



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU

COMPANY MARKETING STRATEGY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Haščáková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Veronika Haščáková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. David Schüller, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

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

## **Marketingová strategie podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro vybranou společnost.

### **Základní literární prameny:**

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 2013. 269 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. Marketing management. 11th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

706 s. ISBN 0-13-033629-7.

KOTLER, P. Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets. New York: Free Press, 1999. 257 s. ISBN 0-684-85033-8.

KOTLER, P. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

PALMER, A. Introduction to marketing: theory and practice. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. 574 s. ISBN 978-0-19-960213-1.

URBÁNEK, T. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s.

ISBN 9788087197172.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Predmetom tejto bakalárskej práce je analýza súčasnej situácie vybranej spoločnosti a následne návrh marketingovej stratégie, prostredníctvom ktorej by spoločnosť mala dosiahnuť stanovené ciele.

## **Abstract**

The subject of the thesis is the analysis of the current situation in a chosen company and subsequently the proposal of marketing strategy by means of which the company should achieve set goals.

## **Klíčové slová**

marketing, marketingová stratégia, marketingový mix

## **Key words**

marketing, marketing strategy, marketing mix

### **Bibliografická citace**

HAŠČÁKOVÁ, V. *Marketingová strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 86 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. David Schüller, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2017

---

podpis studenta

## **Pod'akovanie**

Týmto by som chcela poďakovať vedúcemu mojej bakalárskej práce, Ing. Davidovi Schüllerovi, Ph.D., za vedenie práce, pripomienky a cenné rady. Moja vďaka patrí taktiež mojej rodine a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	12
2.1 Marketing.....	12
2.2 Marketing v stavebníctve.....	13
2.2.1 Špecifiká marketingu v stavebníctve.....	13
2.3 Situačná analýza .....	14
2.3.1 Podnikové makroprostredie.....	14
2.3.2 Podnikové mikroprostredie.....	15
2.3.3 SWOT analýza.....	16
2.4 Strategické riadenie.....	18
2.4.1 Strategické plánovanie.....	19
2.5 Marketingová stratégia .....	19
2.5.1 Stratégia .....	19
2.5.2 Základné marketingové stratégie.....	20
2.5.3 SMART ciele.....	20
2.6 Marketingový mix.....	21
2.6.1 Produkt .....	23
2.6.2 Cena .....	24
2.6.3 Distribúcia .....	25
2.6.4 Propagácia .....	25
2.7 Marketingová komunikácia .....	25
2.7.1 Reklama .....	26
2.7.2 Podpora predaja .....	26
2.7.3 Public relations „PR“ .....	27
2.7.4 Priamy marketing .....	27
2.7.5 Osobný predaj.....	27

2.8	Marketingový výskum .....	28
2.9	Čiastočná finančná analýza.....	29
2.9.1	Ukazovatele rentability.....	29
2.9.2	Ukazovatele likvidity.....	30
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE .....	32
3.1	Profil spoločnosti .....	32
3.2	Analýza makroprostredia .....	33
3.2.1	Politicko – právne prostredie .....	34
3.2.2	Ekonomické prostredie .....	34
3.2.3	Sociálne prostredie .....	36
3.2.4	Technologické prostredie .....	36
3.3	Analýza mikroprostredia.....	37
3.3.1	Spoločnosť .....	37
3.3.2	Konkurencia.....	37
3.3.3	Dodávatelia.....	39
3.3.4	Odberatelia.....	40
3.4	Analýza vybraných finančných ukazovateľov.....	41
	Vybrané položky rozvahy.....	41
	Vývoj tržieb .....	42
	Ukazovatele likvidity.....	43
	Ukazovatele rentability.....	44
3.5	Analýza marketingových nástrojov .....	45
3.5.1	Produkt .....	45
3.5.2	Cena .....	47
3.5.3	Distribúcia .....	50
3.5.4	Propagácia .....	50
3.6	SWOT analýza.....	51
3.7	Dotazníkové šetrenie.....	54

3.7.1	Vyhodnotenie .....	55
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	67
4.1	Marketingové ciele .....	67
4.2	Produkt.....	67
4.3	Cena .....	68
4.4	Distribúcia.....	69
4.5	Propagácia.....	69
4.5.1	Webová stránka .....	70
4.5.2	Propagácia na sociálnej sieti.....	71
4.5.3	Firemné oblečenie.....	72
4.5.4	Reklama na auto .....	73
4.6	Personálne zabezpečenie.....	74
4.6.1	Náplň práce.....	74
4.6.2	Náklady spojené s marketingovým pracovníkom .....	74
4.7	Ekonomické zhodnotenie návrhu.....	76
4.7.1	Časové rozvrhnutie jednotlivých marketingových návrhov .....	77
	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	79
	ZOZNAM GRAFOV.....	83
	ZOZNAM TABULIEK .....	84
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	85
	ZOZNAM PRÍLOH.....	86

# ÚVOD

Charakteristickým znakom dnešnej uponáhľanej doby je zmena. Všetko sa mení neuveriteľnou rýchlosťou a to, čo bolo „in“ pred pár rokmi, je dnes zapadnuté prachom. Mení sa taktiež obchod či spotrebiteľia. To má za následok to, že na spoločnosti je neustále vyvolávaný nátlak. Jediné čo im zostáva, ak chcú naďalej uspieť, je nechať sa pohltiť týmto vývojom a dôkladne porozumieť trhu či dokázať včas reagovať na všetky tieto zmeny, ktoré sa dejú okolo nás.

Marketing zohráva v oblasti obchodu dôležitú úlohu. Každá spoločnosť, ktorá si chce na trhu udržať dominantné miesto a chce profitovať, by sa mala otázkou marketingu zaoberať, keďže boj o nového zákazníka je na trhu stále väčší a väčší. Koniec koncov to, ako dôveryhodne spoločnosť pôsobí na zákazníka a ako mu dokáže ponúknuť svoje produkty či služby, zohráva kľúčovú úlohu v tomto konkurenčnom boji.

V rámci tejto bakalárskej práce je spracovaný návrh marketingovej stratégie pre spoločnosť A&A SHINE, v. o. f., ktorá na stavebnom trhu pôsobí od roku 2007.

Práca je rozdelená do troch častí a to teoretickej, analytickej a návrhovej. Teoretická časť vychádza predovšetkým z odbornej literatúry a odborných článkov. Informácie o spoločnosti, ktoré sú uvedené v tejto práci, som získala od majiteľa a zamestnancov spoločnosti. Tieto informácie som použila pri vypracovaní SWOT analýzy a analýzy mikroprostredia. Pri návrhu marketingovej stratégie som sa riadila predovšetkým radami známych, ktorí sa zaoberajú touto problematikou a taktiež som čerpala informácie z rôznych analýz.

Praktickú časť tvoria 2 časti a to analytická a návrhová. V tejto časti je predstavená spoločnosť A&A SHINE, kde sa pomocou situačnej analýzy mikroprostredia a makroprostredia dopátram k slabým miestam, ktoré sú podkladom návrhu. Prostredníctvom vlastného výskumu formou dotazníkového šetrenia zistím, akou formou by sa mala spoločnosť uberať, aby zabezpečila spokojnosť zákazníkov. Všetky návrhy budú definované v rámci časového harmonogramu, finančného rámcu spoločnosti a z hľadiska zaistenia ľudských zdrojov.

# 1 VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE

Spoločnosť A&A SHINE v.o.f. je stavebnou spoločnosťou, ktorá pôsobí v Amsterdame a ponúka svoje služby v oblasti rekonštrukcie a renovácie bytov a domov. Keďže množstvo stavebných spoločností v Amsterdame neustále stúpa, je nevyhnutné čoraz viac myslieť na všadeprítomnú konkurenciu. Súčasne je veľmi dôležité sa neustále zdokonaľovať a využívať moderné technológie na získanie zákazníkov. Bohužiaľ táto spoločnosť nedisponuje dostatočným marketingom, čo ju vlastne stavia do menej výhodnej pozície. Absencia internetovej stránky spôsobuje to, že potencionálni zákazníci sa nemajú ako dozvedieť o službách tejto spoločnosti, a tým trpí samotná spoločnosť.

**Primárnym cieľom** tejto bakalárskej práce je na základe prevedených analýz a vlastného prieskumu navrhnúť vhodnú marketingovú stratégiu pre spoločnosť A&A Shine. Táto téma bola vybraná na základe praxe, ktorú som absolvovala v tejto spoločnosti, kedy som mala možnosť sledovať aktivity tejto spoločnosti. Odporúčenie, resp. návrh by mal tejto spoločnosti pomôcť zlepšiť činnosť zameranú najmä na oblasť marketingu. Prihliadnúc k hlavnému cieľu boli stanovené **čiasťkové ciele** ako:

- analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti A&A SHINE so zameraním na odvetvie stavebníctva,
- vypracovanie silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí pomocou SWOT analýzy,
- vypracovanie čiastočnej finančnej analýzy,
- prevedenie vlastného marketingového prieskumu.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto časti sú definované pojmy ako marketing a marketingová stratégia. Teoretická časť bude podkladom pri spracovaní analytickej časti, kde sa budem venovať marketingovej stratégii konkrétnej spoločnosti.

### 2.1 Marketing

Ak by sme sa chceli dopátrať k jednej jedinej správnej definícii marketingu, s veľkou pravdepodobnosťou by to nebolo možné. Existuje totiž nespočetné množstvo definícií, ktoré sa líšia subjektívnym názorom toho ktorého odborníka a taktiež dobou, v ktorej boli vyslovené.

Podľa Americkej marketingovej asociácie (AMA, 2013) znie definícia marketingu takto: *„Marketing je aktivita, súbor inštitúcií a procesov pre vytváranie, komunikovanie, dodávanie a výmenu ponúk, ktoré majú hodnotu pre klientov, zákazníkov a celú spoločnosť.“*

Philip Kotler (2001, s. 18) definuje marketing ako *„spoločenský a riadiaci proces, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a požadujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a výmeny hodnotných výrobkov za iné.“*

Marketing je časť procesu, ktorá dostáva tovar alebo službu od predávajúceho ku kupujúcemu a tým pádom dáva zmysel celému procesu, ktorý bol vykonaný predtým (Schulman, 2007).

Vo všetkých prípadoch je však hlavným cieľom pozdvihnúť orientáciu spoločnosti na zákazníka či trhy. Je však nevyhnutné si uvedomiť, že spoločnosť môže byť takto orientovaná, aj keď vykazuje malé marketingové oddelenie alebo dokonca nevykazuje žiadne. V skutočnosti to môže fungovať aj naopak, tzn. že spoločnosť disponuje nespočetným množstvom marketingových aktivít, ktoré zase na druhej strane nie sú efektívne, pretože sa nesústreďujú na konkrétne požiadavky zákazníkov (Majaro, 1996, s. 29)

Mnoho ľudí si zamieňa pojem marketing a reklama. Pravdou však je, že reklama je len jednou časťou marketingu, resp. marketingového mixu, ktoré sú nápomocné pri predaji produktu (Palmer, 2012, s. 396).

## 2.2 Marketing v stavebníctve

Na marketing spoločnosti má vplyv okrem iného aj odvetvie, v ktorom pôsobí. Na jednej strane môže odvetvie predstavovať určité obmedzenie, na druhej strane predstavuje taktiež určitú príležitosť. Keďže niektoré typické prvky, ktoré sú charakteristické pre dané odvetvie, nie je možné nájsť v inom odvetví, predstavujú určitú jedinečnosť daného odvetvia, v ktorom spoločnosť pôsobí (Pleskáč, Soukup, 2001, s. 43).

### 2.2.1 Špecifiká marketingu v stavebníctve

V tejto časti sú popísané špecifiká, ktoré odlišujú stavebníctvo od iných odvetví.

Ako uvádza Pleskáč (2001, s. 44) prvým a dá sa povedať aj najväčším špecifikom je **stavba**, ktoré predstavuje výrobok. Zvláštnosťou tohto „výrobku“, je, že je neprenosný – pevne spojený s pozemkom a časovo náročný na svoju realizáciu. Pri realizácii sa spotrebuje veľké množstvo materiálu a je potrebné väčšie množstvo pracovníkov. Taktiež je každá stavba individuálna a podlieha požiadavkám konkrétneho zákazníka.

**Zákazník** je prítomný pri zrode stavby od samého začiatku, cez konkretizáciu prostredníctvom návrhov a projektov, až po realizáciu a následne kolaudáciu. Celý „výrobok“ je vlastne postavený na požiadavkách zákazníka a spolupráci s ním. Ak sa pozrieme na úlohu marketingu v celom tomto procese, je dôležité venovať zákazníkovi dostatočne veľkú pozornosť, keďže stavba ako taká predstavuje veľké náklady a celkové finančné bremeno nesie zákazník. Postavenie zákazníka preto predstavuje v stavebníctve významnejšiu úlohu ako je to v iných odvetviach s klasickými produktmi. Medzi ďalšie špecifiká patrí:

- manuálna náročnosť,
- pracovisko predstavuje len dočasné miesto výroby,
- výroba je individuálna,
- sezónnosť výroby, ktoré ovplyvňujú klimatické podmienky (Pleskáč, Soukup, 2001, s. 44 - 45).

Stavebný trh sa vyznačuje:

- náročnosťou, čo sa týka kapitálu a jeho pomalým obratom,
- rôznym spôsobom zadávania stavby ( výberové riadenie, kontrakt, zmluvná cena),
- jedinečnosťou zmluvy medzi investorom a dodávateľom,

- spoločnosti, projektanti či výrobcovia stavebných hmôt, ktorí pôsobia na tomto trhu musia byť licencovaní ( Pleskáč, Soukup, 2001, s. 44).

## **2.3 Situačná analýza**

Hlavnou úlohou marketingového plánovania je schopnosť vytvoriť a rozvíjať určitú väzbu medzi cieľmi spoločnosť, ktoré si spoločnosť sama stanovila, a stratégiami zvolenými pre uskutočnenie toho ktorého cieľa, pričom sa musí zohľadniť hľadisko vyhradených zdrojov a neustále sa meniacich podmienok. Pri každom marketingovom rozhodnutí musí spoločnosť poznať marketingovú situáciu podniku. Prvým krokom, ktorý musí podniknúť či už pri vytváraní marketingovej stratégie alebo pri plánovaní ako takom, je uskutočnenie situačnej analýzy. Táto analýza slúži ako prostriedok, ktorý na základe zhodnotenia minulého vývoja a súčasného vzťahu a na základe odhadu pravdepodobného budúceho vývoja dokáže pomôcť pri formulovaní budúcej tržnej pozície spoločnosti (Horáková, 2003, s. 39).

Spoločnosť je nedeliteľnou súčasťou prostredia, v ktorom pôsobí. Navzájom sa tieto dva subjekty ovplyvňujú a preto nie je možné spoločnosť nejako izolovať a predísť tak tomu, aby naň prostredie malo nejaký vplyv. Toto pôsobenie prostredia môže mať na spoločnosť na jednej strane dobrý vplyv, ale na druhej strane jej môže aj poškodiť. Podľa Horákovej (2003, s. 40) prostredie ovplyvňuje aj zásadné rozhodnutia ako je napríklad voľba výrobku či výber distribučnej cesty.

### **2.3.1 Podnikové makroprostredie**

Predstavuje široké okolie spoločnosti, ktoré naň vplýva a určitým spôsobom prikazuje čo môže a nemôže vykonávať. Aj keď tieto faktory ovplyvňujú či už postavenie spoločnosti na trhu alebo jej chovanie, spoločnosť to nie je schopná ovplyvniť. Ak by sa však vedenie spoločnosti rozhodlo ignorovať tieto faktory, môže to predstavovať určitú hrozbu pre existenciu spoločnosti (Horáková, 2003, s. 41).

## **Analýza PEST**

Podľa Majera (2006, s. 63) sa najčastejšie k analýze makroprostredia používa analýza PEST, ktorá sa zaoberá analýzou:

- **P** - politicko-právneho prostredia,
- **E** – ekonomického prostredia,
- **S** - sociálne-kultúrneho prostredia,
- **T** - technologického prostredia.

**Politicko-právne prostredie** rieši otázky v oblasti stabilného podnikania v danom štáte. Zaoberá sa predovšetkým zákonmi a právnymi predpismi, ktoré prinášajú určité obmedzenia, napr. prísne nariadenia o likvidácii odpadu (Kotler, 2000, s. 162).

**Ekonomické prostredie** sa zaoberá prognózou a stavom vývoja základných ekonomických ukazovateľov, medzi ktoré patrí napríklad DPH, inflácia, nezamestnanosť, HDP, zahraničný obchod a iné (Zikmund, 2010).

**Sociálno-kultúrne prostredie** rieši otázky zaoberajúce sa životnou úrovňou obyvateľstva, trendami životného štýlu, demografickou štruktúrou či vzdelanosťou (Horáková, 2003, s. 41).

**Technologické prostredie** charakterizuje úroveň technologického rozvoje, s ktorým sa spája stále sa zrýchľujúce tempo inovácií, skracovanie inovačného cyklu a životnosť produktov (Foret, 2001, s. 34).

### **2.3.2 Podnikové mikroprostredie**

Vnútorne prostredie tvorí samotná spoločnosť a faktory, ktoré sú činné v jej bezprostrednej blízkosti a spoločnosť ich môže ovplyvniť. Patria sem

- **Spoločnosť** – Spoločnosť je alfou a omegou. Ovplyvňuje ju či už organizačná štruktúra, finančná situácia alebo pracovná morálka. Aby mohla dobre fungovať, musia byť jednotlivé oddelenia prepojené, čo zapríčiní spoluprácu a vzájomnú komunikáciu, ktorá mnohokrát v spoločnostiach chýba (Dedouchová, 2001, s. 151).
- **Konkurencia** – vzniká medzi spoločnosťami, ktoré na trhu ponúkajú rovnaký produkt. Tie sa navzájom ovplyvňujú či už pri tvorbe ceny alebo komunikácií so spotrebiteľmi. Aby bola spoločnosť úspešná, musí sa snažiť o získanie nejakej

konkurenčnej výhody. Predovšetkým je dôležité sledovať vývoj trhu a reagovať na zmeny. Dôležitou úlohou je taktiež sledovanie marketingového mixu konkurenčnej firmy, predovšetkým ak ide o cenovú politiku (Urbánek 2010, s. 158),

- **Distribútori** - Prostredníctvom distribútorov sa dostávajú výrobky ku konečným spotrebiteľom. Patria sem spoločnosti, ktoré zabezpečujú fyzickú distribúciu – prepravné spoločnosti, ďalej spoločnosti sprostredkovatelia – obchodní zástupcovia. Tvoria pomyselný medzičlánok medzi spoločnosťou a zákazníkmi, pričom je na spoločnosti, ktoré distribučné kanály použije. Podľa Kotlera (2003, s.29) ďalej platí, že čím je väčší počet distribučných kanálov, tým je väčšie pokrytie trhu a tým je väčší nárast tržieb. Spoločnosť sa však musí riadiť tak, aby zabezpečila účinný systém zásobovania.
- **Dodávatelia** – Predstavujú spoločnosti a jednotlivci, ktorí poskytujú zdroje, ktoré daná spoločnosť potrebuje na výrobu tovaru a poskytovanie služieb. Zohrávajú dôležitú úlohu, pretože vo veľkej miere ovplyvňujú konečný tovar, či už cenou alebo kvalitou služieb. Ak sa zvýši cena vstupov, ktoré sú potrebné pre daný tovar, zvýši sa aj jeho konečná cena (Kotler, 2007, s. 131).
- **Zákazníci** - Spoločnosť musí dbať na to, aby boli požiadavky zákazníka uspokojené. Predovšetkým je to dôležité v stavebníctve, kde nie je možné segmentovať trh a tak ponúkať jeden produkt či službu určitej skupine ľudí, pretože každý projekt je jedinečný a požiadavky zákazníka odlišné (Pleskáč, Soukup, 2001, s. 45).

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza, ktorej sa taktiež hovorí analýza silných a slabých stránok, patrí medzi najpoužívanejšie a najznámejšie analýzy prostredia spoločnosti. Slúži na zhodnotenie súčasnej situácie spoločnosti. Jej názov je odvodený z anglických slov:

**S** - strengths, v preklade silné stránky,

**W** – weaknesses, v preklade slabé stránky,

**O** – opportunities, v preklade príležitosti,

**T** – threats, v preklade hrozby (Jakubíková, 2013, s. 129).

Silné a slabé stránky si spoločnosť stanovuje sama, tzn. vychádzajú z vnútorného prostredia a spoločnosť ich dokáže ovplyvniť. Podľa Jakubíkovej (2013, s. 129) predstavujú **silné stránky** pre spoločnosť pozitívny faktor, na základe ktorého vznikajú spoločnosti aj zákazníkom určité výhody. Môže ísť napríklad o nízke náklady na produkt, dobré meno u spotrebiteľov alebo primerané finančné zdroje. **Slabé stránky** predstavujú tie veci, ktoré spoločnosť nerobí správne, napríklad ak disponuje nevyužitými výrobnými kapacitami alebo má vysoké náklady na produkt v porovnaní s konkurenciou.

Naopak príležitosti a hrozby vychádzajú z vonkajšieho prostredia, kedy spoločnosť nedokáže zamedziť ich vzniku. **Príležitosti** môžeme charakterizovať ako oblasti, ktoré môžu zvýšiť dopyt prípadne môžu viesť k lepšiemu uspokojeniu zákazníkov, čo by v konečnom dôsledku viedlo k zvýšeniu úspechu spoločnosti. **Hrozby** predstavujú určité riziko pre spoločnosť, ktoré môže viesť k zníženiu dopytu alebo môžu viesť k nespokojnosti zákazníkov. Hrozbami pre spoločnosť môže byť napríklad narastajúca cena vstupov či rôzne vládne obmedzenia v podobe zvýšenia odvodov (Jakubíková, 2013, s. 129).

Štruktúra SWOT analýzy je zobrazená v tabuľke č. 1.

Tab. 1: SWOT analýza (vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2013)

	PROSPEŠNÉ pre dosiahnutie cieľov	NEPROSPEŠNÉ pre dosiahnutie cieľov
Vnútorné prostredie	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Vonkajšie prostredie	<b>PRÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>

Hadraba (2004, s. 98) definuje 4 základné stratégie, ktoré môže spoločnosť v rámci SWOT analýzy zaujať:

- a) **stratégia MAXI-MAXI** – spoločnosť využíva svoje vnútorné silné stránky k využitiu vnútorných príležitostí (ofenzívny prístup),
- b) **stratégia MAXI-MINI** – spoločnosť využíva svoje vnútorné silné stránky k eliminácii hrozieb, ktorú môžu ohroziť spoločnosť,
- c) **stratégia MINI-MAXI** – vyznačuje sa snahou prekonávať slabé stránky pomocou vnútorných príležitostí spoločnosti,
- d) **stratégie MINI-MINI** – predstavuje najmenej priaznivú pozíciu, ide o redukciu alebo úplnú likvidáciu určitých stávajúcich produktov (Habrada, 2004, s. 99).

