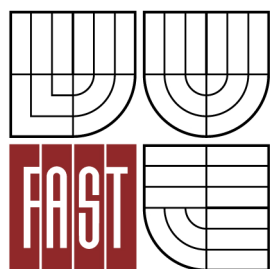




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
Institute of Structural Economics and Management

MANAŽERSKÁ A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE STAVEBNICTVÍ

MANAGEMENT AND MARKETING COMMUNICATION IN CIVIL ENGINEERING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ČENĚK KLEIN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Čeněk Klein
Název	Manažerská a marketingová komunikace ve stavebnictví
Vedoucí bakalářské práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2015
Datum odevzdání bakalářské práce	27. 5. 2016

V Brně dne 30. 11. 2015

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Manažerská a marketingová komunikace ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - specifika manažerské a marketingové komunikace
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k současnému stavu Manažerské a marketingové komunikace ve stavebnictví
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Struktura bakalářské práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá manažerskou a marketingovou komunikací ve stavebnictví. Cílem práce je zjistit, jak v dnešní době funguje marketingová komunikace na stavebním trhu a komunikace manažerská uvnitř stavebních firem. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů a teoriemi, které souvisí s tématem bakalářské práce. Empirická část je věnována dotazníkovému průzkumu a řízeným rozhovorům. Praktická část slouží k ověření stanovených hypotéz. Závěr práce je zaměřen na vyhodnocení empirické části a doporučení pro stavební podniky.

Klíčová slova

stavební trh, stavební podnik, manažer, management, marketing, obchodní zástupce, internet

Abstract

This bachelor thesis is concerned with managerial and marketing communication in civil engineering. The aim of this thesis is to investigate current marketing communication in the construction market, and managerial communication inside construction companies. The theoretical part is concerned with defining basic concepts and theories connected with the subject of this bachelor thesis. The empirical part deals with the questionnaire survey and controlled interviews. The practical part serves as a basis for verifying set hypotheses. The thesis is concluded by evaluating the empirical part, and proposing recommendations for the construction companies.

Keywords

construction market, construction company, manager, management, marketing, sales representative

Bibliografická citace VŠKP

KLEIN, Čeněk. *Manažerská a marketingová komunikace ve stavebnictví*. Brno, 2016. XX s., YY s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 17. 5. 2016

.....

podpis autora
Čeněk Klein

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Daně Linkeschové, Csc. za odbornou pomoc, věcné rady, připomínky a veškerý věnovaný čas při jejím zpracování. Dále chci poděkovat všem, kteří se podíleli na bakalářské práci. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat mojí rodině, blízkým, kolegům z práce za trpělivost a vytrvalou podporu.

OBSAH

1 ÚVOD	11
2 DEFINOVÁNÍ POJMŮ	13
2.1 Marketingová komunikace	13
2.2 Manažerská komunikace.....	13
2.3 Stavební firma.....	13
2.4 Manažer	14
3 PRÁCE A ÚLOHA MANAŽERA VE STAVEBNICTVÍ	15
3.1 Profil manažera	15
3.2 Základní kompetence manažera.....	16
3.2.3 Praktické dovednosti	17
3.3 Obecné principy manažerské práce	18
3.3.1 Priority	18
3.3.2 Prevence	19
3.3.3 Orientace na zákazníka	20
3.3.4 Bezvadnost samozřejmostí.....	20
3.4 Styl manažerské práce	21
3.4.1 Manažerské styly řízení	21
4 VZTAH MANAŽERA K PODŘÍZENÝM	22
4.1 Autorita manažera.....	22
4.2 Komunikování s podřízenými.....	22
4.3 Kritika	23
4.4 Prezentace	23
5 PRÁCE MANAŽERA S JEDNOTLIVCI A SKUPINAMI VE STAVEBNICTVÍ	23
5.1 Působení manažera na jednotlivce	24
5.1.1 Motivace pracovníka.....	25
5.2 Působení manažera na skupinu	25
5.2.1 Definice týmu.....	25
5.2.2 Definice pracovní skupiny	25
5.3 Zvýšení efektivity práce v týmu a udržování týmového ducha.....	26
6 VEDENÍ TÝMU ZE STRANY VEDOUCÍHO	27

6.1 Společné potřeby v životě pracovního týmu.....	27
6.2 Základní činnosti v práci vedoucího pracovního týmu.....	28
6.3 Manažerská komunikace.....	30
7 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE STAVEBNICTVÍ	31
7.1 Marketing management	32
7.1.1 Propagace	32
7.1.2 Podpora prodeje	32
7.1.2 Public relations a publicita.....	33
7.1.3 Osobní prodej.....	33
7.1.4 Přímý marketing.....	34
7.2 Marketingová komunikace se zákazníkem.....	34
7.3 Marketingová komunikace přes internet.....	35
7.4 Prezentace firmy na internetu.....	36
7.5 Webová prezentace	37
8 OBCHODNÍ ZÁSTUPCI	37
8.1 Výběr prodejních zástupců	37
8.2 Školení obchodních zástupců.....	38
8.3 Kontrola obchodních zástupců.....	38
8.4 Motivování obchodních zástupců	38
8.5 Hodnocení obchodních zástupců	38
9 EMPIRICKÁ ČÁST	39
9.1 Cíl výzkumu.....	39
9.2 Metodologie výzkumu	39
9.3 Stanovení hypotéz.....	40
9.4 Analýza jednotlivých odpovědí	41
10 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	58
10.1 Rekapitulace výzkumu.....	58
10.2 Ověření hypotéz.....	58
11 POROVNÁNÍ INTERNETOVÝCH STRÁNEK STAVEBNÍCH FIREM	60
11.1 DEK a.s.	60
11.2 PRO – DOMA, se	60
11.3 HELUZ cihlářský průmysl v. o. s.	61

11.4 DUR plus, spol. s r.o.....	61
11.5 HEIDELBERGCEMENT V ČR.....	61
12 ŘÍZENÉ ROZHOVORY.....	62
12.1 Rozhovor č. 1	62
12.2 Rozhovor č. 2	64
12.3 Rozhovor č. 3	66
13 CELKOVÉ SHRUTÍ A ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ.....	69
14 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
15 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	72
16 SEZNAM ZKRATEK.....	73
17 SEZNAM PŘÍLOH.....	74

1 ÚVOD

V dnešní době je komunikace na jakékoli úrovni nejdůležitější součástí každého lidského života. Na stavebním trhu je marketingová a manažerská komunikace klíčová. Aby stavební společnost konkurovala ostatním stavebním firmám na stavebním trhu, musí sledovat nejnovější trendy v oblasti marketingu. Pro každou společnost je důležité najít takové marketingové nástroje, aby se dostala do povědomí zákazníků. Dnes je důležité umět se správně prezentovat přes nejrozšířenější médium, a to internet. Internet je dnes, a bude i v budoucnu, klíčovým marketingovým nástrojem, jak se dostat do povědomí lidí.

Manažerská komunikace slouží ke správnému vedení lidí. Pokud si firma uvědomí, že manažer není pouze jen osoba, která vydává rozkazy, stane se pracovní kolektiv efektivním a prosperujícím. Manažer, který chce úspěšně vést své podřízené, musí rozvíjet vlastnosti jakou je efektivní komunikace, správná organizace pracovního kolektivu, vytváření plánů a stanovování cílů. Manažer se musí postarat o to, aby kolektiv pracoval v příjemné pracovní atmosféře a rozvíjel svůj potenciál.

Cílem bakalářské práce je vniknout do problematiky manažerské a marketingové komunikace. V rámci marketingové komunikace se práce bude zaměřovat především na nejsilnější marketingový nástroj, a to na internet. Manažerská část je zaměřena na komunikaci manažera se svými podřízenými a na rozvíjení manažerské komunikace. Součástí bakalářské práce je dotazníkový průzkum, jeho závěrečné vyhodnocení a doporučení pro stavební firmy.

Teoretická část práce je rozdělena na manažerskou a marketingovou část. V první řadě se zaměříme na definování základních pojmů v oblasti marketingu a managementu. V manažerské části si představíme detailnější pohled na manažera a jeho vlastnosti, které by měl rozvíjet, aby se z něho stal dobrý vedoucí a dokázal správně komunikovat se svými podřízenými. V marketingové části se zaměříme na marketingové nástroje a marketingovou komunikaci. Dále srovnáme pět stavebních firem a jejich prezentaci přes internet.

V empirické části se zaměříme na dotazníkový průzkum. V průzkumu se budeme zabývat významem marketingu pro stavební společnosti. Dále zjistíme, jaké médium je dnes pro propagaci stavební firmy nejpříhodnější.

V dotazníku se zaměříme na oblast prodeje pomocí obchodních zástupců. V neposlední řadě se bude empirická část zabývat manažerskou komunikací, kde se budeme zabývat komunikací mezi manažerem a podřízeným. Součástí empirické části bude řízený rozhovor s manažerem a zaměstnancem společnosti DUR plus, s.r.o., která se zabývá projektováním inženýrských sítí a výstavbou inženýrských staveb.

Ze společnosti PRO – DOMA, se, bude proveden řízený rozhovor s obchodním zástupcem. Společnost se zabývá prodejem stavebního materiálu a služeb.

Na závěr budou vyhodnoceny výsledky průzkumu. Stanoví se jednotlivé závěry a doporučení, která budou sloužit k využití manažerské a marketingové komunikace ve stavebnictví.

2 DEFINOVÁNÍ POJMŮ

Bakalářská práce se bude zabývat marketingovou a manažerskou komunikací ve stavebnictví. Na úvod bychom rádi seznámili čtenáře se základními pojmy, které se týkají toho tématu.

2.1 Marketingová komunikace

V dnešní době komunikace funguje na úrovni interaktivní komunikace mezi zákazníkem a firmou. Stavební společnosti musí komunikovat se zákazníky už před tím, než dojde k prodeji výrobků nebo služeb. Komunikace dále pokračuje při uspokojování potřeb zákazníka a spotřebě zboží. Díky technologickému pokroku v elektronice se dnes komunikuje nejenom tradičním způsobem jako je pošta, telefon apod., ale převážně přes internet. Nastává komunikace, která vede k oboustrannému dialogu.

Při komunikaci mezi firmou a zákazníkem dotváří formu sdělení nejenom druh zboží, ale i jeho barva, funkčnost a přístup personálu. Každý kontakt mezi zákazníkem a firmou vyvolává různé druhy dojmů (kladné, záporné, neutrální), které se mohou v průběhu času měnit. Vše by mělo být nastavené tak, aby stavební společnost získala co nejlepší strategické postavení na stavebním trhu.¹

2.2 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace ve stavebnictví neznámá pouze jen obchod, ale zahrnuje i společenské vztahy. Komunikace je základem vztahů dobrých a špatných. Manažer, který se chce stát dobrým vedoucím, si nejprve musí uvědomit, v čem spočívá manažerská komunikace, např. v přesvědčování svých podřízených. Úlohou manažera je rozvíjení komunikace a strategie vedoucí k získávání informací. Manažer také musí umět obhájit svoji pozici před svým nadřízeným a stát si za svým rozhodnutím.²

2.3 Stavební firma

V této práci jsme si vybrali definici dle paní doktorky Linkeschové, která dle autora bakalářské práce nejlépe vystihuje daný pojem.

„Posláním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání.

¹ Srv.viz: Marketing management. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001, s. 541. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

² Srv.viz: Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI* [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, s. 5 [cit. 2016-04-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

*Výsledkem činnosti stavebního podniku (závodu) je dodání stavebních prací v termínech a kvalitě dojednaných v hospodářských smlouvách uzavřených s jejich dodavateli.*³

2.4 Manažer

Jiří Stýblo definuje pojem manažer následovně: „*Je to ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními. Je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.*“⁴

Ve stavebnictví můžeme manažera chápat například jakou stavbyvedoucího, mistra, vedoucího čety, majitele stavební firmy apod. V práci vedoucího na jakékoliv úrovni je nejdůležitější komunikace s podřízenými, která je alfa a omega veškeré manažerské práce.

³ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 12-13. ISBN 80-7204-396-X.

⁴ STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. 1. Ostrava: Montanex, 1993, s. 5. ISBN 80-85300-65-6.

3 PRÁCE A ÚLOHA MANAŽERA VE STAVEBNICTVÍ

Manažer je osoba, která se musí neustále vzdělávat v oblastech, ve kterých působí. Nejdůležitější dovednost je umět jednat s lidmi, ať už se jedná o podřízené pracovníky, zákazníky nebo nadřízené manažera.

Postavení manažera v procesu řízení stavební firmy, ale i jiných firem, lze znázornit schématem: **vlastník – manažer – zaměstnanec**.



Obrázek 1 – Schéma vlastník – manažer – zaměstnanec

Toto schéma nemusí odpovídat skutečnosti, ale často je manažer situován do pozice osoby, která řídí určité procesy v organizaci. Správné řízení procesů ve společnosti je spjaté s vyšší zodpovědností manažera za jeho rozhodnutí, a tudíž je ohodnocen většími finančními, ale i jinými bonusy, než které dostává řadový zaměstnanec ve společnosti.⁵

Schéma, které bylo uvedeno výše, můžeme detailněji rozvést a popsat jeho funkce, které jednotlivá osoba plní v rámci organizace:

-**vlastník**: rozhodování a schvalování strategických postupů společnosti, dohled nad prací manažerů, hlavně nad plnění jejich strategií, které slouží k dosažení prosperity podniku,

-**manažer**: má výsadní postavení v procesu řízení organizace, připravuje a realizuje strategie, které mají zásadní vliv na životnost a prosperitu společnosti,

-**zaměstnanec**: plní úkoly, které mu byly stanoveny, poskytuje informace manažerům sloužící ke správnému chodu organizace.⁵

3.1 Profil manažera

V odborných kruzích se často setkáváme s názory, že manažer a jeho manažerská práce často stojí za úspěchy a neúspěchy organizace, kterou řídí. V dnešní době i v budoucnosti lze předpokládat, že manažerská úloha bude nadále velmi důležitá pro fungování a prosperitu společnosti. V následujících letech se manažer bude muset potýkat s novými překážkami, kterým bude čelit:

⁵ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 27. ISBN 80-7261-029-5.

- většina trhů je propojena do jednoho globálního trhu – manažer se bude muset zaměřovat a přizpůsobovat celému světovému trhu,
- množství informací se nadále zvyšuje extrémním tempem – nutnost třídit informace a získávat jen potřebné pro danou organizaci,
- reagovat na změny nejen na globálním trhu, ale také na změny politické, sociální aj.⁶

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující osoby v řízení firem. Nejdůležitější je správný výběr a následná výchova manažera. Pro společnost, která chce být úspěšná a prosperující, je vysoká kvalita manažera zásadní. Jeho odbornost a přehled závisí na určování strategií, které společnost bude aplikovat na svoje podnikatelské záměry, hospodářskou situaci a vedení lidí ve firmě.⁷

3.2 Základní kompetence manažera

Názory na to, jak má být manažer způsobilý k práci v dané organizaci, se liší. V zásadě by měl manažer splňovat dvě základní podmínky:

- Odbornost - je dána jeho vzděláním a odbornými znalostmi, které získává studiem ve školách nebo praxí, kterou získal z praktických zkušeností.
- Chování - jednání a chování manažera při vystupování v podniku, na veřejnosti i v osobním životě.⁸

Odborné znalosti získává manažer nejen na specializovaných školách zaměřených na vzdělávání v manažerském směru, ale už od dětství na základní škole. Tyto zmíněné speciální školy nabízejí kurzy posilující jejich znalosti, které uplatní v prvních letech praxe. Úspěšné ukončení kurzu je doloženo titulem MBA – Master of Business Administration.⁸

Důležitým procesem je také sebevzdělávání, které manažer podstupuje po celou dobu svého profesního života. V dnešní informační době může člověk získat spoustu informací z knih, internetu, novin apod. Důležité je umět vybrat ty informace, které přinesou manažerovi potřebné znalosti.

⁶ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 35. ISBN 80-7261-029-5.

⁷ Srv.viz: KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. Praha: Grada, 2006, s. 78. ISBN 80-247-1677-1.

⁸ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 37. ISBN 80-7261-029-5.

3.2.3 Praktické dovednosti

„Jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Platí obecné tvrzení: Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.“⁹

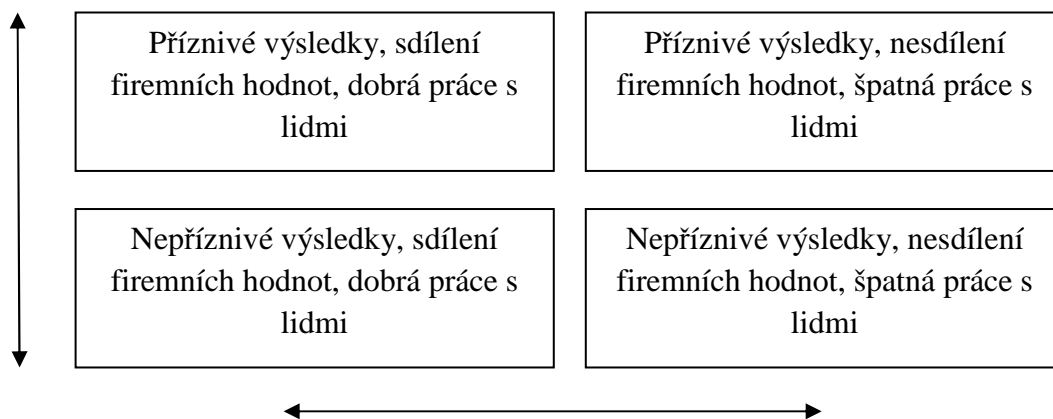
Kvalita manažera se projevuje i jeho sociální zralostí, tzv. charisma manažera. Charisma lze charakterizovat jako zvláštní dar, kouzlo přitažlivosti člověka, soubor vlastností, kterými ovlivňuje prostředí, ve kterém pracuje, bydlí nebo se pohybuje. Čím je člověk více charismatický, tím lidé více přijímají jeho myšlenky, vedení, nápady, názory.¹⁰

V určitých případech se sami ztotožňují s touto charismatickou osobností a je pro ně vzorem, který se snaží napodobit.

