cílové skupiny komunikace Skanska relevantní. (Twitter účty 2017)

Ze stavebních skupin mají twitter účet rovněž společnosti Vinci Group a Hochtief, jež však nedosahují tak vysokého počtu sledujících jako Skanska Group. Pro představu Vinci Group má 13,5 tisíce sledujících, Hochtief necelé 2,5 tisíce sledujících. Obě dvě společnosti publikují příspěvky s menší pravidelností. Skupina Strabag Twitter k online marketingu nevyužívá.

6.3 Zhodnocení online aktivit společnosti a navrhovaná zlepšení a doporučení

Společnost Skanska výše uvedené online nástroje využívá ke komunikaci s vytyčenými cílovými skupinami, ne k marketingu v tradičním slova smyslu – nabídce služeb a produktů. Je to především kvůli povaze produktů a nabízených služeb, kdy se stavební díla přizpůsobují na míru dle přání zákazníků a o dodavateli služeb je rozhodováno na základě osobní komunikace nebo v případě veřejného investora na základě nabídkové ceny. Výše uvedené potvrzuje i teoretický poznatek uvedený v první části práce, který jako nejlepší možnou formu marketingu jmenuje branding (tedy propagaci obchodní značky) a propagaci silné reputace firmy, například díky zdůraznění kvality stavebních prací. Společnost tedy komunikuje s takzvanou sekundární cílovou skupinou.

Skanska a.s., tedy tuzemská obchodní jednotka, využívá následující online nástroje – webové stránky, Facebook, LinkedIn a YouTube. Webové stránky společnosti Skanska a.s. dosahují především špatných čísel v podobě stráveného času uživateli na stránkách. Z čehož můžeme vyvodit fakt, že uživatelé nenajdou relevantní informace, nebo jsou uvedené informace nezajímavé, a stránky následně opustí. Což je v rozporu s teorií, kdy B2B online marketingu musí být kladen důraz na budování důvěry s cílovými skupinami komunikace, kdy toho firma může docílit publikováním relevantních informací.

Pokud zhodnotíme, zda je společnost Skanska lídrem v online marketingu a komunikaci mezi stavebními firmami, lze na základě uvedených dat tvrdit, že lídrem není. Její webové stránky nedosahují mezi konkurencí prvních příček ve sledovaných charakteristikách a ani na sociálních médiích nedosahuje nejvyšších čísel sledujících uživatelů, kromě Twitteru, kde vedoucí postavení má. Jednou z příčin neúspěchu webových stránek mezi konkurencí může být nepřehlednost a menší uživatelská přívětivost. Pro uživatele platí čím jednodušší webové

stránky tím lépe. Uživatel, jenž navštíví jakoukoli webovou stránku a nenajde ihned svůj zájem neboli účel návštěvy dané stránky během krátkého časového horizontu, automaticky odchází a hledá dál na jiných stránkách. I v tomto hledisku společnost Skanska zaostává nad svými konkurenty. Na webových stránkách Skanska a.s. stráví v porovnání s konkurencí na trhu mnohem méně, můžeme tedy vyvodit hlavní závěr, že společnost neposkytuje informace, které by návštěvníky zaujaly. Zároveň nepropaguje ani své výroční zprávy, což u konkurenčních webových stránek najdeme, a potenciální investory tyto údaje zajímají.

Na webové stránky Skanska a.s. nejčastěji uživatelé přistupují pomocí zadání přesné adresy, což znamená, že firmu již znají a mají o ní povědomí. Pouhých 6 % přístupů na web je generováno přes účty na sociálních sítích, kdy největší podíl na tomto čísle má Facebook. Pokud firma chce zlepšit mezi veřejností povědomí jak o tuzemské, tak mezinárodní firmě, a posilovat tím tak svoji značku a být lídrem v oboru v online marketingu a komunikaci, měla by právě zvýšit počet přístupů ze sociálních sítí, kde je největší koncentrace uživatelů hledajících informace.

Stavební společnosti jako Metrostav a Eurovia dosahují lepších údajů ohledně průměrné doby návštěvy, což značí větší zájem informace týkající se uvedených společností.