## 2.4 Strategické riadenie

Jakubíková (2008, s. 32) charakterizovala strategické riadenie ako súbor činností vedúcich pracovníkov, ktorých úlohou je definovanie cieľov, stanoviť postup ich dosiahnutia, realizácia a kontrola.

Každý proces marketingového riadenia je rozdelený do troch fáz, ktorými sú:

- plánovanie,
- realizácia,
- kontrola (Jakubíková, 2013, s. 32).



Obr. 1: Proces marketingového riadenia ( Jakubíková, 2013, s. 79)

Do fázy plánovania spadá niekoľko ďalších krokov a to:

1. definovanie súčasného poslania, cieľov a zdrojov,
2. analýza prostredia,
3. identifikácia príležitostí a hrozieb,
4. analýza zdrojov a kapacít organizácie,
5. identifikácia silných a slabých stránok,
6. formulovania stratégií (Jakubíková, 2007, s. 32-33).

## **2.4.1 Strategické plánovanie**

Plánovanie je súčasťou riadenia každej spoločnosti. Pravdou však je, že v mnohých spoločnostiach je plánovanie podceňované a považované za stratu času. Avšak proces plánovania je mnohokrát dôležitejší ako plány, ku ktorým chce spoločnosť dospieť. Plánovací proces predstavuje určitý „čas na premýšľanie“, ktorý zohráva kľúčovú rolu v rozhodovaní manažéra o tom, čo sa stalo, čo sa práve deje a čo by sa mohlo stať (Kotler, 2000, s. 186).

*„Strategické plánovanie predstavuje dlhodobé nasmerovanie spoločnosti a jej celkovú orientáciu v prostredí. Hlavnou úlohou je schopnosť vytvoriť a udržať vzťah medzi marketingovými cieľmi spoločnosti a zdrojmi na jednej strane, a podmienkami prostredia, v ktorých spoločnosť vyrába a predáva, na strane druhej.“* (Horáková, 2001, s. 13)

## **2.5 Marketingová stratégia**

### **2.5.1 Stratégia**

Aby sme si mohli definovať pojem marketingová stratégia, je nutné si objasniť aj to, čo znamená stratégia ako taká. Obecnne sa pojem stratégia môže rozumieť ako určitý dlhodobý plán či schéma postupu, ktorá naznačuje ako za daných podmienok dosiahnuť vytýčené ciele, prípadne ako sa správať na ceste k dosiahnutiu stanoveného cieľa (Horáková, 2001, s. 11).

Podľa Kotlera (2003, s. 131) by mala byť stratégia spoločnosti *jedinečným súborom špecifických vlastností, designu, kvality, služieb a nákladov. Ak má spoločnosť rovnakú stratégiu ako konkurencia, akoby ani žiadnu stratégiu nemaal.*

Na rozdiel od stratégie ako takej, sa marketingová stratégia sústreďuje na dosiahnutie cieľov v rámci konkrétneho marketingového prostredia. Spoločnosť by si mala uvedomiť, že kľúčovým faktorom je stále orientácia na trh a zákazníka, ktorá ma za úlohu plné uspokojenie ich potrieb pri súčasnom posúdení schopností a možností spoločnosti v rámci stanovených cieľov. Taktiež je úlohou marketingovej stratégie rozhodovanie o efektívnom vynaložení prostriedkov a vytvorenie udržateľných konkurenčných predností (Horáková 2001, s. 11).

### 2.5.2 Základné marketingové stratégie

K najrozšírenejším marketingovým stratégiám patria:

- **stratégia minimálnych nákladov,**
- **stratégia diferenciacie produktu,**
- **stratégia tržnej orientácie.**

Ako je už z názvu známe, **pri stratégii minimálnych nákladov** sa spoločnosť usiluje, aby dosiahla čo najnižšie náklady na výrobu a distribúciu. To ho môže dostať do vedúcej pozície na trhu, keďže tak môže svoje výrobky či služby poskytovať za nižšiu cenu ako konkurencia (Foret, 2001, s. 16-17).

**Pri stratégii diferenciacie produktu** sa spoločnosť snaží ponúkať výrobky alebo služby odlišné v porovnaní s konkurenciou. Spoločnosť tým rozvíja svoje silné stránky, ktoré jej umožňujú získať výhody v určitej oblasti. Môže ísť napr. o kvalitu, tým, že vo výrobkoch sú použité komponenty len špičkovej kvality, alebo oblasť distribúcie, kedy spoločnosť môže ponúknuť dovoz tovaru zdarma a iné (Foret, 2001, s. 16-17).

**Pri stratégií tržnej orientácie** sa spoločnosť sústreďí na jeden alebo viac segmentov, resp. nesnaží sa ovládnuť celý trh. Zameraním sa len na určitý segment dosiahne to, že lepšie rozpozná požiadavky zákazníkov a tak môže doceliť vedúce postavenie v rámci jedného segmentu (Foret, 2001, s. 16-17).

### 2.5.3 SMART ciele

Pojem marketingová stratégia a marketingové ciele sú úzko späté. Ciele predstavujú určité úlohy, ktoré chce spoločnosť splniť v rámci jednoznačného vymedzeného

časového úseku. Na stanovenie cieľa sa najčastejšie používa metóda SMART, ktorej názov tvoria začiatkové písmená anglických slov:

**S** – specific – špecifické, konkrétne ciele,

**M** – measurable – merateľné,

**A** – Achievable – dosiahnuteľné,

**R** – realistic – realistické, resp. relevantné vzhľadom ku zdrojom spoločnosti,

**T** – time specific – časovo špecifikované (Managementmania, 2015).

Väčšina spoločností má viac ako len jeden cieľ. Zväčša ide o kombináciu cieľov ako je napríklad zvýšenie tržného podielu, budovanie dobrého mena spoločnosti alebo rentabilita. Aby sa predišlo tomu, že spoločnosť bude sledovať menej podstatný cieľ na úkor dôležitejších, odporúča sa zaviesť taktiež určité cieľové riadenie. Základnou myšlienkou cieľového riadenia je, že jednotlivé ciele by mali byť usporiadané hierarchicky - od najdôležitejšieho k najmenej dôležitým, a mali by byť konzistentné – napríklad nie je možné maximalizovať objem predaja a zisku súčasne (Kotler, 2001, s. 93-94).

### **Prepojenie stratégie a plánu**

Podľa Mariniča (2008, s. 118) patrí medzi najťažšie úlohy, s ktorými sa spoločnosť stretáva, implementácia a prepis strategických cieľov do taktických úloh, keďže plán spoločnosti predstavuje základný nástroj realizácie podnikovej stratégie.

## **2.6 Marketingový mix**

Marketingový mix je prvotne tvorený zo 4 nástrojov známych ako 4 P. Tieto nástroje slúžia na zvyšovanie potencionálneho dopytu zo strany zákazníka. Nie je to však také jednoduché, pretože neexistuje jednotný model marketingového mixu. Zvláštnosťou a jedinečnosťou marketingového mixu je, že si ho každá spoločnosť musí zostaviť sama v závislosti od toho, v akej oblasti podniká a ako je segmentovaný trh, na ktorom pôsobí. To, čo vyhovuje jednej spoločnosti môže byť neprijateľné pre druhú a naopak (Majaro, 1996, .s. 40).

Ak by sme sa bližšie pozreli na teóriu tvorenú koncepciou 4 P, hovorí, že marketingový mix bude úspešný len vtedy ak, sa snažíme vyrobiť správny výrobok za správnu cenu so správnou marketingovou komunikáciou a na správnom mieste ( Majaro, 1996, s. 40).

#### Marketingový mix tvorí:

- produkt (**P**roduct),
- cena (**P**rice),
- miesto alebo distribúcia (**P**lace),
- propagácia (**P**romotion) (Kotler, 2000, str. 114).

Okrem toho, že existuje 4P, ktoré sa na trh pozerá z pohľadu predávajúceho, existuje ešte aj marketingový mix 4C, ktoré zodpovedá pohľadu kupujúceho (Kotler, 2000, str. 114).

#### 4C tvorí:

- zákazníka hodnota ( **C**ostemervalue),
- náklady pre zákazníka ( **C**osts),
- pohodlie ( **C**onvenience),
- komunikácia ( **C**ommunication) (Kotler, 2000, s. 114).

Porovnanie marketingového mixu z pohľadu predávajúceho a kupujúceho je zobrazené v tabuľke č. 2.

Tab. 2: Zložky marketingového mixu 4P a 4C (vlastné spracovanie podľa Kotlera, 2000, s. 114)

4P	4C
Produkt (product)	Zákaznícka hodnota (costumervalue)
Cena (price)	Náklady na zákazníka (costs)
Komunikácia (promotion)	Komunikácia (communication)
Distribúcia (place)	Dostupnosť (convenience)

## 2.6.1 Produkt

Produkt predstavuje najdôležitejšiu zložku marketingového mixu. Zmyslom každej spoločnosti je podať zákazníkovi svoj produkt, či už vo forme hmotného výrobku alebo nehmotnej služby, tak, aby čo najviac naplnil ich požiadavky, bol pre nich prospešný a užitočný (Kotler, 2001, s. 389).

Z hľadiska používania sa produkt môže deliť na:

- spotrebný tovar,
- kapitálové statky (Urbánek 2010, s. 52).

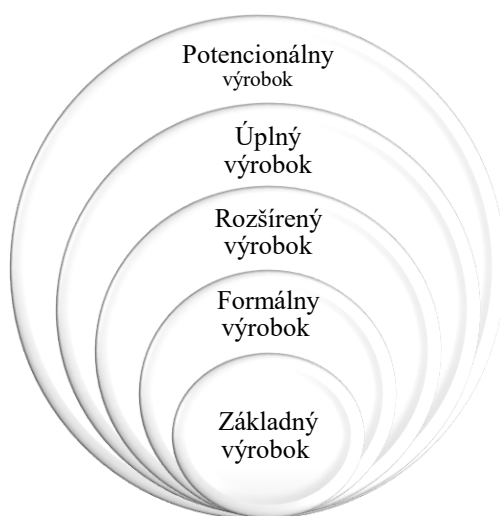
Spotrebný tovar sa môže buď používať nejaký určitý čas, napr. stôl, alebo sa postupne spotrebuje, napr. lepidlo (Kotler, 2001, s. 394).

Kapitálové statky sú charakterizované dlhodobou spotrebou, pričom slúžia na výrobu, napr. stroje, alebo vývoj (Kotler 2001, s. 394).

V literatúre sa zvyčajne štruktúra členenia produktu delí na:

- jadro produktu,
- reálny produkt,
- rozšírený produkt (Smith, 2000).

Mnohí odborníci vrátane Kotlera však túto štruktúru považujú za nedostatočnú, preto je rozšírená o ďalšie 2 úrovne. Štruktúra je znázornená na obrázku č. 1.



Obr. 2: Štruktúra členenia produktu (vlastné spracovanie podľa Kotlera 2001, s. 390)

Štruktúru produktu v stavebníctve si vysvetlíme na nasledujúcom príklade.

**Základný výrobok** predstavuje naplnenie obecnej užitočnosti. Napríklad zákazník platí za rekonštrukciu domu. Úlohou pracovníka marketingu je nájsť produkt, v tomto prípade službu, ktorá bude prospešná a vhodná pre zákazníka. **Formálny výrobok** predstavuje konkrétne použiteľný výrobok. Firma ponúkne rekonštrukciu, ktorá bude obsahovať maľovanie stien, výmenu kuchynskej linky či jadra kúpeľne. **Rozšírený výrobok** predstavuje idealizovaný očakávaný výrobok. Zákazník očakáva, že rekonštrukcia bude obsahovať aj návrh rekonštrukcie prípadne rozpočet. **Úplný výrobok** predstavuje výrobok, ktorý má niečo navyše oproti základnému prevedeniu. Okrem riadnej rekonštrukcie prevedie stavebná firma aj záverečné upratovacie služby a odvoz odpadu, prípadne ho zabezpečí inou firmou. **Potencionálny výrobok** je rozšírený o prídavky, ku ktorým dôjde v budúcnosti. Firma prevedie kontrolu spokojnosti zákazníka, prípadne odstráni nedostatky (Kotler 2001, s. 390).

## 2.6.2 Cena

Každá spoločnosť, či už zisková alebo nezisková, si musí určiť cenu výrobkov a služieb, ktoré ponúka. Urbánek (2010, s. 71) považuje cenu za sumu peňazí, množstvo výrobkov alebo objem služieb, ktoré kupujúci poskytuje predávajúcemu ako protihodnotu za určitý výrobok alebo za poskytnutie určitej služby.

Cena patrí k rozhodným prvkom marketingového mixu, keďže ako jediná zložka neprodukuje náklady, čo je typické u ostatných troch zložiek, ale podieľa sa na produkcii príjmov (Kotler, 1999, s. 99).

Spoločnosť si môže vybrať z niekoľkých spôsobov tvorby cien. Na jednej strane sa môže stanoviť cena tak, že k odhadovým nákladom sa pripočíta obchodná marža. V tomto prípade ide o tzv. **nákladovú tvorbu cien** (Kotler, 1999, s. 100), ktorá je využívaná vo väčšine spoločností.

Na prvý pohľad ide o najlogickejšie riešenie stanovenia ceny, keďže spoločnosť sa snaží, aby jej zisk bol vyšší ako náklady vynaložené na daný výrobok tovar. Existuje však aj niekoľko výhrad, ktoré sú spájané s týmto spôsobom tvorby ceny. Najzávažnejším problémom je, že spoločnosť neberie do úvahy konkurenčné ceny daného produktu či maximálnu výšku, ktorú sú kupujúci ochotní zaplatiť. To môže spôsobiť to, že si spoločnosť sama určí cenu výrobku alebo služby, ktorá bude buď príliš

podhodnotená, čo má za následok ušlý potencionálny zisk, alebo príliš nadhodnotenú, čo bude zase neprijateľné pre kupujúceho (Majaro, 1996, s. 127).

Ďalším spôsobom je **hodnotová tvorba ceny**. Ide o opačný spôsob ako pri nákladovej tvorby cien, kedy sa hodnota produktu stanoví podľa zákazníkov. V konečnom dôsledku to vyzerá tak, že sa najprv urobí prieskum trhu a zistí sa, koľko sú kupujúci ochotní maximálne zaplatiť za daný tovar (Kotler, 1999, s. 100).

Ďalším spôsobom je **tvorba ceny podľa konkurencie**, kedy sa spoločnosť rozhoduje na základe cien u konkurenčných spoločností (Kotler, 1999, s. 100).

### 2.6.3 Distribúcia

*„Cieľom distribúcie je zaistiť to, aby bol výrobok alebo služba dodané zákazníkovi v správnom čase na správnom mieste.“* (Urbánek, 2010, s. 86)

Tento optimálny spôsob uspokojenia zákazníka je označovaný ako užitočnosť miesta a užitočnosť času. To, či tento proces prebehne úspešne, zohráva dôležitú úlohu pri hodnotení spokojnosti zákazníka (Majaro, 1996, s. 173).

### 2.6.4 Propagácia

*„Pod pojmom propagácia sa rozumie riadené informovanie a presvedčovanie cieľových skupín, pomocou ktorého naplňujú firmy a ďalšie inštitúcie svoje marketingové ciele.“* (Karlíček 2013, s. 190)

Zatiaľ čo pred pár rokmi postačila na propagáciu štandardná reklama, dnes je trh tak presýtený, že sa spotrebitelia voči klasickým formám propagácie stali imúnni. Následkom čoho je čoraz ťažšie a zložitejšie zaujať potencionálneho zákazníka. Klasickú reklamu dnes zamieňajú iné komunikačné kanály tvorené množstvom netradičných nástrojov (Pilík, 2008).

## 2.7 Marketingová komunikácia

Ďalší pojem, ktorému by som chcela venovať pozornosť je pojem marketingová komunikácia. Keďže jej zmyslom je informovať zákazníka, že sa predáva určitý produkt, prípadne poskytuje určitá služba, ktorých konzumácia mu môže priniesť uspokojenie, môžeme povedať, že marketingová komunikácia sa určitým spôsobom radí k formám propagácií (Majaro, 1996, s. 147).

Existuje niekoľko spôsobov, ako môže spoločnosť informovať potenciálneho zákazníka o danom produkte či službe:

- reklama,
- podpora predaja,
- public relations,
- priamy marketing,
- osobný predaj (Kotler, 2000, s. 124).

### **2.7.1 Reklama**

Podľa Kotlera (2007a, s. 855) predstavuje reklama akúkoľvek platenú formu jednostrannej neosobnej komunikácie či propagácie myšlienok, tovaru alebo služieb, prostredníctvom ktorej podáva spoločnosť informácie cieľovej skupine. Slúži ako dobrý nástroj na informovanie alebo presvedčovanie cieľového publika. Reklamy sa môžu objavovať v televízii, rádiu, tlači, outdoor reklama ( billboardy, vozidla MHD) či vlastné tlačené brožúry (Kaňovská, Schüller, 2015, s. 85).

Kotler (2000, s. 124) charakterizoval reklamu ako *„najúčinnjší nástroj budovania povedomia o existencii podniku, výrobu či myšlienky.“*

Predpokladá sa, že vývoj nových médií môže zapríčiniť pokles účinnosti tradičnej médií ako napr. televízor, tlač či rádio. Prednosťou nových médií je, že oproti tradičným médiám prinášajú rýchlejšie informácie ku konečným spotrebiteľom (Kotler, 2003, s. 112).

### **2.7.2 Podpora predaja**

Predstavuje súhrn motivačných prostriedkov, ktorý majú za úlohu donútiť zákazníka kúpiť si daný tovar, či už ide o výrobok alebo službu, hneď (Kotler, 2003, s. 89).

Typickými nástrojmi podpory predaja sú:

- vzorky,
- výhodné balenia,
- darovanie produktov ako ceny do súťaže,
- kupóny,
- výstavy a predvádzanie produktov (Majaro, 1996, s. 150).

Výhodou je, že tieto nástroje zapríčinia okamžitý nárast predaja. Na druhej strane je tento nárast len dočasný, keďže zákazníci v dôsledku zásob daného tovaru nebudú prejavovať dlhšiu dobu záujem o tento tovar (Karlíček, 2013, s. 196).

### **2.7.3 Public relations „PR“**

V rámci PR sa firma usiluje o dobré vzťahy s verejnosťou usporiadaním spoločenskej akcie alebo prostredníctvom sponzorstva. Pojem verejnosť v tomto prípade zahŕňa všetky skupiny, ktoré nejakým spôsobom ovplyvňujú spoločnosť. Môže ísť o zákazníkov, dodávateľov či obchodných partnerov (Kotler, 2007, s. 54).

PR disponuje niekoľkými nástrojmi, ktorých úlohou je upútať zákazníkov, nazývame ich **PENCILS**. Medzi tieto nástroje patria

- **Publications** – publikácie,
- **Events** – udalosti,
- **News** – správy,
- **Community affairs** – zapojenie sa do miestnej komunity,
- **Identity media** – identifikačné médiá,
- **Lobbying** – lobbovanie,
- **Social investments** – služby verejnosti (Kotler, 2003, s. 106).

### **2.7.4 Priamy marketing**

Je nazývaný tiež direct marketing či marketing typu one-to-one. Priamy marketing je súbor marketingových aktivít, ktorými sú produkty ponúkané zákazníkovi. Hlavnou úlohou je osloviť súčasných alebo potencionálnych zákazníkov s cieľom vyvolať určitú merateľnú odozvu (Hesková, Štarchoň, 2009, s. 126). Môže ísť o poštu, email alebo katalógový predaj.

### **2.7.5 Osobný predaj**

Je historicky najstarší spôsob priamej komunikácie. Osobný predaj je založený na forme „face-to-face“, ktorej úlohou je zákazníka informovať o produkte a v neposlednom rade budovať si dobré vzťahy so zákazníkmi (Kotler, 2003, s. 151).

K formám osobného predaja patrí pultový predaj, obchodný predaj, misionársky predaj (zákazníci našich zákazníkov), B2B ( spoločnosti medzi sebou) (Hesková, Štarchoň, 2009, s. 120).

## 2.8 Marketingový výskum

Kozel (2006, s. 58) charakterizuje marketingový výskum ako systematické a cieľavedomé hľadanie a analýzu informácií, ktoré vedú k identifikácii a riešeniu akéhokoľvek problému v oblasti marketingu. Najdôležitejšia zložka marketingového výskumu je tvorená informáciami, ktoré predstavujú akékoľvek dáta, o ktorých sa predpokladá, že sú nápomocné pri rozhodovaní. Je však dôležité rozlišovať medzi primárnymi a sekundárnymi informáciami.

**Primárne informácie** predstavujú pôvodné zdroje, ktoré je nutné zhromaždiť pre konkrétny účel. Ide vždy o nové informácie, ktoré vypovedajú o aktuálnom stave a konkrétnosti (Kozel, 2006, s. 66).

**Sekundárne informácie** predstavujú dáta, ktoré už boli zhromaždené niekým iným prvotne pre nejaký iný účel, ale sú aj naďalej k dispozícii. Dostať sa k takýmto informáciám je jednoduchšie a taktiež menej nákladné, keďže sa k nim dostávame už sprostredkovane (Kozel, 2006, s. 64).

Každý proces marketingového výskumu sa delí na niekoľko častí:

- definovanie problému a cieľa,
- plán výskumu,
- zhromažďovanie údajov,
- spracovanie a analýza získaných údajov,
- prezentovanie výsledkov výskumu,
- záverečná správa (Kozel, 2006, s. 71).

Keďže neexistuje jednotný spôsob výskumu, ktorý by bol vhodný pre každý typ dopytovanej požiadavky organizácie, je nevyhnutné sa taktiež zamerať na metódu zberu údajov. Medzi metódy zberu údajov patrí:

- pozorovanie,
- dotazovanie,
- experiment (Kozel, 2006, s. 80).

Zber údajov sa môže uskutočniť osobnou, písomnou, telefonickou alebo elektronickou formou.

## **2.9 Čiastočná finančná analýza**

Sedláček (2011, s. 3) charakterizuje finančnú analýzu ako metódu hodnotenia finančného hospodárenia spoločnosti, pri ktorej sa získané dáta triedia, agregujú a pomerujú medzi sebou navzájom. Úlohou finančnej analýzy je identifikovať problémy, silné a slabé stránky vychádzajúce z finančnej situácie spoločnosti, kvantifikovať jednotlivé vzťahy medzi týmito dátami, ktoré následne predstavujú podklad pre rozhodovanie managementu.

### **2.9.1 Ukazovatele rentability**

Medzi najvýznamnejšie ukazovatele rentability patria ukazovateľ rentability vloženého kapitálu, celkových vložených aktív a tržieb, ktoré sú charakterizované nižšie.

