



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO SPOLEČNOST DACH SYSTEM S.R.O.

MARKETING STRATEGY FOR THE DACH SYSTEM COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA URBÁŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Urbášková Jana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro společnost Dach system s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy for the Dach System Company**

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN: 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2690-8.

KOTLER, F. Marketing podle Kotlera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 258 s. ISBN: 80-7261-010-4.

KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6.

KUMAR, N., Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN: 978-80-247-2439-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2014

**Abstrakt:**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření návrhu marketingové strategie pro společnost Dach system s.r.o. Práce je standardně členěna na část teoretickou, praktickou a návrhovou, přičemž teoretická část obsahuje rešerši vybraných titulů a praktická část vycházející z cíle práce je věnována analýzám vnitřního a vnějšího prostředí. S ohledem na dosavadní činnost a působení společnosti jsou v návrhové části na základě výsledků jednotlivých analýz vypracované podrobné návrhy řešení, které přispějí k jejímu dalšímu rozvoji a ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

**Klíčová slova:**

Marketingová strategie, segmentace, stavebnictví, realizace střešních systémů, marketingový mix, SWOT analýza, analýza SLEPTE, Porterův model.

**Abstract:**

The diploma thesis focuses on the creation of a marketing strategy proposal for the company Dach system s.r.o. The thesis is standardly split into the theoretical, practical and propositional part. The theoretical part contains an overview and research of selected resources and the practical part, being rooted in the aim of the paper itself, focuses on the analysis of external and internal environment of the company. Bearing in mind the current activities of the company, the propositional part introduces upon the basis of the results of the particular analyses detailed solution proposals, which will lead to a further development of the company and to an increase in its competitiveness.

**Key words:**

Marketing strategy, segmentation, construction industry, roof system realisation, marketing mix, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's analysis.

**Bibliografická citace:**

URBÁŠKOVÁ, J. *Návrh marketingové strategie pro společnost Dach system s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 113 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

**V Brně dne:**

.....

**Podpis**

## **Poděkování**

Touto formou děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, jeho cenné rady, náměty a připomínky. Rovněž bych ráda poděkovala Miroslavu Ottovi (jednateli společnosti Dach system, s.r.o.) za poskytnutí informací a interních zdrojů společnosti. Velký dík patří také členům mé rodiny za jejich maximální podporu během mého studia.

## Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....   | 10 |
| 2     | Cíl práce, metody a postupy zpracování.....                | 12 |
| 3     | Teoretická východiska práce .....                          | 14 |
| 3.1   | Marketing .....  | 14 |
| 3.1.1 | Definice marketingu .....                                  | 14 |
| 3.1.2 | Marketingová koncepce .....                                | 15 |
| 3.2   | Strategické marketingové řízení.....                       | 16 |
| 3.2.1 | Strategie .....  | 16 |
| 3.2.2 | Marketingová strategie .....                               | 18 |
| 3.3   | Strategický marketingový proces.....                       | 19 |
| 3.3.1 | Analýza marketingového prostředí.....                      | 20 |
| 3.3.2 | SWOT analýza.....  | 23 |
| 3.3.3 | Marketingové cíle a strategie.....                         | 25 |
| 3.4   | Tržní segmentace, targeting, positioning .....             | 28 |
| 3.4.1 | Segmentace trhu.....                                       | 28 |
| 3.4.2 | Targeting.....   | 29 |
| 3.4.3 | Positioning .....  | 30 |
| 3.5   | Formulace marketingové strategie .....                     | 30 |
| 3.5.1 | Marketingový mix.....                                      | 31 |
| 3.5.2 | Realizace marketingové strategie a následná kontrola ..... | 35 |
| 4     | Analýza současného stavu .....                             | 36 |
| 4.1   | Charakteristika vybrané společnosti .....                  | 36 |
| 4.2   | Makroanalýza .....   | 38 |
| 4.2.1 | SLEPTE analýza .....                                       | 38 |
| 4.3   | Mikroanalýza.....  | 48 |
| 4.3.1 | Porterova konkurenční analýza pěti sil.....                | 49 |
| 4.3.2 | Marketingový mix.....                                      | 63 |
| 4.3.3 | Finanční analýza .....                                     | 66 |
| 4.3.4 | SWOT analýza.....  | 71 |
| 5     | Vlastní návrhy řešení .....                                | 78 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.1   | Cíle společnosti: .....  | 78  |
| 5.2   | Návrhy strategických cílů společnosti: .....                       | 78  |
| 5.2.1 | Marketingové cíle .....  | 79  |
| 5.3   | Tržní segmentace .....   | 80  |
| 5.3.1 | Cílové segmenty .....  | 81  |
| 5.4   | Návrh marketingové strategie .....                                 | 83  |
| 5.4.1 | Konkurenční výhody může být dosaženo .....                         | 83  |
| 5.4.2 | Positioning .....  | 85  |
| 5.4.3 | Formulování marketingových strategií .....                         | 87  |
| 5.4.4 | Návrh marketingového mixu .....                                    | 88  |
| 5.5   | Zhodnocení finanční náročnosti vybraných marketingových prvků..... | 97  |
| 5.6   | Harmonogram implementace .....                                     | 99  |
| 5.7   | Zhodnocení návratnosti investice.....                              | 100 |
|       | Závěr .....  | 104 |
|       | Seznam použitých zdrojů: .....                                     | 106 |
|       | Seznam tabulek: .....  | 110 |
|       | Seznam obrázků: .....  | 111 |
|       | Seznam grafů:.....   | 111 |
|       | Seznam příloh: .....   | 112 |
|       | Přílohy.....   | 113 |

# 1 Úvod

Dle mého názoru je v dnešním světě více než kdy dříve nutností každé firmy zvolit správnou strategii, aby uspěla v konkurenčním boji o zákazníka, obzvláště pak oborech, ve kterých se konkurenční boj o zákazníka stává nevyhnutelným. Ruku v ruce podnikové strategii jde strategie marketingová orientující se na zákazníka, která přispívá k úspěšnému dosažení vytyčených cílů podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o problematiku mé osobě blízkou, zvolila jsem si: Návrh marketingové strategie pro firmu Dach system, s.r.o., jako téma své diplomové práce.