Společnost Skanska by měla inspirovat své zaměstnance, a především nejvyšší představitele managementu obchodních jednotek, kteří i na veřejnosti zastupují svým jménem a jednáním společnost, prezentovali i na svých profesionálních osobních profilech na sociálních médiích firmu a značku Skanska. Řídící pracovníci jsou dobře seznámeni se strategií společnosti a vědí, jak externě za firmu komunikovat. Jednak se jejich zapojením rozšíří dosah komunikace a příjemci sdělení se s jejich příspěvky mohou lépe ztotožnit a reagovat na ně, jelikož jsou publikovány reálnými osobami s konkrétním jménem, ne pouze neosobním jménem společnosti. Vhodnými online nástroji pro tento typ komunikace je profesionální síť LinkedIn a Twitter. Online marketing a komunikace potřebuje podporu výkonných ředitelů a managementu jednotlivých obchodních jednotek.

Aby společnost Skanska prosperovala, musí být a prezentovat se jako atraktivní zaměstnavatel. Dle analýzy dat týkající se webových stránek jsme zjistili, že okolo tří čtvrtin zájemců na stránky směřuje s cílem navštívit kariérní podsekcí. Podobný trend můžeme najít i u ostatních stavebních společností. Jelikož v současné době dospívá generace Z (narození od poloviny 90. let 20. století do roku 2010) a vstupuje na trh práce. Přičemž tato generace

již vyrůstala obklopena mobilními technologiemi a využívá tedy každodenně internet a sociální sítě, je zde nutnost pro společnosti nabízet volné pracovní pozice online. Sociální média přeměňují způsob nabídky práce. Co se týče získávání talentů, pro mladé lidi je důležitý osobní rozvoj a možnost práce s novými technologiemi.

Tohoto faktu by měla společnost Skanska využít a na sociálních sítích prezentovat nabízené vzdělávací programy, kdy je například možnost v rámci stavební skupiny vyjet na pracovní stáž do zahraničí, či publikovat příspěvky ohledně zavádění nových technologií ve společnosti. Skanska Group je v těchto aktivitách na svých facebook stránkách lepší než tuzemská Skanska, která publikuje většinu informací o stavebních dílech.

Zároveň by rozhodně mělo dojít k lepšímu propojení webových i facebook stránek mateřské společnosti a jejich obchodních jednotek. Skanska a.s. na svých facebook stránkách nepropaguje odkaz na facebook účet mateřské společnosti a rovněž tomu není ani naopak, společnosti si navzájem nesdílí příspěvky, přičemž tuzemské jednotce by jistě prospěla propagace ze strany mezinárodní firmy, která má asi stokrát více sledujících uživatelů. Přitom jedním z cílů komunikace společnosti je jednotná propagace firmy a OneSkanska. Společnost by si měla naplánovat zlepšení spolupráce mezi vedením jednotlivých obchodních jednotek a mezi mateřskou společností, aby bylo posilováno vnímání globální značky Skanska.

Z analýzy facebook stránek společností vyplývá fakt, že čím více a pravidelně společnosti přispívají, tím mají více sledovatelů a odezvy v podobě likes a komentářů. Nejlepším způsobem, jak zaujmout uživatele, jsou krátká videa. Skanska a.s. i Skanska Group by měly zlepšit především četnosti svých příspěvků a přiblížit se tak konkurenci v oboru. Tuzemská společnost má slabiny v interakci s příjemci svých sdělení, kdy návštěvníci stránek mohou veřejně přispívat, což je určitě pozitivum, avšak i přes pochvalný komentář například za dobře odvedenou práci firmy nedostanou žádný komentář. Přitom je jisté ve firemní strategii podporováno co nejvíce se zapojovat do diskuze s veřejností, neboť například polská obchodní jednotka na svém účtu komentuje a odpovídá s pravidelností.

Na facebook stránkách by společnost měla využívat funkcí událostí. Skanska Group bych rovněž doporučila uvést v úvodních informacích o společnosti kontaktní email, jelikož takto informace působí neúplně a není koherentní se prvotním cílem komunikace, tedy být v kontaktu se širokou veřejností.

V neposlední řadě by si měla tuzemská Skanska a.s. vymezit, které online nástroje jsou pro její strategii klíčové a které vedlejší, jelikož příspěvky na Facebooku i LinkedIn vyvolávají zhruba stejnou odezvu uživatelů v podobě likes a počet sledujících uživatelů je na LinkedIn zhruba dvojnásobný. Pokud je však jedním z hlavních online nástrojů tato profesní síť, měla by ji společnost využívat naplno a inzerovat zde volné pracovní pozice.

Závěrem můžeme shrnout, že hlavními kroky ke zlepšení online marketingu a komunikace společnosti Skanska jsou:

- zlepšit atraktivitu webových stránek, aby zde uživatelé strávili více času, například díky zveřejňování detailnějších informací o finančních výsledcích společnosti apod.,
- publikovat častěji příspěvky na facebook stránkách, nejlépe každý den,
- publikovat takové příspěvky, které u uživatelů vzbudí emoce a zájem o komunikaci.