#### **ROI – ukazovateľ rentability vloženého kapitálu**

Tento ukazovateľ vypovedá o tom, koľko jednotiek finančných prostriedkov spoločnosť získa jednou jednotkou investovaných finančných prostriedkov (Sedláček, 2011, s. 56).

$$ROI = \frac{\textit{zisk}}{\textit{celkové aktíva} - \textit{krátkodobé cudzie zdroje}}$$

#### **ROS – ukazovateľ rentability tržieb**

Ukazovateľ dáva do pomeru zisk a tržby, tzn. tržné ohodnotenie spoločnosti za určité časové obdobie. Vypovedá o tom, koľko eur čistého zisku pripadá na jedno euro tržieb (Sedláček, 2011, s. 59).

$$ROS = \frac{\textit{zisk}}{\textit{tržby}}$$

## **ROA – ukazovateľ rentability aktív**

Vyjadruje z pohľadu aktív ich výnosnosť, resp. aká časť zisku je generovaná z investovaného kapitálu. Čím je hodnota ukazovateľa vyššia, tým lepšia je rentabilita spoločnosti (www.faf.cz, 2017)

$$ROA = \frac{Zisk}{Aktíva}$$

### **2.9.2 Ukazovatele likvidity**

Likvidita predstavuje súhrn všetkých potencionálne likvidných prostriedkov, ktoré môže spoločnosť použiť na úhradu svojich záväzkov. Ukazovatele likvidity dávajú do pomeru to, čím je možno splatiť záväzky s tým, čo je nutné zaplatiť (Sedláček, 2011, s. 66).

#### **Bežná likvidita**

Hovorí o tom, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky. Nevýhodou tohto ukazovateľa je, že v obežných aktívach sa nachádzajú aj zásoby, ktorým môže trvať dlho, kým sa premenia na peňažné prostriedky. Tento ukazovateľ predstavuje kritérium budúcej solventnosti spoločnosti pričom odporúčaná hodnota je v rozmedzí 1,5 až 2,5 (Sedláček, 2011, s. 66).

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

#### **Pohotovú likvidita**

Ukazovateľ dáva do pomeru taktiež obežné aktíva a krátkodobé záväzky, pričom vynecháva zásoby. To znamená, že v čitateli sa nachádzajú len peňažné prostriedky, či už v hotovosti alebo na bankových účtoch. Odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa by nemala klesnúť pod 1 (Sedláček, 2011, s. 67).

$$\text{Pohotovú likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

## **Okamžitá likvidita**

Vypovídá o schopnosti společnosti splatit' ihned práve splatné dlhy. Odporúčaná hodnota je aspoň 0,2 (Sedláček, 2011, s. 67).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peňažné prostriedky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

Táto kapitola bakalárskej práce sa zaoberá súčasnou situáciou spoločnosti A&A SHINE z hľadiska marketingovej stratégie.

#### 3.1 Profil spoločnosti

##### Základné informácie o spoločnosti

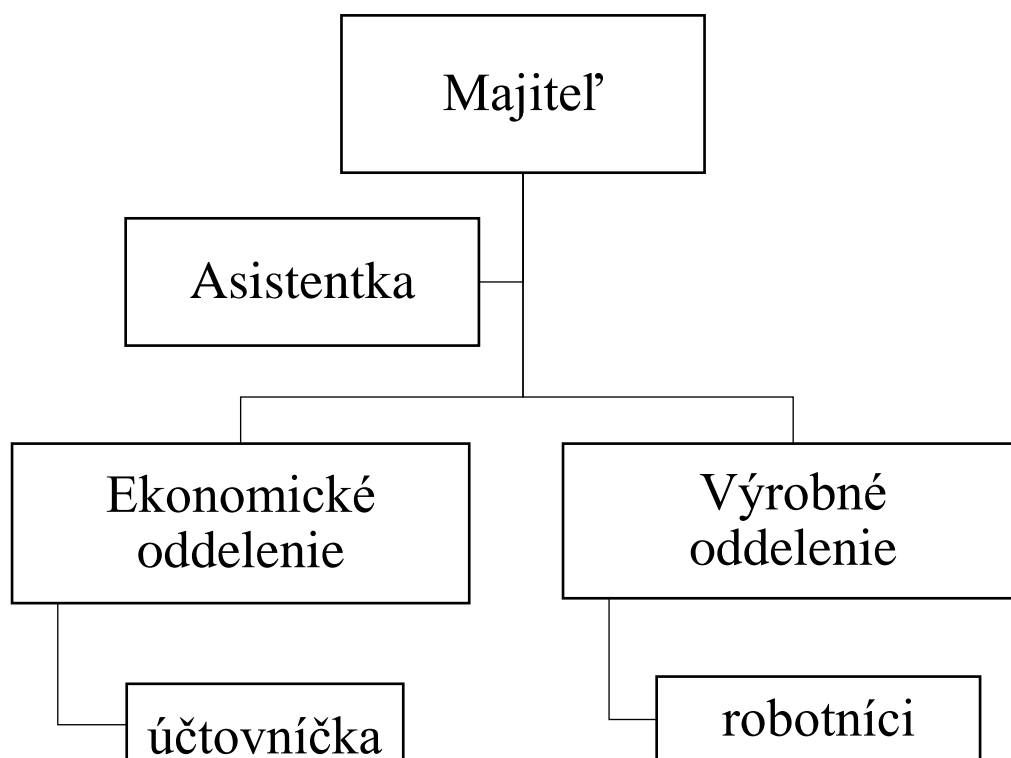
<b>Obchodné meno</b>	A&A SHINE, v. o. f.
<b>Sídlo</b>	Overtoom 543B, 1054 LK Amsterdam, Holandsko
<b>Jednatel'</b>	Anton Andrej
<b>IČO</b>	273002354
<b>Deň zápisu</b>	25. 06. 2007
<b>Právna forma</b>	v.o.f.

Spoločnosť A&A SHINE v. o. f. vznikla 25. júna 2007 zápisom do Obchodného registra v Holandsku. Sídlo firmy sa nachádza na ulici Overtoom 543B, 1054LK v Amsterdame. Spoločnosť založil pán Anton Andrej, ktorý sa v oblasti stavebníctva pohybuje od roku 2005. Pôvodne bolo sídlo tejto spoločnosti v Den Haagu, avšak zakladateľ videl potenciál na stavebnom trhu v Amsterdame, kde bol dopyt po týchto službách vyšší, čo bolo dôvodom presťahovania sídla. Od začiatku svojho pôsobenia sa spoločnosť zaoberá rekonštrukciou bytov a domov.

**Medzi hlavné služby**, ktoré spoločnosť poskytuje, patria čistiace práce, murárske práce, maliarske a natieračské práce, stolárske práce, montáž sadrokartónu, obkladačské práce, výmena okien a upratovacie služby.

## Organizačná štruktúra

Keďže ide o malú spoločnosť, organizačná štruktúra je pomerne jednoduchá. Ide o líniovú organizačnú štruktúru, ktorá je charakterizovaná jediným jednoznačne určeným vedúcim, ktorý všetko riadi. V tomto prípade je výhodou priama kontrola a komunikácia s podriadenými. Ďalej pokračuje rozdelenie na ekonomické, kde ide hlavne o činnosť účtovnícku, a výrobné oddelenie, ktoré tvoria samotní pracovníci – tesári, murári alebo pomocní robotníci.



Obr. 3: Organizačná štruktúra spoločnosti A&A SHINE (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)

## 3.2 Analýza makroprostredia

Aby mohol byť spoločnosť úspešná, musí svoju činnosť prispôbiť okolitému prostrediu, ktorý naň vplýva. Analýzu makroprostredia som vykonala prostredníctvom PEST analýzy, ktorá dokáže zhodnotiť súčasnú situáciu spoločnosti na základe viacerých

faktorov. Zaoberá sa či už marketingovými ukazovateľmi, právnou úpravou alebo životnou úrovňou konkrétneho štátu.

### 3.2.1 Politicko – právne prostredie

Keďže je táto spoločnosť pôsobí v Holandsku, musí sa taktiež riadiť zákonmi, ktoré sú platné v tomto štáte. Stavebnú spoločnosť ovplyvňujú zmeny, ktoré sa týkajú nielen stavebného trhu, ale taktiež aj na trhu obecného. Ide napríklad o obchodné alebo živnostenské právo. Avšak najviac ovplyvňuje odbor stavebníctva práve Stavebné právo.

Ďalším dôležitým faktorom je zdaňovanie právnických osôb. V Zákone o zdaňovaní právnických osôb z roku 1969 sa v Článku 22 uvádza dvojaká sadzba dane. Pri zdaniteľnom príjme do 200 000 € je sadzba dane 20%, pri zdaniteľnom príjme nad 200 000 € je daň určená pevnou sadzbou 40 000 €, pričom sa k tejto sume pripočíta ešte 25% z čiastky, ktorá presahuje 200 000 € (wetten.overheid.nl, 2016).

Tab. 3: Zdanenie právnických osôb ( vlastné spracovanie podľa wetten.overheid.nl)

<b>Príjem</b>	<b>Sadzba dane</b>
< 200 000 €	20%
> 200 000 €	Daň : 40 000 € + 25% z čiastky, kt. presahuje 200 000 €

### 3.2.2 Ekonomické prostredie

#### HDP

Hrubý domáci produkt predstavuje celkovú peňažnú hodnotu všetkých statkov a služieb, ktoré boli vytvorené za dané obdobie na určitom území. V tabuľke nižšie je zobrazený vývoj HDP v období od roku 2007 po rok 2016 (cbs.nl, 2017). Vývoj hodnoty HDP má za sledované obdobie neustále rastúcu tendenciu, čo má dobrý dopad na životnú úroveň a tým pádom pre spoločnosť to môže znamenať vyššie zisky.

Tab. 4: Vývoj HDP v Holandsku v rokoch 2007 – 2016 ( cbs.nl, 2016)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>HDP (v mil. eur)</b>	613280	639163	614540	631512	642929	654164	652748	663008	676531

### Inflácia

Medzi ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú prostredie spoločnosti patrí taktiež inflácia. Priemerná ročná inflácia v roku 2016 bola 0,3 %, čo predstavuje najnižšiu hodnotu za posledných 10 rokov. Ak sa zase pozrieme na najvyššiu hodnotu, tá bola v rokoch 2012 a 2013 vo výške 2,5 %. Táto skutočnosť by nemala vo veľkej miere ovplyvniť chod spoločnosti, ak však vezmeme do úvahy aj iné faktory, môže to mať určitý vplyv na spoločnosť. Vývoj inflácie je zobrazený v tabuľke nižšie.

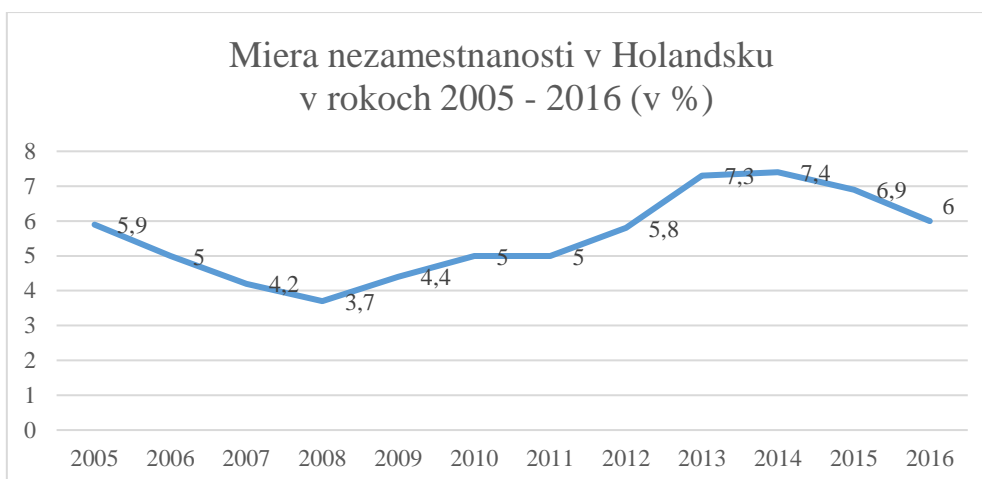
Tab. 5: Miera inflácie v Holandsku v rokoch 2009 – 2016 (cbs.nl, 2016)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Miera inflácie ( v %)</b>	1,2	1,3	2,3	2,5	2,5	1	0,6	0,3

Medzi hlavné zdroje medziročného poklesu inflácie patria: pokles cien pohonných látok v dôsledku celosvetových nízkych cien ropy, nižšie ceny v potravinárskom sektore ako aj nižšie ceny služieb a spotrebného tovaru (www.cbs.nl, 2016).

Čo sa týka dane z pridanej hodnoty, existujú dve sadzby a to 6 % a 21 %. Znížená sadzba sa používa pri určitých službách. Ak sa pozrieme konkrétne na stavebníctvo, ide napríklad o fakturáciu maliarskych alebo štukatérskych služieb. Podmienkou je, že budova, na ktorej sa zmeny prevádzajú, musí byť staršia ako 2 roky a taktiež sa nesmie používať na komerčné účely a podnikanie (www.belastingdienst.nl, 2016).

Miera nezamestnanosti sa v roku 2016 pohybuje na úrovni 6%, čo predstavuje pokles oproti miere nezamestnanosti 6,9 % v roku 2015 (www.cbs.nl, 2016).



Graf 1: Miera nezamestnanosti v Holandsku v rokoch 2005 - 2016 (vlastné spracovanie podľa [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), 2016)

### 3.2.3 Sociálne prostredie

Ako uvádza Štatistický úrad ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), 2016), celkový počet obyvateľov Holandského kráľovstva ku dňu 3. októbra 2016 je 16 979 120. Spoločnosť A&A SHINE sústreďuje svoju činnosť najmä v Amsterdame, hlavnom meste Holandska. Čo sa týka štatistických údajov o tomto meste, počet obyvateľov je 742 884 obyvateľov, v aglomerácií okolo 1,1 milióna obyvateľov. Ak sa pozrieme na počet vydaných stavebných povolení na budovy v roku 2016, je ich 1143, pričom 907 z nich predstavujú stavebné povolenia pre obytné budovy. Tento počet predstavuje nárast oproti minulému obdobiu o 64 vydaných stavebných povolení pre obytné budovy ([cbs.nl](http://cbs.nl), 2017). Rastúci vývoj je pre spoločnosť pozitívnou správou, keďže tak vzniká príležitosť získať nových zákazníkov.

### 3.2.4 Technologické prostredie

Technologické prostredie zohráva v oblasti stavebníctva kľúčovú rolu. Kvôli neustálemu zvyšovaniu sa konkurencieschopnosti konkurenčných spoločností je za potreby sa stále zlepšovať, či už ide o kvalitu ponúkaných služieb alebo kvalitu výrobného procesu. Taktiež sa čím ďalej tým viac prihliada na životné prostredie či snahu ľudí žiť viac ekologickejšie, čo ovplyvňuje aj stavebné spoločnosti. Tie používajú pri realizácii alebo rekonštrukcií stavieb materiály, ktoré v budúcnosti prinesú určitú úsporu, najmä čo sa týka finančných prostriedkov. Ide napríklad o solárne panely, ktoré zabezpečujú ohrev

vody. Novinkou na trhu, ktorú využíva aj spoločnosť A&A SHINE je aj **fúkaná izolácia nazývaná „easycell“**, ktorá sa vyrába z výberového recyklovaného papiera.

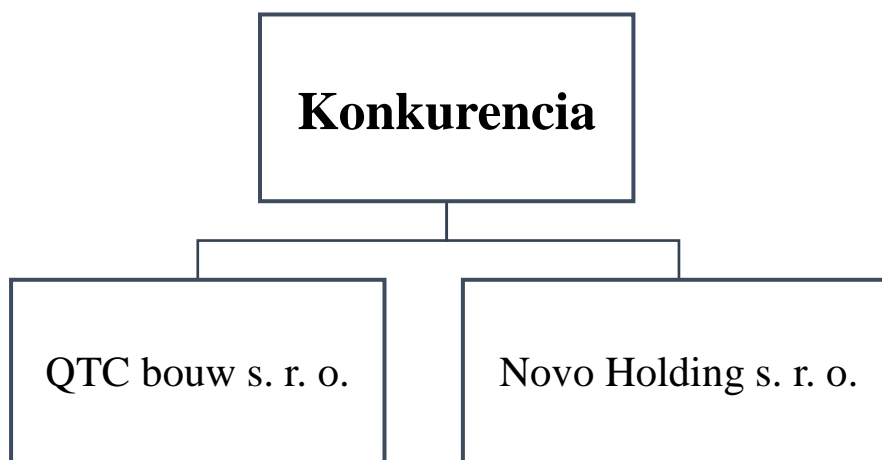
### 3.3 Analýza mikroprostredia

Mikroprostredie spoločnosti tvorí spoločnosť samotná a zložky, ktoré pôsobia v jeho bezprostrednom okolí. Ide najmä o zákazníkov, dodávateľov či konkurenciu. Informácie pre túto analýzu som získala prostredníctvom odbornej konzultácie s vedením spoločnosti.

#### 3.3.1 Spoločnosť

Spoločnosť sama o sebe funguje bez väčších problémov. Počtom zamestnancov sa radí medzi malé spoločnosti, čomu nasvedčuje aj jednoduchá líniová organizačná štruktúra. Zaujímavosťou je, že každý projekt má svojho nadriadeného, ktorý dozerá na vecné a časové plnenie úloh, a taktiež sa zodpovedá hlavnému nadriadenému, v tomto prípade majiteľovi firmy. Jediným no pomerne častým problémom je, že spoločnosť sa kvôli oneskoreniu platieb zo strany zákazníkov dostáva do druhotnej platobnej neschopnosti. Keďže sa platba z projektov neinkasuje jednorazovo, ale je rozdelená do viacerých častí, najväčším problémom je v poslednej dobe platba posledných 25% z celkovej sumy projektu. Párkrát sa už stalo, že vymáhanie prebiehalo aj súdnou cestou, raz dokonca neúspešne, pretože klient v priebehu súdneho procesu skrachoval.

#### 3.3.2 Konkurencia



Obr. 4: Konkurencia spoločnosti A&A SHINE v.o.f. (interné zdroje spoločnosti)

## **Konkurencia v odvetví**

Konkurencia v odvetví predstavuje všetky spoločnosti alebo samostatne zárobkovo činné osoby, ktorí podnikajú v rovnakej sfére a svojim zákazníkom ponúkajú produkty alebo služby, ktoré sú podobné ponuke spoločnosti A&A SHINE. Predovšetkým ide o spoločnosti alebo jednotlivcov poskytujúce rekonštrukciu bytov a domov.

Spoločnosť A&A SHINE pôsobí na trhu od roku 2007, čím si už vybudovala pomerne dobré meno medzi zákazníkmi. Avšak počet spoločností zaoberajúcich sa rekonštrukciou bytov a domov je v Amsterdame dosť vysoký. Medzi najväčších konkurentov možno považovať spoločnosti, ktoré majú rovnaké podmienky podnikania ako spoločnosť A&A SHINE a ponúkajú rovnaké alebo prinajmenšom aspoň podobné služby. Pri analýze konkurenčných spoločností som sa preto zamerala na slovenské spoločnosti pôsobiace v Holandsku.

Spoločnosť **QTC bouw s. r. o.** je slovenská stavebná spoločnosť, ktorá poskytuje svoje služby na území Holandska. Ponúka širokú škálu stavebných služieb, pričom sa zameriava na exteriér a interiér. Predovšetkým ide o maliarske práce, drevený vstavaný nábytok, fasády, okná a schody.

Spoločnosť **Novo Holding s. r. o.** je taktiež slovenskou firmou pôsobiacou na území Holandska. Na trhu pôsobí od roku 2005, čím si už vytvorila stabilné postavenie. Svoju činnosť sústreďuje hlavne na rekonštrukciu interiéru, konkrétne ide o maliarske práce, obkladačské práce, demolačné a čistiace práce.

## **Potencionálni konkurenti**

Potencionálnym konkurentom môže byť ktokoľvek, kto vstúpi na trh. Jedinou možnosťou vstupu na stavebný trh je dodržanie podmienok, ktoré vyplývajú zo zákona danej krajiny. Čo sa týka vstupných bariér, na úvod je potrebný kapitál – investície, ktoré sa využijú na vybavenie, priestory, vytvorenie určitej zásoby a náradia. V tomto smere nie sú podmienky príliš priaznivé, keďže ceny nehnuteľností v roku 2016 stúpili a s nimi pochopiteľne aj ceny stavebných materiálov ([www.globalpropertyguide.com](http://www.globalpropertyguide.com), 2016).

Každodennou situáciou na trhu je boj o nového zákazníka. Pravdou je, že väčšinou sa zákazníci nerozhodujú na základe ceny, aj keď zohráva dôležitú rolu, ale prihliadajú

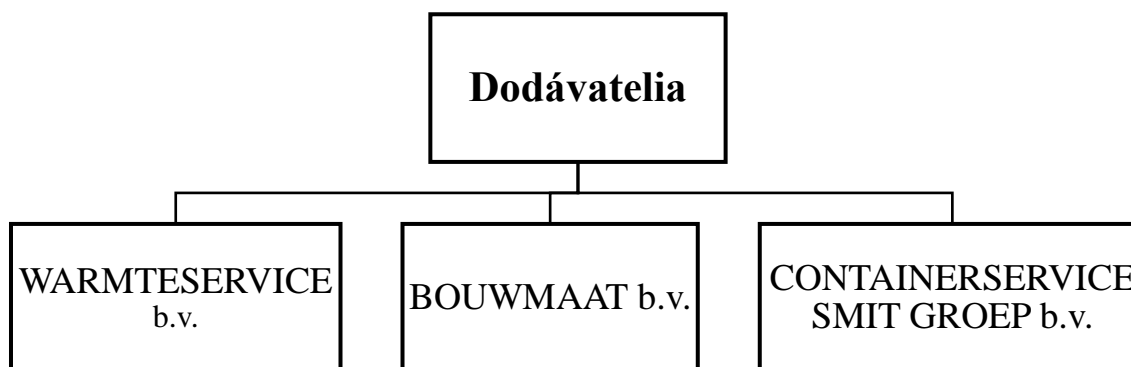
viac na kvalitu, dodanie či sprievodné služby. Dôležitým faktorom sú taktiež referencie či skúsenosti známych.

### Hrozba substitučných produktov

Keďže spoločnosť A&A SHINE ponúka svojim zákazníkom širokú škálu stavebných služieb, od demolačných a búracích prác, opráv až po kompletnú rekonštrukciu, pokryje tým široké pásmo dopytu zákazníkov. Jediný problém môže predstavovať výstavba nových budov od základu, pretože spoločnosť sa touto činnosťou nezaobrá. Avšak vo veľkej miere sa môže na jednotlivých výstavbách podieľať, čím vlastne nepovažujem substitučné výrobky pre spoločnosť A&A SHINE za hrozbu.

### 3.3.3 Dodávateľia

V súčasnosti má spoločnosť A&A SHINE 2 hlavných dodávateľov stavebného materiálu, a to Bouwmaat b.v., Warmteservice b.v. Ďalšími dodávateľmi sú napríklad Technische unie a Glashandel Actief či Containerservice Smit Groep b.v.