U společnosti Dach system, s.r.o. jsem měla možnost absolvovat odbornou stáž, díky které jsem měla příležitost nahlédnout do interních procesů a fungování celé firmy. Díky působení ve firmě jsem si odnesla subjektivní názor o fungování společnosti, o silných a slabých stránkách, procesech, podpůrných činnostech a především o velkém potenciálu ke zlepšení v oblasti PR a marketingu. Ráda bych společnosti pomohla vytvořit nástroj, jak tento potenciál využít ve svůj prospěch. Tyto subjektivní názory se budu snažit uchopit za pomoci objektivních metod a vytvořit pro společnost jasný směr, kterým by se v oblasti marketingu měla vydat.

Dach system, s.r.o je společností zabývající se kompletními dodávkami a realizací střešních systémů po celé Moravě. Ačkoliv se jedná o malý podnik s několika málo desítkami zaměstnanců, realizuje i velké zakázky, jako např. AQUAPARK OLOMOUC, a.s. Vedení podniku vsází na svoji odbornost, na své know-how v oboru, na pečlivost, ochotu a realizaci veškerých reálných střešních systémů. Naopak k zanedbávaným oblastem řadím mimo již zmíněnou oblast PR a marketingu i špatně nastavené podpůrné činnosti. Majitel firmy je byl vždy skeptický k úspěšnosti a efektivnosti marketingových aktivit, neboť on sám je profesionální technik. V současnosti si však vedení firmy uvědomuje vážnost aktuální pozice na trhu a zároveň nutnost zavedení vhodné marketingové strategie, jakožto nedílnou součástí každé prosperující firmy. Tato marketingová strategie by však musela být ve shodě s filozofií společnosti, respektovat názory vedení společnosti a především musí vycházet ze společných podnikových cílů.

Navržené kroky proto v první řadě musí být konfrontovány s reálnou situací, a až posléze mohou být uplatněna ta návrhová opatření, která budou mít pro společnost přínosný charakter.

## 2 Cíl práce, metody a postupy zpracování

**Cílem diplomové práce** je navrhnout marketingovou strategii pro společnost Dach system, s.r.o. s ohledem na její dosavadní činnost a umístění na trhu, která přispěje k jejímu dalšímu rozvoji.

Návrh marketingové strategie bude tvořen doporučeními a návrhy a bude sloužit vedení společnosti. V případě zavedení navržených změn a doporučení se důsledky mohou projevit se zpožděním, určení přesného bodu návratnosti by bylo spekulací.

**Teoretická část diplomové práce** je věnována, jak již z názvu části vyplývá, teoretickým poznatkům, definicím a pojmům od různých autorů věnujícím se marketingu, strategickému marketingovému procesu, významu značky aj. Tato část je založena na rešerši vybraných titulů, které se tematicky pojí s cílem práce a které byly v době vypracování diplomové práce dostupné. Využita je metoda analýzy textu z dostupné literatury.

**V praktické části diplomové práce** jsou využity: metoda analýzy (analýza SWOT, analýza konkurenčního prostředí – podle Porterova modelu, analýza okolního prostředí organizace - SLEPTE, analýza marketingového mixu společnosti a zjednodušený rozbor vybraných finančních ukazatelů), metoda komparace (srovnávání vývoje tržeb s konkurenčními společnostmi a standardní metoda řešení problémů. Pro navržení marketingové strategie je využití těchto metod jedním ze standardních postupů. K získání primárních dat jsou použity standardní marketingové nástroje, jako např. zúčastněné pozorování a řízený rozhovor. Další potřebná data byla získána z ČSÚ a z některých publikovaných materiálů ekonomického charakteru (např. texty z přednášek). Zmíněné metody jsou zvoleny s ohledem na zvolený cíl diplomové práce. Zúčastněné pozorování bylo uskutečněno za plného provozu, řízený rozhovor byl pořízen s majitelem (jednatelem) společnosti. Tato osoba má největší přehled o dění ve společnosti, má kompetence předávat důvěryhodné, reálné a pravdivé informace o společnosti, proto jsem vedla řízený rozhovor s touto osobou. Pomocí předem připravených otázek položených majiteli společnosti a prověřením interních zdrojů se budu snažit analyzovat stávající stav mikroprostředí firmy. Odpovědi k otázkám z makroprostředí budu hledat především

z dostupných elektronických zdrojů. Výsledky jednotlivých analýz budou zhodnoceny a následně budou sloužit jako podklad pro výsledné návrhové opatření.

**Zdroje dat** – ke zpracování diplomové práce je využito jak primárních, tak i sekundárních dat. Primární data jsou získávána a následně zpracována a vyhodnocována z dostupných interních informací společnosti Dach system s.r.o. a z jiných dostupných informací v elektronické podobě. Sekundární data jsou všechna ostatní, která již byla primárně zpracována jinými autory.

V celé práci je kladen důraz na praktičnost a možnost využití výsledků danou firmou. K tomu byla zapotřebí několikadenní stáž ve firmě, bez ní by bylo obtížné navrhnout strategii, která by vycházela z vnitřních postojů a kultury firmy.

## 3 Teoretická východiska práce

### 3.1 Marketing

V dnešní době je marketing velmi frekventovaným pojmem, až se z něj stává termín zcela všední. Opravdový význam se mnohdy liší od laického povědomí o marketingu. Obsah pojmu skýtá mnoho podob definic a odlišných přístupů.