Dalšími kroky vedoucí ke změně online marketingu jsou následující doporučení:

- využívat plně funkce LinkedIn,
- angažovat zaměstnance Skanska v externí online komunikaci díky jejich profesionálním osobním účtům,
- interagovat s jinými subjekty činnými v oboru stavebnictví na sociálních sítích,
- využívat funkce událostí na facebook stránkách,
- změnit jazyk příspěvků na síti LinkedIn na češtinu a být tak srozumitelnější pro cílové skupiny komunikace.

Společnost Skanska se chce prezentovat jako firma, která přispívá ke zlepšování udržitelné budoucnosti životů lidí, komunity a ostatních firem, dále jako firma s otevřenou kulturou, kde vždy v popředí stojí sdílené hodnoty a životy lidí a v neposlední řadě jako moderní, mezinárodní společnost, která dává lidem příležitosti a možnosti učit se a růst.

Změna online marketingové a komunikační strategie je rovněž pro firmu nutná, jelikož jí dle průzkumů mezi zákazníky v posledních letech klesají preference a je klíčové s nimi budovat a udržovat dobré obchodní vztahy.

Závěr

První část diplomové práce, teoretická část, se věnuje třem hlavním okruhům – B2B marketingu, online marketingu v B2B a následně specifickým marketingu ve stavebnictví. Praktická část diplomové práce je zaměřena na aktuální vývoj trendů ve stavebnictví, hlavní subjekty působící na trhu a stěžejní část je zaměřena konkrétně na vybranou společnost Skanska, její online marketingové a komunikační aktivity a jejich porovnání s vybranou konkurencí.

Podnikání se za posledních několik let velmi změnilo a firmy by novým trendům měly přizpůsobit i své marketingové aktivity, ve kterých by měly zapojit online nástroje, které jsou nejrychleji rostoucí médium. Výhodou online komunikace jsou její relativně nízké náklady a možnost okamžité interakce s příjemci sdělení, například v porovnání s osobním prodejem, který dominuje B2B prostředí. Pro zákazníky v B2B prostředí je však také důležité udržovat a budovat vztahy, k čemuž je online komunikace vhodným nástrojem.

Dále jsme v teoretické části práce uvedli, že v B2B prostředí je jedním z principů úspěšnosti podnikání nalézání výrobků pro zákazníky, a ne naopak. Toto tvrzení souhlasí i s principem stavebnictví a poskytováním stavebních služeb, jelikož jsou tato díla plně přizpůsobována potřebám a přáním zákazníků.

Stavebnictví je velmi závislé na státních zakázkách, kdy stát vstupuje na trh jako veřejný zadavatel a vybírá dodavatele svých služeb na základě nejlepších cenových nabídek. Závislost stavebnictví na státním sektoru, který je dále napojený na čerpání evropských fondů a má omezené zdroje, se v průběhu let snižuje, avšak pro firmy zabývající se například inženýrským stavitelstvím, je tato závislost klíčová.

Nejvyšší podíl tržeb, a potažmo tedy i nejvíce zakázek, v segmentu stavebnictví generují infrastrukturní projekty, následované průmyslovou a bytovou výstavbou. Velké stavební firmy, které jsou zároveň schopné dodat velká stavební díla, mezi sebou soutěží o veřejné zakázky a soutěží především cenou. Druhým segmentem zákazníků ve stavebnictví jsou soukromí investoři, na jejichž aktivitě a ochotě investovat závisí další vývoj stavebnictví celkově. Pokud se firma uchází o veřejnou zakázku a vstupuje tedy do B2G prostředí, kde

je hlavním rozhodovacím kritériem cena a online komunikace je nevhodná k zvýšení úspěšnosti ve výběrovém řízení, jde pak spíše o doplňkovou aktivitu.

Z Porterovy analýzy vyplývá hlavní závěr, který rovněž shrnuje vše uvedenou myšlenku, a to že pro firmy je největší hrozbou konkurence a rivalita mezi nimi samotnými, neboť mezi sebou soutěží o omezený počet zakázek. Riziko vstupu nových firem do odvětví je nízké, což rovněž můžeme s vyhlídkou alespoň v kratším časovém horizontu říci i o riziku vstupu substitutů na stavební trh.