Obr. 5: Dodávateľia spoločnosti A&A SHINE (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)

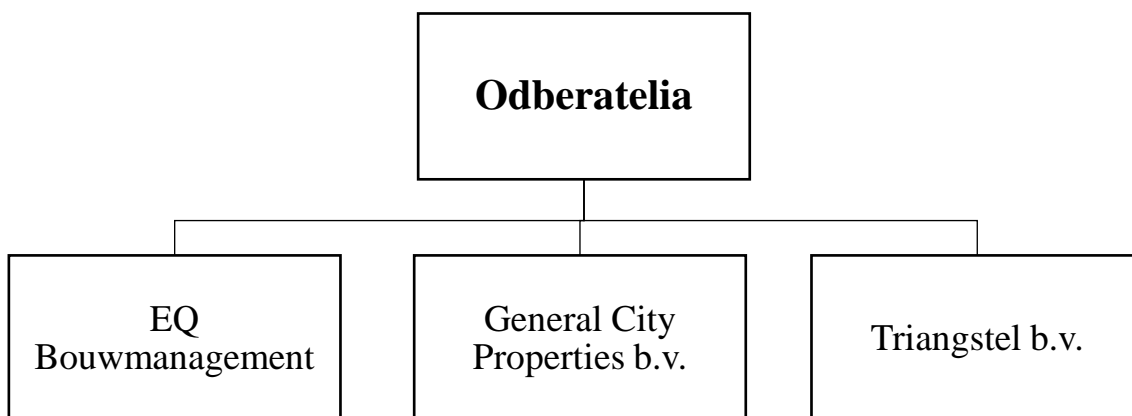
Korene spoločnosti **BOUWMAAT b.v.** siahajú až do roku 1986, kedy bola založená. Behom niekoľko rokov si táto spoločnosť vybudovala bezkonkurenčnú pozíciu vo svojom odbore. V súčasnosti sa v Holandsku nachádza 46 pobočiek tejto spoločnosti. Ide o sieť veľkoobchodov, ktoré ponúkajú pod jednou strechou širokú škálu stavebných materiálov, či už ide o konštrukcie, drevo, inštalatérstvo, rôzne náradie, farby, údržbu alebo elektroinštaláciu. Spoločnosť taktiež ponúka farby pod záštitou svojej vlastnej

značky, čo z nej robí nielen veľkoobchod ale taktiež výrobcu. Okrem možnosti dovozu objednávky ponúka svojim zákazníkom taktiež poradenstvo v oblasti materiálov, namiešavanie farieb a kalkuláciu spotreby materiálu (www.bouwmaat.nl., 2016).

Spoločnosť **WARMTESERVICE b.v.** je spoločnosť, ktorá je na trhu už od roku 1964. Ponúkaný sortiment vo viac ako 50 predajniach po celom Holandsku predstavuje kompletnú ponuku materiálu v oblasti vykurovania, zastrešenia a vodoinštalácie. Zákazníci tejto spoločnosti sú nielen veľké stavebné firmy, ale taktiež živnostníci či drobní stavebníci. Svojím zákazníkom ponúka možnosť dovozu objednávky a kalkulácie cien. Personál spoločnosti tvoria vysoko kvalifikovaní zamestnanci, ktorí ponúkajú zákazníkom pomoc pri výbere materiálu (warmteservice.nl, 2016).

Spoločnosť **CONTAINERSERVICE SMIT GROEP b.v.** sa zaoberá poskytovaním služieb v rámci odstraňovania stavebného a demolačného odpadu. Disponuje mnohými certifikátmi, ktoré oprávňujú túto spoločnosť vykonávať rôzne výkopové práce, demolačné práce, ale napríklad aj odstránenie azbestu. Spoločnosť **A&A SHINE** spolupracuje s touto spoločnosťou od začiatku svojho pôsobenia, pričom táto spoločnosť ponúka svoje veľké odpadové kontajnery pri odstránení stavebného odpadu pri rekonštrukciách (www.smitgroep.nl, 2016).

### 3.3.4 Odberatelia



Obr. 6: Odberatelia spoločnosti A&A SHINE v.o.f. (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)

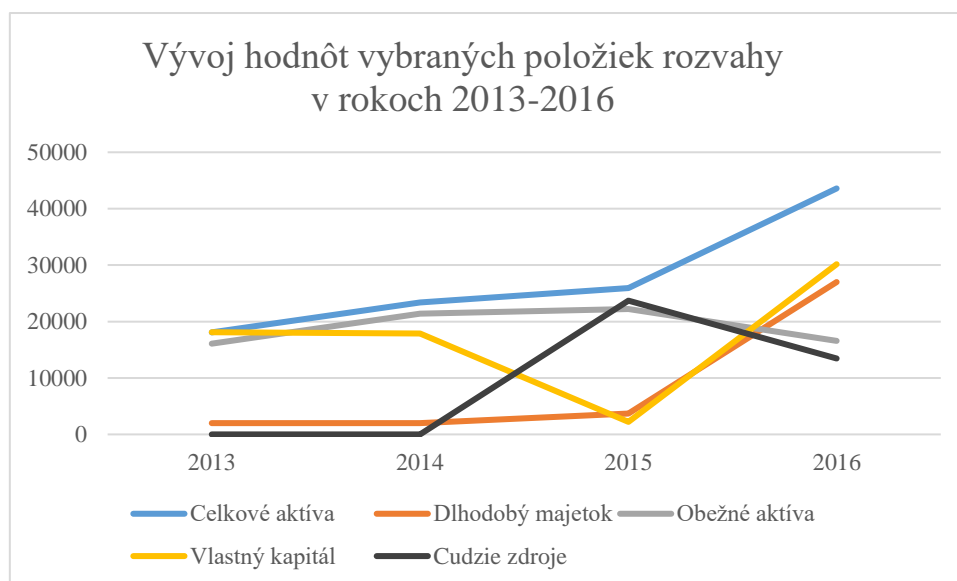
Keďže spoločnosť **A&A SHINE** ponúka širokú škálu svojich činností, zabezpečí si tým taktiež širokú škálu odberateľov – zákazníkov. Vo väčšine prípadov predstavujú

odberatelia koncových zákazníkov. Primárne sa spoločnosť zameriava na domácnosti a rodiny, ktoré predstavujú približne 80% zákaziek situované predovšetkým v Amsterdame. Ďalšou skupinou odberateľov sú spoločnosti. Vo väčšine prípadov ide o rekonštrukciu kancelárskych priestorov či priestorov určených na propagáciu, ako to bolo napríklad u odberateľov General City Properties b.v či Steengoed b.v. Najvýznamnejším projektom tak bola rekonštrukcia návrhárskej dielne a priestorov určených na módne prehliadky pre svetoznámeho módného návrhára Marta Vissera.

### 3.4 Analýza vybraných finančných ukazovateľov

V tejto časti je prevedená čiastočná finančná analýza vybraných ukazovateľov. Táto finančná analýza bola vykonaná v sledovanej spoločnosti v období od roku 2013 až po rok 2016. Podkladom pre vytvorenie čiastočnej finančnej analýzy sú rozvahy a výkazy ziskov a strát získaných od vedenia spoločnosti, ktoré sú uvedené v prílohách tejto bakalárskej práce.

#### Vybrané položky rozvahy



Graf 2: Vývoj hodnôt vybraných položiek rozvahy v rokoch 2013 – 2016 (vlastné spracovanie podľa výkazov spoločnosti)

V prípade dlhodobého majetku môžeme v jednotlivých sledovaných rokoch vidieť rastúci trend, pričom najväčší nárast bol zaznamenaný v roku 2016. V tomto roku sa rozhodol

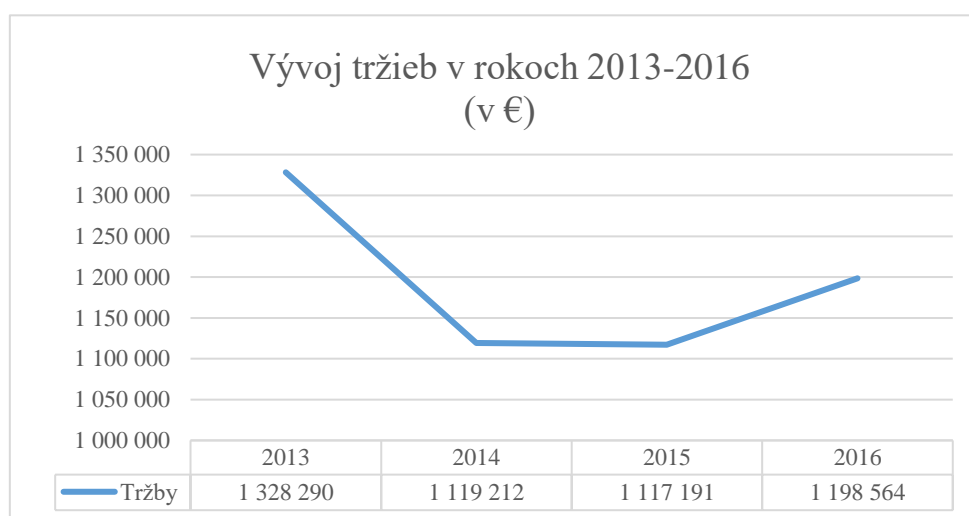
majiteľ spoločnosti kúpiť nové vozidlo Ford Transit, čo zapríčinilo prudký nárast dlhodobého majetku.

Čo sa týka obežného majetku, hodnota sa v roku 2014 oproti predchádzajúcemu roku zvýšila o takmer 33 %. Príčinou bol fakt, že spoločnosti sa podarilo uspieť pri vymáhaní pohľadávok. Zníženie pohľadávok ma taktiež za následok nárast krátkodobého finančného majetku o viac ako 5 000 €. Nasledujúci rok sa hodnota obežného majetku taktiež zvýšila, avšak tento nárast o 3 % nebol až taký výrazný, ako to bolo v predchádzajúcom roku.

V roku 2015 vzrástla hodnota cudzích zdrojov o takmer 18 000 €. Príčinou tohto výrazného nárastu bola aj skutočnosť, že na konci roka začala spoločnosť s dlhodobým projektom rekonštrukcie bytu, ktorá si vyžadovala nákup veľkého množstva materiálu. Tento záväzok voči dodávateľom nestihla spoločnosť uhradiť v roku 2015, čo sa vlastne premietlo zvýšením cudzích zdrojov. V ďalšom roku sa hodnota cudzích zdrojov znížila o takmer 60 % na hodnotu 13 432 €.

### Vývoj tržieb

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj tržieb za sledované obdobie 2013-2016. Najvyššia hodnota bola zaznamenaná v roku 2013. Po miernom útlme krízy, ktorá v roku 2012 zasiahla celú Európu, bola pre mnoho zákazníkov rozhodujúca cena, čo predstavovalo konkurenčnú výhodu pre túto spoločnosť a spôsobilo, že tržby dosiahli najvyššej hodnoty v sledovanom období.



Graf 3: Vývoj tržieb v rokoch 2013-2016 (vlastné spracovanie podľa výkazov spoločnosti)

## Ukazovatele likvidity

V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú výpočty ukazovateľov likvidity v rokoch 2014 - 2016.

Tab. 6: Vypočítané hodnoty ukazovateľov likvidity (vlastné spracovanie podľa výkazov spoločnosti)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Bežná likvidita	2,95	0,94	1,24
Pohotová likvidita	2,95	0,94	1,24
Okamžitá likvidita	2,23	0,69	0,86

### 1. Bežná likvidita

Z výsledkov výpočtov vyplýva, že v roku 2014 ukazovateľ bežnej likvidity mierne presahuje doporučenú hodnotu 1,5 – 2,5. To znamená, že celková hodnota obežného majetku pokryla v tomto roku všetky krátkodobé záväzky, avšak ani príliš veľké prekročenie doporučenej hodnoty sa nepovažuje za vhodné. V roku 2015 je naopak hodnota pod doporučenou hranicou. Zvýšenie obežných aktív bolo spôsobené nárastom krátkodobých pohľadávok voči odberateľom. Hodnota bežnej likvidity sa k doporučenej hodnote najviac priblížila v roku 2016.

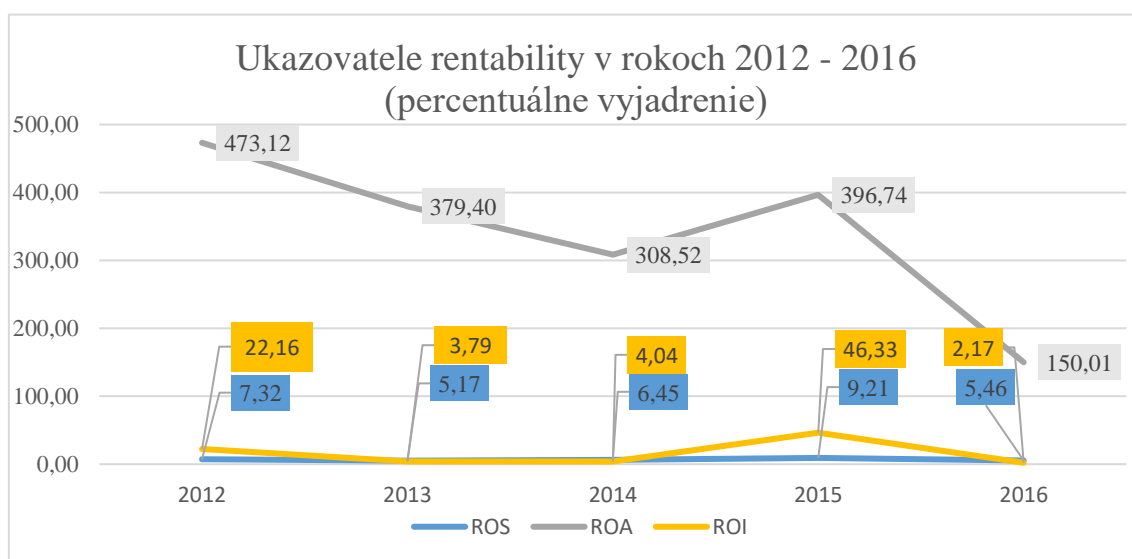
### 2. Pohotová likvidita

Keďže spoločnosť nedisponuje žiadnymi zásobami, hodnoty pohotovej likvidity sú totožné s hodnotami bežnej likvidity. Čo sa týka hodnôt, v roku 2014 výrazne prekročuje doporučenú hodnotu. Naopak v nasledujúcich rokoch sa hodnota pohybuje v rozmedzí 0,7-1,2 čo odpovedá doporučenej hodnote.

### 3. Okamžitá likvidita

Čo sa týka okamžitej likvidity, doporučená hodnota je v rozmedzí 0,2 – 0,5. Hodnoty v roku 2014 výrazne prevyšujú doporučené hodnoty, čo nasvedčuje tomu, že spoločnosť by v tomto roku bola schopná uhradiť všetky svoje záväzky, ak by to bolo nutné v krátkom časovom úseku. Aj v ďalších rokoch sú hodnoty tohto ukazovateľa nad hranicou doporučených hodnôt.

## Ukazovatele rentability



Graf 4: Ukazovatele rentability v rokoch 2012-2016 (vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti)

Podľa ukazovateľov výnosnosti boli všetky roky sledovaného obdobia pre spoločnosť úspešné, keďže v každom roku malo 1 euro vloženého kapitálu pozitívny prínos.

**Ukazovateľ rentability aktivity** vykazuje príliš vysoké hodnoty v každom zo sledovaných období, čo je zapríčinené faktom, že spoločnosť nevykazuje takmer žiaden majetok. Náradie a prístroje, ktoré sú potrebné pri vykonávaní práce si zabezpečuje každý zamestnanec sám. V roku 2016 tento ukazovateľ vykazuje rapídny pokles v dôsledku kúpy nového vozidla spoločnosti.

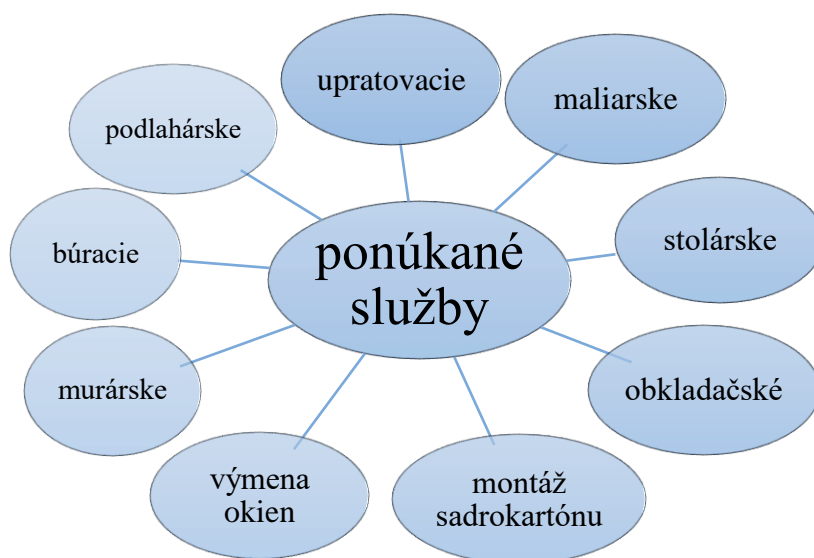
**Ukazovateľ rentability tržieb** sa počas celého sledovaného obdobia drží na hladine od 5 do 10 %. Najvyššia hodnota bola zaznamenaná v roku 2015 a to 9,21 %.

**Ukazovateľ rentability vloženého kapitálu** vykazuje príliš vysoké hodnoty v roku 2015, spôsobené tým, že spoločnosť vytvorila vysoký výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia. Najnižšia hodnota je naopak v roku 2016, kde spoločnosť disponovala oveľa nižším ziskom ako tomu bolo v roku 2015 a taktiež mierne vzrástli krátkodobé cudzie zdroje – záväzky spoločnosti.

## 3.5 Analýza marketingových nástrojov

### 3.5.1 Produkt

Medzi najväčšie výhody spoločnosti A&A SHINE patrí komplexnosť projektu – spoločnosť poskytuje komplexnú rekonštrukciu/renováciu bytov, od demolačných prác cez stolárske až po finálne upratovacie práce, čo zjednodušuje zákazníkovi celkový priebeh rekonštrukcie. Taktiež to zabezpečuje lepšiu koordináciu a komunikáciu medzi jednotlivými zamestnancami. Služby, ktoré spoločnosť ponúka, sú zobrazené na obrázku nižšie. Celková ponuka nepredstavuje len samotnú rekonštrukciu, ale taktiež dochvíľnosť a fakt, že spoločnosť je vo svojej práci precízna a dokáže dokončiť prácu včas a so zabezpečením celého chodu rekonštrukcie. Spoločnosť bohužiaľ neposkytuje nadštandardné služby ako je napríklad vizualizácia projektu.

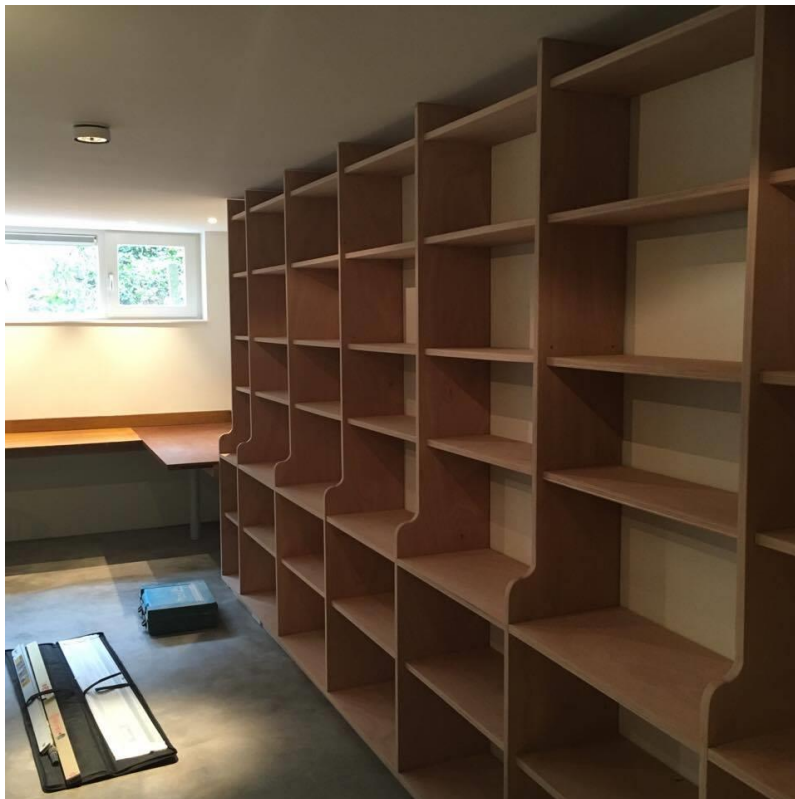


Obr. 7: Portfólio ponúkaných služieb (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

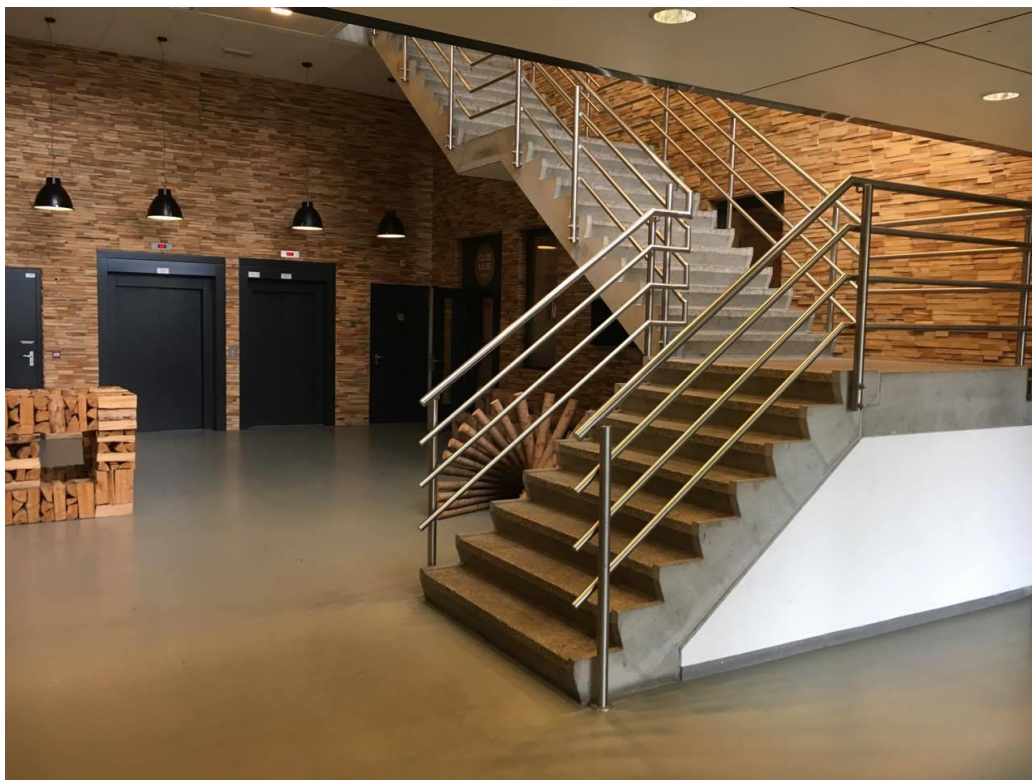
Keďže každý projekt je jedinečný a nedá sa presne definovať jednotlivé činnosti, pre lepšiu predstavu sú na obrázkoch nižšie zobrazené ukážky projektov, ktoré realizovala spoločnosť A&A SHINE.