#### 3.1.1 Definice marketingu

Níže uvádím výčet některých definic dle různých autorů:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“<sup>1</sup>

„Proces, jehož pomocí jednotlivci a skupiny vytvořením a výměnou produktů a hodnot za jiné produkty a hodnoty získávají to, co potřebují, co chtějí.“<sup>2</sup> Autor dále zmiňuje další možné definice: „Proces výměny zahrnuje práci, prodávající musí hledat kupující, zjistit jejich potřeby, navrhnout dobré výrobky, propagovat je a stanovit za ně ceny. Činnosti, jako je vývoj výrobku, výzkum, komunikace, distribuce, tvorba cen a služba, jsou základní činnosti marketingu.“<sup>3</sup>

„Jedna z činností vykonávaných organizacemi a sada procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“<sup>4</sup>

„Cílem marketingu není pouze maximalizace tržeb, ale také maximalizace dlouhodobých zisků. Zatímco obchodní zástupci se zaměřují na prodej, marketingoví odborníci se musí zaměřit na zisk.“<sup>5</sup>

„Marketing usiluje o řízení tržních vztahů. Cílem je vytvořit, prostřednictvím směny, hodnotu pro zákazníky a uspokojovat jejich potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a jejich hodnot.“<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, s. 30.

<sup>2</sup> KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 9.

<sup>3</sup> Tamtéž

<sup>4</sup> SOLOMON, M. R. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 6.

<sup>5</sup> Srov. KOTLER, P., *Marketing od A do Z, Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*, s. 32.

Prodávající se snaží najít vhodného kupujícího, pozorovat jeho potřeby a na základě zjištěných informací aplikovat tyto poznatky do praxe navržením kvalitních výrobků a služeb, zvolit vhodnou podporu prodeje a dostat výrobky až k zákazníkovi za přijatelnou cenu pro obě strany. Za tohoto koloběhu jsou využívány různé marketingové aktivity (viz dále).

### 3.1.2 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce se zakládá na orientaci na zákazníka. Je to významný posun od předchozích výrobních, prodejních a výrobných koncepcí, které tomu předcházely. Cílem je rozpoznat zákaznickou potřebu a následně ji uspokojit, úspěšně vyřešit zákaznicka přání, touhy a předčít jeho očekávání v poskytnutém řešení.

Marketingovou koncepci definujeme jako:<sup>7</sup>

- „orientaci na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku),
- budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi,
- orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb),
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku (všichni zaměstnanci podniku jsou si vědomi, že ovlivňují stupeň uspokojení potřeb zákazníka).“

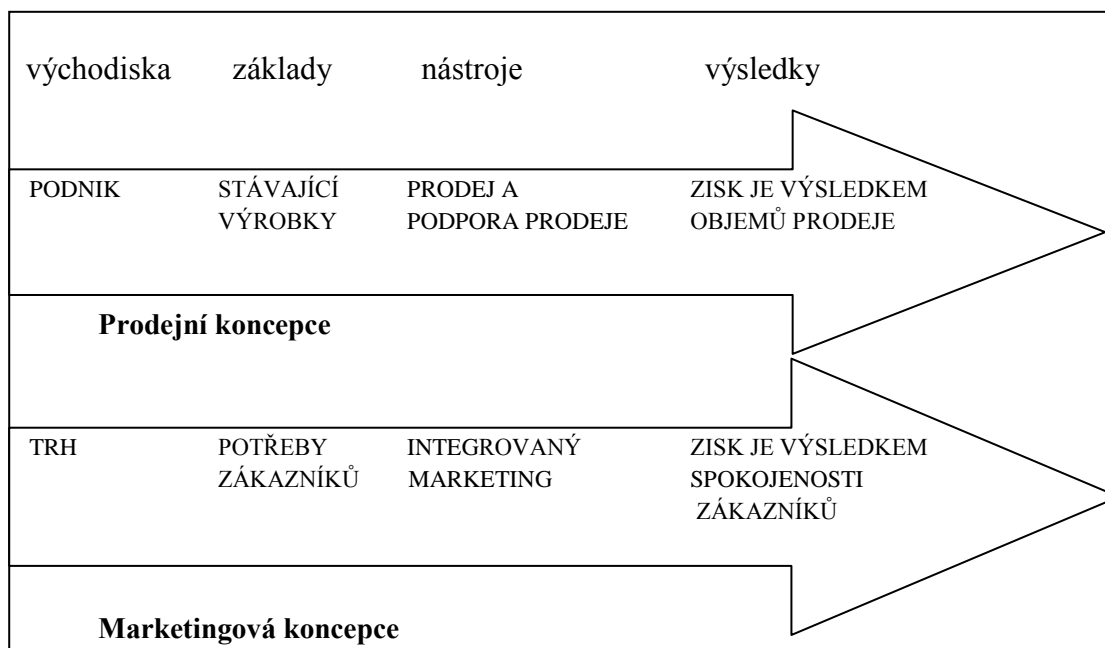
Jak ukazuje obr. č. 1, marketingová a prodejní koncepce nejsou totéž. Orientaci k firmě představuje prodejní koncepce, kdežto marketingová koncepce se orientuje směrem k zákazníkovi a na vytváření hodnoty pro něj. Smyslem prodejní koncepce je zájem krátkodobě získat zákazníka, nicméně už není důležitá otázka kdo je vlastně oním zákazníkem a proč ho chceme získat. Marketingová koncepce dává důraz na potřeby zákazníka a na udržování dlouhodobých vztahů s nimi.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, s. 42.

<sup>7</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*, s. 5.

<sup>8</sup> Srov. KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, s. 50.



Obr. č. 1: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí<sup>9</sup>

Přítomnost marketingových aktivit by měla být součástí filozofie všech pracovníků firmy a měly by pro zákazníka tvořit hodnotu. Jinými slovy to znamená, že bez ohledu na funkci pracovníka by měl každý provádět marketing a smýšlet tímto směrem.<sup>10</sup>

Marketingovou koncepcí se rozumí podnikání, které vychází z uspokojování nejrůznějších potřeb a přání zákazníka a zároveň se jedná o ekonomickou a sociální podmínku bytí podnikatelského subjektu.