Primárním cílem propagace a komunikace ve stavebnictví je oslovit investora a získat tím zakázku pro svoji stavební firmu, tedy ovlivnit jeho chování ve prospěch firmy. Tím může být docíleno i využitím online marketingu společnosti. Firmy působící ve stavebnictví, ať už tuzemské jednotky či jejich nadřazené mezinárodní stavební skupiny, se online marketingem zabývají. Budují si tím nové marketingové strategie, je však obtížné určit, který online nástroj pokládají za nejdůležitější. Všechny tuzemské i mezinárodní společnosti mají vlastní webové stránky, které bych vyhodnotila jako primární nástroj online marketingu v B2B prostředí, a zároveň mají i účty na několika sociálních sítích. Tímto se potvrzuje i jeden z trendů online B2B marketingu, jenž je uveden v první kapitole této diplomové práce, a to velká četnost kanálů a dat.

Nejlepšího hospodářského výsledku dlouhodobě na tuzemském trhu dosahuje společnost Metrostav, v roce 2016 byla na prvním místě společnost Eurovia. Metrostav je zároveň dle zhodnocení online aktivit leaderem v online komunikaci, jelikož po analýze dosahuje nejlepších ukazatelů týkající se návštěvnosti webových stránek a zároveň při zveřejňování příspěvků na sociálních sítích. Zároveň společnost Metrostav dosahuje stabilně dobrých finančních výsledků.

Společnost Skanska je mezinárodní stavební skupina, s mateřskou společností se sídlem ve švédském Stockholmu, a zároveň tuzemskou obchodní jednotkou Skanska a.s. V místním regionu, tedy v České republice a ve Slovenské republice, má Skanska zhruba 2% podíl na trhu a dominantním trhem společnosti je Skandinávie. I další obchodní jednotky reprezentují jednu značku a používají podobný styl vyjadřování a grafický design ve vystupování společnosti navenek. Značka Skanska je dle průzkumů společnosti mezi veřejností oblíbená a často jmenována v oboru stavebnictví na prvním místě. Tato firma může těžit ze spojení několika obchodních jednotek, především v podobě sdílení finančních zdrojů a zkušeností.

Skanska využívá online nástroje ke splnění svých marketingových a komunikačních cílů. Jsou to především cíle týkající se prezentace společnosti Skanska současným i potenciálním zaměstnancům, což vede mimo jiné k posilování značky Skanska, a tím i podpoře pozitivního vnímání společnosti a vývoje podnikání.

Online marketing jistě v B2B prostředí své místo v marketingovém a komunikačním mixu má, stejně je tomu tak na trhu stavebnictví. Pro společnost Skanska by to měla být jedna ze strategických forem marketingu, jelikož je predikován úbytek veřejných zakázek v následujících letech, a tím i tedy úbytek zákazníků, jež se rozhodují pouze na základě ceny.

Pokud si chce firma zajistit dobré finanční výsledky, musí svoji práci a firmu prezentovat široké veřejnosti, jelikož soukromí zadavatelé se rozhodují podle více kritérií než jen pouze podle ceny. Důležité jsou pro ně rovněž referenční stavby a jejich provedení (například design či kvalita) a pro publikování příspěvků zahrnující takovýto obsah jsou online nástroje vhodné. Aby společnost měla nejen dostatek finančních kapacit, ale i lidských zdrojů, musí svoji komunikaci směřovat na získávání talentů a prezentovat se jako moderní a technologická společnost. Opět, i tato společnost Skanska umožní online marketingové nástroje.

Společnost Skanska lídrem v online marketingu mezi sledovanými společnostmi není, pouze zaujímá vedoucí postavení v komunikaci na twitterovém účtu Skanska Group, kdy má konkurenčně největší počet sledujících uživatelů, přispívá téměř s denní periodicitou a další subjekty činné v oboru ji rovněž zmiňují ve svých příspěvcích.

Naopak mezi konkurencí zaostává ve využívání webových stránek a facebookového účtu společnosti ve svých stávajících online marketingových aktivitách. Jako doporučení pro zlepšení online marketingové strategie jsme uvedli lepší propojení odkazů na webových stránkách a sociálních médií, kdy by se tímto krokem mělo zlepšit procento přistupujících uživatelů na web ze sociálních sítí. Zároveň by mateřská Skanska měla lépe podporovat své obchodní jednotky v jejich online aktivitách, například sdílením jejich příspěvků, komentováním, nebo alespoň uvedením lépe dostupných odkazů, jelikož Skanska Group jako celek dosahuje mnohem lepších ukazatelů ve sledovaných online aktivitách než tuzemská Skanska a.s. A v zájmu mateřské společnosti by rozhodně mělo být zlepšení výše uvedeného, neboť je to v souladu s posilováním OneSkanska.