Obr. 8: Ukážka výmeny okien a ich finálna úprava  
(interné zdroje spoločnosti)



Obr. 9: Ukážka stolárskych prác (interné zdroje spoločnosti)



Obr. 10: Rekonštrukcia kancelárskych priestorov (interné zdroje spoločnosti)

### 3.5.2 Cena

Spoločnosť sa zaoberá najmä zákazkami určených pre konečného spotrebiteľa, čo ma za následok to, že cena je stanovená na základe jednania so zákazníkom a individuálneho prístupu. **Postup určenia ceny** je však vo väčšine prípadov rovnaký. Prvým krokom je získanie informácií o rekonštrukcii a výmer, ktoré sú vykonané pracovníkmi alebo získané od samotného zákazníka. Na základe týchto výmer určí rozpočtár, v tomto prípade majiteľ spoločnosti, cenu rekonštrukcie. Vychádza predovšetkým z ceny na trhu a predchádzajúcich skúseností. V cene rekonštrukcie sú zahrnuté všetky náklady, ktoré sú vynaložené na daný projekt. Predovšetkým ide o materiál či náklady na pracovnú silu. Dôležitým faktorom pri určovaní ceny je aj **významnosť zákazníka**. Ak ide o zákazníka, ktorý predstavuje pre spoločnosť dôveryhodnú osobu, spoločnosť je ochotná rekonštrukciu vykonať aj na úkor nižšieho zisku, pričom vie, že sa nenaskytnú nejaké komplikácie. Spoločnosť sa taktiež usiluje o to, aby rozpočet zodpovedal v čo najväčšej miere skutočnosti, čím sa vyhne dodatočnému žiadaniu peňazí, ktoré nie je medzi zákazníkmi veľmi obľúbené.

Pri stanovení ceny spoločnosť vychádza z dvoch možností, a to:

- určiť cenu na základe hodinovej mzdy, ktorá sa pohybuje na úrovni 18 – 25 € / 1 pracovníka,
- určiť cenu na základe výmery v m<sup>2</sup>, pričom v tomto prípade je cena individuálna.

### **Kalkulácia projektu**

Nasledujúci obrázok zobrazuje jeden z projektov, ktorý realizovala spoločnosť A&A SHINE. Tento projekt bude použitý na zobrazenie kalkulácie, ktorá po rozhovore s majiteľom spoločnosti odpovedá skutočnej kalkulácii použitej pri vyčísľovaní ceny práce tohto projektu.



Obr. 11: Projekt, na základe ktorého je vyčíslená kalkulácia (interné zdroje spoločnosti)

Podrobný popis prác pri realizácii daného projektu sú nasledovné:

1. **búracie práce** – odstránenie pôvodného vybavenia, demolácia potrebných objektov a vyčistenie miestnosti,
2. **stolárske práce** – stavba konštrukcie na zníženie stropu a odhlučnenie stien, aplikovanie izolácie easycell a odhlučňovacej peny,
3. **elektroinštalačné práce** – zavedenie elektrických vodičov, spínačov, ističov a ochrán, osadenie svetiel a pripojenie na verejnú sieť,
4. **montáž sadrokartónu,**
5. **murárske a štukovacie práce** – osadenie kozuba, nanesenie sadrovej omietky,
6. **podlahárske práce** – lepenie a brúsenie parkiet,
7. **maliarske práce** – úprava povrchu dreva a stien, maľovanie,
8. **pomocné práce** – doplňovanie materiálu, pomoc pri vykonávaní jednotlivých činností,
9. **upratovacie práce** – odstránenie prebytočného materiálu a odpadu, finálne upratovanie.

Tab. 7: Celková kalkulácia projektu v závislosti od vykonanej práce (vlastné spracovanie)

Druh práce	Počet osôb	Počet hodín	Hodiny celkom	Cena za hod. práce v €
Búracie	2	7	14	20,5
Stolárske	2	10	20	20,5
Znižovanie a izolácia, odhlučňovanie stien	3	12	36	20,5
Elektroinštalačné	4	12	48	20,5
Montáž sadrokartónu	1	8	8	20,5
Murárske a štukovacie	2	11	22	20,5
Maliarske	2	11	22	20,5
Pomocné práce	1	20	20	20,5
Upratovacie	4	1,5	6	20,5
Cena celkom			196	<b>4 018,00 €</b>
	<b>Počet osôb</b>	<b>Cena za m<sup>2</sup></b>	<b>Počet m<sup>2</sup></b>	<b>Cena</b>
Podlahárske práce	1	20	20	<b>400,00 €</b>
Cena celkom				<b>4 418,00 €</b>

V tabuľke sa nachádza kalkulácia jednotlivých pracovných úkonov v závislosti od počtu hodín a počtu pracovníkov, ktorí danú činnosť vykonávajú. Cena za vykonanú prácu je jednotná pre všetky činnosti. Takáto kalkulácia je závislá od počtu hodín dohodnutých prác, nie od druhu práce, čo považuje majiteľ spoločnosti za jednoduchšiu pri odhadovaní ceny celého projektu. Výnimkou sú podlahárske práce, kde sa celková cena určuje na základe počtu m<sup>2</sup> a ceny za m<sup>2</sup>.

### 3.5.3 Distribúcia

K hlavnej činnosti spoločnosti patrí poskytovanie služieb, tzn. nepredáva žiadne výrobky, čo je dôvodom toho, že nevykazuje žiadny kamenný obchod. Keďže miesto výkonu práce sa neustále mení, spoločnosť musí mať k dispozícii firemné autá, ktoré sú potrebné hlavne pri preprave náradia a materiálu alebo pri preprave pracovníkov na miesto výkonu práce. Spoločnosť disponuje dvoma dodávkami, konkrétne ide o vozidlá Ford Transit a Volkswagen Trasporter. Tie sú každý deň k dispozícii zamestnancom, ktorí ju okrem všetkého využívajú taktiež aj na zásobovanie v prípade nejakých nečakaných nedostatkov. Spoločnosť uprednostňuje metódu zásobovania JIT – hlavným dôvodom prečo spoločnosť praktizuje zásobovanie JIT je, že požiadavky zákazníkov sa menia, tzn. na každý projekt je potrebný rozdielny materiál. Metódou JIT si spoločnosť zabezpečí, že na každý projekt sa nakúpi materiál, ktorý tam je potrebný, nevzniká žiadne viazanie peňažných prostriedkov v materiáli, ktorý by stál na sklade nepoužitý a minimalizujú na náklady na skladovanie, keďže firma vykazuje len jeden malý sklad, v ktorom je uložená poistná zásoba materiálu a firemné náradie.

### 3.5.4 Propagácia

Hlavnou úlohou propagácie je osloviť zákazníka, či už ide o potencionálneho alebo stáleho zákazníka, s cieľom ovplyvniť jeho kúpne chovanie v prospech spoločnosti. Spoločnosť A&A SHINE vynakladá cielene minimálne finančné prostriedky na formu propagácie ako je napríklad reklama. Na druhej strane majiteľ investuje do propagácie dostatok času, keďže vo väčšej miere spolupracuje so svojimi stálymi zákazníkmi, ktorí zabezpečujú propagovanie spoločnosti tzv. **word-of-mouth reklamou**. Čo sa týka komunikácie spoločnosti so svojimi zákazníkmi, uprednostňuje osobný kontakt, kedy je zákazníkovi venovaný individuálny prístup. Tým sa zabezpečí čo najväčšie uspokojenie požiadaviek a spokojnosť zákazníkov. Taktiež spoločnosť využíva komunikáciu prostredníctvom emailu, kde je neustále k dispozícii v prípade akýchkoľvek otázok

a nejasností. Veľkou nevýhodou je, že spoločnosť neprevádzkuje žiadne internetové stránky, na ktorých by sa zákazníci dozvedeli potrebné informácie.

### 3.6 SWOT analýza

Na základe údajov získaných z vnútornej analýzy spoločnosti, čiastočnej finančnej analýzy a informácií získaných od majiteľa spoločnosti môžeme prejsť k vytvoreniu SWOT analýzy. Každá spoločnosť musí vedieť správne určiť svoje silné a slabé stránky, ktoré jej pomôžu k zlepšeniu. Pomocou tejto analýzy môže spoločnosť určiť oblasti, v ktorých je potrebné sa zlepšiť, prípadne odhalí príležitosti. Prostredníctvom tejto analýzy dochádza k zjednoteniu už získaných informácií o danej spoločnosti.

Tab. 8: SWOT analýza spoločnosti A&A SHINE (vlastné spracovanie podľa Janečková, 2001, s. 89)

	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>		<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
S1	osobný prístup k zákazníkom	W1	spoločnosť nevyužíva dostatočne marketing
S2	precíznosť v plnení termínov projektu	W2	nedefinovaná vízia spoločnosti
S3	metóda zásobovania JIT ( Just In Time)	W3	jazyková bariéra na nižších stupňoch organizácie
S4	finančné zdravie spoločnosti	W4	absencia internetovej stránky
S5	skúsení a kvalifikovaní pracovníci		
S6	atraktivita ponúkaných služieb v pomere cena/kvalita		
	<b>PRÍLEŽITOSTI</b>		<b>HROZBY</b>
O1	využitie komunikačných kanálov, internetu, na získanie nových zákazníkov	T1	nárast konkurencie v odvetví a s tým spojená strata zákazníkov
O2	spolupráca s inými stavebnými spoločnosťami	T2	druhotná platobná neschopnosť
O3	zvýšenie povedomia značky	T3	silná vyjednávacía sila zákazníkov
O4	zvýšenie spokojnosti zákazníkov	T4	nižšia cena konkurentov

## Numerická SWOT analýza

Vyhodnotenie SWOT analýzy je zobrazené v nasledujúcich tabuľkách. Každému prvku je pridelená hodnota – váha podľa významnosti. Na základe tohto hodnotenia zistíme, ktorý z pozorovaných faktorov zohráva najvyššiu významnosť.

### Význam jednotlivých koeficientov:

0 – porovnávaný je dôležitejší než znak

1 – znak je dôležitejší než porovnávaný

0,5 – obidve prvky majú rovnakú hodnotu.

Tab. 9: Numerická SWOT analýza - porovnanie silných stránok (vlastné spracovanie podľa Janečková, 2001, s. 84)

Znaky/Porovnávané	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Súčet	Váha (%)
S1	X	1	1	0,5	0	0	2,5	16,67 %
S2	0	X	1	0,5	0	0	1,5	10 %
S3	0	0	X	0	0	0	0	0 %
S4	0,5	0,5	1	X	0,5	0	2,5	16,67 %
S5	1	1	1	0,5	X	0,5	4	26,67 %
S6	1	1	1	1	0,5	X	4,5	<b>30 %</b>
Suma							15	100 %

Tab. 10: Numerická SWOT analýza – porovnanie slabých stránok (vlastné spracovanie podľa Janečková, 2001, s. 84)

Znaky/Porovnávané	W1	W2	W3	W4	Súčet	Váha (%)
W1	x	1	1	0,5	2,5	<b>41,67 %</b>
W2	0	X	0	0	0	0,00 %
W3	0	1	X	1	2	33,33 %
W4	0,5	1	0	X	1,5	25 %
Suma					6	100 %

Tab. 11: Numerická SWOT analýza – porovnanie príležitostí (vlastné spracovanie podľa Janečková, 2001, s. 84)

Znaky/Porovnávané	O1	O2	O3	O4	Súčet	Váha (%)
O1	x	1	0,5	0,5	1,5	<b>37,50 %</b>
O2	0	X	1	1	1	25 %
O3	0,5	0	X	0,5	0,5	12,50 %
O4	0,5	0	0,5	X	1	25 %
Suma					4	100 %

Tab. 12: Numerická SWOT analýza – porovnanie hrozieb (vlastné spracovanie podľa Janečková, 200, s. 84)

Znaky/Porovnávané	T1	T2	T3	T4	Súčet	Váha (%)
T1	x	1	0,5	0,5	2	33,33 %
T2	0	X	1	0	1	16,67 %
T3	0,5	0	X	0	0,5	8,33 %
T4	0,5	1	1	X	2,5	<b>41,67 %</b>
Suma					6	100 %

Zo spracovania SWOT analýzy pomocou numerického hodnotenia vyplýva, že zo silných stránok má najvyššiu váhu atraktivita ponúkaných služieb v pomere cena – kvalita. Čo sa týka slabých stránok, najvyššiu váhu vykazuje fakt, že spoločnosť nevyužíva dostatočne marketing. Najvyššiu hodnotu z uvedených príležitostí predstavuje využitie komunikačných prostriedkov na získanie nových zákazníkov. Čo sa týka hrozieb, najvyššiu hodnotu predstavuje cena konkurentov, ktorá môže spoločnosť ohrozovať.

### Hodnotenie intenzity vzájomných vzťahov

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza vzťah jednotlivých faktorov. Pre toto hodnotenie zvolíme stupnicu s hodnotami od 1 do 5, pričom:

1 – medzi pozorovanými prvkami neexistuje žiadny vzťah,

5 – medzi pozorovanými prvkami existuje úzky vzťah.

Tab. 13: Hodnotenie intenzity vzájomných vzťahov ( vlastné spracovanie podľa Janečková, 2001, s. 85)

		INTERNÉ FAKTORY									
		Silné stránky					Slabé stránky				
		S1	S4	S5	S6	Súčet O,T/S	W1	W2	W3	W4	Súčet O,T/W
Kľúčové externé faktory	O1	5	1	1	1	8	5	2	1	4	12
	O2	1	3	5	4	13	2	1	-3	1	1
	O3	2	2	2	4	10	5	-2	-1	-3	-1
	O4	4	2	5	4	15	2	1	-2	1	2
		12	8	13	13	46	14	2	-5	3	14
	T1	-2	-2	-2	-4	-10	-4	-2	-2	-3	-11
	T2	-1	-3	-1	-1	-6	0	0	-1	-1	-2
	T3	-3	-2	-1	-3	-9	-1	0	-1	-1	-3
T4	-2	-3	-1	-3	-9	-1	-1	-1	-1	-4	
Súčet S,W		-8	-10	-5	-11	-34	-6	-3	-5	-6	-20

	Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	SO 46	WO 14
Hrozby	ST -34	TW -20

Z prevedenej analýzy vyplýva, že by sa mala spoločnosť zamerať na stratégiu Maxi Maxi (SO), ktorá vykazuje najvyššiu hodnotu. Podľa vyššie uvedeného by sa mala spoločnosť zamerať aj naďalej na rozvoj svojich najsilnejších stránok a s využitím príležitostí, ktoré predstavuje napríklad marketing spoločnosti.

### 3.7 Dotazníkové šetrenie

Pre účely marketingového prieskumu bol použitý zber dát prostredníctvom dotazníka, ktorý je uvedený v Prílohe 1. Na základe rozhovorov s majiteľom spoločnosti a na základe rozhovorov so zákazníkom, ktorí prispeli svojimi pripomienkami, bol vytvorený dotazník. Prostredníctvom týchto rozhovorov a skúseností, ktorými majiteľ spoločnosti disponuje, sme získali potrebné množstvo informácií na vytvorenie dotazníka. Zber údajov sa uskutočňoval prostredníctvom majiteľa spoločnosti, ktorý rozposlal papierový dotazník stálym a aktuálnym zákazníkom. Súbor skúmaných respondentov je zložený z 32 zákazníkov spoločnosti A&A SHINE, ktorí v čase dotazníkového šetrenia aktívne využívali služby tejto spoločnosti alebo predstavujú zákazníkov, ktorí služby využívali v minulosti. To znamená, že boli oslovení všetci možní respondenti.

Dotazník pozostáva vo väčšej miere zo štruktúrovaných (uzavretých) otázok, ktoré ponúkajú respondentovi výber z niekoľkých možností. Na zodpovedanie otázky si respondent vyberie jednu z možností, v prípade pri otázke, kde je to možné, si vyberie viac možností. Časť odpovedí je otvorená, aby bol respondentovi poskytnutý dostatočný priestor v prípade, že mu žiadna z odpovedí nevyhovuje. Respondenti mali možnosť vyplňovať dotazník v papierovej forme. Vzhľadom k tomu, že ide o holandskú firmu, dotazník nebol v slovenskom, ale v anglickom jazyku, s čím žiadny z respondentov nemal problém.

Tab. 14: Harmonogram dotazníkového šetrenia (vlastné spracovanie)

Dátum	Činnosť
15. - 28. január 2017	Rozhovory s majiteľom spoločnosti
25. január 2017	Rozhovor majiteľa a zákazníka
3. - 10. februára 2017	Vytvorenie dotazníka
13. - 18. februára 2017	Rozposielanie dotazníka majiteľom spoločnosti
18. februára - 25. marca 2017	Časový úsek dotazovania
25. - 31. marca 2017	Zber vyplnených dotazníkov od respondentov
2. apríla 2017	Získanie dotazníkov
2. -30. apríla 2017	Analýza výsledkov a vyhodnotenie

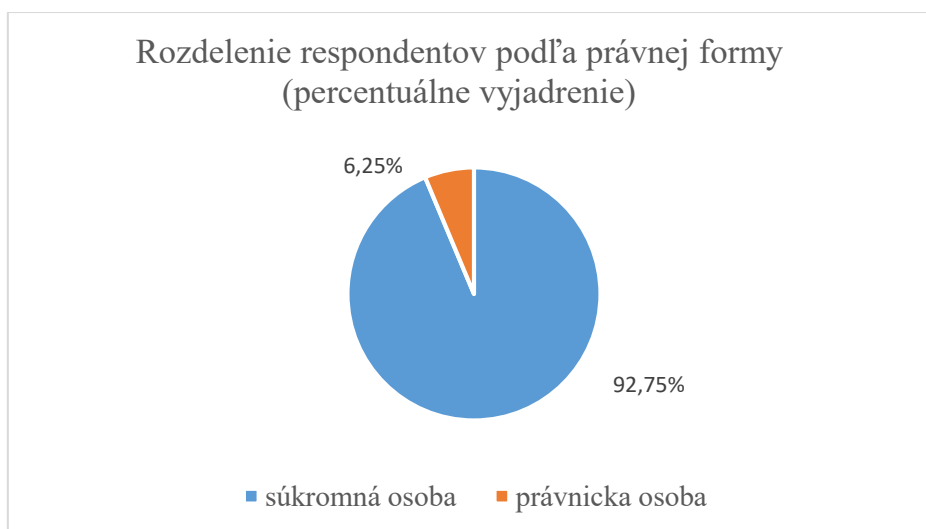
Dotazník sa skladá zo 17 otázok. Prvá otázka slúži sa získanie informácií o subjekte. Ďalšie časti dotazníka sú členené podľa marketingového mixu spoločnosti. Otázky 2, 3, 4, 5, 6 sa týkajú produktu, resp. poskytovaných služieb spoločnosti, spokojnosti s týmito službami, prípadne vylepšeniami. Otázka 7 sa sústreďuje na spokojnosť s distribúciou. Otázky 8, 15, 16, 17 sa zameriavajú na cenovú politiku spoločnosti. Otázky 9, 10, 12, 13, 14 sú zamerané na informácie týkajúce sa propagácie spoločnosti.

### 3.7.1 Vyhodnotenie

Celková návratnosť papierových dotazníkov bola viac než úspešná, kde sa z 34 rozdaných dotazníkov vrátilo 32, čo predstavuje 94 % úspešnosť návratnosti.

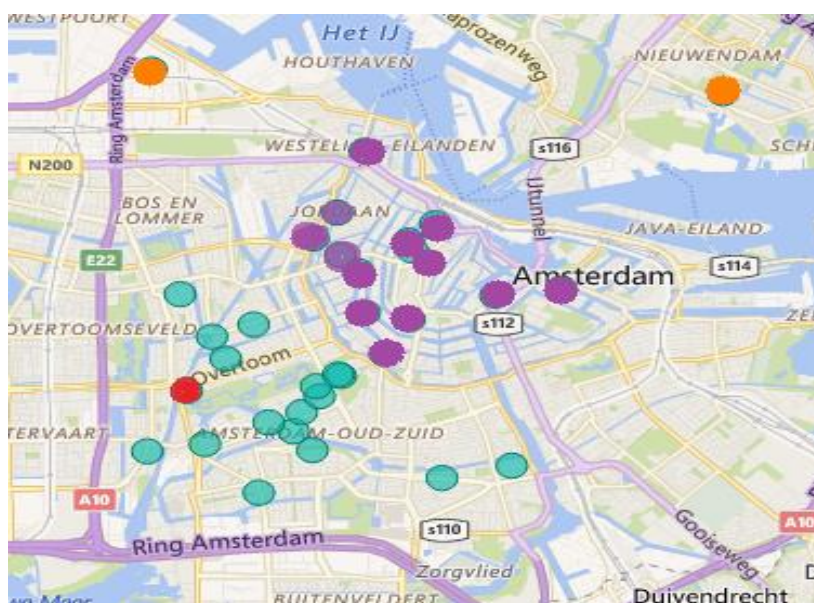
#### Otázka č. 1: What kind of subject are you?

Na základe tohto dotazníka bolo zistené, že spomedzi 32 respondentov je 30 súkromných osôb a 2 právnické osoby. Podľa tohto delenia je možné určiť, že pri súkromných osobách pôjde pravdepodobne o rekonštrukciu bytu, resp. súkromných priestorov, a pri právnických osobách pôjde o rekonštrukciu komerčných budov alebo kancelárskych priestorov. Percentuálne vyjadrenie je zobrazené v grafe č. 1.



Graf 5: Rozdelenie respondentov (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

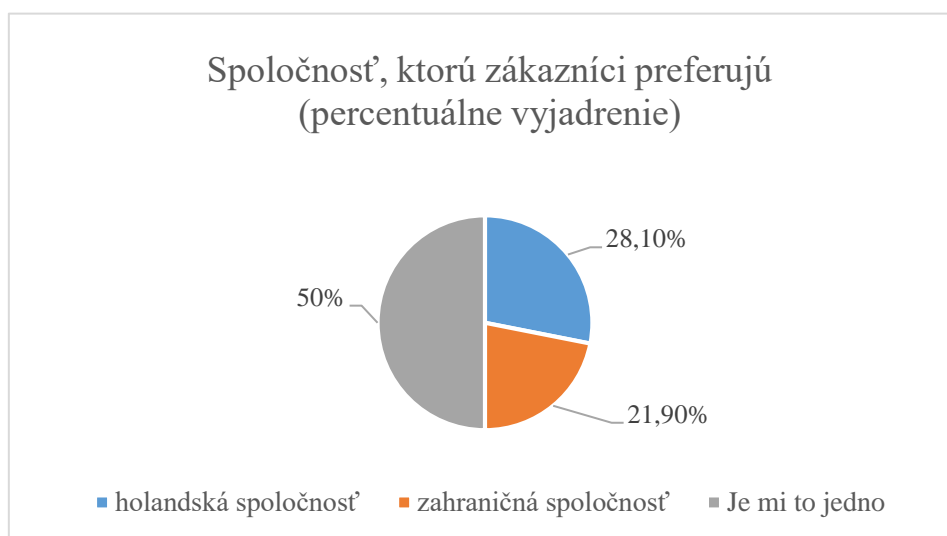
Keďže spoločnosť pôsobí výhradne v Amsterdame a jeho blízkom okolí, každý z respondentov taktiež pôsobí, resp. má sídlo v Amsterdame. Na obrázku č. 12 naznačuje **červený bod** sídlo spoločnosti A&A SHINE. Ďalej sú zelenou, fialovou a oranžovou farbou zobrazené polohy každého z respondentov. Body vyznačené **zelenou farbou** sa nachádzajú v blízkom okolí sídla spoločnosti. Body vyznačené **fialovou farbou** zobrazujú zákazníkov, ktorých poloha sa nachádza v centre mesta a je vzdialená približne 7 km od sídla spoločnosti. Spoločnosť využíva výhradne propagáciu prostredníctvom word-of-mouth, no aj napriek tomu zasahuje jej pôsobnosť aj do vzdialenejších častí Amsterdamu, ktoré sú vyznačené **oranžovou farbou**.