Jacka Welche, který byl v devadesátých letech šéfem skupiny General Electrics, vymyslel teorii, podle které se manažerská práce rozděluje na dva aspekty:

- výkonnost, čísla – plnění finančních plánů a ukazatelů,
- respektování hodnot firmy (opovrhování byrokracie, nadšení pro nové pracovní postupy, rychlost plnění zadaných úkolů apod.).
-

Aspekty, které vymyslel Jack Welch lze převést do obrázku, který naznačuje čtyři typy manažerů:



Obrázek 2 - Výsledky, sdílení firemních hodnot a práce s lidmi¹⁰

⁹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. Praha: Grada, 2011, s. 19. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹⁰ Srv.viz: LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. Praha: Grada, 2011, s. 11. ISBN 978-80-247-3902-1.

Z obrázku vyplývá, že manažeři, kteří sdílejí firemní hodnoty a pracují s lidmi na dobré úrovni, mají příznivější výsledky než manažeři, kteří nesdílejí firemní hodnoty a zároveň špatně řídí svoje pracovníky. V tabulce se vyskytují manažeři, kteří mají příznivé výsledky, ale nesdílejí firemní hodnoty a neumějí pracovat a řídit lidi. Tato skupina manažerů patří například k těm, co nemají dostatečné zkušenosti s řízením lidí. Je třeba jim dát šanci, aby získali zkušenosti a stali se z nich dobří nebo výborní vedoucí.¹¹

3.3 Obecné principy manažerské práce

„Manažerská práce vychází ze čtyř obecných zásad, které nejsou závislé na typu organizace nebo postavení manažera. Typické obecné principy jsou stanovení priorit, prevence, orientace zákazníka a bezvadnost samozřejmostí.“¹²

3.3.1 Priority

Obecný princip priority staví na Paretovu pravidlu. Paretovo pravidlo se uplatňuje v hospodářsko – společenské oblasti, kde malé množství jevů zásadně ovlivňuje celý proces. Naopak velké množství jevů má malý nebo bezvýznamný vliv na celý proces. Paretovo pravidlo je často označováno jako 80/20, kdy 80 % činností, které manažer provádí, nemá vliv na výsledky, které přináší jeho práce. Důležité je se zaměřit na těchto 80 % a najít zde činnosti, které oslabují nebo zpomalují celkové výkony nejen manažera, ale i jeho týmu, který vede.¹³

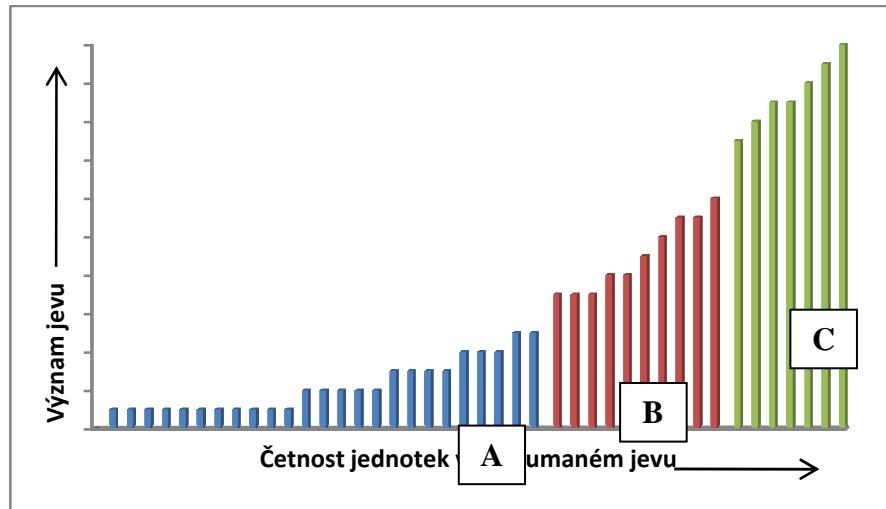
Jako příklad Paretova pravidla lze uvést:

- 20 % příčin způsobuje 80 % problémů.
- 20 % zákazníků nakupuje a přináší 80% zisk
- 20 % výrobků přináší 80% zisk

¹¹ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 40. ISBN 80-7261-029-5.

¹² VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 40. ISBN 80-7261-029-5.

¹³ Srv.viz: *Management mania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-04-26] ISSN 2327-3658. Dostupné na World Wide Web: <<https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>>



Obrázek 3 - Paretovo pravidlo 80/20

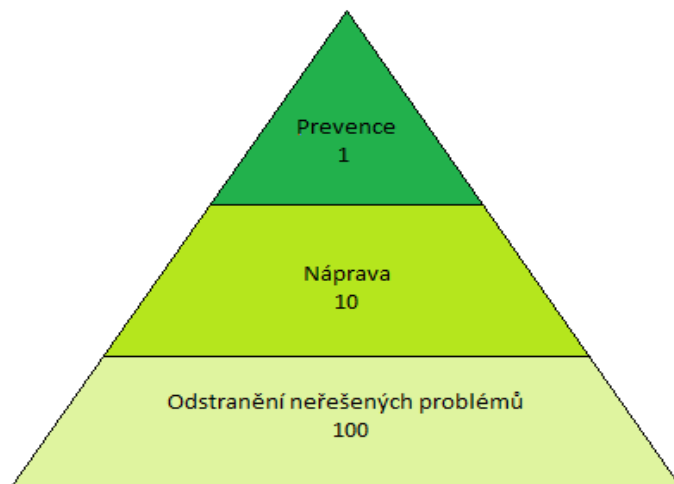
A – početná skupina s minimálním významem

B – střední hodnota

C - menší skupina jevů (do 20 %) s největším významem

3.3.2 Prevence

Prevence je důležitá součást manažerské práce. Z pravidla by mělo docházet k předcházení problémů nebo situací, které mohou problémy vyvolat. Pokud se problém vyskytne, je zapotřebí, aby byl nedostatek v nejkratší době odstraněn. Užitečnost prevence může vycházet z pravidla „deseti“. Když nastane v ekonomické oblasti problém, nemusí být vždy násobkem deseti, ale je třeba ho akutně řešit, aby nedošlo k nežádoucímu stavu, který může pro podnik znamenat vysoké ztráty.



Obrázek 4 - Princip prevence – „Pravidlo deseti“¹⁴

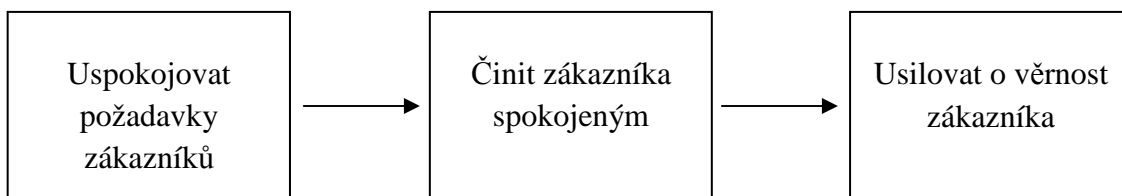
¹⁴ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 41. ISBN 80-7261-029-5.

V manažerské oblasti najdeme mnoho odvětví, kde není radno podceňovat prevenci. Jedna z nejdůležitějších oblastí je bezpečnost práce. Pokud se nedodržují nařízení BOZP, může dojít až ke ztrátě lidského života.

3.3.3 Orientace na zákazníka

Ve stavebních společnostech je orientace na zákazníka samozřejmostí. Zákazník je považován za nejdůležitější osobu, kterou se řídí celá organizace. Spokojenost zákazníka je na prvním místě. Pokud nastane situace, kdy zákazník není spokojený s výrobky nebo službami, je potřeba se ptát, proč tomu tak není. Nedílnou součástí spolupráce se zákazníkem je vystupování vůči zákazníkovi. Musíme ukázat, že my jsme ta stavební společnost, u které má zákazník nakoupit zboží nebo služby, které požaduje.¹⁵

Plnění požadavků zákazníka lze znázornit v obrázku 5.



Obrázek 5 - Od uspokojování požadavků zákazníka k úsilí o jeho věrnost¹⁶

3.3.4 Bezvadnost samozřejmostí

Zásada bezvadnosti samozřejmostí je zacílena u manažera a jeho podřízených vyvolat pozitivní postoj k vykonané práci a zavržení myšlenky, že spatně odvedená práce jednotlivce se neprojeví na kvalitě práce celkového pracovního kolektivu. Důležité je pravidelně provádět kontrolu odvedené práce nejen u podřízených, ale i u manažera samotného.¹⁷

Nejideálnější situace je, když všichni pracovníci kolektivu, nejen nadřízení, sledují své chyby a pokud nastanou, tak se je snažit řešit a do budoucna jim předcházet.

¹⁵ Srv.viz: FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2003, s. 57. ISBN 80-7226-811-2.

¹⁶ Srv.viz: FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2003, s. 57. ISBN 80-7226-811-2.

¹⁷ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 43. ISBN 80-7261-029-5.

3.4 Styl manažerské práce

Styl řízení manažerské práce představuje jeho konkrétní postupy, jak dosahovat vytyčených cílů v různých podmínkách. Převážně jde o vztah manažera k podřízeným, který plyne hlavně z jeho zkušeností, znalostí, autority a schopností působit na vnitřní a vnější prostředí. Manažer musí všechny tyto schopnosti použít k tomu, aby dokázal motivovat svoje podřízené a aby dosáhli požadovaných výsledků.¹⁸

Styl řízení je jedním z důležitých aspektů práce každého manažera. Manažer se při výkonu své práce setkává se různými situacemi, které následně musí řešit. Sám manažer se rozhodne, jestli bude řešit problémy samostatně nebo dojde k řešení pomocí svých podřízených, či nadřízených.¹⁹

Nejlepší řešení problému je, když si manažer vyslechne názory všech zúčastněných a následně sám rozhodne, jak danou situaci řešit. Často se stává, že rozhodnutí manažera je ovlivněno do jisté míry určitými aspekty:

- charakter okamžité situace – normální stav, řízení pod časovým pressurem, závažná situace,
- závažnost rozhodnutí – dobře vs. špatně nastavený problém, rizikový problém, závažné následky chybného rozhodnutí,
- postoj podřízených – ochota nebo neochota respektování řídicího pracovníka,
- osobní vlastnosti manažera – tolerantnost, důslednost, respektování názorů druhých.²⁰

3.4.1 Manažerské styly řízení

Manažerské styly řízení jsou nejlépe výstižné, dle R. Likerta, které jsou:

- Autoritativní – jedná se o přímé řízení, kdy manažer do svého rozhodovacího procesu nezahrnuje své podřízené, nevzniká týmová spolupráce mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.
- Benevolentní – při benevolentním stylu řízení nastává situace, kdy manažer je sice autokratický, ale snaží se navodit prostředí, kde panuje přátelský vztah. Při motivování zaměstnanců užívá odměňování, ale i tresty. Manažer důvěřuje svým podřízeným a často se obrací na ně, aby s ním konzultovali rozhodnutí.
- Konzultativní – tento styl řízení se zaměřuje na oboustrannou komunikaci. Rozhodnutí je stále činěno na nejvyšší úrovni. Manažer svoje podřízené

¹⁸ Srv.viz: *Miras* [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-04-26].Dostupné na World Wide Web: < <http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manazera.php>>

¹⁹ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 43. ISBN 80-7261-029-5.

²⁰ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 43. ISBN 80-7261-029-5.

motivuje odměnami, a pokud nastane situace, kdy je potřeba udělit trest, nejdříve ho prokonzultuje se svým podřízeným.

- Participativní – manažer řídí svoje pracovníky takovým způsobem, že je plně podporuje a aktivně je zapojuje do procesu rozhodování. Manažer ale nadále vytyčuje cíle a vytváří příznivé prostředí pro jejich realizaci. Realizaci nechává na podřízených.²¹

Manažerské styly řízení dle R. Likerta, patří k tradičním stylům řízení, ze kterých se postupně vyvinuly nové řídicí styly: byrokratický, demokratický, či cílové řízení.

Kromě těchto vědecky ověřených a studii podložených stylů řízení manažerské práce se vyskytují manažerské styly, které byly pojmenovány manažery, a jejich název charakterizuje styl, kterým se manažeři řídí: kilimandžáro, sisyfos, hasič, panikář, hnidopich, fantasta, cestovatel apod.²¹

4 VZTAH MANAŽERA K PODŘÍZENÝM

Následující pasáž bakalářské práce přináší řadu doporučení, které vychází z praktických poznatků. Poznatky jsou univerzální a manažeři je dodržují na všech úrovních řízení a v jakékoliv organizaci.

4.1 Autorita manažera

Autorita manažera má dvojí rovinu. Jedna rovina je formální a je ovlivněna postavením manažera v organizační struktuře společnosti. Druhá rovina je neformální a je ovlivněna schopností a chováním manažera ke svým podřízeným.²²

4.2 Komunikování s podřízenými

Komunikace manažera s podřízenými je nedílnou součástí každodenní práce vedoucího. Komunikace je zpravidla novým podnětem pro další práci a nasazení podřízeného pracovníka. Manažer je povinen, aby předávané informace byly v takové formě, aby podřízení věděli, co od nich vedoucí očekává a jaké pracovní cíle mají splnit.²³

²¹ Srv.viz: ŠVEC, Jakub. *Interquality* [online]. © 2002-2008 [cit. 2016-04-26] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.interquality.cz/ČLÁNKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>>

²² Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 47. ISBN 80-7261-029-5.

²³ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 48. ISBN 80-7261-029-5.

4.3 Kritika

Kritika je součástí manažerské práce a bohužel se jí nelze nikdy úplně vyhnout. Důležité je určit, jak kritiku uplatnit a v jaké podobě. Manažer by se měl řídit těmito základními pravidly při kritizování podřízených:

- smyslem kritiky není potrestat nebo zostudit podřízeného pracovníka, ale dát mu impuls, aby zlepšil svoje pracovní nasazení, případně se poučil z chyb, které vytvořil,
- manažer by se měl držet zásady kárat přímého podřízeného a nekritizovat pracovníky jiných útvarů,
- vedoucí pracovník by neměl z pravidla kritizovat podřízeného přes telefon, ale přímo osobní domluvou, pokud je to možné.²⁴

4.4 Prezentace

Manažer se čas od času dostává do situace, kdy musí prezentovat svoje návrhy a nápady před svými podřízenými. Prezentace se může odehrávat přímo i před budoucím zákazníkem, jinou firmou apod.

Má-li být prezentace úspěšná, je potřeba, aby manažer přesvědčil svoje posluchače o obsahu svojí prezentace. Proto se musí prezentující na svůj výstup důkladně připravit, aby vnesl mezi svoje diváky důvěru. Vystupující by měl respektovat určité zásady, které by při prezentaci měl dodržovat:

- udržovat oční kontakt s publikem,
- usmívat se a udržovat srozumitelný projev (příliš se nezadržávat),
- přiměřená řeč těla,
- používat náповědu v podobě textu jen minimálně,
- nesledovat čas (nedívat se na hodinky) apod.²⁵

5 PRÁCE MANAŽERA S JEDNOTLIVCI A SKUPINAMI VE STAVEBNICTVÍ

Každodenní činnost manažera je zaměřena na práci s pracovním kolektivem a s jednotlivci v pracovní skupině.

Vedoucí pracovník musí odhadnout, jak jednat s určitým jednotlivcem a jak s celou skupinou. Manažer je osoba, která by měla zvládat nástroje řízení a vhodně je v praxi aplikovat, aby pracovní kolektiv dosahoval předem vytyčených cílů.

²⁴ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 49. ISBN 80-7261-029-5.

²⁵ Srv.viz: BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. *33 rad jak úspěšně reprezentovat*. 1. Brno: Computer Press, 2004, s. 1-110. ISBN 80-251-0326-9.

Nástroje řízení si často vybírá manažer sám. Řízení není jednoduchá činnost, a proto musí manažer vycítit v jaké situaci se zachovat a správně rozhodnout, aby to nemělo negativní dopady na celý pracovní kolektiv. Působení manažera zahrnuje různé oblasti, a to:

- Působení na jednotlivé pracovníky,
- Delegování a posilování jeho pravomocí,
- Působení na celý pracovní tým,
- Vedení pracovních porad a schůzek.²⁶

5.1 Působení manažera na jednotlivce

Manažer při svém řízení působí na pracovníky v tom ohledu, že by sám měl být příkladem. Příkladem nejen v pracovní morálce, ale i v chování vůči ostatním pracovníkům. Vedoucí pracovník nastavuje takové pracovní podmínky, aby podřízení měli motivaci a odváděli své pracovní výkony.

Nejdůležitější aspekt celého pracovního procesu je komunikace. Manažer by měl pravidelně komunikovat se svými podřízenými, a to hlavně osobním kontaktem. Manažerova komunikace by měla mít následující charakter:

- Vedoucí pracovník by měl svým podřízeným řádně naslouchat a následně provádět zpětnou vazbu,
- Zpětná vazba musí být taková, aby dokázala pracovníky motivovat k plnění vytyčených cílů.²⁷

Stavební manažer musí zajistit, aby pracovní kolektiv spolu pravidelně komunikoval nejen na pracovní úrovni, ale i osobní. Pokud komunikace narušuje pracovní výkony, je na manažerovi, aby zabránil nežádoucí pracovní činnosti. Manažer musí dále zajistit, aby se práce nestala monotónní a vymýšlel nové návrhy jak motivovat pracovníky. Vedoucí pracovník by měl složit kolektiv z takových pracovníků, kteří mezi sebou nevyvolávají konflikty.²⁷

Nejideálnější situace nastává, když se kolegové stanou dobrými přáteli.

²⁶ Srv.viz: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007, s. 345. ISBN 978-80-7261-169-0.

²⁷ Srv.viz: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007, s. 347. ISBN 978-80-7261-169-0.