Dále by Skanska a.s. měla zlepšit atraktivitu webových stránek, aby zde uživatelé strávili více času, například díky zveřejňování detailnějších informací o finančních výsledcích společnosti a podobné a publikovat častěji příspěvky na facebookových stránkách, kdy příspěvky budou takové, jež u uživatelů vzbudí emoce a zájem o komunikaci.

Dalšími kroky vedoucí ke změně online marketingu je angažovat zaměstnance Skanska v externí online komunikaci díky jejich profesionálním osobním účtům, a interagovat s jinými subjekty činnými v oboru stavebnictví na sociálních sítích.

Online komunikace uživatelům dává přístup k mnoha informacím, usnadňuje spojení s mnoha lidmi a rovněž usnadňuje firemní prezentaci a firmám dává i nové kreativní možnosti, jak vyjádřit svoji firemní kulturu. Online marketing má tedy jistě i své využití v B2B prostředí.

Zdroje

Tištěné zdroje

1. ADAMSON, Brent a Patrick SPENNER, 2016. Avoid These Common B2B Content Marketing Mistakes. *Harvard Business Review Digital Articles*. 2–4. ISSN 01000000.
2. BURGER, Rachel, 2017. 5 Emerging B2B Content Marketing Trends For 2017: Courses, certifications, and tools that you would be glad to have invested in. *HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence Essentials*. **16**(3), 19–20.
3. CARTER, Brian, Martin SNÍŽEK, Zbiejczuk ADAM, Patel NEIL a Martin KRKOŠKA, 2014. *Online marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4155-7.
4. CEEC RESEARCH, 2017. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2017* [online]. Q2 2017. [vid. 2017-09-28]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Veronika/Downloads/Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-Q2-2017.pdf>
5. COMPREND, 2017. Sweden 2017-2018. *Comprend* [online] [vid. 2017-10-31]. Dostupné z: <http://comprend.com/webranking/2017-2018/sweden-2017-2018>
6. CUŘÍNOVÁ, Petra, 2016a. *Stavebnictví v regionech ČR* [online]. 2016. B.m.: Český statistický úřad. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/10/stavebnictvi-v-regionech-cr/>
7. CUŘÍNOVÁ, Petra, 2016b. Výstavba bytů se z Prahy přesunula do regionů. *Statistika a my* [online]. **2016**(10). Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/10/vystavba-bytu-se-z-prahy-presunula-do-regionu/>
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. *Statistiky stavebnictví, byty* [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
9. DE JONG, Thimon, 2016. Life in a future city. www.skanska.co.uk [online] [vid. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://www.skanska.co.uk/about-skanska/media/features/life-in-a-future-city/>
10. EGER, Ludvík, David PRANTL, Karolína PTÁČKOVÁ, ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA a EKONOMICKÁ FAKULTA, 2017. *Komerční komunikace*. ISBN 978-80-261-0689-0.
11. EUROVIA CS, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016*, Eurovia CS, a.s. 2016.
12. GOLDIN, Melisa, 2014. *Chinese Company Builds Houses Quickly With 3D Printing* [online]. 2014. Dostupné z: http://alpha-3d.com/images/dt/slideshowhome_vn/18dyn_NG036-Chinese%20Company%20Builds%20Houses%20Quickly%20With%203D%20Printing.pdf