Obr. 10: Mapa zákazníkov (interné zdroje spoločnosti)

**Otázka č. 2:** Which of the following companies do you prefer?

Pri otázke č. 2 boli zákazníci vyzvaní, aby odpovedali, ktorú zo spoločností preferujú. Až polovica odpovedala, že sa o pôvod spoločnosti nezaujíma, približne 28 % by si vybralo holandskú spoločnosť a 21 % respondentov by uprednostnilo zahraničnú spoločnosť pred holandskou. Z toho vyplýva, že viac ako 4/5 zákazníkov sa zameriava na iné faktory a pôvod spoločnosti nie je až taký dôležitý.



Graf 6: Odpoveď na otázku, ktorú z vybraných spoločností zákazník preferuje (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 3:** Which of the following factors are important in the selection?  
(1 - important, 5 - the most important)

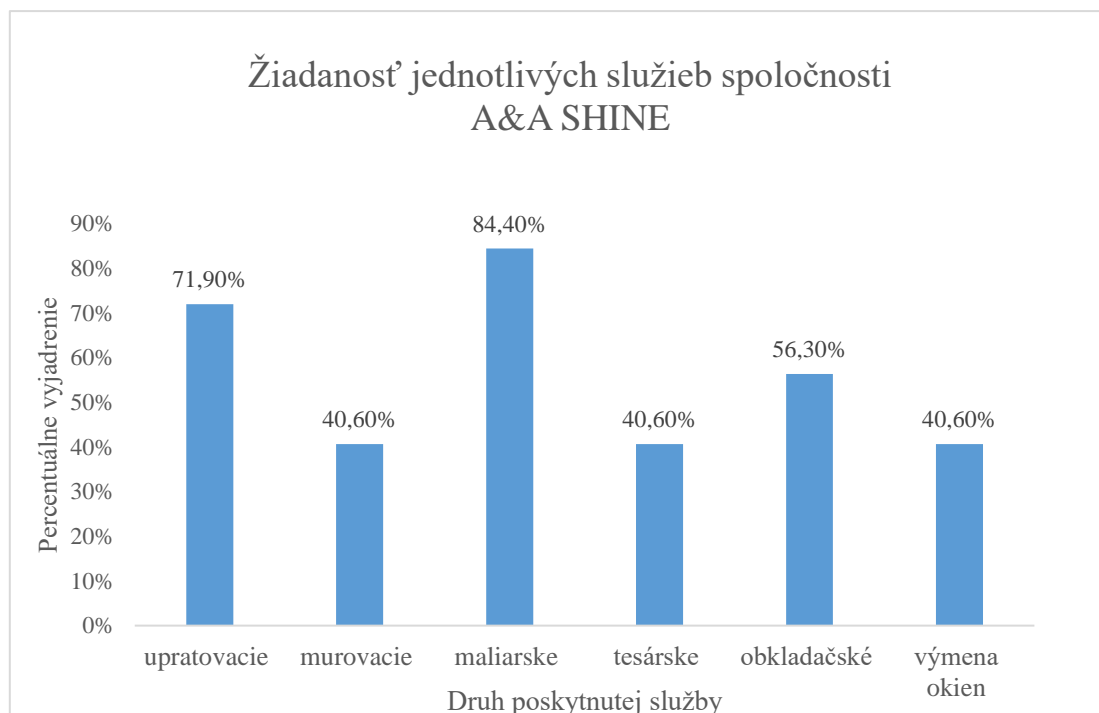
Nasledujúca otázka bola zameraná na faktory, ktoré rozhodujú pri výbere spoločnosti. Na výber bolo z možností ako kvalita, referencie, cena, dôveryhodnosť, konkurenčné spoločnosti či správanie zamestnancov. V 85 % bol najdôležitejším faktorom kvalita. Tento fakt potvrdzuje výsledok prvej otázky, kde zákazníci nepovažovali za dôležitý pôvod spoločnosti, ale zaujíma ich hlavne kvalita. Druhým najdôležitejším faktorom bola cena a tretím dôveryhodnosť.

Tab. 15: Vyjadrenie zákazníkov na otázku dôležitosti jednotlivých faktorov (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

	1	2	3	4	5
Cena	0	1	5	15	11
Kvalita	0	0	2	3	27
Dôveryhodnosť	0	0	9	12	11
Referencie	5	8	9	7	3
Konkurenčné spoločnosti	6	18	5	1	2
Správanie zamestnancov	8	9	14	0	1

**Otázka č. 4:** Which of the following services of the company A&A SHINE would you like to use?

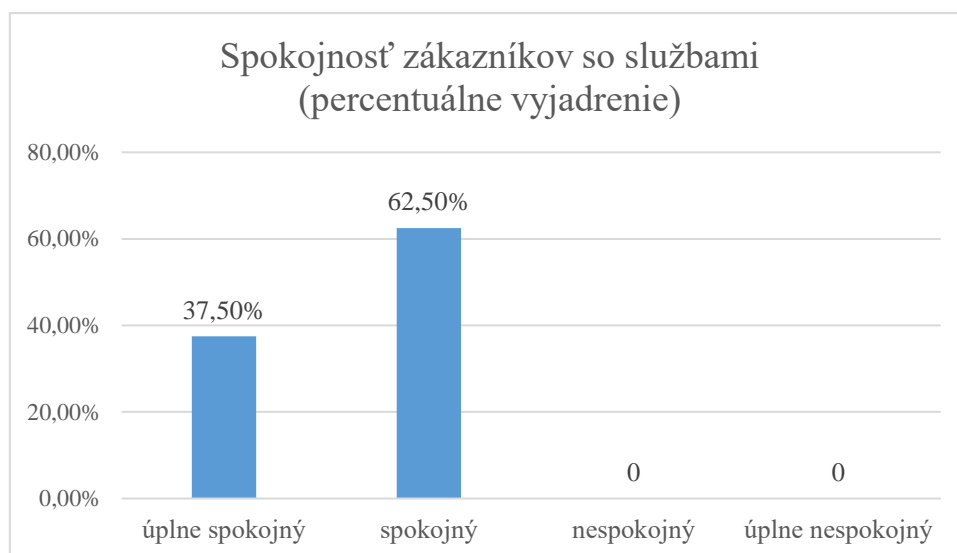
V tejto otázke mali zákazníci zodpovedať, ktoré zo služieb spoločnosti A&A SHINE by radi využili. Najviac žiadané služby predstavujú maliarske práce, ktoré by využilo takmer 85% respondentov, čo predstavuje 27 zákazníkov. Druhou najžiadanejšou službou sú upratovacie služby, ktoré by využilo približne 72% zákazníkov (23 zákazníkov). V grafe č. 2 je percentuálne zobrazená žiadosť všetkých druhov služieb, ktoré poskytuje spoločnosť A&A SHINE.



Graf 7: Žiadosť jednotlivých služieb (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 5:** Are you satisfied with the services of the company?

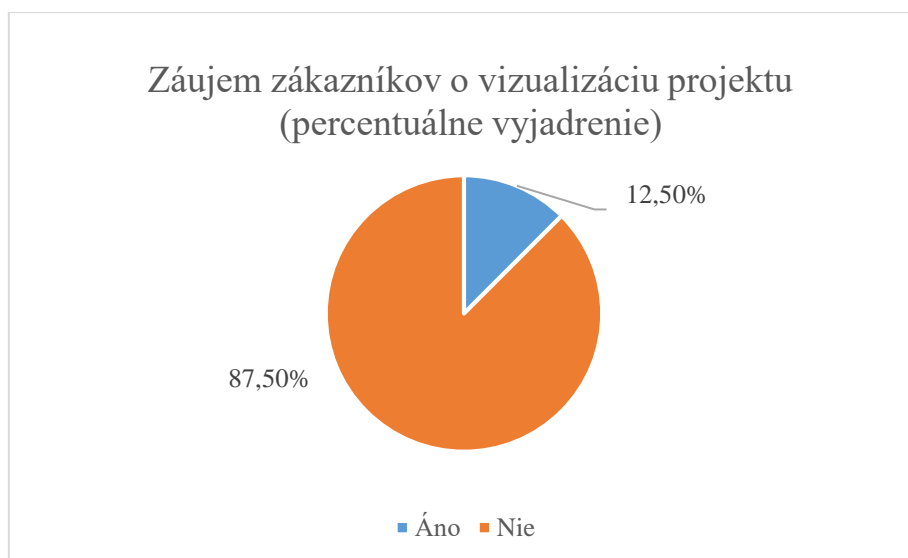
Na otázku či je zákazník spokojný so službami spoločnosti, bola na zodpovedanie k dispozícii 4 škálová stupnica - úplne spokojný, spokojný, nespokojný, úplne nespokojný. Zaujímavosťou je, že žiaden zo zákazníkov sa nevyjadril, že je nespokojný, čo sa dá považovať za pozitívne zistenie.



Graf 8: Spokojnosť zákazníkov s ponúkanými službami (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 6:** If the company provided a visualization of the project, would you like to use it?

Úlohou tejto otázky bolo zistiť, či bude pre spoločnosť efektívne investovať do rozšírenia ponuky služieb, a to vizualizácie projektu. Prekvapivo až 28 zákazníkov odpovedalo, že by o túto službu nemalo záujem. Toto zistenie je kľúčové pri rozhodovaní managementu spoločnosti a je pre firmu prínosnou informáciou. Percentuálne vyjadrenie je zobrazené v grafe č. 8.



Graf 9: Vyjadrenie zákazníkov o službe vizualizácia projektu (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 7:** Are you satisfied with the speed of the project realization?

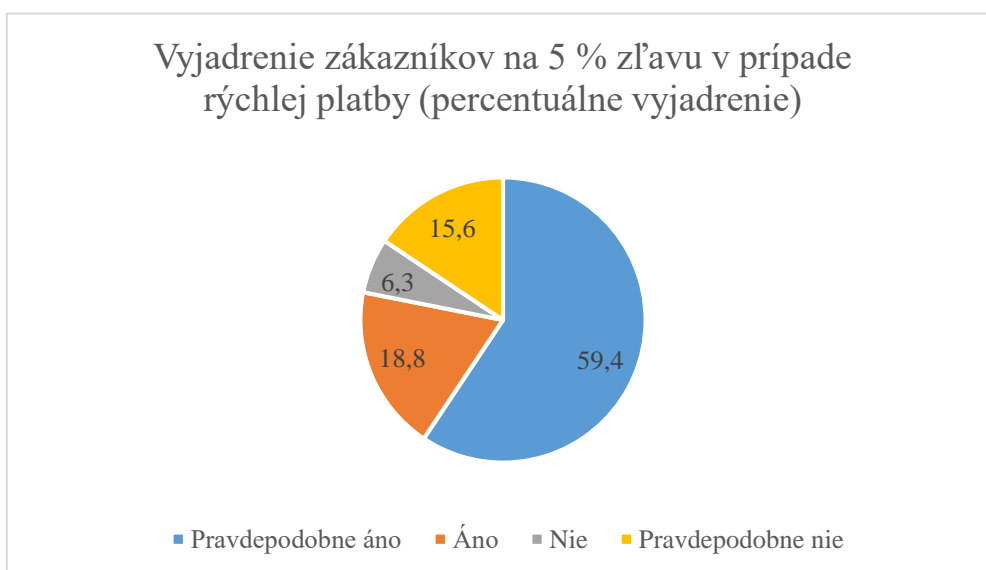
Zodpovedaním tejto otázky sa došlo k záveru, že zákazníci nemali žiadne výhrady voči rýchlosti realizácie projektu a boli spokojní, iba 1 respondent odpovedal, že nebol s rýchlosťou realizácie spokojný.



Graf 10: Spokojnosť zákazníkov s rýchlosťou projektu (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 8:** If the company provided discount 5 % in the case of quick payment, would you like to use this offer?

Prekvapujúcim zistením boli odpovede na túto otázku, ktorá sa zaoberala možnou zľavou pri rýchlej platbe. Pri konzultácii s majiteľom spoločnosti sme predpokladali, že s touto možnosťou využiť zľavu budú spokojní všetci zákazníci, no napriek tomu sa 7 respondenti vyjadrili, že by túto ponuku nevyužili.



Graf 11: Záujem zákazníkov o 5% zľavu (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 9:** How did you know about the company A&A SHINE?

Keďže je známe, že spoločnosť nevyužíva žiadny iný druh propagácie či reklamy okrem word-of-mouth, všetci respondenti odpovedali, že sa o tejto firme dozvedeli práve od známych.

**Otázka č. 10:** Do you think that the company A&A SHINE is advertised enough?

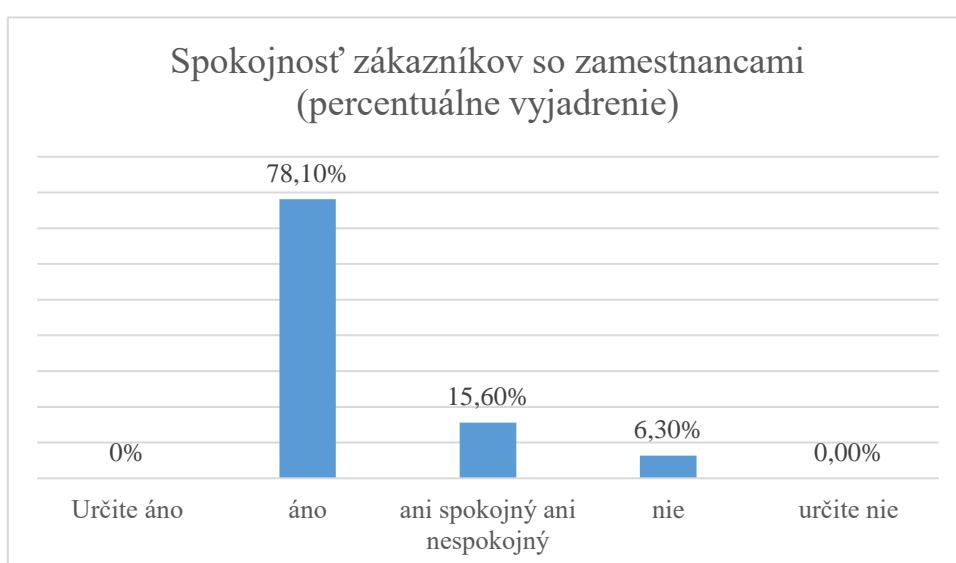
Hlavnou úlohou tejto bakalárskej práce je navrhnúť marketingovú stratégiu tejto spoločnosti. Preto otázka, či je spoločnosť dostatočne propagovaná, hrá dôležitú rolu. 20 zákazníkov uviedlo, že podľa nich nie je spoločnosť dostatočne propagovaná. Toto číslo vysoké číslo poukázalo na to, že je tu priestor na zlepšenie propagácie a dá sa povedať, že je to viac než nevyhnutné.



Graf 12: Vyjadrenie zákazníkov na otázku či je spoločnosť dostatočne propagovaná (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 11:** Are you satisfied with the company's employees? (style of behavior, communication with them, complaint handling, responsiveness, knowledge etc.)

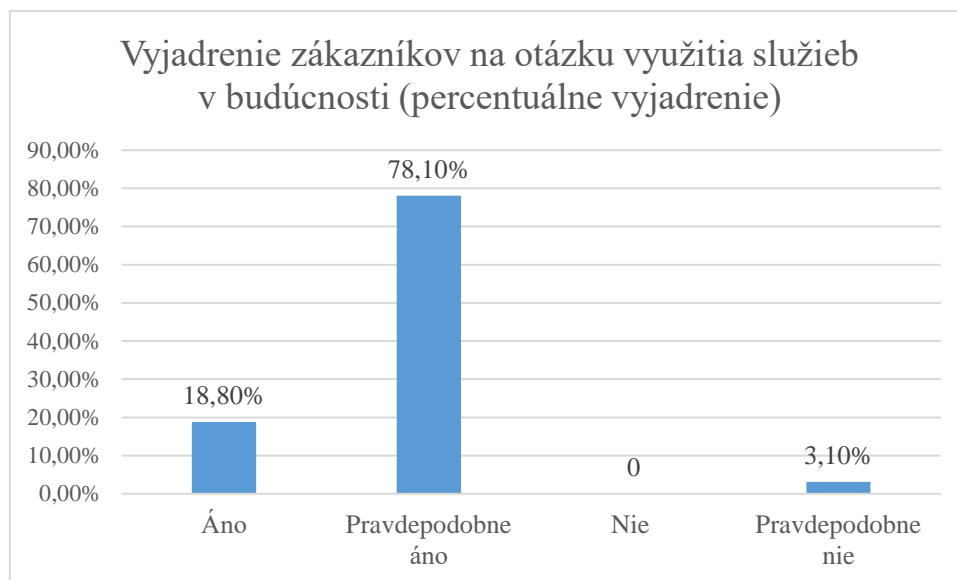
Najčastejšou odpoveďou na otázku či je zákazník spokojný so zamestnancami spoločnosti, bola odpoveď áno – spokojný, a to až u 25 zákazníkov. 5 zákazníci sa vyjadrili, že neboli spokojný, ale ani nespokojný, a 2 zákazníci odpovedali na túto otázku záporne.



Graf 13: Vyjadrenie spokojnosti so zamestnancami (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 12:** Are you planning to use services of the company in the future?

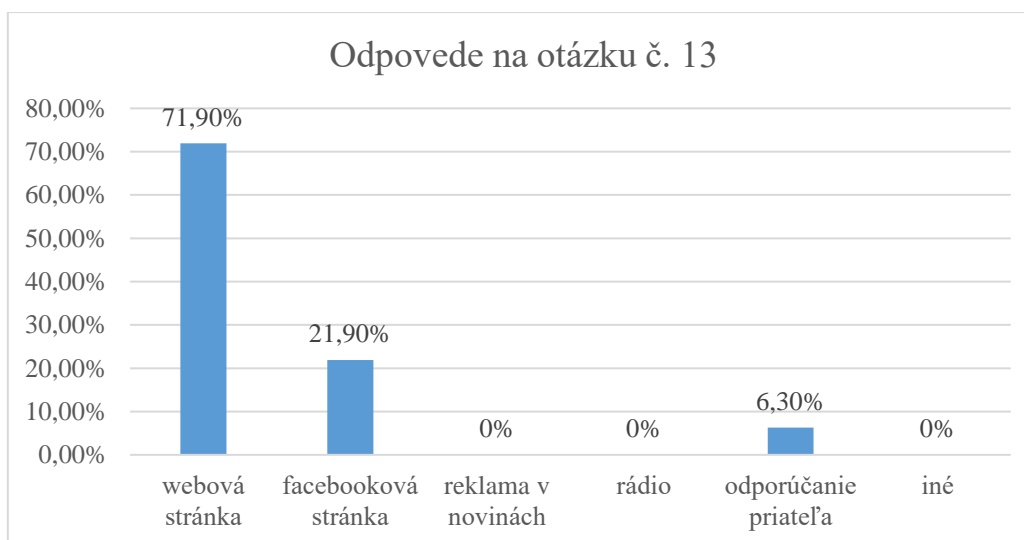
Až takmer 95% plánuje využiť služby tejto spoločnosti aj v budúcnosti, čo v konečnom dôsledku hovorí o spokojnosti zákazníka s ponúkanými službami.



Graf 14: Využitie služieb spoločnosti v budúcnosti (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 13:** What source of information about the company would you prefer?

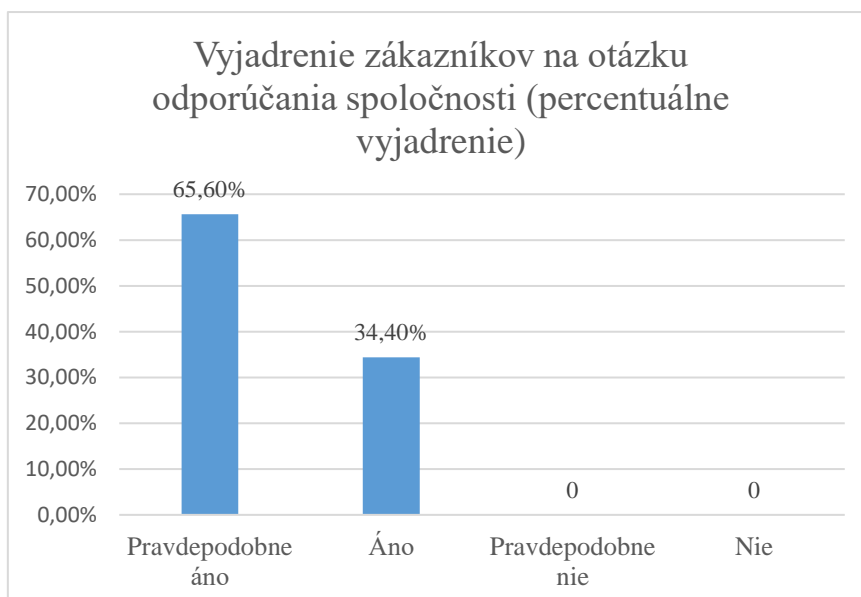
Prostredníctvom tejto otázky sme docielili, že sami zákazníci nám navrhli ako zlepšiť propagáciu a ktorú z možností reklamy preferujú. Najčastejšou odpoveďou na túto otázku bola webová stránka, ktorú by privítalo až 23 zákazníkov. Druhým najžiadanejším zdrojom je facebooková stránka, ktorú by privítalo 7 zákazníkov a 2 zákazníci by zostali pri odporúčaní priateľa. Zaujímavosťou je, že nepadla žiadna z odpovedí ako je reklama v rádiu alebo reklama v novinách. Percentuálne vyjadrenie je zobrazené v grafe č. 12.