5.1.1 Motivace pracovníka

Člověk je unikátní tvor v živočišné říši. Jeho motivace stát se nejsilnější a největším ho posunula za dobu svojí existence daleko před jiné tvory. Na každého jednotlivce působí jiná motivace. Některé pracovníky motivují peníze, jiné například touha po uznání druhé osoby, některé být užitečným a něco dokázat. Manažer by měl použít nástroje řízení k tomu, aby každého jednotlivce motivoval takovým způsobem, kterým by odváděl co nejlepší pracovní výkony.

5.2 Působení manažera na skupinu

Každý stavební podnik je složen ze skupiny pracovníků, která přispívá k chodu stavební společnosti. Pokud majitel stavebního podniku chce, aby firma prosperovala a byla konkurence schopná na stavebním trhu, je zapotřebí, aby pracovníci fungovali jako jeden pracovní tým. Kdyby ležela většina práce na jednom pracovníkovi, tak by společnost nemohla prosperovat. Proto je důležité vytvořit týmového ducha mezi pracovníky.

5.2.1 Definice týmu

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají společné identity, společné vědomí. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle jednají a konají.“²⁸

Pracovní týmy jsou důležitým prvkem každé společnosti a hlavně stavebních firem. Pracovníci musí pracovat v týmech, aby splnili vytýčené cíle, které by byly pro jednotlivce složité nebo dokonce neřešitelné. Ve stavebním podniku jsou pracovní skupiny využívány pro řadu úkolů – od každodenní práce až po řešení nejrůznějších kritických situací.²⁹

5.2.2 Definice pracovní skupiny

Pracovní skupinu tvoří určitý počet osob na jednom pracovišti, které spojuje určitý znak (pohlaví, věk, zaměstnání apod.). Pracovníci zastávají určitou pozici ve struktuře pracovní skupiny a mají určité role v pracovním kolektivu.

Pro stavební podniky je velmi důležité studovat malé pracovní skupiny, ve kterých dochází ke vzájemnému kontaktu a to nejčastěji „tváří v tvář“. Mezi pracovníky zároveň

²⁸ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. Praha: Grada, 2006, s. 12. ISBN 80-247-1764-6.

²⁹ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 40. ISBN 80-7204-396-X.

dochází k vzájemnému ovlivňování. Malá skupina je zpravidla tvořena minimálně dvěma osobami a maximální počet osob v pracovní skupině je okolo 20 osob. Pokud se pracovní skupina skládá z více jak 20 osob, je složité naplnit dvě základní podmínky:

- Komunikace mezi pracovníky „tváří v tvář“,
- Ovlivňování jednotlivých pracovníků mezi sebou.³⁰

Tabulka 1 ukazuje rozdíl mezi skupinovou a týmovou prací.

Skupinová práce	Týmová práce
Charakter práce	
Víme co, víme jak	Víme co, nevíme jak
Dostatek informací pro řešení	Nedostatek informací o způsobu řešení
Charakter managementu	
Osobní odpovědnost vedoucího	Společná odpovědnost všech za výsledky
Řád a pravidla	Spíše neformální pravidla
Formální postupy	
Klíčové předpoklady úspěchu	
Kvalita vedoucího a lidí	Porozumění cíli
Motivace členů	Víra ve výsledek
	Heterogenost týmu
Řešení názorových konfliktů	
Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího	Společná diskuze, nutnost nalezení společné řeči
Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce	V případě nesouhlasu jednoho člena, nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřídit

Tabulka 1 - Podstatné charakteristiky skupiny a týmu³¹

5.3 Zvýšení efektivity práce v týmu a udržování týmového ducha

Pokud se pracovní tým dostane do situace, kdy přestane správně fungovat, je povinností manažera nastartovat spolupráci, znovuožít a udržovat týmového ducha, a to pomocí spolupráce a motivace.

Spolupráce je základní činnost pracovního týmu, bez které nemůže tým existovat. Pracovní tým je složen ze všech možných typů osobností a na každého platí odlišné postupy při navazování spolupráce. Spolupracující člověk by měl být motivován tak,

³⁰ Srv.viz: KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. Praha: Grada, 2006, s. 13. ISBN 80-247-1764-6.

³¹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. Praha: Grada, 2006, s. 14. ISBN 80-247-1764-6.

aby uspokojil svoji potřebu, ať už je jakákoliv. Potřeba nemusí být vždy materiálního charakteru, ale může se vyskytovat v duchovní rovině. Spolupráce trvá do té doby, dokud jsou uspokojovány potřeby všech spolupracujících.³²

Definici pojmu motivace uvádí Plamínek následovně. „*Pojem motivace pochází z latinského slova „moveo“, což vyjadřuje hybnou sílu chování a jednání. Motivací rozumíme soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka, vysvětlují, proč se člověk chová tak, jak se chová a popisuje, na jakém základě se usměřňuje lidské jednání a prožívání.*“³³

Manažer musí svojí činností uvádět lidi do pohybu a vytvořit v nich pozitivní vnitřní pocit. Vedoucí pracovník vychází z motivace a potřeb podřízených a snaží se je uspokojit. Manažer dosáhne uspokojení potřeb lidí pomocí svého vlivu, kompetencí a mezilidských vztahů.³⁴

Některé organizace v praxi podceňují motivaci a uspokojování potřeb svých zaměstnanců. Tím dochází k situacím, kdy pracovníci ztrácí pracovní nasazení a nedosahují potřebných výsledků, které slouží k prosperitě společnosti. Dnes i v budoucnosti bude důležité, aby manažeři zvládli techniku motivace svých podřízených a vytvořili pracovního ducha, který bude efektivně pomáhat při výkonu práce.

6 VEDENÍ TÝMU ZE STRANY VEDOUCÍHO

Každá pracovní skupina nebo pracovní tým jsou ve své podstatě jedinečné. Jedinečnost je daná tím, že v každém pracovním kolektivu se osvědčí jiné pracovní metody, které nemusí fungovat v jiném týmu ani v rámci jedné stavební společnosti. Skupiny a týmy sdílejí určité informace a potřeby, které jsou nezbytné k chodu stavební firmy na stavebním trhu.³⁵

6.1 Společné potřeby v životě pracovního týmu

Pracovní tým a skupina má určité základní společné potřeby, které musí vedoucí stále sledovat, a to úkol, tým a jednotlivce.

³² Srv.viz: PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. Praha: Grada, 2009, s. 16. ISBN 978-80-247-2796-7.

³³ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. Praha: Grada, 2006, s. 118. ISBN 80-247-1677-1.

³⁴ Srv.viz: KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. Praha: Grada, 2006, s. 1-118. ISBN 80-247-1677-1.

³⁵ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 53. ISBN 80-7204-396-X.

Jako první společnou potřebu v životě pracovního týmu uvádíme plnění společných úkolů. Pracovní tým vzniká proto, aby zvládnul úkoly, které by nemohl jedinec zvládnout sám. Pokud úkoly nebo vytyčené cíle bude pracovní skupina plnit úspěšně, bude tím předcházet situaci, kdy nedojde k ohrožení splnění úkolu. Jestli se skupina dostane do problému, kdy například nebude zvládat dodržet termíny, může se objevit nervozita a frustrace.³⁶

Vedoucí skupiny, který nebude zvládat požadované úkoly a cíle, bývá zpravidla trestán jako první. Proto je potřeba, aby si manažer tyto vytyčené úkoly nebo termíny hlídal, a tím předcházel zbytečným stresům, které dále předává svým podřízeným.

Další společnou a velmi důležitou potřebou pracovního týmu je jeho soudružnost. V tomto případě platí základní pravidlo, že v jednotě je síla. Pokud se najde jednotlivec, který bude tuto jednotu narušovat, může se dostat do situace, kdy jím budou ostatní členové týmu opovrhovat a za zády ho pomlouvat. Udržování dobrých vzájemných vztahů je základním kamenem správného fungování týmu.³⁷

V neposlední řadě uvádíme potřeby jednotlivce. Každý jednotlivý člen pracovního týmu má jedinečnou osobnost, která dělá jednotlivou pracovní skupinu unikátní. Najdou se tací členové, kteří pracují pouze pro peníze nebo pro pocit, že mají práci. Ale najdou se takoví jedinci, kteří se snaží ve svojí práci vyniknout. Tito pracovníci často vyčnívají a pracují pro pocit důležitosti, uspokojení nebo seberealizace.³⁸

Osoby, které oplývají těmito vlastnostmi, se v rámci pracovní pozice často posunou na vyšší pracovní pozici a stanou se z nich vedoucí nebo leadeři pracovního týmu.

6.2 Základní činnosti v práci vedoucího pracovního týmu

Manažer je klíčová osoba k udržování pracovního týmu. Tým musí být neustále v dobré psychické a fyzické kondici. Je zapotřebí, aby vedoucí pracovník uspokojoval potřeby jednotlivců nebo naopak je snažil vyburcovat k větším pracovním výkonům.

³⁶ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 53. ISBN ISBN 80-7204-396-X.

³⁷ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 53. ISBN ISBN 80-7204-396-X.

³⁸ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 54. ISBN ISBN 80-7204-396-X.

Linkeschová uvádí: „*Manažer musí vykonávat následující aktivity, aby pracovní tým správně fungoval: definování úkolů, plánování, instruktáž, kontrola a řízení, vyhodnocování, motivování, organizování, poskytování příkladů.*“³⁹

Definování úkolů je základní veličina pracovního procesu. Úkoly musí být společné pro všechny pracovníky nebo pro každého jednotlivce zvlášť. Pracovníci si mohou navzájem pomáhat a doplňovat se při plnění svých vlastních úkolů.

Úkoly se rozdělují na krátkodobé a dlouhodobé. Náplň vedoucího je přesně definovat, který úkol má prioritu a na co se v dané situaci zaměřit, abychom neselhali při plnění dlouhodobého úkolu. Základem celé pracovní náplně je komunikace mezi vedoucím a podřízenými.⁴⁰

Plánování je činnost, která pracovní tým posouvá kupředu k vytyčeným cílům. Čím více lidí se podílí na plánování úkolů, tím se bude zdát úkol důležitější a budou se chtít na jeho splnění podílet všichni pracovníci.

Při plánování je třeba zvážit všechny možnosti a vybrat tu nejlepší, abychom vytyčených cílů dosáhli co nejefektivněji a nejkvalitněji.⁴¹

Na činnost plánování navazuje správné předání informací týkajících se naplánovaných aktivit a úkolů. Instruování pracovníků je důležitá část manažerovi práce. Manažer musí správně přidělit jednotlivé úkoly samotným pracovníkům i celé skupině. Při předávání informací musí mít vedoucí na paměti, že všechny informace, které předal, nemusí být dostatečně vstřebány. Proto není od věci svým pracovníkům některé záležitosti zopakovat.⁴¹

Na přecházející kroky navazuje samotná činnost - práce na vytyčeném cíli a úkolu. Povinností vedoucího je pravidelně kontrolovat, zda se krátkodobé i dlouhodobé úkoly plní. Zde platí pravidlo: „*co nekontroluji, to neřídím*“.⁴²

Ideální případ je, když se podřízení v celém procesu řídí sami. V této situaci nastává jediné kritérium naší efektivnosti a to je správný směr, kterým směřuje pracovní tým. Pokud pracovní skupina směřuje správným směrem, měl by nadřízený pracovník zasahovat co nejméně.⁴²

Důležitou součástí v procesu plnění vytyčených cílů je vyhodnocování. Vyhodnocování se má provádět až zohledníme všechny alternativy, které mohly v dané

³⁹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 55. ISBN 80-7204-396-X.

⁴⁰ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 55. ISBN 80-7204-396-X.

⁴¹ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 100. ISBN 80-7261-029-5.

⁴² Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 61. ISBN 80-7204-396-X.

situaci nastat. Manažer by se neměl opírat pouze o domněnky a dohady. Nejčastější chyba nastává, když si vedoucí pracovního týmu myslí, že není potřeba mluvit se svými podřízenými o tom, co si myslí. Hodnotit různé pracovníky je složitá činnost. Zkušenosti s hodnocením podřízených lze získat pouze praktickou zkušeností. Každý pracovník je jedinečná osobnost a je třeba ho hodnotit podle jiných kritérií.⁴³

Další činností v práci vedoucího pracovního týmu je motivace. Základem motivace je uspokojování potřeb pracovníka. Každý pracovník má jiné potřeby v rámci svého zaměstnání. Motivace patří k jedné z nejdůležitějších činností, které musí vedoucí manažer vytvářet. K motivování pracovníků patří i pochvala. Pokud je manažer schopen chválit svoje podřízené za splnění menších úkolů, tím se stane pracovník více uspokojeným a vykonává více práce. Stavební podnik a ostatní organizace by měli znát, co jejich zaměstnanci uspokojuje a podle toho je motivovat k větším pracovním výkonům.⁴⁴

Další aktivitou je organizování kolektivu. Organizace lidí patří ke složitým úkonům, které musí manažer řešit. Pokud vedoucí správně zorganizuje pracovní skupiny, dojde k navýšení produktivity práce. Čím je větší skupina nebo pracovní tým, tím je zapotřebí věnovat větší pozornost správnému sestavení struktury kolektivu. Příkladem může být uspořádání městského úřadu do různých odborů a poté odbory rozdělit do různých úseků.

Následující činností je poskytování osobního příkladů. Osobní příklad může být špatný, nebo dobrý. Lidé si málo všímají vedoucího, který má dobré nebo výborné vedoucí schopnosti a jde příkladem. Za to často si všímají chyb, které vedoucí při své činnosti vytváří. Vedoucí by neměl chtít po svých podřízených takové úkoly, které sám nemůže zvládnout. Bohužel realita je jiná a tím vzniká hustá atmosféra nejen na pracovišti, ale i ve všech sférách lidského života.⁴⁵

6.3 Manažerská komunikace

V manažerské praxi je důležité, aby manažer znal základy osobní komunikace a pracoval s nimi. Tím, jak manažer na venek komunikuje, poznáme, jestli má zdravé sebevědomí a zvládá komunikační dovednosti. Americký spisovatel a motivační řečník Dale Carnegie⁴⁶ vytvořil ve svých knihách 6 rad, jak úspěšně komunikovat s lidmi. Tato

⁴³ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 62. ISBN 80-7204-396-X.

⁴⁴ Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 100. ISBN 80-7261-029-5.

⁴⁵ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 71-72. ISBN 80-7204-396-X.

⁴⁶ Srv.viz: CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Beta, 2002. ISBN 80-7306-051-5.

doporučení pomáhají při zvládnání konfliktů i při navazování nových přátelských vztahů. Pravidla, která nám zaručí úspěch při jednání s lidmi, jsou:

- Upřímně se zajímat o druhé lidi,
- Usmívat se a projevit radost,
- Pamatovat si jména lidí,
- Stát se výborným posluchačem a navodit v lidech, že se skutečně zajímáme o jejich život,
- Vytvořit u lidí pocit, že jsou skutečně důležití.

Pokud manažer ovládne tyto základní dovednosti, stane se oblíbenou vedoucí osobou. Podřízení se v přítomnosti manažera cítí dobře a jsou schopni na základě jeho příjemného chování odvádět vyšší pracovní výkony.

Tyto základní pravidla nemusí ovládat pouze manažer, ale pokud se je člověk naučí ovládat i v osobním životě, stane se vyhledávaným přítelem, který má vždy nějaké pozitivní slovo, které dokáže člověka povzbudit.

7 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE STAVEBNICTVÍ

Dle knihy od významného harvardského profesora Philipa Kotlera není marketing pouze jen o prodeji a reklamě. Lidé jsou v dnešní době na každém svém kroku bombardováni nekonečným množstvím reklam, nabídek, internetových prezentací apod. To je důvod, proč si často veřejnost pod pojmem marketing představuje pouze prodej a reklamu. Lidé, kteří dnes pracují v oblasti marketingu, vědí, že jeho prioritou je uspokojování potřeb zákazníka.

Celý proces od vymyšlení výrobku až po jeho konečný prodej zákazníkovi je právě záležitostí marketingu. Jeho cílem je chápat přání zákazníka a přenést ho do hmotného výrobku, který si zákazník koupí.⁴⁷

Pojem marketing Philip Kotler definuje následovně: „*Je to manažerský proces používaný firmou (jednotlivci či skupinou). Jeho cílem je naplňovat potřeby a přání implementující firmy. Ty mohou představovat cokoli. Může jít o maximalizaci zisku, ačkoliv cílem komerčních marketingových specialistů obvykle bývá dosažení prodejních cílů nebo tržního podílu. Obecněji může být cílem ziskové nebo neziskové organizace například změna potřeb a přání ostatních jednotlivců nebo skupiny. Těchto cílů dosahuje pomocí společenského procesu, jehož prostřednictvím se uspokojují další jednotlivci, skupiny a jejich potřeby a přání v procesu směny a výroby produktů a hodnot. To omezuje chování firmy, která musí pochopit přání a potřeby ostatních*

⁴⁷ Srv.viz: KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007, s. 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

*jednotlivců a skupin a změnit se tak, aby byla schopna vytvářet produkty a hodnoty, jež může směřovat.*⁴⁸

7.1 Marketing management

Marketing management je podobor marketingu a managementu, který v sobě zahrnuje oblasti jako plánování, analyzování, implementace a kontrola. Tyto procesy slouží k tomu, aby společnosti dosahovaly vytýčených cílů. V bakalářské práci se zaměříme na marketingový komunikační mix, který se skládá z následujících pěti nástrojů propagace, které jsou: propagace, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

7.1.1 Propagace

Stavební i ostatní společnosti musí řešit kolik z rozpočtu vloží do propagace svojí firmy. Některé firmy sází na propagaci pomocí osobního prodeje (přes obchodní zástupce). Další stavební společnosti se zaměřují na propagaci svojí firmy přes reklamy, které ale mnohonásobně navyšují rozpočet na propagaci firmy. Dříve se některé společnosti zaměřovaly na podomní prodej. Tento styl prodeje je ale dnes v mnoha oblastech České republiky zakázaný. Každá stavební společnost musí vyzkoušet různé propagační cesty, jak dostat svojí firmu do povědomí zákazníka.