13. GOLOB, Ksenija, Majda BASTIČ a Igor PŠUNDER, 2013. Influence of Project and Marketing Management on Delays, Penalties, and Project Quality in Slovene Organizations in the Construction Industry. *Journal of Management in Engineering* [online]. **29**(4), 495–502. ISSN 0742597X. Dostupné z: doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000146
14. GRUNDY, Tony, 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change* [online]. **15**(5), 213–229. ISSN 1099-1697. Dostupné z: doi:10.1002/jsc.764
15. HABIBI, Fatemeh, Caroline Anne HAMILTON, Michael John VALOS a Michael CALLAGHAN, 2015. E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review; Bradford*. **27**(6), 638–655. ISSN 0955534X.
16. HALL, Simon, 2017. *Innovative B2B marketing: new models, processes and theory*. 1st Edition. London ; New York, NY ; New Delhi: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-8080-6.
17. HAVLOVÁ, Adéla, 2016. *Nový zákon o zadávání veřejných zakázek* [online]. 21. červen 2016. [vid. 2017-09-30]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/novy-zakon-o-zadavani-verejnych-zakazek>
18. HOCHTIEF CZ, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016, Hochtief CZ a.s. 2016*.
19. HOLLIMAN, Geraint a Jennifer ROWLEY, 2014. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing; Bradford*. **8**(4), 269–293. ISSN 20407122.
20. HUOTARI, Lauri, Pauliina ULKUNIEMI, Saira SARANIEMI a Minna MÄLÄSKÄ, 2015. Analysis of content creation in social media by B2B companies. *The Journal of Business & Industrial Marketing; Santa Barbara*. **30**(6), 761–770. ISSN 08858624.
21. CHUKWU, Ignatius, 2014. *A Qualitative Study of the Role of Social Media in the Construction Industry* [online]. Ann Arbor, United States [vid. 2017-04-20]. M.S. b.n. Dostupné z: <http://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1560675870/abstract/8DDCCCC4D52F49BEPQ/10>
22. JANOUGH, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.
23. JÄRVINEN, Joel, Aarne TOLLINEN, Heikki KARJALUOTO a Chanaka JAYAWARDHENA, 2012. Digital and Social Media Marketing Usage in B2b Industrial Section. *Marketing Management Journal*. **22**(2), 102–117. ISSN 1534973X.
24. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2012. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.
25. KINGOVÁ, Kim Ann, 2015. *The Complete Guide to B2B Marketing: New Tactics, Tools, and Techniques to Compete in the Digital Economy*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-408452-7.

26. KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
27. KŘEŠŤANOVÁ, Jana, Roman KURKIN a Michaela NĚMEČKOVÁ, 2017. *POPULAČNÍ VÝVOJ V ČESKÉ REPUBLICE V ROCE 2016* [online]. 2017. [vid. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46203816/krestanova.pdf/6c51b1fd-6c5e-4030-9727-937340f8eaeef?version=1.0>
28. LIPIÄINEN, Heini Sisko Maarit a Heikki KARJALUOTO, 2015. Industrial branding in the digital age. *The Journal of Business & Industrial Marketing; Santa Barbara*. **30**(6), 733–741. ISSN 08858624.
29. LOMAS, Lorraine Marzilli, 2016. *Business-to-Business Marketing Perceptions: Customer Knowledge Management and Customer Engagement* [online]. Ann Arbor, United States [vid. 2017-04-20]. D.B.A. b.n. Dostupné z: <http://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1800003501/abstract/46802CD3E0EA4F77PQ/2>
30. LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86419-94-7.
31. LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. ISBN 978-80-271-0419-2.
32. MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
33. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2016. *Výroční zprávy o stavu veřejných zakázek* [online]. 2016. B.m.: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: <https://www.portal-vz.cz/cs/Spoluprace-a-vymena-informaci/Vyrocnizpravy-a-souhrnne-udaje-o-verejnych-zakazk/Vyrocnizpravy-o-stavu-verejnych-zakazek>
34. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2017. *MMR - FAQ - Novela stavebního zákona* [online] [vid. 2017-09-30]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Otazky-a-odpoved/FAQ-Novela-stavebniho-zakona>
35. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2017. *Stavebnictví České republiky 2016* [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/stavebnictvi-ceske-republiky-2016--227317/>
36. PLESKAČ, Jiří, 2001. *Marketing ve stavebnictví*. B.m.: Grada. ISBN 978-80-247-0052-6.
37. PORTER, Michael, 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 2008. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507492090&Signature=sbFvsHklNPbB8AjknObTrBZW%2FBw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25
38. PR NEWSWIRE, 2017. 2018 Content Marketing Research Reveals What Top B2B Performers Are Doing Better. *CMI-B2B-Content*.

39. PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK, 2014. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4152-6.
40. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
41. SCHULTZ, Mike a John E. DOERR, 2009. *Professional services marketing: how the best firms build premier brands, thriving lead generation engines, and cultures of business development success*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-43899-2.
42. SKANSKA A.S., 2017. Hospodářské výsledky Skanska 2016. www.skanska.cz [online] [vid. 2017-10-15]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/media/archiv-tiskovych-zprav/200225/Hospodarske-vysledky-Skanska-2016>
43. SKANSKA GROUP, 2016a. *Skanska Competitor Update 2016*. 2016. B.m.: Skanska Group.
44. SKANSKA GROUP, 2016b. *Skanska Group Annual Report 2016*. 2016.
45. STRABAG, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016, Strabag a.s.* 2016.
46. SVAČINA, Luboš, 2017. ČNB zvýšila úrokové sazby, jaký to bude mít vliv na hypotéky? | *Finance.cz* [online] [vid. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496038-rust-urokovych-sazeb-hypoteky/>
47. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-86898-48-3.
48. ŠAŠEK, Miloslav, 2016. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. ISBN 978-80-7408-141-5.
49. TURBAN, Efraim, 2012. *Electronic commerce 2012: a managerial and social networks perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-214538-1.
50. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
51. VITALE, Robert P. a Joseph J. GIGLIERANO, 2002. *Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment*. Mason, Ohio: South-Western/Thomas Learning. ISBN 978-0-324-07296-9.
52. VIZULIS, Aleks, 2017. *How to Find Your Industry Bounce Rate Benchmark* [online] [vid. 2017-11-08]. Dostupné z: <http://blog.21handshake.com/how-to-find-your-industry-bounce-rate-benchmark>
53. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