Graf 15: Preferované zdroje informácií spoločnosti A&A SHINE (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

#### Otázka č. 14: Would you like to recommend the company?

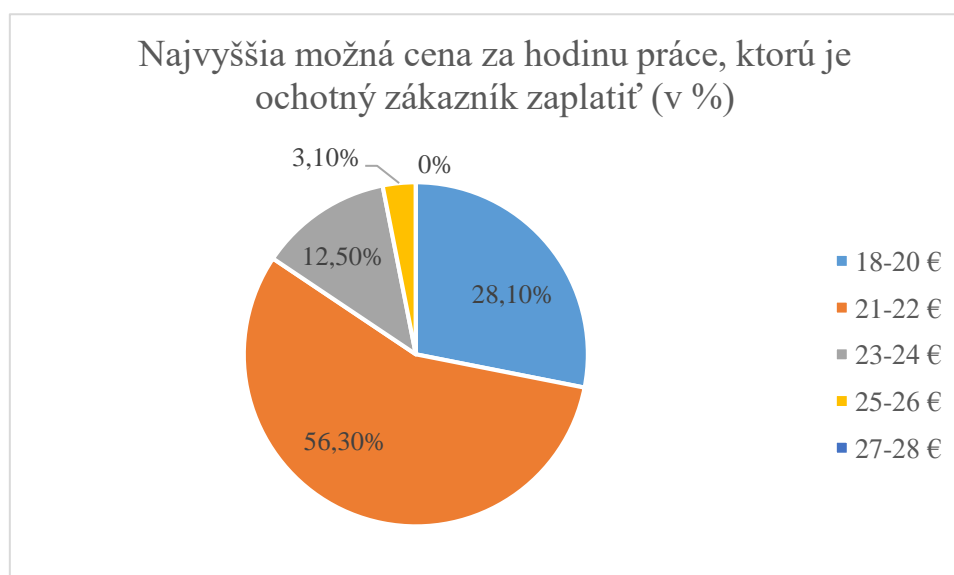
Všetci respondenti odpovedali na otázku, či by odporučili spoločnosť, kladne. 11 respondentov by ju odporúčalo a 21 respondentov by ju pravdepodobne odporúčalo, čo svedčí o tom, že sú spokojní so službami spoločnosti.



Graf 16: Vyjadrenie zákazníkov na odporúčanie spoločnosti (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 15:** What is the maximum amount you are willing to pay for services?  
(1 person/1 hour)

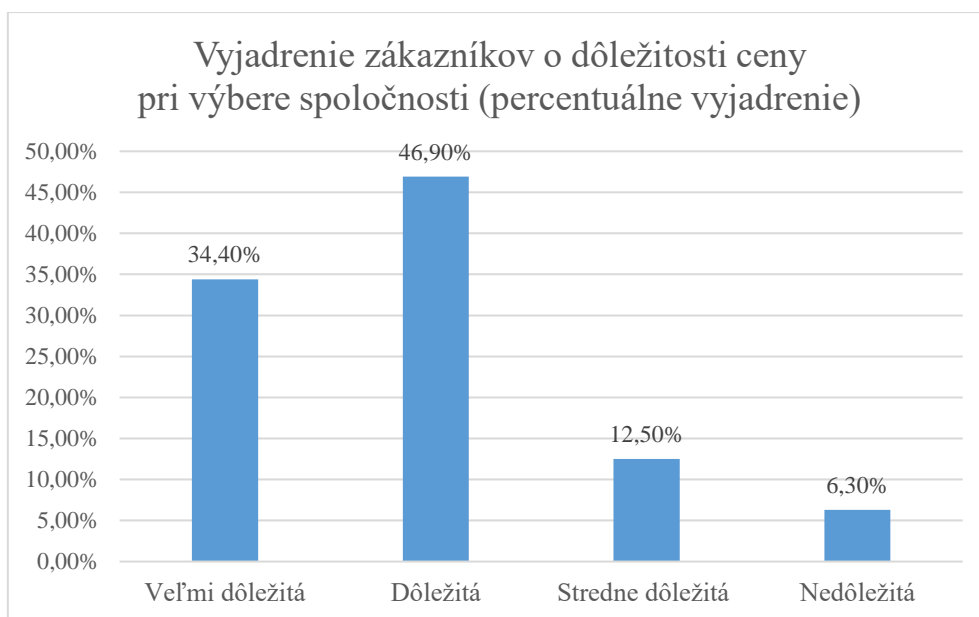
Mnoho zákazníkov si vyberá spoločnosť aj na základe ceny. Keďže je konkurencia veľká, samozrejme zohráva cena určitú rolu. V tejto otázke mali respondenti k dispozícii na výber 5 – škálovú stupnicu so sumou, ktorú by boli ochotní zaplatiť za hodinu práce. Ako môžeme na grafe č. 7 vidieť, najvyššia suma, ktorú sú ochotní zákazníci platiť, je v rozmedzí 21-22 €/ hodinu práce. 4 respondenti by boli ochotní zaplatiť 23 -24 €/ hodinu práce. A iba jeden zákazník by bol ochotný zaplatiť sumu v rozpätí 25-26 €, čo predstavuje najvyššiu možnú sumu v tomto dotazníkovom šetrení.



Graf 17: Najvyššia suma, ktorú je ochotný zákazník zaplatiť za hodinu práce (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 16:** What roles does the price play in the selection of the company that you need?

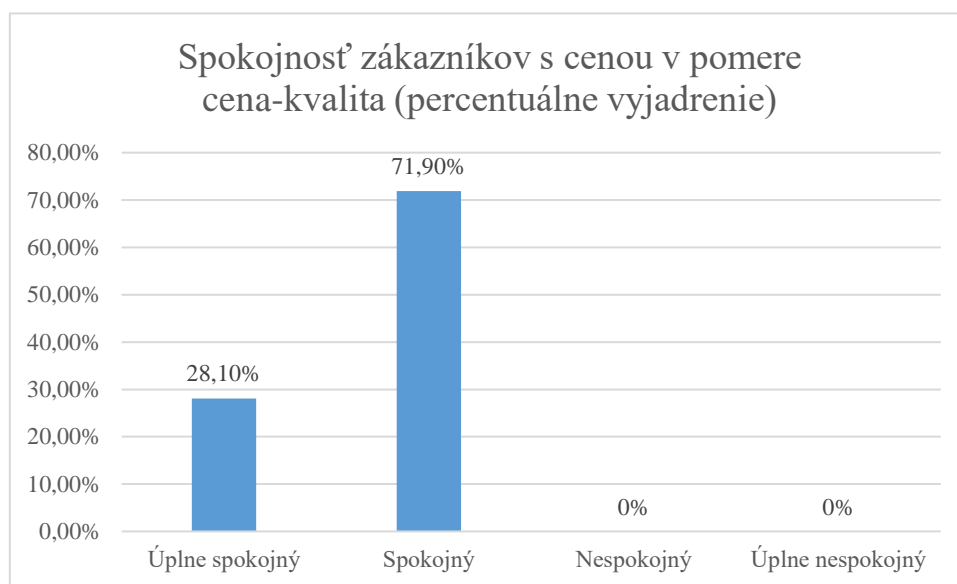
Respondenti boli vyzvaní odpovedať na otázku, aká dôležitú rolu hrá cena pri výbere spoločnosti. Až 26 zákazníkov odpovedalo, že cena je dôležitá, prípadne veľmi dôležitá pri výbere spoločnosti. Iba 6 % opýtaných nepovažuje cenu za dôležitú a uprednostňujú iné faktory.



Graf 18: Vyjadrenie zákazníkov o dôležitosti ceny pri výbere spoločnosti (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

**Otázka č. 17:** Were you satisfied with the prices for the services? (in the rate of price – quality)

Spokojnosť zákazníkov v pomere cena - kvalita sa potvrdila aj pri odpovediach na túto otázku. Žiadny z respondentov sa nevyjadril záporne, čo znamená, že spoločnosť si v cenovej politike vedie dobre.



Graf 19: Spokojnosť zákazníkov s cenou v pomere cena-kvalita (vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia)

## 4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto časť bakalárskej práce sa zameriava na vlastný návrh marketingovej stratégie pre spoločnosť A&A SHINE. Spracovaním úspešného návrhu by sa malo doceliť zvýšenie konkurencieschopnosti a zviditeľnenie spoločnosti prostredníctvom marketingových nástrojov.

### 4.1 Marketingové ciele

Na základe vypracovaných analýz a dotazníkového šetrenia vyplýva, že nedostatkom spoločnosti je v prvom rade nedostatočná propagácia. Hlavným cieľom je preto zlepšenie využitia komunikačných prostriedkov.

### 4.2 Produkt

Spoločnosť by sa v rámci produktovej stratégie mala zamerať na služby, ktoré sú najviac žiadané. Na základe dotazníkového šetrenia bolo zistené, že ide práve o služby maliarske, upratovacie a obkladačské. Avšak spoločnosť ponúka **komplexné rekonštrukčné práce**, kde nie je možné selektovať jednotlivé práce, resp. nie je pre spoločnosť výhodné prenechávať určité práce iným stavebným spoločnostiam. Nielenže to predstavuje stratu pre spoločnosť, ale aj narušuje komfortnosť ponúkaných služieb z pohľadu zákazníka. Preto navrhujem, aby spoločnosť naďalej zotrvala pri doterajšej produktovej stratégii a ponúkala nasledujúce práce.



Obr. 12: Portfólio ponúkaných prác spoločnosti A&A SHINE  
(vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

### 4.3 Cena

Cena predstavuje jedinú príjmovú položku marketingového mixu. Výhodou tejto spoločnosti je práve cena, ktoré je oproti konkurencii výrazne nižšia. Prostredníctvom dotazníkového šetrenia však bolo zistené, že zákazníci sú s kvalitou odvedenej práce spokojní a takmer 60% zákazníkov je ochotných zaplatiť 21 – 22 € za hodinu práce. Aktuálne ponúka spoločnosť cenu za hodinu práce od 18 € za hodinu práce v závislosti od pracovnej pozície. Pokiaľ by došlo k príliš vysokému navýšeniu ceny, spoločnosť by stratila konkurenčnú výhodu a mohlo by dôjsť k zníženiu tržieb za služby. Keďže táto spoločnosť je na trhu už takmer 10 rokov a kvalitou patrí medzi spoločnosti, s ktorými zákazníci nemajú problém, navrhujem zvýšiť cenu práce v rozmedzí 20 -25 € za hodinu. Túto zmenu zákazníci extrémne nepocítia a spoločnosť tak aj naďalej zostane v konkurenčnej výhode.

V tabuľke uvedenej nižšie je kalkulácia projektu, o ktorom sa píše v kapitole 3.5.2. Nová kalkulácia sa líši oproti tej starej v zmene, resp. zvýšení ceny za hodinu práce z pôvodných 20,5 €/1 pracovníka na 22,5 €/1 pracovníka. Ďalej nastalo zvýšenie ceny aj pri podlahových prácach, a to z pôvodných 20 €/m<sup>2</sup> na 22 €/m<sup>2</sup>.

Tab. 16:Kalkulácia projektu pri novej cene (vlastné spracovanie)

Druh práce	Počet osôb	Počet hodín	Hodiny celkom	Cena za hod. práce v €
Búracie	2	7	14	22,5
Stolárske	2	10	20	22,5
Znižovanie a izolácia, odhlučňovanie stien	3	12	36	22,5
Elektroinštalačné	4	12	48	22,5
Montáž sadrokartónu	1	8	8	22,5
Murárske a štukovacie	2	11	22	22,5
Maliarske	2	11	22	22,5
Pomocné práce	1	20	20	22,5
Upratovacie	4	1,5	6	22,5
Cena celkom			196	<b>4 410,00 €</b>
	<b>Počet osôb</b>	<b>Cena za m2</b>	<b>Počet m2</b>	<b>Cena</b>
Podlahárske práce	1	20	22	<b>440,00 €</b>
Cena celkom				<b>4 850,00 €</b>

Pri pôvodnej kalkulácii bola celková cena projektu 4418 €. Ak si teda porovnáme kalkulácie, celkový rozdiel starej a novej predstavuje **432 €**. Nedošlo k príliš vysokému navýšeniu ceny, čo udržuje spoločnosť v konkurenčnej výhode aj naďalej.

#### 4.4 Distribúcia

Spoločnosť využíva ako jediný distribučný kanál priamy kontakt so zákazníkom. Výhodou takéhoto predaja je, že nedochádza k nedorozumeniam a spoločnosť má presnú predstavu, čo daný zákazník požaduje. Nevýhodou však je, že tento spôsob je časovo a fyzicky ohraničený, keďže kompetentné osoby nemôžu byť na viacerých miestach naraz a venovať sa všetkým zákazníkom. Pre zlepšenie navrhujem zaviesť prostredníctvom internetových stránok formulár, kde by zákazníci nechali svoje údaje a správu s požiadavkami. Na základe týchto údajov by sa následne mohli majiteľ a zákazníci dohodnúť na stretnutí. Formulár by mal byť v holandskom a anglickom jazyku. Návrh formulára je zobrazený na obrázku č. 11.

Please feel free and leave us a message!

Name

Adress

Email

Telephone

We are looking forward to our cooperation!

Obr. 13: Návrh formulára (vlastné spracovanie)

#### 4.5 Propagácia

Prostredníctvom internetu dokážu spoločnosti prezentovať svoje produkty, služby, referencie a taktiež poskytnúť zákazníkovi všetky potrebné informácie, ktoré mu môžu

pomôcť pri výbere spoločnosti. Vďaka rastúcej konkurencii je bohužiaľ čoraz ťažšie zaujať zákazníkov. Preto je veľmi dôležité navrhnuť propagačnú stratégiu tak, aby čo najviac odzrkadľovala potreby zákazníkov a vyzdvihovala výhody, ktoré poskytuje spoločnosť v porovnaní s inými spoločnosťami.

#### **4.5.1 Webová stránka**

Najväčším nedostatkom spoločnosti A&A SHINE je absencia webovej stránky, ktorá vytvára bariéru medzi potencionálnymi zákazníkmi a spoločnosťou. Faktom je, že vyhodnotenie SWOT analýzy a dotazníkového šetrenia to potvrdilo. Existuje viacero variant ako vytvoriť webovú stránku. Prvou možnosťou sú spoločnosti, ktoré sa zaoberajú tvorbou webdesignu a ponúkajú kvalitné spracovanie webových stránok. Avšak pri tejto variante musí majiteľ počítať s vyššou investíciou. Druhou možnosťou by bolo vytvorenie webovej stránky prostredníctvom súkromnej osoby, ktorá sa vyzná v tvorbe webdesignu. Táto varianta by bola určite lacnejšia, nie je však isté, či by zodpovedala kvalite. Nájsť človeka, ktorý by splnil požiadavky môže predstavovať občas problém, preto sa radšej prikláňam k variante č. 1.

Keďže spoločnosť A&A SHINE potrebuje vlastnú doménu a taktiež spracovanie webdesignu, navrhujem využitie služieb na stránkach [www.yourhosting.nl](http://www.yourhosting.nl), ktorá ponúka kombináciu týchto služieb za zvýhodnenú cenu.

Názov webovej stránky [www.aashine.nl](http://www.aashine.nl) navrhujem vytvoriť z názvu spoločnosti, keďže je ľahko zapamätateľný. Cena tejto domény je:

- 4,84 € (s DPH)/ rok (pri 1. roku),
- 13,31 € (s DPH)/ rok za nasledujúce roky.

Čo sa týka webdesignu, na stránkach je taktiež na výber z množstva šablón, ktoré si môže užívateľ vybrať podľa vlastného vkusu a potrieb. Ďalej navrhujem využiť služby Mywebsite Plus, ktorá poskytuje výber spomínanej šablóny a vloženie 100 rôznych súborov – v prípade spoločnosti A&A SHINE by išlo o fotografie projektov. Cena tejto služby je 9,68 € (s DPH) mesačne, čo predstavuje ročné náklady 116,16 € (s DPH).

#### **4.5.2 Propagácia na sociálnej sieti**

Na základe dotazníkového šetrenia bolo zistené, že viacerí zákazníci by prijali facebookovú stránku ako prostriedok, prostredníctvom ktorého by sa dozvedeli o spoločnosti. Čo sa týka spravovania predstavuje facebooková stránka jednu z najjednoduchších možností ako prezentovať svoju spoločnosť. Prináša hneď niekoľko výhod: nielenže je vytvorenie fanpage stránky úplne zadarmo, dokáže taktiež osloviť širokú verejnosť, pretože v súčasnosti má svoje konto na Facebooku snáď úplne každý. Prostredníctvom tejto stránky môže spoločnosť zdieľať fotografie projektov, referencie či aktuálne informácie.

#### **Reklama na Facebook.com**

Na stránke Facebook.com je taktiež možné dodatočne propagovať svoju spoločnosť, pričom táto služba je už spoplatnená. Existuje niekoľko možností reklamy na Facebooku. Medzi tie, ktoré pomôžu propagovať spoločnosť A&A SHINE patrí:

- a) kliknutie na webovú stránku – prostredníctvom tejto reklamy sa docieli vyššia návštevnosť webovej stránky,
- b) propagácia príspevku – prostredníctvom tejto reklamy sa propaguje zvolený príspevok, ktorý ľudia môžu označiť „Páči sa mi to“, komentovať alebo zdieľať ho.

Medzi ďalšie typy reklám patrí napríklad propagácia udalosti či konkrétnej ponuky.

#### **Konkrétne využitie reklamy na Facebooku pre spoločnosť A&A SHINE:**

##### **a) kliknutie na webovú stránku**

Ak by cieľom reklamy bolo navýšiť návštevnosť webovej stránky, je potrebné definovať cieľový okruh ľudí, resp. užívateľov. Facebook ponúka podrobný a jednoduchý návod, kde je potrebné zadať miesto, kde žije zájmová skupina, vek a pohlavie užívateľov. Pre podrobnejšie definovanie užívateľov je možné zvoliť taktiež záujem užívateľov.

Zvolíme užívateľov žijúcich v Amsterdame vo veku od 28 do 65+ rokov so záujmom o úpravy bývania. Ak si zvolíme denný maximálny rozpočet na túto reklamu 5 €,

očakávaná denná návštevnosť webu je 6-12 návštevníkov. Mesačné náklady na túto reklamy by predstavovali sumu 140 €.

#### **b) propagácia príspevku**

Pri tejto variante vyberieme príspevok, ktorý chceme propagovať. Môže ísť napríklad o fotografiu projektu, v oblúbe sú fotografie pred a po dokončení rekonštrukcie.

Ak si zvolíme užívateľov žijúcich v Amsterdame vo veku 28 až 65+ rokov, celkový rozpočet zvolíme na hodnotu 40 € na obdobie 28 dní, odhadovaný počet oslovených ľudí je od 9 000 až do 25 000 užívateľov.

Za zdieľaný príspevok by som zvolila fotografiu rekonštrukcie pred – po. Potencionálny zákazník tak môže vidieť konkrétny výsledok práce čo považujem za atraktívnejšie a vhodnejší spôsob ako zaujať zákazníka.

Tab. 17: Náklady na propagáciu prostredníctvom webovej stránky a Facebooku (vlastné spracovanie)

<b>Typ</b>	<b>Doba trvania</b>	<b>Počet oslovených užívateľov</b>	<b>Náklady (deň)</b>	<b>Náklady celkom</b>
Facebooková stránka	neobmedzene	-	0	0
Propagácia webovej stránky	28 dní	168 - 336	5,00 €	140,00 €
Propagácia príspevku na Facebooku	28 dní	9000 - 25000	1,40 €	40,00 €

#### **4.5.3 Firemné oblečenie**

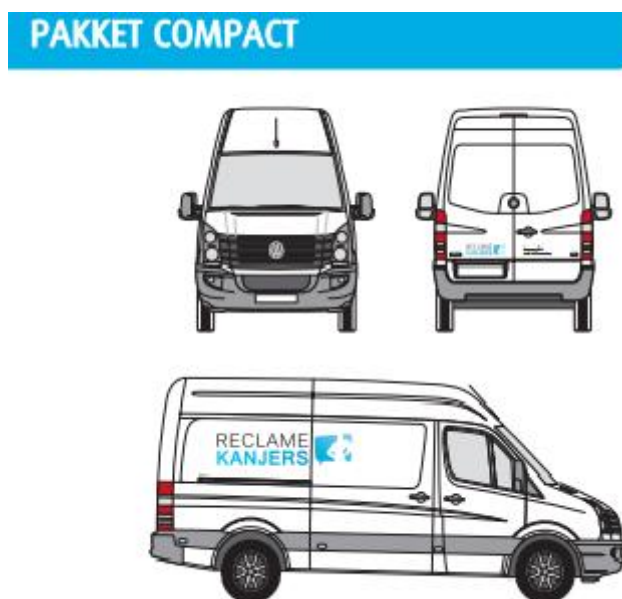
K dobrému image spoločnosti patrí firemné oblečenie. Ide o spôsob prezentácie, prostredníctvom ktorého sa utvrdzuje firemná kultúra a jednota. Existuje veľa možností aké firemné oblečenie zvoliť. Navrhujem jednofarebné tričká s potlačou, na ktorej by bol názov spoločnosti. Keďže spoločnosť A&A SHINE disponuje počtom zamestnancov od 20 do 30 (v závislosti od sezóny), je potrebné každému zamestnancovi zabezpečiť aspoň 5 kusov tričiek.

Tab. 18: Náklady na firemné oblečenie (vlastné spracovanie podľa www.kahi.sk)

Typ	Cena za kus (s DPH)	Počet kusov	Cena celkom
Firemné trička	3,54 €	200	708,00 €

#### 4.5.4 Reklama na auto

Na základe SWOT analýzy bola zistené, že spoločnosť nevyužíva dostatočne marketing na svoju propagáciu, čo sa potvrdilo aj v dotazníkovom šetrení. Na zvýšenie povedomia o značke preto navrhujem využiť reklamu na autách, ktoré vlastní spoločnosť. Ide o jednoduché riešenie s využitím majetku spoločnosti, čím sa eliminujú dodatočné náklady. Keďže sa autá každý deň aktívne používajú, či už na presun pracovníkov po Amsterdame alebo na dovoz materiálu, reklama bude každý deň na viditeľnom mieste, kde si ju môže všimnúť veľké množstvo potencionálnych zákazníkov. Spoločnosť Reclame kanjers ponúka na svojich webových stránkach (<http://www.reclamekanjers.nl>) reklamy na autá či dodávky. Varianta Pakket Compact ponúka 3x logo – 2 na stranách a jedno na zadných dverách, 1x uvedenie kontaktu na zadných dverách. Cena tejto varianty pre 1 dodávku je 350 € (vrátane DPH) vrátane nákresu a montáže.



Obr. 10: Ukážka ponuky Pakket Compact (www.reclamekanjers.nl, 2017)

## **4.6 Personálne zabezpečenie**

Každá spoločnosť potrebuje pracovníka, ktorý sa bude zaoberať marketingom spoločnosti. Keďže doposiaľ táto pozícia vo firme nebola nikým zastúpená, existujú dva spôsoby, ako tento problém vyriešiť. Spoločnosť môže najatť nového človeka špecializujúceho

sa na marketing alebo môže nechať zaškoliť niektorého zo svojich pracovníkov.

Požiadavky na túto pozíciu sú nasledovné:

- vysokoškolské vzdelanie s teoretickými znalosťami marketingu,
- znalosť anglického alebo holandského jazyka,
- kreatívny prístup a komunikačné schopnosti,
- znalosť MS Office.