## 3.2 Strategické marketingové řízení

### 3.2.1 Strategie

Pojem „strategie“ je velmi frekventovaný termín, často ani nejsme schopni jeho význam přesně definovat, protože termín zevšedněl a používá se pro obsahově různé označení. Svůj původ má velmi dávný, již ve starém Řecku, ale zde se termín

<sup>9</sup> KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, s. 51.

<sup>10</sup> Srov. KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, s. 19.

využíval spíše pro vojenské účely (označoval „schopnost vést boj“). Anglický význam slova „strategy“ se dle slovníku překládá jako „strategie, lest, úskok“.<sup>11</sup> Obecně ve firemním prostředí je termín chápán jako úkon provádějící vedení podniku jako jednou ze složek řídicí činnosti.

Jak lze pojem strategie chápat? Různí autoři se přiklání k mírně odlišným variantám výkladu. „Vynikající strategie jsou tvořeny jedinečnou konfigurací mnoha vzájemně se podporujících aktivit, které vzdorují snadnému napodobení.“<sup>12</sup>

Mnoho manažerů podniků si myslí, že díky svému úsilí o perfektní funkci systémů, mají dobrou strategii. Dobíhají konkurenci, nebo se udržují jen o krůček vpřed proti konkurenci, k těmto cílům využívají „benchmarking“<sup>13</sup>. V tomto uvažování se ale manažeři pletou, ve skutečnosti jim působení na stejných základech příliš nepomůže. Pokud chtějí manažeři podniků hovořit o strategii, je nutné zaměřit se na odlišnou skupinu zákazníků nebo nabízet diferencovaný balíček služeb a výhod. Najít si tedy svou vlastní trasu závodu.<sup>14</sup>

Základ strategie představuje hodnotová inovace. Za tu bývá označována inovace, která není primárně zaměřena na boj s konkurencí, ale získání odstavu od konkurence a zaměření se na přírůstkové vytváření inovace. K hodnotové inovaci se dostaneme, dokážeme-li implementovat invenci (z níž se po aplikaci přemění v inovaci) v soulad s užžitnou hodnotou, cenou a v neposlední řadě s udržitelnými nízkými náklady.<sup>15</sup>

Svoji strategii by měl mít každý, malé firmy obzvláště, protože nevlastní dostatečné zdroje a obrovskou energii, kterou by mohly odrážet konkurenty. Malé firmy proto musí mít dobře vybudované postavení, které se jen velmi těžko napodobuje nebo které konkurenti nebudou chtít napodobovat. Nebude-li to pro firmu komplikace a problém, brzo ji někdo napodobí. „Pro soupeře musí být nelogické nebo obtížné dělat všechno stejně jako vy, protože v opačném případě bude konkurence vzájemně destruktivní.“<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Srov. ŘEŠETKA, M. *Anglicko-český česko-anglický slovník*, s. 534.

<sup>12</sup> KOTLER, F. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 24.

<sup>13</sup> Benchmarking – systematické a nepřetržité srovnávání (s nejlepší) konkurencí na trhu, za cílem dosažení vlastního zlepšení, učení se od konkurence.

<sup>14</sup> Srov. KOTLER, P., *Marketing od A do Z, Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*, s. 130.

<sup>15</sup> KIM, W. CH. a MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 27-28.

<sup>16</sup> GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti: Vytváření budoucích hodnot*, s. 68.

„Dobrá strategie se zabývá strukturálním vývojem oboru, jakož i budováním vlastního jedinečného postavení firmy v rámci tohoto oboru.“<sup>17</sup>

### 3.2.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie vychází z celkové strategie firmy a dodržuje zásadní prvky marketingu jako takového. V realitě to znamená:

- „Uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.“<sup>18</sup>

Marketingové strategie pomáhají určovat směry k naplnění cílů, popisují a komentují metody, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. Mezi strategické marketingové rozhodnutí patří v první řadě výběr trhu, patřičná stimulace trhu a ujasnění si pozice mezi stávajícími konkurenty. Za zvážení je potom otázka možných koaličních uskupení (např. aliance, klastry, fúze) s vybranými konkurenty.

„Místo toho, aby se podnik spoléhal na jednu významnou odlišující přednost či kampaň, musí utkat svou vlastní jedinečnou tapisérii marketingových charakteristik a aktivit. Nestačí jen dělat většinu věcí o něco lépe, než konkurenti. (...) Podnik vlastně žádnou strategii nemá, vykonává-li stejné činnosti jako konkurenti, jen o něco lépe.“<sup>19</sup>

Marketingové strategie jsou jiným označením pro způsoby, jakými lze dosáhnout specifických marketingových cílů. Popisují možnosti a způsoby jak k těmto cílům dospět, avšak odlišují se od taktiky – neobsahují podrobnosti průběhu postupů prováděných v denních režimech.<sup>20</sup>

Marketingové strategie jsou definovány z toho důvodu, aby poskytovaly určující směr postupu, který bude směřovat k naplnění vytyčených úkolů. Na těchto principech jsou odvozovány celkové podnikové a marketingové cíle.

---

<sup>17</sup> GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti: Vytváření budoucích hodnot*, s. 65.

<sup>18</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 11.

<sup>19</sup> KOTLER, F. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 23.

<sup>20</sup> WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 87.