1. CEEC RESEARCH, 2017. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2017* [online]. Q2 2017. [vid. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>
2. COMPREND, 2017. Sweden 2017-2018. *Comprend* [online] [vid. 2017-10-31]. Dostupné z: <http://comprend.com/webranking/2017-2018/sweden-2017-2018>
3. CUŘÍNOVÁ, Petra, 2016a. *Stavebnictví v regionech ČR* [online]. [vid. 2017-10-31].: Český statistický úřad. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/10/stavebnictvi-v-regionech-cr/>
4. CUŘÍNOVÁ, Petra, 2016b. Výstavba bytů se z Prahy přesunula do regionů. *Statistika a my* [online]. 2016(10). [vid. 2017-10-31] Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/10/vystavba-bytu-se-z-prahy-presunula-do-regionu/>
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. *Statistiky stavebnictví, byty* [online]. [vid. 2017-11-02] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
6. DE JONG, Thimon, 2016. Life in a future city. www.skanska.co.uk [online] [vid. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://www.skanska.co.uk/about-skanska/media/features/life-in-a-future-city/>
7. GOLDIN, Melisa, 2014. *Chinese Company Builds Houses Quickly With 3D Printing* [online]. [vid. 2017-10-18]. Dostupné z: http://alpha-3d.com/images/dt/slideshowhome_vn/18dyn_NG036-Chinese%20Company%20Builds%20Houses%20Quickly%20With%203D%20Printing.pdf
8. GRUNDY, Tony, 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change* [online]. 15(5), 213–229. ISSN 1099-1697. Dostupné z: [doi:10.1002/jsc.764](https://doi.org/10.1002/jsc.764)
9. HAVLOVÁ, Adéla, 2016. *Nový zákon o zadávání veřejných zakázek* [online]. 21. červen 2016. [vid. 2017-09-30]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/novy-zakon-o-zadavani-verejnych-zakazek>
10. HUBSPOT, 2014. *Understanding Blog, Social Media and Search Engine Usage by Industry* [online]. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/6495/Free-Ebook-Understanding-Blog-Social-Media-and-Search-Engine-Usage-by-Industry.aspx>
11. CHUKWU, Ignatius, 2014. *A Qualitative Study of the Role of Social Media in the Construction Industry* [online]. Ann Arbor, United States [vid. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1560675870/abstract/8DDCCCC4D52F49BEPQ/10>

12. KŘEŠŤANOVÁ, Jana, Roman KURKIN a Michaela NĚMEČKOVÁ, 2017. *POPULAČNÍ VÝVOJ V ČESKÉ REPUBLICE V ROCE 2016* [online]. 2017. [vid. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46203816/krestanova.pdf/6c51b1fd-6c5e-4030-9727-937340f8eaeef?version=1.0>
13. LOMAS, Lorraine Marzilli, 2016. *Business-to-Business Marketing Perceptions: Customer Knowledge Management and Customer Engagement* [online]. Ann Arbor, United States [vid. 2017-04-20]. D.B.A. Dostupné z: <http://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1800003501/abstract/46802CD3E0EA4F77PQ/2>
14. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2017. *MMR - FAQ - Novela stavebního zákona* [online] [vid. 2017-09-30]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Otazky-a-odpoved/FAQ-Novela-stavebniho-zakona>
15. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2017. *Stavebnictví České republiky 2016* [online]. [vid. 2017-11-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/stavebnictvi-ceske-republiky-2016--227317/>
16. PORTER, Michael, 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 2008. [vid. 2017-10-22] Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507492090&Signature=sbFvsHklNPbB8AjkObTrBZW%2FBw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25
17. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2016. *Výroční zprávy o stavu veřejných zakázek* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj. [vid. 2017-10-23] Dostupné z: <https://www.portal-vz.cz/cs/Spoluprace-a-vymena-informaci/Vyrocnizpravy-a-souhrnnoudaje-o-verejnychzakazk/Vyrocnizpravy-o-stavu-verejnychzakazek>
18. SKANSKA A.S., 2017. Hospodářské výsledky Skanska 2016. www.skanska.cz [online] [vid. 2017-10-15]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/media/archiv-tiskovych-zprav/200225/Hospodarske-vysledky-Skanska-2016>
19. SVAČINA, Luboš, 2017. ČNB zvýšila úrokové sazby, jaký to bude mít vliv na hypotéky? | *Finance.cz* [online] [vid. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496038-rust-urokovych-sazeb-hypoteky/>
20. VIZULIS, Aleks, 2017. *How to Find Your Industry Bounce Rate Benchmark* [online] [vid. 2017-11-08]. Dostupné z: <http://blog.21handshake.com/how-to-find-your-industry-bounce-rate-benchmark>