Po dôkladnom rozhovore s majiteľom spoločnosti sme dospeli k záveru, že bude vhodnou osobou na vykonávanie tejto pracovnej pozície bude manželka majiteľa, ktorá spĺňa všetky tieto požiadavky.

### **4.6.1 Náplň práce**

Náplň práce marketingového pracovníka by mala zahrňovať nasledujúce činnosti:

- tvorba marketingových plánov a ich následná kontrola,
- výskum trhu,
- výskum potrieb zákazníkov,
- komunikácia s mediálnymi a dodávateľskými agentúrami,
- príprava a spolupráca pri tvorbe propagačných materiálov a komunikačných výstupov,
- implementácia komunikačnej stratégie spoločnosti.

### **4.6.2 Náklady spojené s marketingovým pracovníkom**

#### **Náklady obetovanej príležitosti**

Miesto marketingového pracovníka zaujme manželka majiteľa. Preto je potrebné vyrátať aj náklady obetovanej príležitosti, vzhľadom k tomu, že ide o rodinnú spoločnosť a na mzdu, ktorú by poberal externý marketingový pracovník, si manželka majiteľa

nebude nárokovat'. Na základe rozhovorov s majiteľom spoločnosti je tabuľke nižšie zobrazený výpočet nákladov obetovanej príležitosti v závislosti od hodinovej mzdy a času, potrebného na výkon tej ktorej činnosti.

Tab. 19: Náklady obetovanej príležitosti (vlastné spracovanie)

<b>Predmet</b>	<b>Čas v hod</b>	<b>Početnosť</b>	<b>Počet mesiacov</b>	<b>Cena za hodinu v €</b>	<b>Cena celkom v €</b>
Vytvorenie www stránky	20	1x		23	460
Vytvorenie FB fanpage	5	1x		23	115
Spravovanie www stránky	10	mesačne	18	23	4140
Spravovanie FB stránky	10	mesačne	18	23	4140
Reklama na Facebooku	5	4x		23	460
Tlač firemných tričiek	8	1x		23	184
Zaobstaranie reklamy na auto	10	1x		23	230
Náklady obetovanej príležitosti					<b>9729,00 €</b>

Nasledujúca tabuľka zobrazuje náklady spojené so založením a prevádzkovaním marketingovej pracovnej pozície. Medzi tieto náklady nie sú zarátané mesačné náklady vo forme mzdy.

Tab. 20: Náklady spojené so zavedením marketingového miesta (vlastné spracovanie)

<b>Položka</b>	<b>Čiastka v €</b>
Notebook	500
Mobilný telefón	0
Školenia	200
<b>Celkom</b>	<b>700</b>

Výhodou je, že marketingový pracovník môže používať firemný telefón, čo znižuje náklady spojené so zavedením pracovného miesta.

#### 4.7 Ekonomické zhodnotenie návrhu

Najdôležitejšou časťou marketingovej stratégie je vyčíslenie nákladov jednotlivých návrhov. Keďže majiteľ spoločnosť je voči marketingu skeptický, rozpočet určený na tento návrh je taktiež obmedzený na sumu 3100 €, pričom táto suma nezahrňuje náklady odpovedajúce mzde marketingového pracovníka.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza predpokladaný rozpočet kalkulovaných nákladov, ktoré zahŕňa všetky návrhy marketingovej stratégie. Rozpočet je kalkulovaný pri 2 rôznych variantoch. Jedna z variant predstavuje propagáciu stránky na Facebooku, druhá propagáciu príspevku na Facebooku.

Tab. 21: Predpokladaný rozpočet návrhu marketingovej stratégie (vlastné spracovanie)

Navrhované riešenia	Zabezpečenie	Počet kusov	Cena (€)
Registrácia domény	www.yourhosting.nl	1	18
Vytvorenie webovej stránky	www.yourhosting.nl	1	232
Reklama na auto	www.reclamekanjers.nl	2	700
Vytvorenie facebookovej stránky	www.facebook.com	1	0
Propagácia stránky (1 mesiac) : <b>varianta 1</b>	www.facebook.com	4	560
Propagácia príspevku (1 mesiac): <b>varianta 2</b>	www.facebook.com	4	160
Firemné oblečenie	www.kahi.sk	300	708
Zavedenie mark. pozície		1	700
<b>Celkové náklady pri variante 1</b>			<b>3 078</b>
<b>Celkové náklady pri variante 2</b>			<b>2 678</b>

Návrh marketingovej stratégie je plánovaný na obdobie 1,5 roka, konkrétne ide o časový úsek od 1.7.2017 do 31.12.2018. Po ukončení tohto obdobia navrhujem zistiť, či tieto formy propagácie pomohli spoločnosti prilákať nových zákazníkov. Taktiež navrhujem,

aby marketingový pracovník počas priebehu tejto marketingovej stratégie zisťoval, odkiaľ sa zákazníci dozvedeli o spoločnosti.

Ako je už vyššie uvedené, návrh marketingovej stratégie je určený na obdobie 1,5 roka. Pri nákladoch spojených s registráciou domény a vytvorením webovej stránky sa však počíta s dobou trvania 2 roky, pretože tieto služby sa dajú prenajímať minimálne po dobu 12 mesiacov.

#### 4.7.1 Časové rozvrhnutie jednotlivých marketingových návrhov

Pre lepšie porozumenie a zhrnutie je v tabuľke nižšie vytvorený prehľad jednotlivých komunikačných návrhov s časovými úsekmi. Modrou farbou je zobrazená doba, počas ktorej je daný návrh aktívny.

Tab. 22: Časové rozvrhnutie marketingových návrhov (vlastné spracovanie)

Druh	2017						2018												
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Registrácia domény																			
Spravovanie webovej stránky																			
Reklama na auto																			
Spravovanie facebookovej stránky																			
Propagácia stránky (1 mesiac)																			
Propagácia príspevku (1 mesiac)																			
Firemné oblečenie																			
Zavedenie mark. pozície																			

## ZÁVER

Súčasný stav nasvedčuje tomu, že na spoločnosti sú a budú kladené čoraz vyššie nároky čo sa týka konkurencieschopnosti, všetkých činnosti spoločnosti a v neposlednom rade aj marketingu. Spoločnosti sa musia prispôbiť rýchlo meniacej sa dobe, ktorá prináša stále nové a nové zmeny a tým si udržať, v tom lepšom prípade získať nových zákazníkov. Marketing zohráva v tomto boji o zákazníkov taktiež dôležitú rolu.

Cieľom tejto bakalárskej práce bol návrh marketingovej stratégie pre holandskú spoločnosť A&A SHINE zaoberajúcu sa rekonštrukciou bytov. Táto spoločnosť nemala doposiaľ určenú žiadnu marketingovú stratégiu, či nezamestnávala žiadneho marketingového pracovníka. Keďže ide o malú spoločnosť disponujúci jednoduchou organizačnou štruktúrou, úlohou bolo vytvorenie vhodnej marketingovej stratégie, ktorú by mohla spoločnosť praktizovať aj bez marketingového oddelenia. Za celkové plnenie, realizáciu a následnú kontrolu bude zodpovedná manželka majiteľa spoločnosti. Cieľom tejto marketingovej situácie je budovanie dobrého mena a zvýšenie povedomia o spoločnosti, či získanie nových zákazníkov.

Práca je rozdelená do troch častí a to teoretickej, analytickej a návrhovej. V rámci teoretickej časti som sa zaoberala základnými pojmami z oblasti marketingu a analýzami. Takto získané poznatky a teoretické znalosti sú ďalej aplikované v analytickej časti, kde som sa najprv zaoberala spoločnosťou ako takou, konkurenciou, dodávateľmi a odberateľmi, jej slabými a silnými stránkami, ktoré boli podkladom vyhotovenia SWOT analýzy. Vyhotovením SWOT analýzy som zistila čo tvorí konkurenčnú výhodu spoločnosti. Nasledovalo dotazníkové šetrenie, prostredníctvom ktorého zodpovedalo 32 respondentov. Dotazníkové šetrenie mi poskytlo veľa užitočných informácií, kde som sa dozvedela ako je to so spokojnosťou zákazníkov a ako by mala byť spoločnosť propagovaná. Z takto získaných informácií o spoločnosti je v poslednej – návrhovej časti podrobne rozpísaný návrh marketingovej stratégie s kalkuláciou výdavkov na jeho realizáciu, ak spoločnosť chce docieľiť požadované ciele a získať tak nových zákazníkov. Uvedené návrhy sú definované v rámci časového harmonogramu, finančného rámcu spoločnosti a z hľadiska zaistenia ľudských zdrojov.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 2016. *Definition of Marketing*. [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.asp>
- BELASTINGDIENST. 2016. *BTW tarief*. [online]. [cit.2016-10-31]. Dostupné z: [http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijkb/btw/btw\\_berekenen\\_aan\\_uw\\_klanten/btw\\_berekenen/btw\\_tarief/btw\\_tarief](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijkb/btw/btw_berekenen_aan_uw_klanten/btw_berekenen/btw_tarief/btw_tarief)
- BOUWMAAT. 2016. *Over Bouwmaat*. [online].[cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.bouwmaat.nl/over-bouwmaat>
- CBS. 2016. *Dutch inflation dips into territory*. [online].[cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2016/31/dutch-inflation-dips-into-negative-territory>
- CBS. 2016. *Unemployment*. [online].[cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLEN&PA=80590eng&D1=3-4,10,12-13&D2=0&D3=0&D4=38,51,64,77,90,103,116,129,142,155,168&LA=EN&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T>
- CBS. 2017. *Approaches of domestic product (GDP)*. [online].[cit. 2017-02-27]. Dostupné z:  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLEN&PA=82262eng&D1=2-4,9-17,21,88,91,94,97,130-132,135-136,139,142&D2=13-20&LA=EN&HDR=G1&STB=T&VW=T>
- CBS. 2017. *Building permits*. [online].[cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70940NED&D1=a&D2=0&D3=a&D4=39&D5=25-26&HDR=G1,G2,G3,G4&STB=T&VW=T>
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- FAF. 2017. *Rentabilita aktiv*. [online].[cit. 2017-04-72]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-aktiv.htm>
- FORET, Miroslav, Nikola FORET, Kateřina KOPŘIVOVÁ, Petr PROCHÁZKA a Josef VACULÍK. 2001. *Marketing - základy a postupy*. Praha: Computer Press, 162 s. ISBN 80-7226-558-X.

- GLOBALPROPERTYGUIDE. 2016. *Price history*. [online]. [cit.2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.globalpropertyguide.com/Europe/Netherlands/Price-History>
- HADRABA, Jaroslav. 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
- HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Prada: Oeconomica. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- HORÁKOVÁ, Helena. 2001. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 9788024742083.
- KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 13 s. ISBN 978-80-214-5107-0.
- KOTLER, Philip. 1999. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. New York: Free Press, 257 s. ISBN 0-684-85033-8.
- KOTLER, Philip. 2001. *Marketing management*. 10. rozš. Vyd. Prada: Grada. Profesionál. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

- MAJARO, Simon. 1996. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 308 s. ISBN 8071692972.
- MANAGEMENTMANIA. 2016. *Smart cíle* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/smart>
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- PALMER, Adrian. 2012. *Introduction to marketing: theory and practice. 3rd ed.* Oxford: Oxford University Press, 576 s. ISBN 978-0-19-960213-1.
- Pilík, M. 2008. *Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. E+M Ekonomie a Management*, , no. 2, pp. 107-119. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/195465248?accountid=17115>
- PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. 2001. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Ikar, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SCHULMAN, S. What is marketing? *Choice* [online]. Middletown: American Library Association dba CHOICE, 2007,44(9), 1574 [cit. 2016-11-03]. ISSN 00094978
- SMITGROEP. 2016. *Containerservice*. [online]. [cit.2016-11-28]. Dostupné z: <http://www.smitgroep.nl/containerservice.htm>
- URBÁNEK, Tomáš. 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 9788087197172.
- WARMTESERVICE. 2016. *Over ons*. [online]. [cit.2016-12-28]. Dostupné z: <https://www.warmteservice.nl/warmteservice/over-ons>
- WETTEN OVERHEID. 2016. *Wet op de vennootschapsbelasting 1969*. [online]. [cit.2016-12-03]. Dostupné z: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0002672/2016-01-01>
- Zikmund, Martin. Management. *Businessvize*. [online]. 5.11.2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>



## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Miera nezamestnanosti v Holandsku v rokoch 2005 - 2016).....	36
Graf 2: Vývoj hodnôt vybraných položiek rozvahy v rokoch 2013 – 2016.....	41
Graf 3: Vývoj tržieb v rokoch 2013-2016).....	42
Graf 4: Ukazovatele rentability v rokoch 2012-2016.....	44
Graf 5: Rozdelenie respondentov .....	56
Graf 6: Odpoveď na otázku, ktorú z vybraných spoločností zákazník preferuje .....	57
Graf 7: Žiadanosť jednotlivých služieb .....	58
Graf 8: Spokojnosť zákazníkov s ponúkanými službami.....	59
Graf 9: Vyjadrenie zákazníkov o službe vizualizácia projektu .....	60
Graf 10: Spokojnosť zákazníkov s rýchlosťou projektu.....	60
Graf 11: Záujem zákazníkov o 5% zľavu.....	61
Graf 12: Vyjadrenie zákazníkov na otázku či je spoločnosť dostatočne propagovaná	62
Graf 13: Vyjadrenie spokojnosti so zamestnancami .....	62
Graf 14: Využitie služieb spoločnosti v budúcnosti.....	63
Graf 15: Preferované zdroje informácií spoločnosti A&A SHINE .....	64
Graf 16: Vyjadrenie zákazníkov na odporúčanie spoločnosti .....	64
Graf 17: Najvyššia suma, ktorú je ochotný zákazník zaplatiť za hodinu práce.....	65
Graf 18: Vyjadrenie zákazníkov o dôležitosti ceny pri výbere spoločnosti.....	66
Graf 19: Spokojnosť zákazníkov s cenou v pomere cena-kvalita).....	66

## ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: SWOT analýza .....	17
Tab. 2: Zložky marketingového mixu 4P a 4C.....	22
Tab. 3: Zdanenie právnických osôb.....	34
Tab. 4: Vývoj HDP v Holandsku v rokoch 2007 – 2015 .....	35
Tab. 5: Miera inflácie v Holandsku v rokoch 2009 – 2016.....	35
Tab. 6: Vypočítané hodnoty ukazovateľov likvidity .....	43
Tab. 7: Celková kalkulácia projektu v závislosti od vykonanej práce .....	49
Tab. 8: SWOT analýza spoločnosti A&A SHINE .....	51
Tab. 9: Numerická SWOT analýza - porovnanie silných stránok.....	52
Tab. 10: Numerická SWOT analýza – porovnanie slabých stránok .....	52
Tab. 11: Numerická SWOT analýza – porovnanie príležitostí .....	52
Tab. 12: Numerická SWOT analýza – porovnanie hrozieb .....	53
Tab. 13: Hodnotenie intenzity vzájomných vzťahov .....	53
Tab. 14: Harmonogram dotazníkového šetrenia.....	55
Tab. 15: Vyjadrenie zákazníkov na otázku dôležitosti jednotlivých faktorov .....	58
Tab. 16: Kalkulácia projektu pri novej cene.....	68
Tab. 17: Náklady na propagáciu prostredníctvom webovej stránky a Facebooku.....	72
Tab. 18: Náklady na firemné oblečenie .....	73
Tab. 19: Náklady obetovanej príležitosti .....	75
Tab. 20: Náklady spojené so zavedením marketingového miesta.....	75
Tab. 21: Predpokladaný rozpočet návrhu marketingovej stratégie .....	76
Tab. 22: Časové rozvrhnutie marketingových návrhov.....	77

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Proces marketingového riadenia .....	18
Obr. 2: Štruktúra členenia produktu .....	23
Obr. 3: Organizačná štruktúra spoločnosti A&A SHINE .....	33
Obr. 4: Konkurencia spoločnosti A&A SHINE v.o.f. ....	37
Obr. 5: Dodávatelia spoločnosti A&A SHINE.....	39
Obr. 6: Odberatelia spoločnosti A&A SHINE v.o.f. ....	40
Obr. 7: Portfólio ponúkaných služieb.....	45
Obr. 8: Ukážka výmeny okien a ich finálna úprava .....	46
Obr. 9: Ukážka stolárskych prác.....	46
Obr. 10: Rekonštrukcia kancelárskych priestorov.....	47
Obr. 11: Projekt, na základe ktorého je vyčíslená kalkulácia.....	48
Obr. 12: Portfólio ponúkaných prác spoločnosti A&A SHINE .....	67
Obr. 13: Návrh formulára .....	69

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Dotazník

Príloha 2: Rozvaha spoločnosti v rokoch 2012 - 2016

Príloha 3: Výkaz ziskov a strát spoločnosti v rokoch 2012 - 2016

## SURVEY

Hello! My name is Veronika Hascakova and I'm a student of Faculty of business and management in Brno, Czech republic. In my bachelor thesis called Marketing strategy of company I would like to help the company A&A SHINE with awareness and creation

of the marketing strategy. I would like to ask you for your time and fill out the survey. This survey is anonymous and obtained data will be used only for my bachelor thesis. Thank you for your time!

1. What kind of subject are you?
  - a private person
  - a company
2. Which of the following companies do you prefer?
  - A Dutch company
  - A foreign company
  - Not important
3. Which of the following factors are important in the selection? (1 – not important, 5 – the most important)

	1	2	3	4	5
Price	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Credibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
References	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitive companies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behavior of employess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Which of the following services of the company A & A SHINE would you like to use?
  - Cleaning services
  - Bricklaying
  - Painting
  - Carpentry
  - Tile work
  - Replacement of windows
5. Are you satisfied with the prices for the services (in the rate of price – quality)?
  - Absolutely satisfied
  - Satisfied
  - Not satisfied
  - Absolutely not satisfied
6. If the company provided a visualisation of the project, would you like to use this service?
  - Yes

No

7. Are you satisfied with the speed of project realization?
- Absolutely yes
  - Yes
  - Neither satisfied nor unsatisfied
  - No
  - Absolutely no
8. If the company provided a discount 5 % in the case of quick payment, would you like to use this offer?
- Probably yes
  - Yes
  - No
  - Probably no
9. How did you know about the company A&A SHINE?
- Recommendation of a friend
  - Internet
  - Newsletter advertisement
  - Car advertising
  - Advertisement in Bouwmaat
  - Other
10. Do you think that the company A&A SHINE is advertised enough?
- Yes
  - Probably yes
  - Probably no
  - No
  - I don't know
11. Are you satisfied with the company's employees (style of behavior, communication with them, complaint handling, responsiveness, knowledge, etc.)?
- Absolutely yes
  - Yes
  - Neither satisfied nor unsatisfied
  - No
  - Absolutely no
12. Are you planning to use services of the company in the future?
- probably yes
  - yes
  - maybe
  - no
13. What source of information about the company would you prefer?
- Internet page
  - Facebook fanpage
  - Newspaper ad
  - Radio
  - Recommendation of a friend
  - Others.....

14. Would you like to recommend the company?
- Probably yes
  - Yes
  - No
  - Maybe
15. What is the maximum amount you are willing to pay for services?
- 18-20
  - 21-22
  - 23-24
  - 25-26
  - 27-28
16. What role does the price play in the selection of the company that you need?
- Very important
  - Important
  - Moderately important
  - Not important
17. Were you satisfied with the prices for the services (in the rate of price-quality)?
- Absolutely yes
  - Yes
  - No
  - Absolutely no

Thank you for your time!

Príloha 2: Rozvaha spoločnosti v rokoch 2012–2016 (interné zdroje spoločnosti)

<b>Jaarrekening</b>					
<b>Balans</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVA</b>					
<b>Materiele vaste activa</b>	<b>4.600</b>	<b>2.000</b>	<b>7.100</b>	<b>3.700</b>	<b>27.000</b>
Machines en installaties	600	0	0	0	0
Auto's en overige transportmiddelen	4.000	2.000	7.100	3.700	27.000
<b>Vorderingen en overlopende activa</b>					
Vordering omzetbelasting	-	3.907	-	-	-
<b>Liquide middelen</b>	<b>7.705</b>	<b>12.179</b>	<b>16.283</b>	<b>22.223</b>	<b>16.591</b>
Banktegoeden	4.163	7.329	12.302	5.842	11.603
Overige liquide middelen	3.542	4.850	3.981	4.988	5.842
<b>Totaal activa</b>	<b>12.305</b>	<b>12.179</b>	<b>23.383</b>	<b>25.923</b>	<b>43.591</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Ondernemingsvermogen</b>	<b>2.627</b>	<b>18.086</b>	<b>17.872</b>	<b>2.220</b>	<b>30.159</b>
Ondernemingsvermogen	2.627	18.086	17.872	2.220	30.159
<b>Schulden en overlopende passiva</b>	<b>9.678</b>	<b>0</b>	<b>5.511</b>	<b>23.703</b>	<b>13.432</b>
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	0	0	0	15.284	6.116
Verschuldigde omzetbelasting	9.678	0	5.511	8.419	7.316
<b>Totaal passiva</b>	<b>12.305</b>	<b>18.086</b>	<b>23.383</b>	<b>25.923</b>	<b>43.591</b>

Príloha 3: Výkaz ziskov a strát spoločnosti v rokoch 2012-2016 (interné zdroje spoločnosti)

<b>Resultatenrekening</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Opbrengsten</b>	<b>798.811</b>	<b>1.331.911</b>	<b>1.122.833</b>	<b>1.127.345</b>	<b>1.198.564</b>
Netto omzet	795.190	1.119.212	1.328.290	1.117.191	1.198.564
Overige opbrengsten	3.621	3.621	3.621	10.154	0
<b>Kosten grond- en hulpstoffen e.d.</b>	<b>683.141</b>	<b>1.209.749</b>	<b>999.066</b>	<b>966.886</b>	<b>1.080.386</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen, inkooprijks van de verkopen	145.686	400.827	321.074	373.781	394.306
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	537.455	808.922	677.992	593.105	686.080
<b>Afschrijvingen</b>	<b>3.299</b>	<b>2.100</b>	<b>3.500</b>	<b>3.100</b>	<b>3.826</b>
Afschrijving machines en installaties	599	100	0		
Afschrijving auto's en overige transportmiddelen	2.700	2.000	3.500	3.100	3.826
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>54.030</b>	<b>50.644</b>	<b>47.427</b>	<b>53.467</b>	<b>50.485</b>
Autokosten en transportkosten	18.915	19.307	18.166	21.091	14.505
Huisvestingskosten	22.000	22.000	22.851	22.955	22.985
Andere kosten	13.115	9.337	6.410	9.421	12.995
<b>Financiele baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-698</b>	<b>-1.046</b>	<b>-1.347</b>
Kosten van schulden, andere rentelastenen kosten	124	799	698	1.046	1.347
<b>Buitengewone resultaten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.869</b>
Boekwinst op activa					2.869
<b>Saldo winstberekening</b>	<b>58.217</b>	<b>68.619</b>	<b>72.142</b>	<b>65.389</b>	<b>102.846</b>