Marketingovou strategii lze definovat jako:

- „rozhodování o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,

- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytípaných trzích.“<sup>21</sup>

Marketingová strategie by měla jít ruku v ruce se strategií organizace, měla by jasně a zřetelně vyjadřovat činnosti upozorňující na hrozby, ale také na jednotlivé výzvy a různé segmenty trhu, a to vše k přiblížení se a dosažení předem stanoveného cíle.<sup>22</sup>

Marketingová strategie by měla docílit toho, aby vás trh vyhledával a chtěl vaše produkty či služby. „Jestliže se tedy logika, vycházející čistě ze zdravého rozumu, vymyká existujícím pravidlům, musíte dospět k závěru, že existující pravidla se neřídí zdravým rozumem, ale nezdravým rozumem.“<sup>23</sup>

Marketingovou strategii můžeme rozumět činnosti, když podnik produkuje právě to, co jeho zákazníci požadují. Je to základní podnikatelská filozofie a snahou podniku by mělo být promítnout tento určitý stav mysli do veškerých oblastí podniku. Úskalím celého marketingu je jeho časová a finanční náročnost.<sup>24</sup>

Účelem vytváření celé marketingové strategie je mnoho. Jednou z nich je zajisté vytvořit si výhodnou pozici na trhu a na tomto pevném a stabilním základě dosahovat účinných výsledků. Úkolem marketingu je získat informace o trhu a zákaznících v konkrétním sektoru, ovlivnit procesy a činnosti uvnitř organizace a působit tak na výkonnost podnikových procesů.

### 3.3 Strategický marketingový proces

Proces marketingového plánování sestává ze tří důležitých kroků na sebe navzájem navazujících. Tím prvním je provedení analýzy daného prostředí.

---

<sup>21</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 12.

<sup>22</sup> KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 15.

<sup>23</sup> GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti: Čerstvý pohled na marketing*, s. 122.

<sup>24</sup> Srov. FIFIELD, P. *Marketing strategy: the difference between marketing and markets*. s. 5. (vlastní překlad)

Tento krok se prakticky realizuje (mimo jiné) provedením firemní SWOT analýzy a vyhledání informací prostředí vně i uvnitř, které by mohly jakýmkoliv způsobem ovlivnit marketingový plán. Po splnění tohoto kroku přichází krok druhý, stanovení specifických dílčích marketingových cílů. Tyto cíle se od těch firemních liší převážně v konkrétnosti a specifičnosti v oblastech firemní značky, produktů a celého marketingového mixu. V posledním kroku dochází k tvorbě marketingové strategie za pomoci dříve zjištěných údajů a jejich následným rozbohem. Marketingové oddělení rozhodne o činnostech, které je nutno provést k dosažení marketingových cílů.<sup>25</sup>

### **3.3.1 Analýza marketingového prostředí**

Analýzy marketingového prostředí firmy v první řadě definují své hlavní zdroje, firemní potenciál v nejrůznějších oblastech, jako např. lidské, finanční, informační zdroje a zdroje řízení. Za pomoci marketingových nástrojů, kterými mohou být prvky značící se tzv. 4P či 4C (viz dále v kapitole č. 2.5.1.). Dalším krokem je provedení tzv. analýzy makroprostředí hodnotící vlivy z vnějšího okolí. Poslední SWOT analýza podává obraz o dříve definovaných příležitostech a hrozeb (vnější okolí) a silných a slabých stránkách (vnitřní okolí).

#### **Vnitřní prostředí**

Dobře zvolená kombinace využívání zdrojů firmy a nástrojů marketingu zajišťuje zvýšení účinnosti a k efektivnějšímu dosahování cílů.

Analýza firemních zdrojů se zaměřuje především:<sup>26</sup>

- zdroje řízení – schopnosti a vlastnosti řídicích pracovníků, kompetentnost, způsob komunikace a firemní kultura, schéma a úroveň org. struktury,
- finanční zdroje – struktura kapitálu – vlastní a cizí zdroje, čistý pracovní kapitál, rentabilita, stupeň zadlužení, způsob krytí aktiv, zdroje financování a jiné finanční ukazatele,

---

<sup>25</sup> Srov. SOLOMON, M. R. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 45.

<sup>26</sup> Srov. KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, s. 43.

- lidské zdroje – spokojenost a motivace zaměstnanců, věkové složení, mezilidské vztahy, zkušenosti, vzdělání a vzájemná spolupráce,
- kapacitní zdroje – škála materiálů, dostupnost surovin a potřebných zdrojů a vybavení,
- inovační zdroje – stav vědy, výzkumu a inovací v oblasti předmětu podnikání, speciální licence či patenty,
- informační zdroje – stav informačního systému, počet vnitřních a vnějších informačních zdrojů, výzkum trhu.

## Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí posuzuje fakta a údaje z makroprostředí firmy a snaží se vysledovat následující vývoj. Dochází k hodnocení jednotlivých vlivů působících na firmu z vnějšího okolí.

- **SLEPTE analýza**

Mezi základní vlivy vnějšího prostředí, které mohou způsobit následující příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, patří:<sup>27</sup>

- **S - sociální** – vnímání a působení sociálních a kulturních změn,
- **L - legislativní** – stav, počet a stálost zákonů, nařízení a jiných legislativních opatření státu včetně způsobu vynucování,
- **E - ekonomické** – vliv ekonomiky na zkoumaný sektor,
- **P - politické** – aktuální situace na politické scéně a působení politických vlivů,
- **T - technologický** – přínosy a dopady nových technologií, inovací, výzkumu,
- **E - ekologické** – environmentální problematika.

Přeskládáním jednotlivých vlivů dostaneme např. analýzy PESTLE, PESTEL aj. Podle začátečního písmene poznáme, o analýzu jakých vlivů se jedná.