Reklama je velmi všeobecný pojem a lze ji definovat různými způsoby. Reklama obsahuje základní vlastnosti jako veřejná prezentace a účinnost.

- Veřejná prezentace - reklama je neosobní a dodává pocit, že prezentovaný produkt je standardní zboží a standardní nabídka, která se dostává do vědomí lidí.
- Účinnost - reklama je velmi silný propagační nástroj a ukazuje lidem, že firma, která nabízí daný produkt nebo službu, je silná, stabilní a úspěšná. Účinnost jednotlivé reklamy je různorodá a na každého zákazníka funguje jiný tip reklamy. Dle průzkumu, který prováděla společnost MEDIA MARKETING SERVICES, je jedním z nejúčinnějších médií na propagaci rádio. Rádio dosáhlo efektivity 3,2 % z milionů investovaných korun, které firmy použily na svoji propagaci. Nejhuře dopadli tisk, kde se nacházíme na 1,2 % efektivity.⁴⁹

7.1.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje by měla být zaměřena na různé propagační materiály jako osobní ohodnocení, letáčky, propagace formou již zmíněné reklamy apod. Komunikace je nejdůležitější součástí procesu navazování kontaktu se zákazníkem. Měla by ho minimálně přivést do situace, kdy se bude o výrobek nebo službu zajímat. V lepším

⁴⁸ Srv.viz: KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007, s. 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴⁹ *Media marketing services* [online]. © 2015 [cit. 2016-04-26] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.mms.cz/reklama-v-radiu/efektivita-radia> >

případě ho přímo dovést k tomu, aby si požadovanou věc koupil. Stimuly vyvolávají v lidech touhu nakupovat zboží nebo služby, i když je nemusí životně potřebovat. Nastává tzv. druhotná potřeba.

Typickou výzvou pro zákazníka je reklama, která by v něm měla vyvolat pocit, že prezentovaný produkt potřebuje.

7.1.2 Public relations a publicita

Marketingoví specialisté často zanedbávají část marketingového komunikačního mixu v podobě PR, která když je dobře nastavená ve správnou chvíli, tak může být mimořádně přínosná pro firmu.

„Každá stavební společnost se svojí značkou a svou péčí o zákazníka se snaží získat jeho věrnost. Pokud se věrnost snižuje, může ji firma obnovit novou prezentací svojí značky nebo služeb. Public relations se také snaží ovlivnit zákazníky, kteří špatně reagují na reklamu a prodej.“⁵⁰

7.1.3 Osobní prodej

Osobní prodej patří k nejúčinnější formě prodeje výrobku. Prodejce svým vystupováním může zásadně změnit postoj zákazníka k produktu a může jeho rozhodnutí přenést na kladnou stranu. Osobní prodej má tři výhody:

- *Osobní kontakt zvyšuje pravděpodobnost prodeje daného výrobku nebo služby. Prodejce a zákazník můžou mezi sebou navzájem aktivně komunikovat a určit zda je pro zákazníka daný výrobek přínosný.*
- *Osobní prodej a to hlavně u obchodních zástupců, může dojít do stádia kdy se mezi prodejcem a nákupčím vytvoří určitý druh přátelství. Pokud, táto fáze nastane, má obchodní zástupce vyhráno a získal věrného zákazníka.*
- *Osobní prodej je důležitý v tom, že prodávající může naslouchat zákazníkovi a určit o jaký produkt a službu má zájem.“⁵⁰*

Prodejce, který se naučí dívat na produkt nebo službu očima toho druhého (zákazníka), získá nesmírnou výhodu, která mu přinese zisk a věrnost zákazníka. Získat a osvojit si tuto vlastnost je důležité nejen v odvětví prodeje, ale i v osobním životě jakéhokoliv člověka.

⁵⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. Praha: Grada, 2013, s. 557-559. ISBN 978-80-247-4150-5.

7.1.4 Příímý marketing

V neposlední řadě patří do komunikačního mixu příímý marketing. Příímý marketing, využívá mnoho firem, ale všechny mají společné základní vlastnosti:

- *neveřejný* - sdělení je určeno dané osobě,
- *přizpůsobený* - sdělení může být směřováno na určitou osobu,
- *aktuální* - sdělení se připraví v krátké době,
- *interaktivní* - sdělení je možné změnit na základě reakce osloveného.⁵¹

7.2 Marketingová komunikace se zákazníkem

Úlohou marketingových specialistů je vytvořit nejlepší nabídku zákazníkovi, aby chtěl produkt nebo službu koupit. Bohužel ani sebelepší nabídka nemusí sama o sobě oslovit zákazníka. Možností jak oslovit zákazníka je nespočet. Marketing v posledních letech vypracoval nové metody, k čemuž přispěl vývoj moderních technologií. Dnes některé stavební firmy využívají online prodeje stavebních materiálů a služeb. Do budoucna to bude stěžejní nástroj, jak komunikovat se zákazníkem.

V marketingové strategii nejde pouze o výrobu produktu, ale také ho úspěšně prodat zákazníkovi. Celý marketingový proces je založen na komunikaci mezi firmou a zákazníkem. Důležité je vytvořit pro marketingovou komunikaci tyto základní předpoklady:

- stavební podnik musí mít vypěstovanou vlastní identitu, kulturu a podnikové zázemí. Aby stavební podnik mohl v budoucnu prosperovat, musí mít vypracované cíle a vize, jak udržet růst stavebního podniku.
- Stavební podnik musí mít vypracovanou důkladnou studii trhu, na kterém působí. Na základě těchto znalostí si firma vymezí, jakého zákazníka potřebuje ke koupi svých výrobků případně služeb. Musí zjistit, jaké má zákazník potřeby a uspokojit je.
- Podnik musí mít kompletně zpracovanou strategii, jak komunikovat se zákazníkem.
- Pro stavební podnik je důležité vytvořit takovou nabídku, aby předčila očekávání zákazníka, přinášela mu užitek a vytvořila z něho věrného zákazníka, který se bude vždy vracet.
- Zpracování nabídky, která produkt přesně vymezí na trhu a srovná ho s konkurencí.

⁵¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. Praha: Grada, 2013, s. 559. ISBN 978-80-247-4150-5.

- Vytvořit cenu výrobků nebo služby, kterou bude zákazník akceptovat.
- V neposlední řadě je potřeba zajistit distribuci, která zajistí, že se produkt k zákazníkovi dostane ve formě nabídky a případně si ho zakoupí.⁵²

7.3 Marketingová komunikace přes internet

Internet je a bude neodmyslitelnou součástí každé domácnosti. Zákazníci, kteří si chtějí v rámci stavebnictví něco zakoupit, často vyhledávají informace o různých produktech a službách přes internet.

Na internet se dá nahlížet nejen jako na médium, které slouží ke komunikaci mezi lidmi, ale také na silný marketingový komunikační nástroj. Internet jako masové médium má spoustu předností:

- internet nabízí nepřehledné množství informací, které lze ve velmi krátké chvíli vyhledat,
- informace na internetu jsou velmi rychle aktualizovány,
- působnost internetu je celosvětová,
- přes internet jsou stavební společnosti schopny přesně zacílit zákazníka a nabídnout mu specifický obsah,
- je rychlý, funguje neustále,
- přes internet lze minimalizovat náklady na marketingovou komunikaci se zákazníkem, slouží jako snadný nástroj pro zjištění konkrétních výsledků v relativně krátké době.⁵³

Marketingová komunikace přes internet je ve své podstatě tradiční marketing, kde se klasické obchodní postupy převádějí do online prostředí. Výhoda internetové marketingové komunikace je, že zákazník na rozdíl od jiných propagačních médií si sám určí, jaký obsah se k němu dostane. Zde dochází k situaci, kde vzniká tzv. obrácený trh. Zákazník je iniciátorem nákupu produktu. Také si o dané společnosti a výrobku zjistí veškeré dostupné informace. Pokud některé informace nejsou dostupné přes internet, tak si je zákazník zjistí pomocí například emailového kontaktu s prodejcem.

⁵² Srv.viz: FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2003, s. 171. ISBN 80-7226-811-2.

⁵³ Srv.viz: PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 215. ISBN 978-80-247-3622-8.

Internet je prodejní prostředí, kde informace o daných produktech a službách si navzájem mezi sebou vyměňují lidé, kteří mají o dané informace zájem. Toto médium je prospěšné pro obě strany a je pouze na stavební firmě, aby se přizpůsobila internetovému marketingu a využila jeho obrovský potenciál.⁵⁴

Příkrylová a Jahodová spatřují výhody internetové prezentace následovně: „Úspěchem firmy, která využívá internetovou komunikaci, je vzájemná interakce mezi společností a zákazníkem. Stavební firmy si musí uvědomit, že zákazník je ten, který kontroluje celý proces výběru a nákupu zboží a služeb.“⁵⁵

7.4 Prezentace firmy na internetu

Internet a marketingová komunikace přes internet se každým rokem vyvíjí. Firmy se v dnešní době snaží zacílit na každého zákazníka jednotlivě, aby v něm vyvolaly pocit, že on je pro ně důležitý zákazník. Potřeby zákazníka se dají velmi rychle zjistit, aktualizovat a poté se nabídka dá přizpůsobit tzv. na míru každému zákazníkovi jednotlivě.⁵⁶

Internetová marketingová komunikace je prostý elektronický prodej, který lze dle Příkrylové a Jahodové charakterizovat vlastnostmi:

- dostupnost podle potřeby zákazníka (24 hodinový přístup = služba),
- adresnost (přímá komunikace s konkrétním zákazníkem),
- obousměrná interaktivní komunikace (okamžitá zpětná vazba umožňuje přesnou reakci),
- poskytování informací (na rozdíl od jiných médií má možnosti poskytnout pouze požadované informace),
- individualizace (zboží, služba přizpůsobená potřebám a přání zákazníka),
- nekonfliktní transakce (možnost ovlivňování zákazníka během jednotlivých prodejních kroků a zpětnou vazbou se přizpůsobovat jeho potřebám).⁵⁷

⁵⁴ Srv. viz: PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 216. ISBN 978-80-247-3622-8.

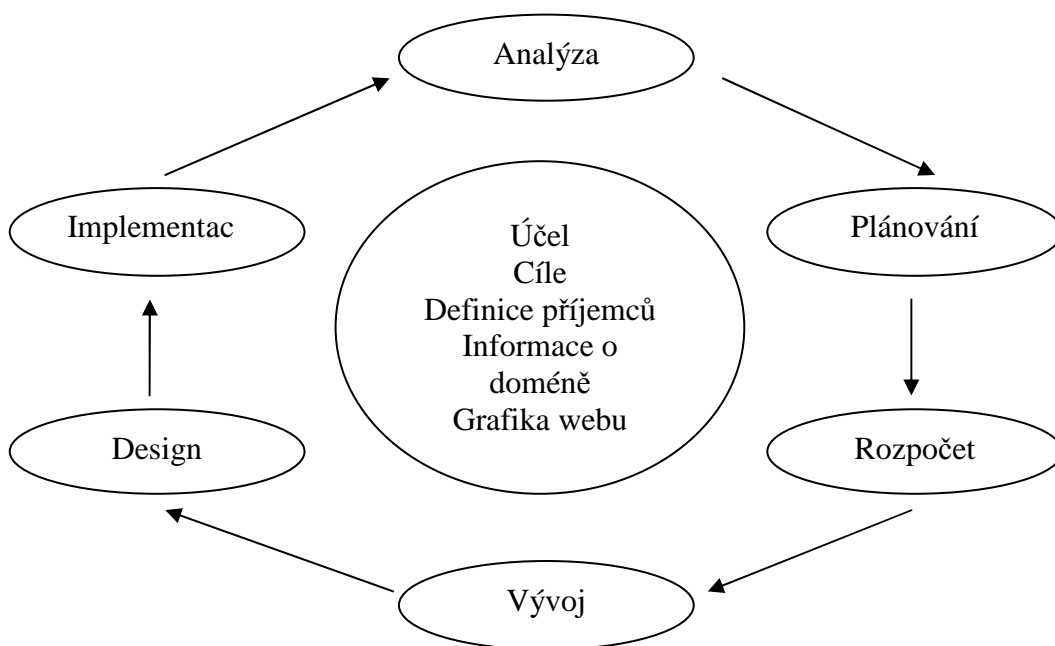
⁵⁵ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 218. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁵⁶ Srv. Viz: RODRYČOVÁ, Danuše. *Jak prezentovat firmu, produkt, sebe, názor-*. Praha: Grada, 1999, s. 77. ISBN 80-7169-342-1.

⁵⁷ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 218. ISBN 978-80-247-3622-8.

7.5 Webová prezentace

Stavební společnosti používají webovou prezentaci jako základní a nejrozšířenější způsob komunikace. Internetové stránky umožňují budování vztahů s potenciálními i stávajícími zákazníky a vytváří oboustrannou komunikaci mezi zákazníkem a firmou. Schéma nezbytné pro úspěšnou prezentaci stavební firmy přes internet lze vidět na obrázku 6.



Obrázek 6 - Příprava a realizace firemního webu⁵⁸

8 OBCHODNÍ ZÁSTUPCI

V bakalářské práci se zmíníme o formě obchodního prodeje, která se zaměřuje na obchodní zástupce. Obchodní zástupci jsou nedílnou součástí některých stavebních firem a i v dnešní době přináší zisky stavebním společnostem.

8.1 Výběr prodejních zástupců

Každá stavební společnost, která se chce zaměřit na prodej přes obchodní zástupce, by se měla zaměřit na jejich výběr. Výběr spočívá v základních požadavcích, jako je vzdělání, dobré komunikační dovednosti, samostatné myšlení apod. Samozřejmě

⁵⁸ PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 220. ISBN 978-80-247-3622-8.

si stavební firma nemůže vybírat podle mnoha kritérií, protože je nejdůležitější, jak se obchodní zástupce osvědčí v praxi.

8.2 Školení obchodních zástupců

Většina obchodních společností posílá svoje obchodní zástupce okamžitě do terénu, aby od první chvíle získávali zkušenosti. Obdrží základní pomůcky jako letáčky, nabídkové katalogy apod. V dnešní době zákazník požaduje, aby obchodní zástupce byl dokonale seznámen se sortimentem, který nabízí. Proto stavební firmy vynakládají velké finanční částky na vzdělání svých obchodních zástupců a pravidelně je školí.⁵⁹

8.3 Kontrola obchodních zástupců

Kontrola se vztahuje hlavně na konečné měsíční výsledky, které jsou prezentovány nadřízenému a poté přecházejí do nejvyšší části vedení firmy. Obchodní zástupci mají ve většině případů volbu různé pracovní doby, ale musí plnit svoje předem dané úkoly.

8.4 Motivování obchodních zástupců

Najdou se obchodní zástupci, kteří svoji práci dělají a plní svoje výsledky, aniž by bylo potřeba je motivovat. Tito prodejci jsou často ambiciózní a iniciativní. Ale druhou, a to převážnou část obchodních zástupců je potřeba motivovat. Důvody motivace jsou:

- Práce obchodního zástupce je osamělou činností, kdy musí většinou zvládat svoje problémy sám. Nepravidelná doba u některých firem vyžaduje i častý pobyt mimo domov. Navíc je ve stavební oblasti velká konkurence a dochází ke střetu s jinými obchodními zástupci z jiných stavebních firem.
- Někteří obchodní zástupci musí být často motivováni, aby dosáhli požadovaných výsledků.⁶⁰

8.5 Hodnocení obchodních zástupců

Obchodní zástupci jsou hlavně hodnoceni za svoje výsledky, které vytvoří za určité časové období. Stavební firmy si samy můžou určit, jaké normy použijí pro ohodnocení obchodních zástupců. Často to bývají marže z prodeje plus finanční prémie za dobře odvedené pracovní výsledky.

⁵⁹ Srv.viz: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. Praha: Grada, 2013, s. 616-617. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁶⁰ Srv.viz: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. Praha: Grada, 2013, s. 619-620. ISBN 978-80-247-4150-5.

9 EMPIRICKÁ ČÁST

9.1 Cíl výzkumu

Další část bakalářské práce se bude zabývat porovnáním teorie s praxí. Bude porovnávat, jakým nejčastějším způsobem se v dnešní době propagují stavební firmy na stavebním trhu. Dále chceme zjistit, jakou formu prodeje nejčastěji využívají stavební společnosti. A pokud se zaměřují na prodej přes obchodní zástupce, tak chceme objasnit, jestli jsou obchodní zástupci klíčovým prvkem mezi stavební firmou a koncovým zákazníkem. V neposlední je práce zaměřena na komunikaci ve stavebnictví a bude zjišťovat, zda se stále upřednostňuje osobní kontakt.

9.2 Metodologie výzkumu

Ověření teorie s praxí se pokusíme zjistit na základě dotazníkového výzkumu. Zvolili jsme ho proto, jelikož tato metoda průzkumu je z hlediska zjišťování informací nejpraktičtější. Dotazníky byly umístěny na internetový portál Vyplňto.cz. Odkaz na dotazník byl odeslán elektronicky emailem 996 osobám pracujících převážně ve stavebních firmách, které se zabývají prodejem a distribucí stavebního materiálu a službami. Dotazník obsahoval 17 otázek, které se vážou ke čtyřem navrženým hypotézám. Dotazované osoby pracují na různých postech jako například obchodní zástupci, řadoví zaměstnanci, jednatelé, manažeři, vedoucí oddělení apod.

V empirické části se nejprve zaměříme na popis jednotlivých hypotéz, na základě kterých byl zhotoven dotazník. Dotazník bude postupně vyhodnocován po jednotlivých otázkách. Ke každé otázce bude zpracovaný graf, ze kterého vyplývá výsledek z dané otázky. V poslední části bude vyvozen dílčí závěr a vyhodnocení.