Další zdroje

1. EUROVIA CS, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016*, Eurovia CS, a.s. 2016.
2. HOCHTIEF CZ, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016*, Hochtief CZ a.s. 2016.

3. METROSTAV CZ, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016*, Metrostav CZ a.s. 2016.
4. SKANSKA GROUP, 2016a. *Skanska Competitor Update 2016*. Skanska Group 2016
5. SKANSKA GROUP, 2016b. *Skanska Group Annual Report 2016*. Skanska Group 2016.
6. STRABAG, 2016. *Výroční zpráva a účetní závěrka 2016*, Strabag a.s. 2016.
7. Interní materiály společnosti Skanska

Webové stránky stavebních společností

1. EUROVIA CS, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://www.eurovia.cz/cs/home>
2. HOCHTIEF CZ, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://www.eurovia.cz/cs/home>
3. HOCHTIEF GROUP, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: http://hochtief.com/hochtief_en/0.jhtml
4. METROSTAV CZ, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/>
5. SKANSKA CZ, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/>
6. SKANSKA GROUP, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://group.skanska.com/>
7. STRABAG CZ, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://www.strabag.cz/>
8. STRABAG, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://strabag.com/>
9. VINCI, 2017. *Webové stránky společnosti*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/index.htm>

Zdroje webové analýzy

1. ALEXA, 2017. *Competitive Analysis*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://www.alexa.com/siteinfo>
2. LIKEALYZER, 2017. *Reports*. [online] [vid. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.likealyzer.com>
3. SIMILARWEB, 2017. *Website analysis*. [online] [vid. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/>

Sociální sítě

1. FACEBOOK, 2017. *Účty vybraných stavebních společností*. [online]. [vid. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>
2. INSTAGRAM, 2017. *Účty vybraných stavebních společností*. [online]. [vid. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/>
3. LINKEDIN, 2017. *Účty vybraných stavebních společností*. [online]. [vid. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/>
4. TWITTER, 2017. *Účty vybraných stavebních společností*. [online]. [vid. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://twitter.com/>
5. YOUTUBE, 2017. *Účty vybraných stavebních společností*. [online]. [vid. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/>

Seznam tabulek, grafů, schémat a obrázků

Tabulka 1 - Porovnání charakteristik B2B a B2C prostředí – základní	11
Tabulka 2 - Porovnání charakteristik B2B a B2C prostředí – pokročilé.....	12
Tabulka 3 – Sociální média v B2B prostředí.....	20
Tabulka 4 - Ekonomická data vybraných firem	43
Tabulka 5 - Porovnání mezinárodních stavebních skupin působících v ČR	44
Tabulka 6 - Analýza webových stránek	64
Tabulka 7 - Analýza webových stránek konkurence 1	66
Tabulka 8 - Analýza webových stránek konkurence 2.....	67
Tabulka 9 - Analýza stránek na sociální síti Facebook	70
Tabulka 10 - Analýza stránek na sociální síti Facebook 2	71
Graf 1 - Relativní využití sociálních médií v různých oborech v USA.....	31
Graf 2 - Meziroční index stavební produkce, 2012 – 2017	36
Graf 3 - Podíly tržeb dle segmentů výstavby	41
Graf 4 - Podíly Skanska na domácích trzích, v %	50
Schéma 1- Grafické porovnání B2B a B2C prostředí	10
Schéma 2 - Procesy obsahového marketingu	15
Schéma 3 - Porterova analýza pěti sil.....	39
Schéma 4 - SWOT analýza.....	54
Obrázek 1 - značka Skanska.....	53
Obrázek 2 - Ukázka z webových stránek společnosti	63
Obrázek 3 - Odkazy na sociální média na webových stránkách Skanska Group.....	68