---

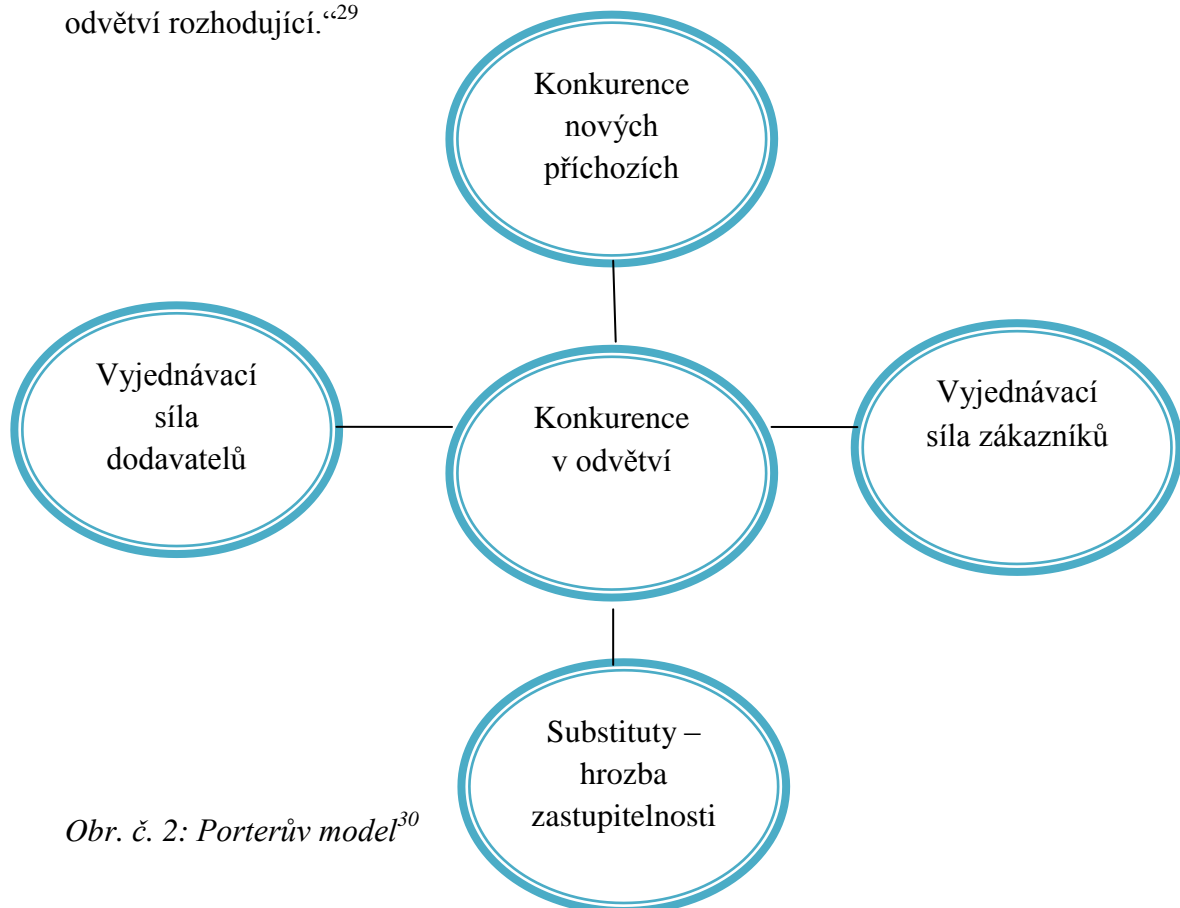
<sup>27</sup> Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

„V rámci analýzy vlivů se snažíme především o:

- identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu,
- jejich zhodnocení a výběr významných vlivů,
- odhad trendů a intenzity působení vlivů,
- posouzení časového horizontu.“<sup>28</sup>

- **Porterův model**

Pomocí Porterova modelu (viz obr. č. 2) můžeme zanalyzovat konkurenci v daném odvětví. „Účel použití: Analýza strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví. (...) Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující.“<sup>29</sup>



Obr. č. 2: Porterův model<sup>30</sup>

<sup>28</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, str. 45.

<sup>29</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191.

<sup>30</sup> Tamtéž

K pěti činitelům ovlivňující ziskovost patří:<sup>31</sup>

- **hrozba silné rivalry** – počet silných konkurentů, velikost fixních nákladů, rozdílnost mezi produkty,
- **hrozba vstupu nových konkurentů** – bariéry vstupu do odvětví (úspory z rozsahu, legislativa, diferenciací),
- **hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků** – podobnost produktů a vzájemná nahraditelnost,
- **hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – schopnost vyjednávání zákazníků (v závislosti na diferenciaci výrobků, počtu nakupovaných kusů, velikosti zákazníka),
- **hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů** – vztahy s dodavatelem, velikost dodavatele, druh výrobku od dodavatele (výjimečný, všední).

### 3.3.2 SWOT analýza

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek firmy (vnitřní částí firmy) a příležitostí a hrozeb (vnějších částí firmy). Analýza vnějšího oborového prostředí firmy se zaměřuje na určení všech možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit firmy a identifikace různých rizik a ohrožení firmy. Slabé a silné stránky zhodnocují stávající situaci ve firmě, mimo jiné hodnotí zdroje firmy a dosahování cílů. Příležitosti a hrozby se posuzují v předem určeném trhu, sféře, sektoru a zkoumá se toto definované odvětví, které působí na firmy a přímo či nepřímo ji ovlivňuje. Důležité je chápat základní rozdíl mezi vnitřním a vnějším okolím. Vnitřní okolí máte ve svých rukou, můžete ho měnit a máte na něj přímý vliv, naproti tomu vnější okolí ovlivnit ani měnit nemůžete.

SWOT analýza je integrující analytický nástroj.<sup>32</sup> Praktické provedení a zhotovení může mít několik podob, nejčastějším využitím je zvolení matice, neboli čtyř kvadrantů, do kterých se zapisují jednotlivé pozorované faktory (tabulka č. 1).

---

<sup>31</sup> Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 192 - 193.

<sup>32</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 299.

Tabulka č. 1: SWOT analýza<sup>33</sup>

|  |   |
|--|---|
| <b>Silné stránky</b><br><b>S</b> (strenghts)   | <b>Slabé stránky</b><br><b>W</b> (weaknesses) |
| <b>Příležitosti</b><br><b>O</b> (oportunities) | <b>Hrozby</b><br><b>T</b> (treats)            |

Strategická rozhodnutí a formulace konkrétních cílů lze lépe stanovit po přehledné a správně vyplněné matici SWOT analýzy.