9.3 Stanovení hypotéz

Pro empirickou část této práce byly vytvořeny čtyři hypotézy. Na základě těchto hypotéz se autor bakalářské práce domnívá, že stavební firmy používají marketing jako důležitý nástroj pro propagaci na stavebním trhu. Dále bude zaměřena na formu prodeje přes obchodní zástupce a komunikaci ve stavebnictví, která dle autorovy úvahy stále probíhá převážně na osobní úrovni. Tyto čtyři hypotézy budou pro tento průzkum zásadní a bude se od nich odvíjet:

1. Marketing je důležitým nástrojem pro propagaci stavební firmy.
2. Stavební firmy se zaměřují na propagaci přes internet.
3. Obchodní zástupci jsou klíčovým prvkem mezi firmou a koncovým zákazníkem.
4. Ve stavebních firmách a na stavebním trhu se stále upřednostňuje osobní kontakt.

Marketing je v dnešní době velice důležitý nástroj pro propagaci stavební firmy na stavebním trhu. Do dotazníku byl zahrnut záměrně, protože se domníváme, že stavební firmy, ať už jsou malé nebo velké, by se měly zajímat o marketing a jeho rozvíjení. Rozvíjení marketingu slouží k získávání většího počtu zákazníků.

Dnes je využíván internet ve většině domácností. Proto jestli si bude chtít zákazník najít informace o stavebních produktech, tak použije jako zdroj informací převážně toto masové médium. Je velmi důležité, pokud chce stavební firma získat více zákazníků, zaměřit se na propagaci přes internet.

Mnoho stavebních společností využívá k prodeji stavebních výrobků a služeb obchodní zástupce. Obchodní zástupci by měli sloužit jako důležitý marketingový i prodejní nástroj mezi firmou a koncovým zákazníkem. Dle názoru autora této práce je obchodní zástupce důležitým prvkem, který slouží k propagaci firmy a k navýšení tržeb i zisků.

V dnešní době je komunikace mezi lidmi mnohem rychlejší, a to díky internetu, mobilním sítím apod. I přesto se domníváme, že komunikace na osobní úrovni je stále důležitou součástí na stavebním trhu a ve stavebních firmách.

9.4 Analýza jednotlivých odpovědí



Graf 1 – Doba působení na stavebním trhu

První otázka byla směřována na délku působnosti stavebních firem na stavebním trhu.

Tímto dotazem jsme chtěli zjistit, jestli stavební společnosti, které působí na stavebním trhu delší dobu nebo krátce, využívají marketing jako důležitý nástroj pro propagaci svojí společnosti.

Ze 135 dotazujících respondentů vyplynulo, že více jak polovina stavebních firem, ve kterých dotazujících pracují, jsou na stavebním trhu více jak 15 let. Zbylí dotazující pracují ve společnostech, které vznikly v nedávné době, nebo už jsou na stavebním trhu delší dobu, která jim zaručuje určitou stabilitu firmy.

Z otázky vyplývá, že stále vznikají nové stavební firmy, které se uplatní na stavebním trhu. Záleží už pouze jen na schopnosti dané stavební společnosti, jestli se udrží na trhu a bude prosperovat.



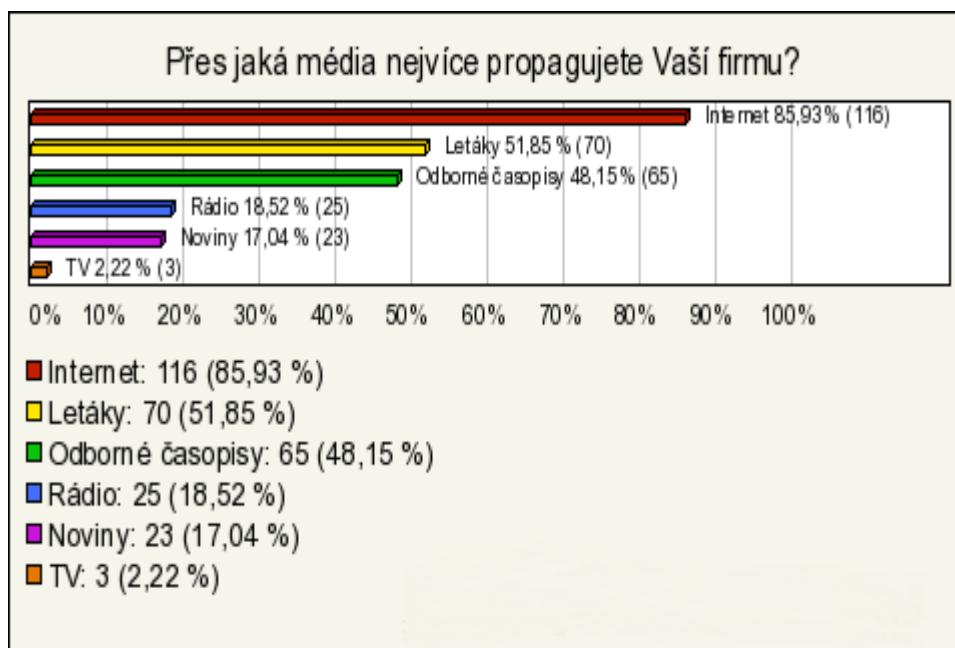
Graf 2 – Marketing a jeho význam pro stavební firmy

Druhá otázka byla zaměřena na význam marketingu a propagaci pro stavební firmy.

Všeobecně je známé, že marketing je velmi důležitý pro propagaci samotné firmy, jejich výrobků a služeb. Propagace je důležitá nejen na stavebním trhu, ale i ve všech odvětví celého hospodářství. Stavební a jiné společnosti, se snaží zaujmout koncové zákazníky, aby se jim zvýšily konečné zisky. Některé firmy vynakládají velké peníze na propagaci svojí společnosti. Je důležité, aby marketing byl efektivní a přinášel požadované výsledky.

Z průzkumu vyplývá, že 131 respondentů ze 135 dotázaných odpovědělo, že ve firmách, kde pracují, využívají marketing pro propagaci firmy na stavebním trhu.

Výsledek průzkumu jasně ukazuje, že marketing je důležitou součástí každé dotazované firmy. Stavební společnosti se zaměřují na marketing a přinášejí jim to kladné výsledky nejen v zisku, ale i v počtu zákazníků.



Graf 3 – Propagace stavební firmy

Další otázka má určit, přes jaké masové médium se stavební firmy nejčastěji propagují.

Jelikož je internet součástí každodenního života většiny lidí, je zřejmé, že stavební společnosti využijí internet jako hlavní propagační médium. Dnes se hojně využívají i jiné prostředky propagace jako odborné časopisy, které propagují firmu přímo pro lidi, které se v dané problematice pohybují. Letáky patří k nejlevnějším formám propagace.

Ze 135 dotazovaných respondentů vyplývá, že většina firem využívá více propagačních medií, ale nejčastějším nástrojem propagace jsou internet, letáky a odborné časopisy.

Z průzkumu je zajímavé, že přes 50% dotázaných odpovědělo, že používají k propagaci letáky. Přitom letáky patří k propagačnímu médium, které mají malou efektivitu na koncového zákazníka. Jejich výhoda, ale spočívá v nákladech, které jsou vynaloženy na jejich výrobu a distribuci.



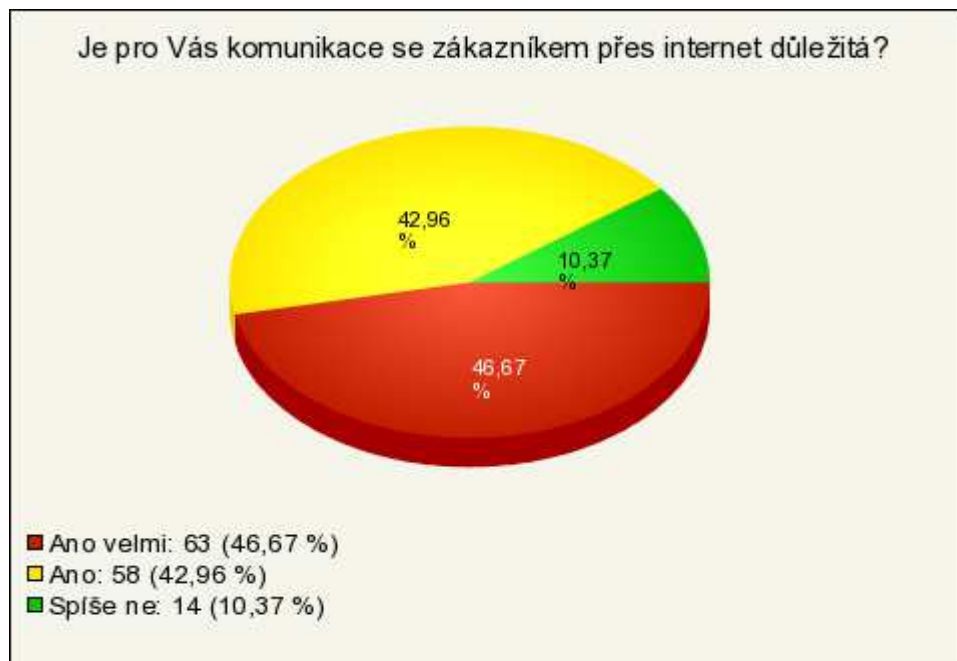
Graf 4 – Presentace stavební společnosti přes internet

Otázka č. 10 je zaměřena na prezentaci firmy přes internet.

Jak už bylo zmíněno výše, tak internet je nedílnou součástí každodenního života většiny obyvatel vyspělého světa. Moderní člověk, který si chce vyhledat informace ohledně stavebních výrobků a služeb, ve většině případech využije internet, jako největší zdroj informací, recenzí o stavební společnosti apod.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že drtivá většina 99,26% odpovědělo, že jejich stavební firma využívá internetové stránky k prezentaci svojí firmy.

Průzkum jasně určil, že propagace stavební firmy přes internet je v dnešní době nezbytná. Pro respondenta, který odpověděl záporně, bychom doporučili vytvořit webové stránky, aby si zákazníci mohli o jeho aktivitách najít informace na internetu. Webová stránka pro něj může být přínosem do budoucna.



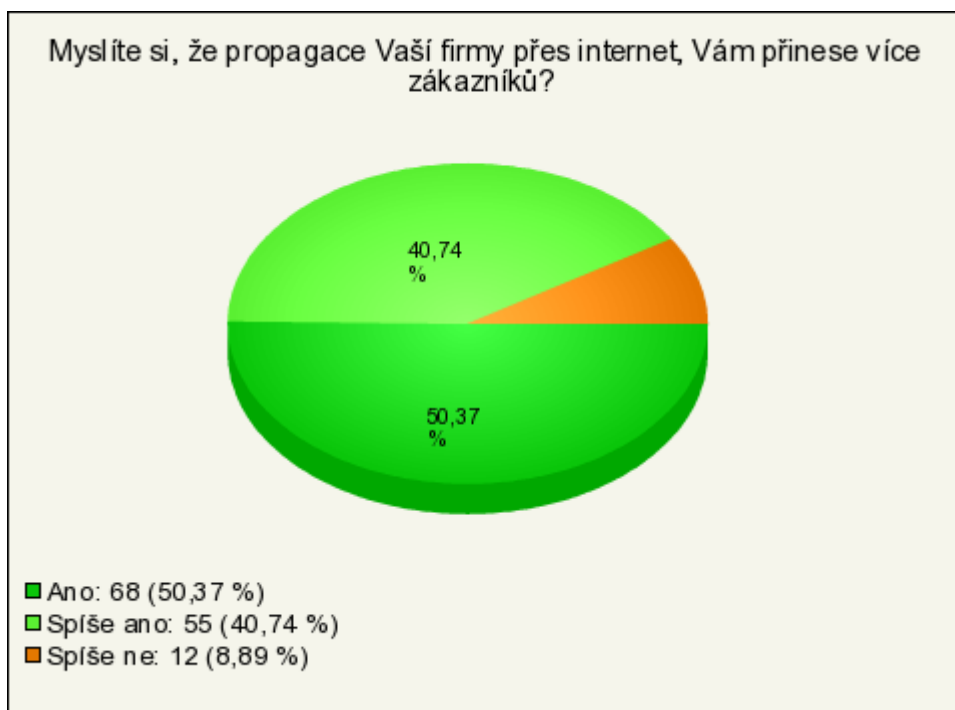
Graf 5 – Komunikace se zákazníkem

V dalším dotazu jsme se respondentů ptali, jestli je komunikace se zákazníky přes internet důležitá.

Z odpovědí na předešlé otázky týkajících se komunikace mezi zákazníkem a firmou, vyšlo najevo, že komunikace přes internet s koncovým zákazníkem je ve většině případů nedílnou součástí stavebního trhu.

Zákazník si sám vyhledává informace o firmě a je pro něj daleko jednodušší a rychlejší komunikovat se stavební firmou prostřednictvím internetu, než dojíždět do sídla nebo pobočky firmy pro informace o produktech a službách.

Dnes i v budoucnu bude komunikace přes webové stránky firem, podstatnou součástí obchodu mezi stavební firmou a koncovým zákazníkem. Stavební trh nabízí velké množství firem zaměřujících se na jeden segment. Proto je důležité přistupovat k zákazníkům s ochotou a péčí, aby se vraceli zpět ke stejnému obchodníkovi.



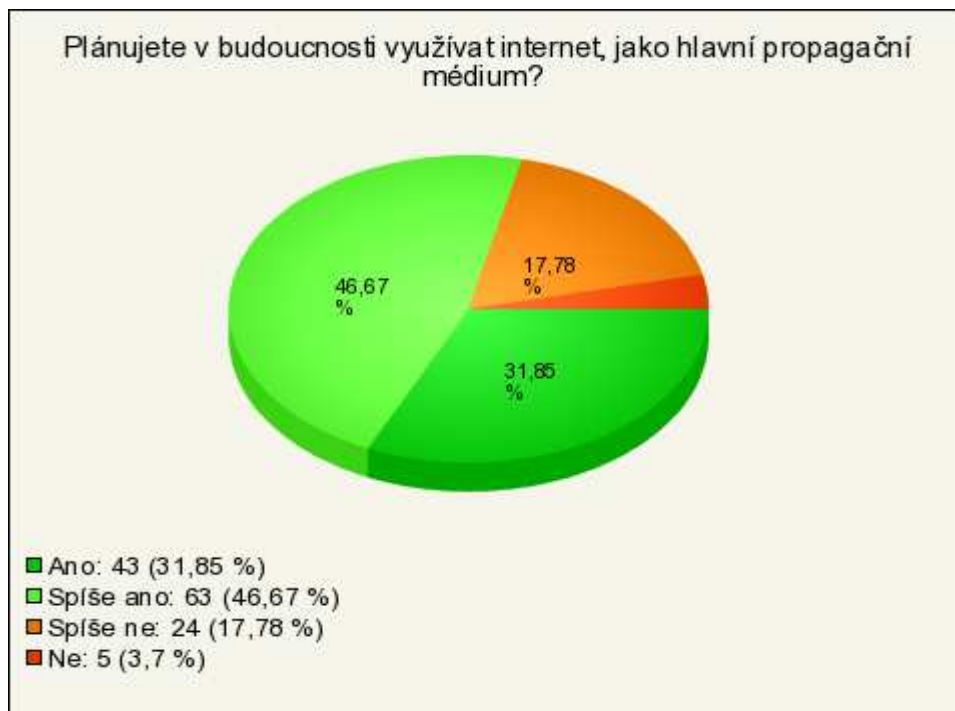
Graf 6 – Přínos internetové propagace

U další otázky byly respondenti dotazováni, zda stavební firmy, u kterých pracují, případně je vlastní, propagují svojí společnost přes internet z důvodu získávání více zákazníků.

Získávat nové zákazníky a udržovat si stálou klientelu není v dnešní době jednoduché. Hlavní důvod je vysoké množství stavebních firem, které v daném odvětví stavebního trhu podnikají.

Z odpovědí od dotazujících vyplynulo, že většina stavebních firem záměrně propaguje svojí společnost přes svoje webové stránky nebo přes různé reklamy na internetu. Průzkum ukazuje, že propagace stavební firmy na internetu přináší více nových zákazníků. Respondenti, kteří odpověděli záporně, patří k firmám, které propagace přes internet nijak neovlivňuje.

Každý stavební podnik, by se měl zaměřit na propagaci svojí firmy přes internet. Do budoucna bude důležité, jak se firma prezentuje přes toto masové médium.



Graf 7 – Propagace stavebních firem v budoucnosti

V následující otázce byla respondentům položená otázka týkající se propagace stavebních firem v budoucnosti.

Prezentace stavebních společností je důležitým marketingovým nástrojem a firmy by ji neměli opomíjet. S rozvíjením připojením internetu do všech domácností bude stoupat poptávka po informacích týkajících se stavebních firem.

Z odpovědí vyplynulo, že více jak 75% respondentů se do budoucna zaměří na oslovení zákazníků přes internet. Zbytek okolo 20% nepovažuje propagaci přes internet do budoucna, podstatnou pro jejich stavební společnost.

Otázka dává zcela najevo, že propagace do budoucna je důležitá a může přinést nejen větší zisky, ale i větší základnu stálých zákazníků. Proto je doporučeno nepodceňovat prezentaci přes internet a zajímat se o nové způsoby jak oslovit koncového zákazníka.