K využití použijeme:<sup>34</sup>

- **WO strategie „hledání“** – využít příležitosti a minimalizovat slabé stránky,
- **SO strategie „využití“** – použití svých silných stránek ve prospěch příležitostí,
- **WT strategie „vyhýbání“** – zmírnění slabých stránek a omezit (vyhnout se) ohrožení,
- **ST strategie „konfrontace“** – použití svých silných stránek k zamezení ohrožení.

„Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T).“<sup>35</sup> Při zpracování SWOT analýzy je vhodné dodržovat následující kritéria:<sup>36</sup>

- **princip účelnosti** – u tvorby analýzy musíme dbát na neustálou účelnost, nelze používat výsledky pro jiný problém,
- **princip relevantnosti** – využívat informace s dlouhodobou platností – strategická fakta,
- **princip kauzality** – zásadní je zaměření se na příčiny, nikoliv jen důsledky,

<sup>33</sup> Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 318.

<sup>34</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 299.

<sup>35</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 58.

<sup>36</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 300.

- **princip objektivnosti** – např. pomocí využití bodových škál, participací větší skupiny osob na tvorbě.

„Soustředte se na své silné stránky a najděte někoho, kdo udělá to ostatní.“<sup>37</sup>

### 3.3.3 Marketingové cíle a strategie

Ke stanovení marketingových cílů musíme zjistit (lze využít např. benchmarking), kde se podnik nachází – jak se na něj dívají zákazníci, jaké povědomí vytváří u konkurence a v neposlední řadě jaký názor sdílí lidé součástí organizace. Z počátku je vhodné odpovědět si na následující otázky: „Doplňuje se vaše strategie pro oblast zákazníků dobře s vaší podnikatelskou strategií? Jaká je úroveň integrace se zákazníky a jaké je rozsah vaší nabídky? Jakým způsobem subjekty ve vnějším prostředí měří a sdílejí mezi sebou výsledky, kterých dosahují vaše výrobky a služby? Do jaké míry se tyto vztahy skládají v portfolio ladící s podnikatelskou strategií? Přidělujete příslušné vztahy tam, kde chcete investovat do vztahů?“<sup>38</sup>

Stanovení správných cílů není vůbec jednoduchá záležitost, společným záměrem vedení organizace by mělo být dodržení základních aspektů, bez kterých by cíle nebyly dlouhodobě udržitelné a schopné reálně přežít. Marketingové cíle plní několik funkcí:<sup>39</sup>

- **koordinační** – hlavní marketingové činnosti,
- **řídící** – rozhodnutí směřující k dosažení požadovaného stavu,
- **kontrolní** – hodnocení marketingových činností v souvislosti s plněním stanovených cílů.

Správně zvolené cíle by měly být tzv. SMART:<sup>40</sup>

- **specific** = specifický,
- **measurable** = měřitelný,
- **agreed** = akceptovatelný,

<sup>37</sup> EDERSHEIM, E. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*, str. 33.

<sup>38</sup> Tamtéž, str. 68.

<sup>39</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie trendy*, s. 127

<sup>40</sup> Volně přeloženo, odpovídá více překladů

- **realistic** = reálný,
- **timely** = termínovaný.

Je důležité nezaměňovat pojmy jako vize, mise a strategie. Každý z nich se odlišuje od ostatních a plní svoji podstatnou roli ve strategickém plánování. Misi a vizi můžeme označit za prohlášení o poslání, jsou součástí strategie. Přesnost, obecnost, stručnost, reálnost, pravdivost, pozitivnost – tato slova obsahově spojují výše charakterizované pojmy mise a vize.

- **Vize** – směřování firmy, čeho bychom chtěli dosáhnout, náhled do budoucna.
- **Mise** – poslání firmy. K pochopení mise je vhodné odpovědět si na následující otázky: Jací jsme? Co děláme? Jací bychom chtěli být? Co pro to děláme a především pro koho to děláme? V čem jsme vůbec dobří?
- **Strategie** - měla by být svým způsobem souhrnem vizí manažerů, očekávání zaměstnanců a inteligencí třetích stran. Strategie je souhrnem vize, mise, strategických „SMART“ cílů a strategických operací.

„Strategický záměr není vyhlášením prostředků, ale cílů. Prostředky je třeba najít cestou. Je-li podnikovým cílem aktivizace celé organizace, mělo by být co možná nejvíce lidí v této organizaci – především těch, kteří mají nejbližší k zákazníkům a technologiím – zapojeno do přemýšlení o strategii.“<sup>41</sup>

Individualizované strategie jsou novým přístupem, jak poskytnout produkty užité na míru přímo zákazníkům. Tyto strategie symbolizují propojenost a přístup orientovaný na řešení a na vztazích založených na důvěře. Pokud jsou data získávána přímo od zákazníka a jsou implementována v originální formě a smysluplně diferencovanou hodnotou nabídnuta zákazníkovi, stává se ze strategie tvorby očekávané bohatství. Z tohoto důvodu nemůže být výsledná strategie univerzální pro všechny, protože zákazníci se liší svými preferencemi a názory, díky tomu i sesbíraná data budou napříč různými zákazníky odlišná. Výsledná strategie musí

---

<sup>41</sup> GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti: Vytváření budoucích hodnot, s. 81.

odrážet jedinečnou konfiguraci hodnoty, kterou každý zákazník od produktu vyžaduje.<sup>42</sup>

Níže uvedená tabulka č. 2 vypovídá o strategii přizpůsobené na jednotlivce – spadající do čtyř kategorií, lišící se úrovní integrace firmy se zákazníky a šíří nabízených produktů.