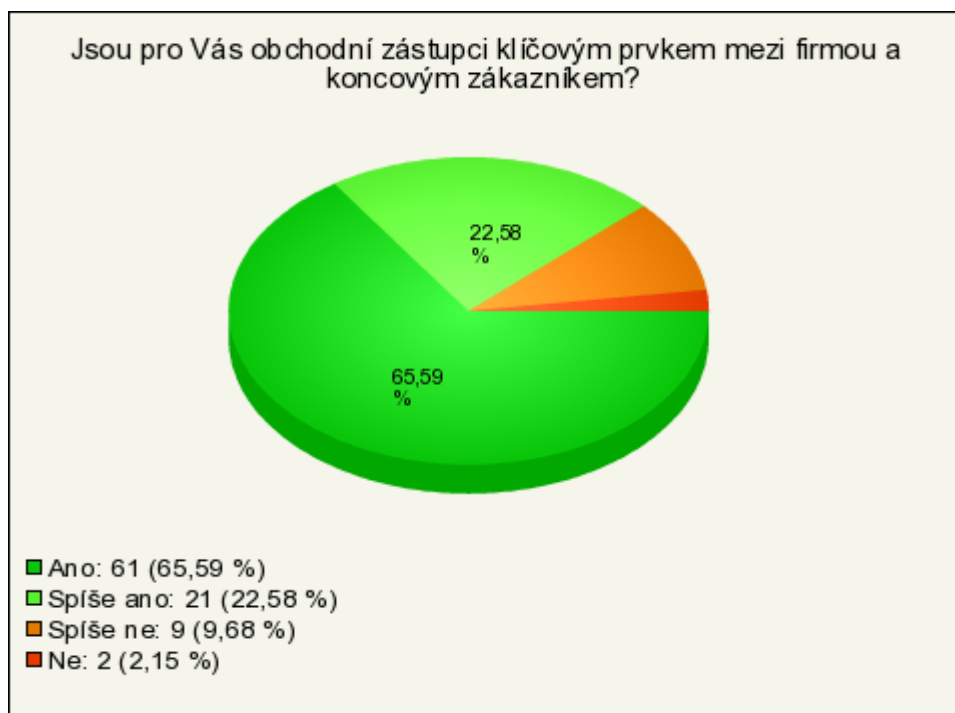
Graf 8 – Forma prodeje

V další otázce se zaměříme na formu prodeje, kterou stavební firmy využívají a nejvíce jim vyhovuje a přináší zisky.

Dnes stavební společnosti využívají více způsobů, jak oslovit koncového zákazníka. Někteří preferují přímý prodej, jiní přes obchodní zástupce nebo jejich kombinaci. Stavební společnosti mají zaběhnutý model, který jim funguje a podle něho se řídí veškerá obchodní činnost ve firmě.

Z odpovědí vyplynulo, že 60 dotazovaných respondentů a jejich stavební firmy využívají kombinovanou formu prodeje a to pomocí přímého prodeje zákazníkovi a pomocí obchodních zástupců. Dalších 40 dotazovaných odpovědělo, že prodávají stavební výrobky a služby přímo koncovému zákazníkovi. Tato forma se v literatuře uvádí jako B2C – Business to consumers. Dalších 33 dotázaných využívají prodeje pomocí obchodních zástupců tzv. B2B – Business to business. Nakonec se objevili dva respondenti, kteří využívají jiný model než ostatní.

Doporučit stavebním firmám, jakou formu prodeje využívat, není jednoduché. Podstatné je vyzkoušet jednu z více forem obchodního prodeje a na základě výsledků určit, která je pro stavební společnost nejvýhodnější. Nebo se inspirovat jinou už prosperující společností a pokusit se aplikovat podobný obchodní model.



Graf 9 – Přínos obchodních zástupců pro stavební firmy

Následující otázka je zaměřena na přínos obchodních zástupců pro stavební společnosti. Jestli je jejich činnost pro ně důležitá a poskytuje jim důležitý článek, mezi firmou a koncovým zákazníkem.

Obchodní zástupci je specifická forma prodeje, kterou využívá mnoho stavebních společností nejen v České republice, ale i na celém světě. Obchodní zástupce slouží jak prostředník mezi stavební firmou a koncovým zákazníkem. Pro firmu je důležité, aby zákazníci byly v co největší míře uspokojeny jeho potřeby. Proto je činnost obchodního zástupce zaměřena na to, aby byl výrobek a služba okamžitě dostupná pro zákazníka a v požadovaném čase. Obchodní zástupci často pracují ve větších firmách, které už nejsou schopny potřeby zákazníka uspokojit pouze přes kamenný nebo internetový obchod.

Velké Stavební firmy se bez obchodních zástupců v dnešní době neobejdou. Tento model je osvědčený mnoha stavebními firmami, proto je spolehlivý a pro stavební společnosti většího rozsahu má smysl ho využít.



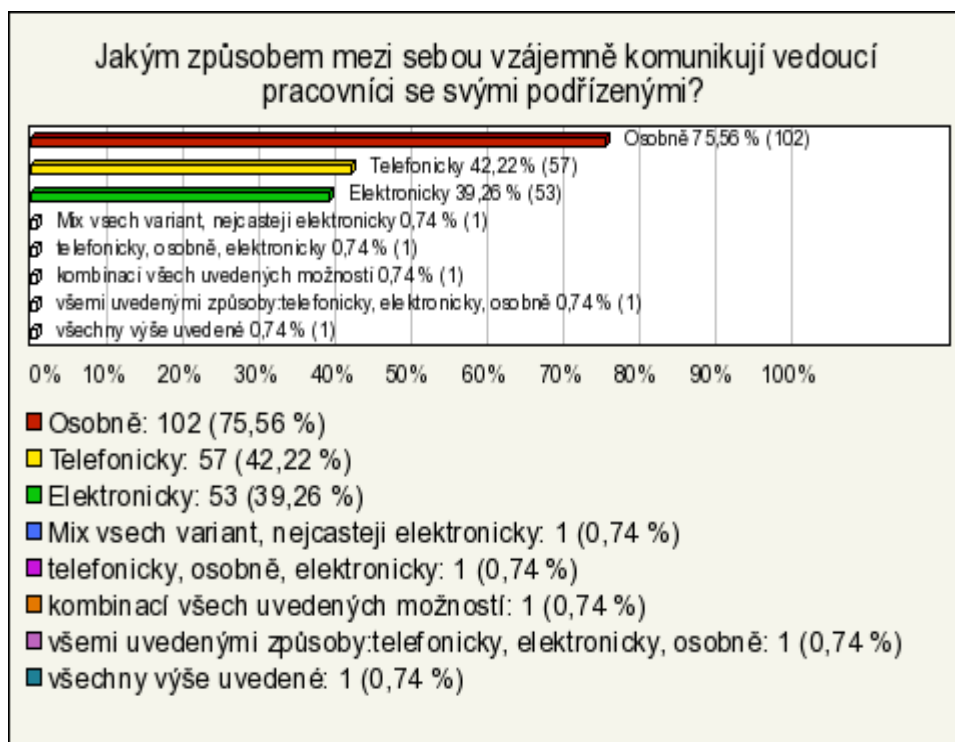
Graf 10 – Spolupráce obchodních zástupců s mateřskou firmou

Další otázka v dotazníkovém průzkumu se bude zabývat spoluprací mezi obchodními zástupci a jejich zaměstnavateli.

Spolupráce a komunikace mezi mateřskou firmou a obchodními zástupci je velmi důležitá. Firma tím dává najevo, že jí není lhostejné, jak jejich obchodní zástupci pracují a jak si vyhledávají nové obchodní příležitosti, ale snaží se zlepšovat jejich schopnosti. Tím, jak společnost pomáhá získávat nové zákazníky nebo se snaží obchodním zástupcům pomáhat vytvořit strategii, aby našla nové klienty, tím sama získává velký užitek z jejich práce.

Z odpovědí vyplynulo, že 21 respondentů pociťuje plnou podporu ve vyhledávání nových obchodních příležitostí pro obchodní zástupce ze strany stavební firmy. Dalších 56 dotazovaných odpovědělo, že je firmy aktivně podporují ve vyhledávání nových zákazníků. Zbýlých 16 respondentů jsou velmi málo podporováni ze strany svých stavebních společností.

Pokud se stavební firmy zaměřují na formu prodeje přes obchodní zástupce, bylo by v jejich vlastním zájmu, aktivně podporovat a pomáhat jim vyhledávat nové obchodní příležitosti. Tím, že obchodní zástupci budou cítit podporu od svého zaměstnavatele, bude to mít pozitivní dopad na jejich pracovní výkony a výsledný zisk nejen pro ně, ale i pro celou společnost.



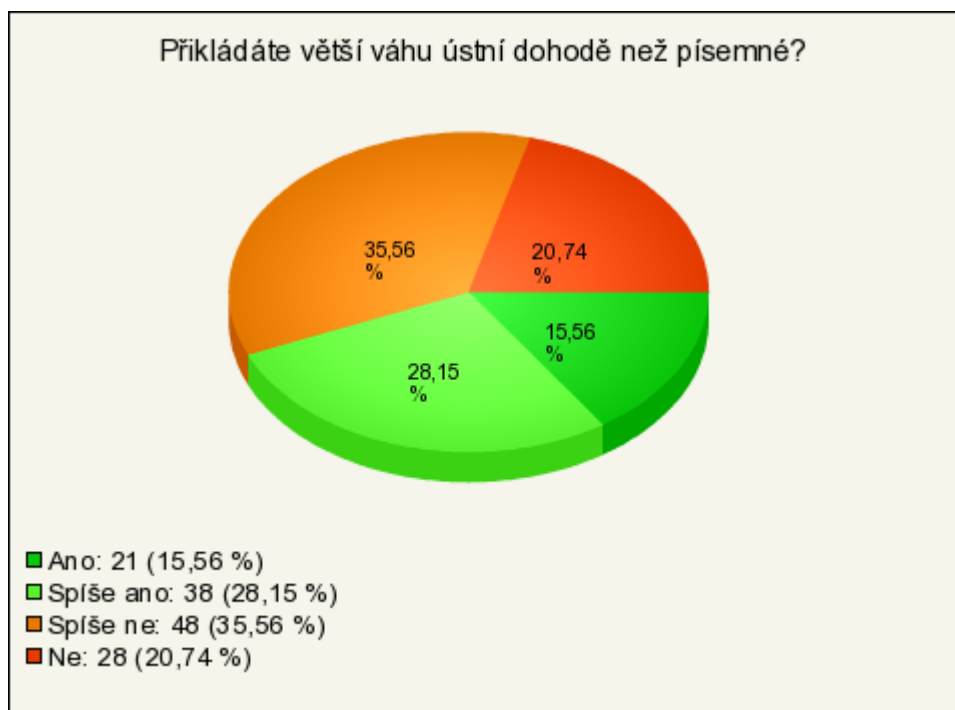
Graf 11 – Komunikace mezi vedoucími a podřízenými

Otázka č. 17 je zaměřená na manažerskou komunikaci uvnitř stavebních firem. V dotazníku mohli respondenti zvolit všechny možnosti.

Komunikace uvnitř stavebních firem je velmi důležitá. Podstatný je tok informací mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Jestli jsou informace správně a rychle předávány, tím je stavební společnost na dobré cestě k prosperitě. I když v dnešní době je možné se dorozumívat více způsoby a hlavně rychleji, osobní kontakt je stále nedílnou součástí komunikace nejen uvnitř stavebních firem, ale i mezi nimi.

Z odpovědí vyplývá, že nejčastěji se komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, odehrává na osobní úrovni. Elektronické a telefonické komunikace je velmi důležitá hlavně skrz nejrychlejší předání informací mezi lidmi. Často je využíván mix různých komunikací, aby se dosáhlo co nejlepšího výsledků.

Osobní kontakt je a bude stále aktuální. Využívat komunikaci na osobní úrovni je důležitě hlavně skrz důležitost sdělení, které může být někdy zásadní ať už v pozitivním nebo negativním smyslu.



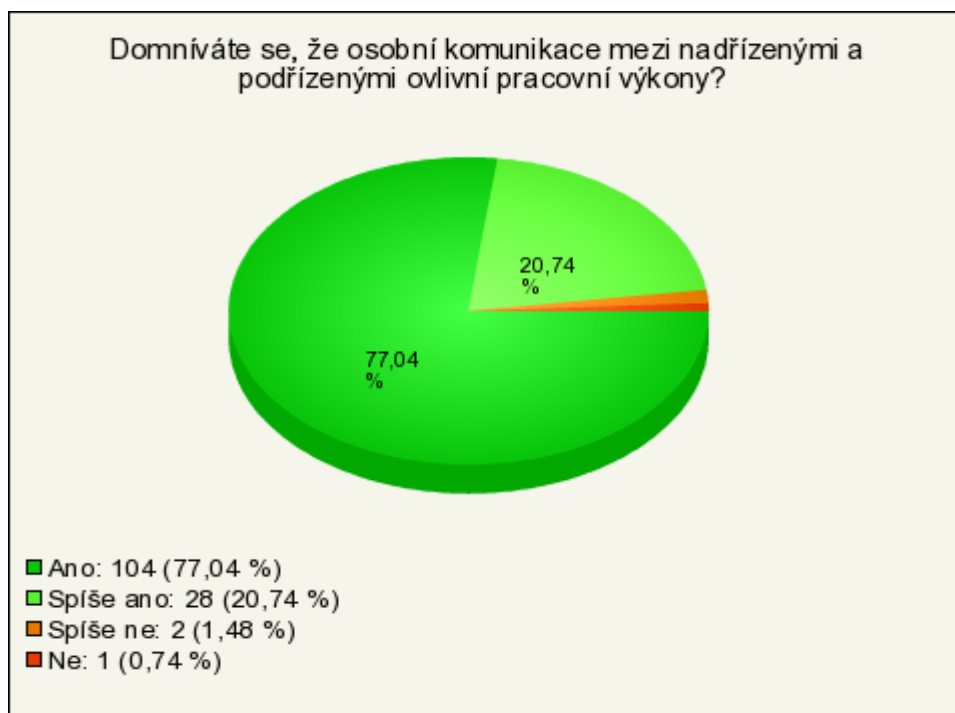
Graf 12 – Komunikace mezi pracovníky

Další otázka se zabývá komunikací nejen mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, ale i mezi spolupracovníky na stejné úrovni pracovního zařazení.

Komunikace mezi lidmi se může odehrávat na více úrovních. Ať už se jedná o základní rozdělení na verbální a neverbální, vždy je osobní kontakt mezi lidmi nejpraktičtější a vede k přesnému předání informací. Bohužel žijeme v uspěchané době, tudíž elektronická nebo telefonická dohoda je z hlediska rychlosti předání informací více využívána.

Ze 135 odpovědí, vyplývá, že ústní dohoda není pro více jak polovinu dotazovaných stěžejní k vykonávání jejich práce ve stavebních firmách. Dokonce 28 odpovídajících poukázalo na fakt, že pro ně ústní dohoda není důležitá.

Přes polovinu respondentů odpovědělo, že pro ně ústní dohoda spíše není nebo přímo není důležitá. Z hlediska předávání důležitých informací, týkajících se například větších zakázek pro stavební firmu apod. Doporučili bychom osobní dohodu, která vede k upřesnění a vyjasnění důležitých otázek a nejasností.



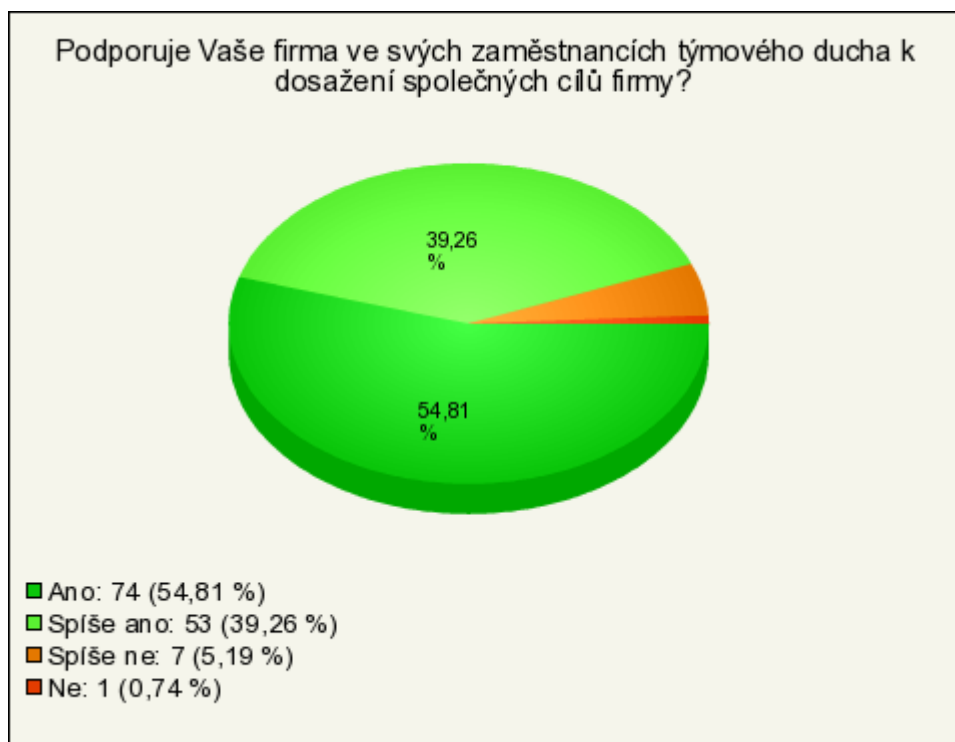
Graf 13 – Osobní komunikace a její dopad na pracovní výkony

Následující otázka se bude přímo týkat vlivu osobní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými na jejich osobní pracovní výkon.

Komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými je důležitý aspekt každodenního pracovního dne. V dnešní době je od zaměstnanců, kteří pracují na jakékoli úrovni ve stavební společnosti, požadován odpovídající pracovní výkon. Tento výkon je často ovlivňován vzájemným vztahem a komunikací mezi vedoucím a podřízeným. Pokud nadřízený pravidelně komunikuje se svými podřízenými pracovníky a to hlavně osobně, dochází ke zlepšení pracovní morálky ve firmě a zvyšování výkonů. Bohužel se stávají situace, kdy nadřízený klade vysoké nároky a tím může docházet ke snižování výkonů podřízeného.

Ze 135 odpovědí jasně vyplývá, že více jak 95% dotazovaných upřednostňuje osobní komunikaci. Osobní kontakt zvyšuje výkon pracujících a dochází k celkové prosperitě stavební firmy.

Důležité je dodržovat neustálou osobní komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Pokud by došlo k útlumu osobního kontaktu na další dobu, může dojít ke zhoršení pracovní morálky a celkově můžou klesnout výkony zaměstnanců.



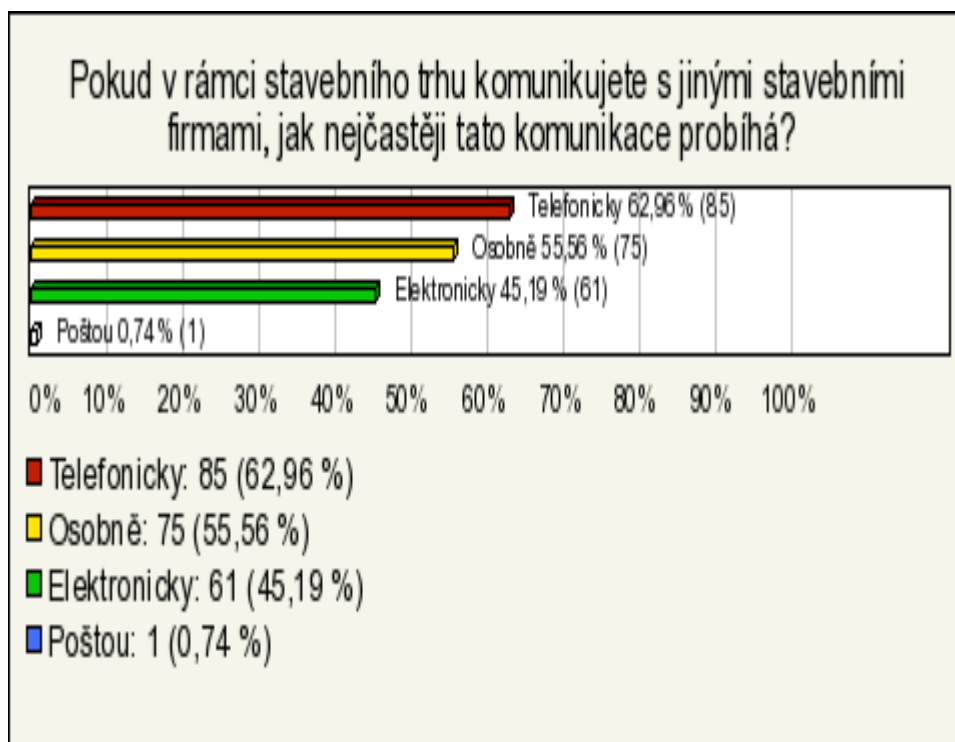
Graf 14 – Podpora týmové spolupráce

Otázka č. 20 je zaměřena na týmovou spolupráci a vytváření týmového ducha mezi spolupracovníky ve stavební firmě.

Týmová práce zpravidla přináší lepší a rychlejší výkony v rámci společného zaměstnání. Pokud si kolegové navzájem pomáhají, může vzniknout pracovní tým, který dokáže splnit mnohem více úkolů, než které by zvládl pouze jedinec. Týmová spolupráce se může aplikovat nejen na spolupráci mezi pracovníky v jedné stavební firmě, ale může dojít ke spolupráci i mezi firmami na stavebním trhu a dosáhnout sladění různých prováděných prací.

Odpovědi na otázku čtrnáct ukázaly, že respondenti jsou podporováni ve vytváření pracovní pohody a týmového ducha.

Je důležité, aby nadřízený pracovník aktivně podporoval týmovou spolupráci a týmového ducha u svých podřízených. Nejideálnější situace je, když spolupracovníci se navzájem ovlivňují a zlepšují mezi sebou týmovou spolupráci, aby došlo ke splnění společných cílů.



Graf 15 – Komunikace na stavebním trhu

Další otázka se zabývá vzájemnou komunikací mezi stavebními firmami na stavebním trhu.

V dnešní době dochází ke komunikaci mezi stavebními společnostmi velmi často. Vzájemná dohoda je důležitá například při organizaci na různých projektech, jako je výstavba objektů od rodinných domů až po velké stavby typu nákupních center apod. Pokud je potřeba, aby se stavební firmy mezi sebou dohodli v co nejkratším čase, většinou se využívá domluva přes telefon. V případech kdy je zapotřebí domluvit konkrétní detaily je osobní komunikace nedílnou součástí spolupráce stavebních společností.

Ze 135 dotazovaných respondentů vyplynulo, že okolo 63 % veškeré komunikace dochází na telefonické úrovni, poté následuje osobní domluva a za ní se 45 % navazuje domluva přes email. Komunikace přes poštu, je dnes využívána velmi zřídka.

Komunikace, ať už probíhá přes jakékoliv pomocné komunikační zařízení, by měla být výstižná. Pokud dochází ke špatnému předání informací je potřeba zajistit osobní domluvu, která je zpravidla nejpřesnější.



Graf 16 – Pracovní zařazení respondentů

Následující otázka byla zaměřena na pracovní pozici respondentů. Otázka slouží k lepší orientaci mezi dotazovanými zaměstnanci stavebních firem.

Pracovní zařazení určitého zaměstnance je ve většině případů spjato s praxí v daném oboru. Přihlíží se i na úroveň vzdělání, která ale vždy nemusí znamenat, že vystudovaný pracovník dokáže zvládat stejné úlohy jako zkušený zaměstnanec s mnohaletou praxí.

Dotazník byl zaměřen na 4 úrovně managementu. Pozici na úrovni Top manažera zastupuje 29 dotazovaných respondentů. Na úrovni Middle managementu pracuje 44 respondentů. Do Lower managementu se řadí 21 dotazovaných a zbytek patří k řadovým zaměstnancům.

Získaná data nepatří pouze k jedné skupině managementu. Tím nejsou odpovědi ovlivněny jen jednou skupinou a dochází k objektivnějšímu výsledku výzkumu.



Graf 17 – Počet podřízených

Poslední otázka je zaměřena přímo na vedoucí, kteří mají pod sebou určitý počet zaměstnanců.

Řídit pracovníky není jednoduchá činnost. Nejprve je důležité naučit řídit sám sebe a poté aplikovat tyto zkušenosti na vedení pracovního kolektivu.

Ze 135 dotazovaných respondentů, se více jak polovina a to konkrétně sedmdesát pět řadí do odpovědí, kdy řídí 1 – 5 pracovníků. Dalších 36 spadá do skupiny, které řídí 5 – 10 zaměstnanců. Necelých 7% z dotazovaných jsou řídicí pracovníci, kteří mají na starosti 10 – 15 zaměstnanců. Patnáct respondentů odpovědělo, že mají pod sebou více jak 15 zaměstnanců.

Řízení zaměstnanců vyžaduje velké zkušenosti, a čím více jich řídíte, tím se stává práce náročnější. Proto se na tyto pozice hodí zkušení leadeři.

10 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Výsledky, které vyplývají z daného dotazníkového průzkumu, by měly odpovídat současnému stavu stavebních firem na stavebním trhu. Výsledky obsahují informace, které vystihují téma bakalářské práce.

10.1 Rekapitulace výzkumu

Dotazníkový průzkum jsme provedli na základě dotazníku, který jsme vložili na webový portál Vyplňto.cz. Dotazník byl poslán 996 pracovníkům ve stavebnictví. Firmy, ve kterých pracovníci působí, jsou převážně zaměřeny na prodej stavebních výrobků a služeb. Z 996 dotazovaných respondentů bylo vyplněno 135 dotazníků. Celková návratnost činí 13,55 %. Takový výsledek považujeme za velmi uspokojivý. Dále jsme provedli 3 řízené rozhovory, které jsou součástí empirické části bakalářské práce.

10.2 Ověření hypotéz

V první hypotéze jsme se zabývali otázkou, zda je pro stavební společnosti marketing důležitým nástrojem pro propagaci jejich firmy na stavebním trhu.

Důležité bylo zjištění, že pro většinu firem jsou marketingové nástroje nedílnou součástí propagace stavební firmy. Dotazované stavební společnosti působí na stavebním trhu různou dobu, ale většina využívá určité marketingové nástroje, aby se dostaly do povědomí zákazníků.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

Druhá hypotéza se zabývá propagací stavebních firem přes internet. Dnes lze propagovat jakoukoliv firmu přes různá média. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že jako hlavní propagační médium využívají internet. Internet je v dnešní době využíván v téměř každé domácnosti. Zjištění, že stavební firmy se nejčastěji prezentují přes internet, nebyla nijak překvapivá. Výzkum byl zaměřen i na komunikaci mezi stavební firmou a zákazníkem přes internetové stránky stavebních společností. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že internet hraje pro stavební firmy velkou roli v navazování kontaktu se zákazníkem. Komunikovat přímo přes webové stránky je rychlejší, pohodlnější a přináší firmám nové zákazníky nejen v současnosti. Výzkum ukázal, že internet hraje do budoucna významnou roli pro většinu stavebních firem a nepodceňují jeho potenciál, ale spíše se ho snaží využít.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena.

Třetí hypotéza, na kterou jsme se zaměřili, je spjatá s formou prodeje. Některé stavební firmy využívají k prodeji nebo prezentaci svých výrobků, služeb apod. obchodní zástupce. Obchodní zástupce využívají stavební firmy převážně většího charakteru. Výzkum byl zaměřen na tuto formu prodeje a zjistili jsme, že obchodní zástupci jsou klíčovým prvkem pro firmy, které tento typ prodeje využívají. Dále bylo zjištěno, že obchodní zástupci nejsou odkázáni sami na sebe, ale jsou podporováni svojí mateřskou společností. Okolo 80 % stavebních společností pomáhá svým zástupcům vyhledávat obchodní příležitosti. **Tím jsme došli k celkovému výsledku, že obchodní zástupci mají pro svoje společnosti přínos a snaží se jim poskytnout takové zázemí, aby jejich výkony přinášely co největší zisky.**

Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Poslední hypotéza, kterou jsme si chtěli ověřit dotazníkovým výzkumem, se zaměřuje na komunikaci ve stavebních firmách a na stavebním trhu mezi různými společnostmi.

Nejprve respondenti odpovídali na sérii otázek týkajících se komunikace uvnitř stavebních firem. Jak bylo předpokládáno, tak komunikace nadále převažuje na osobní úrovni mezi pracovníky. Více jak polovina dotazovaných pracovníků stále upřednostňuje ústní dohodu před písemnou. **Důležité bylo zjištění, že osobní komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky přináší větší pracovní výkony celého kolektivu a zlepšuje výkon i samotných podřízených.** Jelikož týmová práce vždy přináší celkově více vykonané práce, z dotazníku byl tento fakt potvrzen a většina stavebních firem se snaží u svých zaměstnanců podporovat kolektivní práci a zlepšovat týmového ducha. V poslední části dotazníku jsme se zaměřili na komunikaci na stavebním trhu, ze které vyplynulo, že stavební firmy mezi sebou komunikují nejčastěji telefonicky, poté osobně a elektronicky. Tento závěr je z dnešního hlediska, kdy je zapotřebí rychlejší přenos informací, zcela logický. Pokud se jedná o důležitější informace, často dochází k osobní schůzce.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena.

Závěr dotazníkového průzkumu byl zaměřen na získání informací pro lepší přehled dotazovaných respondentů. Z odpovědí bylo překvapující, že okolo 22 % byli pracovníci, kteří vykonávají řídicí pozici ve firmě.

11 POROVNÁNÍ INTERNETOVÝCH STRÁNEK STAVEBNÍCH FIREM

Jelikož je internetová prezentace stavebních firem přes internet velmi důležitá, rozhodli jsme se porovnat internetové stránky pěti stavebních firem. Porovnávali jsme je z laického hlediska jako běžný zákazník, který se zajímá o nákup stavebního zboží.

11.1 DEK a.s.

„Stavebniny DEK a.s. jsou největší společností českého holdingu DEK a.s., zabývajícího se dodávkami materiálů a služeb pro stavebnictví a výrobou stavebních materiálů. Společnost se od počátku zaměřuje na vysokou odbornost ve výběru optimálních stavebních materiálů a v jejich správné aplikaci a poskytuje špičkový servis při jejich dodávce. Stavebniny DEK a.s. disponují sítí 59 poboček v České republice a 16 ve Slovenské republice.“⁶¹

Internetové stránky společnosti DEK a.s. jsou velmi přehledné a najdete zde informace o všech produktech, které stavební firma prodává. Internetové stránky fungují zároveň jako e-shop, kde je možné objednat jakékoliv zboží, které firma nabízí. Zajímavá je služba, kde je možné nahrát na stránky projekt svého rodinného domu a firma DEK a.s. spočítá veškeré náklady spojené se stavbou rodinného domu. Celkově lze zhodnotit prezentaci společnosti přes internet jako hodně zdařilou.

11.2 PRO – DOMA, se

„Přední ryze český distributor stavebních materiálů, působící na trhu již od roku 1990, jehož prodejní síť se každoročně rozrůstá a zkvalitňuje. V současnosti expeduje stavební materiály svým zákazníkům ze 75 stavebnin.“⁶²

Společnost PRO – DOMA, se je firma, která sází spíše na osobní doporučení od lidí, kteří nakupují v jejich stavebninách. To přímo vyplývá ze stránek stavební společnosti, která má ryze informativní charakter. Velkou škodou je absence internetového prodeje, kdy si zákazník nemůže objednat zboží přímo přes internet.

⁶¹ Dek stavebniny [online]. © 2015 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <https://www.dek.cz/o-spolecnosti/o-firme>>

⁶² Pro-doma stavebniny[online]. © 2015 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.pro-doma.cz/o-firme.html>>

11.3 HELUZ cihlářský průmysl v. o. s.

„HELUZ je největší český výrobce cihelných produktů pro hrubou stavbu. Navazuje na stoletou tradici výroby cihel v Dolním Bukovsku. Na trh dodává cihly, stropy, překlady a komíny, které jsou komplexním řešením pro stavby rodinných i bytových domů.“⁶³

Internetová prezentace společnosti HELUZ na první pohled zaujme svou přehledností a pěkným grafickým zpracováním. Vše je náležitě popsáno a pěkně ilustrováno. HELUZ jistě sází na sílu svojí značky a snaží se v zákazníkovi vyvolat pocit kvalitní společnosti, kde je zákazník na prvním místě.

11.4 DUR plus, spol. s r.o.

„Společnost DUR plus, spol. s r.o., která je zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského obchodního soudu v Brně, byla založena 6. února 1997. Svoji činnost zahájila 3. března 1997.“

Společnost DUR plus není klasická stavební firma, která se zabývá prodejem stavebního materiálu a služeb. Společnost se zabývá projektováním a realizováním inženýrských staveb. Převážná pracovní činnost pochází od společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. která je zadavatelem projektů a služeb.

Společnost se přes internet prezentuje pouze informativně. Nenabízí ceník prací a služeb. Přesto internetová stránka je přehledná a vytváří dojem firmy se stabilním zázemím a dobrými zkušenostmi.

11.5 HEIDELBERGCEMENT V ČR

„Skupina HeidelberCement v České republice tvořena společnostmi Českomoravský cement, a.s., Českomoravský štěrk, a.s. a Českomoravský beton, a.s., je s více jak 1300 zaměstnanci a 100 provozovny jedním z největších výrobců a dodavatelů stavebních materiálů v ČR.“⁶⁴

Internetová prezentace firmy je velmi rozsáhlá a působí jako stabilní a úspěšná firma. Webová stránka je plná informací, které pomůžou zákazníkovi, aby si vybral ten správný produkt nebo službu, kterou společnost nabízí. Grafická stránka působí na klienta klidným dojmem a vše lze v rychlosti najít.

⁶³ Heluz[online]. © 2016 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: <<http://www.heluz.cz/cs/o-nas>>

⁶⁴ Heidelbergcement [online]. © 2015 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: <<http://www.heidelbergcement.cz/cs/o-nas>>

12 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

V bakalářské práci jsme provedli řízené rozhovory se třemi osobami, které pracují na různých pozicích. Tato práce se zabývá manažerskou komunikací, proto jsme uskutečnili rozhovor s produkt manažerem, který vede tým projektantů. Poté byl proveden rozhovor s projektantem, abychom porovnali pohled podřízeného pracovníka na práci vedoucího. V neposlední řadě nám poskytnul řízený rozhovor obchodní zástupce, který nám objasnil činnosti, které jako obchodní zástupce vykonává v rámci svojí profese.

12.1 Rozhovor č. 1

- PRO – DOMA, se, Obchodní zástupce

Společnost PRO – DOMA, se, patří k druhému největšímu prodejci stavebního materiálu a služeb v České republice. Vznikla v roce 1990 a neustále dochází k jejímu růstu a zvětšuje se množství poboček nebo partnerských společností po celé České republice.

Pro účely bakalářské práce jsme udělali řízený rozhovor s jedním s obchodních zástupců, který u společnosti PRO – DOMA pracuje více jak sedm let.

Manažerská část:

1. Jak dlouho pracujete jako obchodní zástupce u společnosti PRO-DOMA?

Jako obchodní zástupce, pracuji u společnosti PRO – DOMA sedm a půl let.

2. Změnila se nějak Vaše pozice obchodního zástupce oproti tomu, když jste začínal?

Určitě. Tím jak společnost neustále roste a dnes patří k největším prodejcům stavebních výrobků a služeb, tak získáváme více zákazníků a tím vzrůstá množství práce, kterou zastáváme v rámci stavebního trhu.

3. Myslíte si, že Vám firma pomáhá při vyhledávání nových obchodních příležitostí?

V posledních letech jak naše společnost roste, tak dochází k tomu, že firma více působí v oblasti marketingu a tím nastává situace, kdy obchodním zástupcům velmi pomáhá při vyhledávání obchodních příležitostí.

4. *Na první pohled vypadá Vaše práce obchodního zástupce jako činnost jednotlivce, ale podporuje firma u vašich obchodních zástupců týmovou spolupráci?*

Co se týče týmové spolupráce, tak firma u obchodních zástupců nijak nerozvíjí vzájemnou týmovou spolupráci. Převážně se jedná o činnost jednotlivce. Samozřejmě dochází k podporování firmy ze strany ostatních pracovníků jako vedoucích, různých administrativních zástupců apod. Takže se v podstatě jedná o činnost jednotlivce, ale samozřejmě, pokud je potřeba nějaká rada od kolegy obchodního zástupce, tak si mezi sebou předáváme informace. Předávané informace se týkají hlavně cenových nabídek různých stavebních výrobců apod.

5. *Co by jste na Vaší práci obchodního zástupce vytknul a naopak s čím jste spokojený?*

V rámci svojí profese bych vytkl hlavně činnost tvorby cenových nabídek, kterou dělám převážný čas své pracovní doby. Určitě bych ocenil, kdyby daná skupina pracovníků se starala o tuto činnost. Tím by mohlo dojít k nárůstu tržeb ze strany obchodních zástupců. Moje činnost je převážně administrativního charakteru, a obchodování je činnost vedlejší.

Spokojený jsem hlavně s tím, že jak firma neustále roste, tak se stává věrohodnou obchodní společností, kterou firmy vnímají jako záruku kvality. Tedy pokud vyhledávám nové obchodní příležitosti nebo spolupracuji ze stálými klienty, tak se na mě a na naši společnost ne dívají tzv. „přes prsty“, ale vnímají nás jako solidní stavební firmu a rádi s námi spolupracují. V podstatě nám to všude otevírá dvěře.

Marketingová část

1. *Myslíte si, že firma PRO-DOMA využívá marketingové nástroje k propagaci svojí firmy?*

Společnost PRO – DOMA za posledních 5 let zdvojnásobila obrat a tím se dostala do situace, kdy chce ještě více se dostat do povědomí běžných lidí. Proto také jsme investovali do televizní reklamy, aby zacílili i na starší občany, kteří moc nevyužívají internet, tak jako mladí lidé. Vedení společnosti, ale nechce utrácet horentní sumy za reklamy, aby se to nepodepsalo na ceně stavebních výrobků a služeb.

Tím jak se doba neustále zrychluje a dochází ke zvyšování množství výrobků

a služeb, tak firma dělá v podstatě marketing za pochodu. Učí se novým věcem a snaží se přizpůsobit novým trendům v oblasti marketingu. Dochází k propagaci přes různá sociální média, noviny, televizi apod. Firma chce se dostat do povědomí i lidem, kteří nepotřebují nakupovat stavební materiál. Hlavně aby měli povědomí o tom, že na trhu je nějaká společnost PRO – DOMA, která je spolehlivá firma a vždy se na ní můžou obrátit.

2. *Osobně bych přivítal, kdyby firma PRO-DOMA prodával stavební výrobky a služby přes internet, myslíte si, že internetový prodej přinese více zákazníků a větší zisky?*

Firma zatím nemá vlastní e – shop, ale už na něm pracuje a nejspíš v roce 2017 bude zprovozněn do takové podoby, aby poskytl maximální nabídku všech možných stavebních výrobků a služeb. Firma chce, aby online obchod byl stabilní a neodradil zákazníky už při první návštěvě, aby to například nedopadlo jako s registrem řidičů na úřadech.

Co se týče zákazníků, tak by se měl zvýšit jejich počet a zvednou se i zisky. Internetovým prodejem chce společnost zacílit hlavně na koncové zákazníky.

3. *Myslíte si, že rozšíření prodeje přes internet, by zhoršilo prodejní úspěchy obchodním zástupcům?*

Pro nás obchodáky je možné, že nám některé zakázky utečou přes internet a přijdeme o marže z osobního prodeje. Ale věřím, že tím jak vytvářím cenové nabídky hlavně pro větší stavební společnosti, tak by v horizontu deseti let neměl být nějaký prudký pokles v tržbách obchodních zástupců. Bohužel v budoucnu nejspíš naše profese pomalu ale jistě zanikne.

12.2 Rozhovor č. 2

DUR plus, s r. o., Projektant

Společnost DUR plus, s.r.o, vznikla v roce 1998. Firma se zabývá projekční a inženýrskou činností. Její zakázky závisí na objednatelovi společnosti E.ON, Česká republika.

Pro účely bakalářské práce jsme udělali řízený rozhovor s projektantkou Ing. Ivanou Hübkovou, která projektuje od roku 2012 u společnosti DUR plus, s.r.o.

Marketingová část

1. *Myslíte si, že propagace Vaší firmy je dostatečná, aby pomáhala k získání nových zakázek a dostala se do povědomí lidí?*

Jelikož jsme projekční firma a nacházíme se v situaci, kdy máme nadbytek zakázek od zadavatele společnosti E.ON, Česká Republika, tak není potřeba, abychom používali marketing jako nástroj propagace. Tím, ale nechci říci, že nechceme se dostat do povědomí lidí. Jelikož chodíme za lidmi a sepisujeme s nimi smlouvy a domlouváme se na záležitosti týkajících se el. Přípojek a podobně, tak nám záleží na tom, aby lidé nás vnímali jako solidní firmu, která se zajímá o to, jak bude ve finále vše správně zrealizované apod.

2. *Myslíte si, že internet je důležité propagační médium a měla by ho Vaše firma využívat?*

Určitě. Jelikož dneska spousta mladých lidí si vyhledává informace na internetu, tak je důležité, aby se firma prezentovala přes internet. V rámci našich firemních webových stránek, bych přivítala, kdyby byla možná zpětná vazba od lidí se kterými jsme spolupracovali nebo jim projektovali připojení k distribuční soustavě E.ONu.

Manažerská část

1. *Myslíte si, že vedoucí Vašeho projekčního týmu, podporuje týmovou spolupráci ve vašem pracovním kolektivu?*

Určitě a to hlavně poradami, které se konají každý týden. **Pravidelně nás vedoucí manažer upozorňuje, že je důležité pracovat jako jeden tým a navzájem si pomáhat.**

2. *Je pro Vás osobní komunikace s vaším vedoucím efektivnější a důležitější než komunikace například přes telefon, email apod.?*

Pro mě osobně je důležitá komunikace s mým nadřízeným a to i z důvodu, že poznám na výrazu jeho obličej, jestli jsou kroky, které v rámci práce dělám a jestli je provádím správně. Určitě je domluva přes osobní kontakt lepší.

3. *Myslíte si, že práce ve Vašem týmu by se dala více zefektivnit, aby docházelo k větším pracovním výkonům?*

Zlepšovat se dá vždy něco. Je potřeba, aby každý členek v pracovním týmu se uvědomil, že jako tým zvládneme více úkolů a ve finále budeme všichni spokojenější

4. *Co by jste doporučila ostatním pracovním týmům, aby zlepšili nebo udrželi svoji činnost na efektivní úrovni?*

Nejdůležitější v týmu je komunikace. Důležité je, aby se nestyděli si něco říct a přijít za druhým kolegou pro radu. Bez komunikace není správná spolupráce a dochází ke konfliktům na pracovišti.

5. *Chtěla by jste vyzkoušet vedoucí pozici?*

Určitě ne.

12.3 Rozhovor č. 3

- **DUR plus, s r. o. – Product manager:**

Společnost DUR plus, s.r.o, vznikla v roce 1998. Firma se zabývá projekční a inženýrskou činností. Její zakázky závisí na objednatelovi společnosti E.ON, Česká republika.

Pro účely bakalářské práce jsme udělali řízený rozhovor s product managerem Ing. Martinem Hortem, který vede tým projektantů od roku 2009 u společnosti DUR plus, s.r.o.

Marketingová část

1. *Jak dlouho působí Vaše firma na stavebním trhu?*

Naše firmy vznikla v roce 1998.

2. *Jaké je hlavní činnost Vaší společnosti?*

Naše společnost se zabývá elektromontáží, projekční, stavební činností a zemními pracemi.

3. *Jak dlouho pracujete jako vedoucí projekce?*

Od roku 2009.

4. *Vaše firma je převážně zaměřena na práce, které provádíte pro E.ON, Česká republika. Tím, že oni jsou Vaším hlavním zákazníkem (objednavatelem), tak vy se v podstatě nemusíte zabývat získáváním nové klientely. I přes to využívá Vaše firma marketingové nástroje pro propagaci Vaší firmy?*

Naše firma je v pozici, kdy není potřeba využívat marketingové nástroje k propagaci naší firmy. Jediná marketingová činnost, kterou provádíme, je internetová prezentace naší firmy. Tím, že jsme plně naplněni od firmy E.ON, tak není zapotřebí získávat jakýkoliv způsobem nové zákazníky.

Volají nám spoustu firem nebo obcí, které v rámci výběrového řízení a dotací chtějí, abychom prováděli pro ně inženýrské práce, ale bohužel jsme v situaci, kdy kapacita naší společnosti nemůže pokrýt poptávku. Jediný marketingový nástroj, který kromě internetových stránek využíváme, jsou personální agentury a úřady práce. Bohužel pracovní trh se nachází v takové situaci, kdy je velká poptávka po dělnických a odborných profesích a je velmi obtížné najít nové schopné zaměstnance. To je jedna z mála propagací naší firmy, jinak není potřeba se jiným způsobem prezentovat.

5. *Plánujete do budoucna nějakým způsobem rozšířit marketing ve firmě?*

V tomto momentě nedokážu říct, jestli budeme marketing v budoucnu využívat. V dalších 4 letech, naše firma bude dostatečně zásobována pracemi od společnosti E.ON, proto není důvod využívat jakýkoliv marketing. Samozřejmě se naše společnost chce rozšiřovat, ale jsme závislí na kvalifikovaných pracovnících, kterých je na trhu nedostatek.

Manažerská část

1. *Jako vedoucí projekčního týmu, jste zodpovědný za činnost svých podřízeným. Je pro Vás důležité pravidelně osobně komunikovat se svými podřízenými?*

Ano. Téměř každodenně pracují na osobních vazbách. Nerad se dostávám do situace, kdy na někoho hodím práci. Rád do všech oblastí naší firmy vidím, a pokud nastanou problémy, tak chci, abych o nich věděl a postupně je vyřešil. Každodenní kontakt s podřízenými, je pro mě velmi důležitý.

2. *Podporujete ve svých podřízených týmového ducha?*

Určitě. Dříve jsme navrhovali model, kdy každý projektant bude hodnocený za svoji práci, kterou vykonal. Ale zjistili jsme, že to tak nemůže fungovat. Občas se dostaneme do situace, kdy nám E.ON zadá velký projekt a poté si práci

rozdělíme podle zkušeností v určitých oblastech. Ať už se jedná o grafickou část, textovou, jednání s lidmi apod.

3. *Myslíte si, že práce vedoucího je procesem, ve kterém je pořád co zlepšovat?*

Myslím si, že určitě. Nejhorší práce je práce s lidmi. Dříve jsem zastával filozofii direktivního vedení, kdy jsem rozdával úkoly a porad' te si. Dnes osobně vím, že to tak nefunguje a sám osobně si nechám poradit, pokud je to zapotřebí. Takže je pořád co zlepšovat a u mě osobně je to hlavně v organizaci práce, kdy je té práce nadbytek a nevíte kam dřív skočit.

4. *Co by jste doporučil ostatním vedoucím, aby svůj pracovní tým udržovali stále efektivní?*

Všechno je v komunikaci s podřízenými. To je alfa a omega. Pokud nedokážu s podřízeným najít společnou řeč a bude chodit do práce s tím, že pouze plní rozkazy a bojí se komunikovat s nadřízeným, tak to je cesta do pekel. Snažím se mít dveře pořád otevřené.

13 CELKOVÉ SHRNUÍ A ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ

Dotazníkový výzkum, na kterém se podílelo 135 respondentů, bude sloužit k celkovému shrnutí empirické části bakalářské práce a doporučení pro stavební společnosti.

Stavební trh je neustále měnící se prostředí, ve kterém vznikají, působí a zanikají stavební společnosti. Téma bakalářské práce bylo velmi obsáhlé, proto jsme se zaměřili na marketing jako důležitý nástroj na propagaci stavebních firem na stavebním trhu. **Z výzkumu vyplývá, že všem stavební firmám bychom doporučili, aby se snažily využívat možnosti marketingu.** Marketing je silný nástroj, který může celkově oživit firmu a přinést nové zákazníky a zvýšit konkurenceschopnost na stavebním trhu. Některé marketingové nástroje jako televizní reklama jsou velmi drahé záležitosti, které bychom nedoporučovali stavebním firmám, které nemají dostatek finančních prostředků na propagaci. **Nejlepší propagace, kterou bychom doporučili, je prezentovat svojí firmu přes internet.** Internet je a do budoucna bude nejvyužívanější propagační médium. Dále bychom doporučili, aby stavební firmy využívaly svoje webové stránky jako komunikační kanál mezi firmou a koncovým zákazníkem a snažily se jim co nejlépe a nejrychleji poskytnout informace o které má zákazník zájem.

Další shrnutí a doporučení se týká formy prodeje přes obchodní zástupce. Využívat tento model je náročnější na realizaci u firem menšího charakteru. Každopádně pokud je možnost takto firmu prezentovat, doporučujeme vyzkoušet právě tuto formu prodeje. **Stavební firmy, které využívají nebo plánují využívat obchodní zástupce jako svoje obchodníky přímo mezi zákazníky, by se měly zaměřit na jejich vzdělávání v oblasti prodeje, komunikace s lidmi, vystupování před zákazníky apod. Důležité je podporovat jejich činnost a ukázat jim, že mají v mateřské firmě dostatečnou podporu, aby dosáhly požadovaných výsledků.**

Poslední část závěrečného shrnutí bakalářské práce je zaměřena na komunikaci mezi pracovníky nejen na stejné úrovni, ale i mezi nadřízenými a podřízenými. **Doporučujeme udržovat kontakt na osobní úrovni.** Osobní komunikace s sebou nese spoustu výhod, jako je přesné popsání dané situace, požadavků vedoucího na podřízené, komunikace s jinými stavebními společnostmi se zákazníky apod. Pokud se dostane firma nebo zaměstnanec do situace, kdy je potřeba přenést informace nejrychlejším způsobem, je často využívána komunikace přes telefon, elektronicky a poštou. Pošta je v dnešní době rychlejší než dříve, ale využívá se jen okrajově. **Komunikace na jakékoliv úrovni je nezbytná a do budoucna bude více než dříve záviset hlavně na rychlosti přenesené informace. Osobní kontakt neztratí na významu a bude stále důležitý a doporučujeme ho využívat v co největší míře, pokud nám to čas dovolí**

14 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [2] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [4] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [5] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.
- [6] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [7] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [8] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [9] CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 1. rev. a plně autoriz. vyd., 10. vyd. Praha: Beta, 2002, 262 s. ISBN 80-7306-051-5.
- [10] BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. *33 rad jak úspěšně reprezentovat*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 110 s. ISBN 80-251-0326-9.
- [11] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 592 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [12] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi, 120 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [13] STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6.

- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2003, s. 464. ISBN 80-7226-811-2.
- [16] RODRYČOVÁ, Danuše. *Jak prezentovat firmu, produkt, sebe, názor*. Praha: Grada, 1999, s. 128. ISBN 80-7169-342-1.

Internetové zdroje

- [17] Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI* [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, [cit. 2016-04-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>
- [18] *Management mania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-04-26] ISSN 2327-3658. Dostupné z: World Wide Web: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>
- [19] *Miras* [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-04-26]. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manazera.php>>
- [20] ŠVEC, Jakub. *Interquality* [online]. © 2002-2008 [cit. 2016-04-26] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.interquality.cz/ČLÁNKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>>
- [21] *Media marketing services* [online]. © 2015 [cit. 2016-04-26] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.mms.cz/reklama-v-radiu/efektivita-radia>>
- [22] *Dek stavebniny* [online]. © 2015 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <https://www.dek.cz/o-spolecnosti/o-firme>>
- [23] *Pro-doma stavebniny* [online]. © 2015 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.pro-doma.cz/o-firme.html>>
- [24] *Heluz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.heluz.cz/cs/o-nas>>
- [25] *Durplus* [online]. © 2007-2013 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.durplus.cz/o-spolecnosti/>>
- [26] *Heidelbergcement* [online]. © 2015 [cit. 2016-05-16] Dostupné na World Wide Web: < <http://www.heidelbergcement.cz/cs/o-nas>>

15 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 – Schéma vlastník – manažer – zaměstnanec	15
Obrázek 2 - Výsledky, sdílení firemních hodnot a práce s lidmi ¹⁰	17
Obrázek 3 - Paretovo pravidlo 80/20	19
Obrázek 4 - Princip prevence – „Pravidlo deseti“	19
Obrázek 5 - Od uspokojování požadavků zákazníka k úsilí o jeho věrnost.....	20
Obrázek 6 - Příprava a realizace firemního webu.....	37
Tabulka 1 - Podstatné charakteristiky skupiny a týmu	26
Graf 1 – Doba působení na stavebním trhu.....	41
Graf 2 – Marketing a jeho význam pro stavební firmy	42
Graf 3 – Propagace stavební firmy.....	43
Graf 4 – Prezentace stavební společnosti přes internet.....	44
Graf 5 – Komunikace se zákazníkem	45
Graf 6 – Přínos internetové propagace.....	46
Graf 7 – Propagace stavebních firem v budoucnosti	47
Graf 8 – Forma prodeje	48
Graf 9 – Přínos obchodních zástupců pro stavební firmy	49
Graf 10 – Spolupráce obchodních zástupců s mateřskou firmou.....	50
Graf 11 – Komunikace mezi vedoucími a podřízenými	51
Graf 12 – Komunikace mezi pracovníky	52
Graf 13 – Osobní komunikace a její dopad na pracovní výkony.....	53
Graf 14 – Podpora týmové spolupráce.....	54
Graf 15 – Komunikace na stavebním trhu	55
Graf 16 – Pracovní zařazení respondentů	56
Graf 17 – Počet podřízených.....	57

16 SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
Obr.	obrázek
str.	strana
č.	číslo
vyd.	Vydání
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PR	Public relations

17 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Vzor dotazníku