*Tabulka č. 2: Typy strategií pro oblast jednotlivých zákazníků odrážející úroveň integrace firmy se zákazníkem a rozsah její produktové nabídky<sup>43</sup>*

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Vysoká úroveň integrace se zákazníkem</b> | Firma jako poskytovatel některých provozních a podpůrných služeb | Firma zcela přebírá a zajišťuje všechny provozní a podpůrné služby |
| <b>Nízká úroveň integrace se zákazníkem</b>  | Pohotový dodavatel produktu nebo komponentu                      | V jediném místě poskytuje zákazníkovi vše, co potřebuje            |
|  | <b>Malý rozsah nabídky</b>                                       | <b>Velký rozsah nabídky</b>  |

Perspektiva zákazníků je pouze jednou ze čtyř obecných perspektiv, které by měl podnik ovládat a využívat jako nástroj pro strategické řízení. Tyto oblasti pokrývají hlavní části strategie organizace a mimo **zákaznickou perspektivu** k nim patří:<sup>44</sup>

- **finanční perspektiva** – zahrnující finanční cíle a dosahování hodnot a finančních úspěchů,
- **perspektiva interních procesů** – zahrnující procesní činnosti a úkolů sloužící především pro dosažení zákaznických cílů,
- **perspektiva učení se a růstu** – vztahující se k nehmotným silám v podniku, např. k lidskému kapitálu, organizační kultuře, systémům aj.

<sup>42</sup> Srov. EDERSHEIM, E. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*, s. 69.

<sup>43</sup> EDERSHEIM, E. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*, s. 69.

<sup>44</sup> Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 101 - 103.

### 3.4 Tržní segmentace, targeting, positioning

„Cílový (nebo také cílený) marketing znamená, že firma na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ten segment nebo ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější, a volí své cílové trhy. Pro každý z vybraných segmentů pak rozvíjí odlišný marketingový přístup.“<sup>45</sup>

#### 3.4.1 Segmentace trhu

Na základě dobře provedené segmentaci trhu vzniká strategický marketing, je to první krok k jeho správnému nastavení a vhodnému zvolení marketingového mixu. „Segmentace trhu je procesem rozdělení trhu na několik homogenních skupin zákazníků, kteří reagují podobným způsobem na určitý marketingový mix 4P (...).“<sup>46</sup>

Ať se jedná o téměř jakýkoliv trh, zákazníci se shodují ve svých očekáváních a preferencích jen velmi zřídka. Díky kreativnímu rozdělení trhu pomocí diferencovaného marketingového mixu se může společnost dostat blíže ke svým zákazníkům. Rozdělování trhů by měl být neustálý proces, přičemž výsledné segmenty by se měly vyznačovat:<sup>47</sup>

- **odlišností** – na různou nabídku reagují různí poptávající odlišně,
- **identitou** – schopnost jednoznačně rozčlenit zákazníka do segmentu,
- **přiměřenou velikostí** - finanční rovnováha, společnost musí být po ekonomické stránce schopna realizovat marketingový program.

„Můžeme se setkat s několika typy segmentací:<sup>48</sup>

- geografická,
- časová,
- věcná,
- spotřebitelská,
- podle orientace na vlastnosti výrobků,
- demografická.

---

<sup>45</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 131.

<sup>46</sup> KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, s. 38.

<sup>47</sup> Srov. KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, s. 40.

<sup>48</sup> Srov. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*, s. 28.

„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílejících jednu nebo více významných vlastností s cílem lépe vyhovět každé z nich“<sup>49</sup> Díky segmentaci trhu je firma schopná zkoumat trh a jeho dílčí skupiny. Specializuje se na trhy, které jsou díky segmentaci vytyčeny, a na které se snaží firma zaměřit. K tomu, aby se firma přiblížila ke stanovenému cíli, je možné použít jednu ze čtyř strategií:<sup>50</sup>

- **jednotná segmentační strategie** – mez odlišností mezi segmenty, tzv. nediferencovaný marketing,
- **diferencovaná segmentační strategie** – větší počet cílových trhů, tzv. diferencovaný marketing,
- **strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment**, tzv. koncentrovaný marketing,
- **strategie koncentrace na jednoho člověka či firmu** – marketing zvolený přímo na míru zákazníkovi.

„Cílový segment představuje tu část trhu, kterou si firma vybrala z širšího trhu. Je definován na základě jednoho nebo více kritérií. (...) Segmentace trhu probíhá v následujících etapách:

1. určení segmentačního kritéria,
2. zhodnocení alternativních tržních segmentů,
3. výběr tržního segmentu.“<sup>51</sup>

### 3.4.2 Targeting

Targetingem se rozumí zaměření na cílový trh, přičemž jde o proces rozhodování o nejvhodnějším segmentu, na který by mělo být zaměřeno úsilí společnosti. Může jít o strategie targetingu: nediferencovaného, diferencovaného či koncentrovaného.<sup>52</sup> „Nediferencovaná strategie se snaží cílit na všechny zákazníky stejným marketingovým mixem. (...) Diferencovaná strategie současně cílí

---

<sup>49</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 131.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 135.

<sup>51</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 40 - 41.

<sup>52</sup> Srov. KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, s. 41.

na několik tržních segmentů, přičemž na každý z nich jiným marketingovým mixem. (...) Koncentrovaná strategie vybírá jeden segment a soustředí se na jeho obsluhu.“<sup>53</sup>

Targeting můžeme chápat jako zacílení. Zacílení na určitý segment trhu, kterému se hodláme věnovat. Je to proces, v rámci kterého výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu trhu – segmentů a zvažují možnou investici do některých z nich.

### 3.4.3 Positioning

Positioning nám poslouží jako nástroj pro oslovení nového segmentu, což mimo jiné organizaci umožní diferenciaci uvnitř daného nadřazeného segmentu.

Unikátní prodejní nabídka by se měla odlišovat od konkurence, ale zároveň musí být stále dobře prodejní – působit na zákazníky. Právě nabídka je to, co zákazníci poptávají a co by měli postrádat, kdyby se z trhu vytratila. Nabídka proto musí být snadno sdělitelná a zapamatovatelná.<sup>54</sup>

Positioning je jinými slovy způsob, kterým chce být firma vnímána očima zákazníka – spotřebitele, také jak působí na trhu vedle současné konkurence a jak se odlišuje od ostatních zájmových skupin. Pokud chce mít společnost naději na úspěch, musí se vyčlenit mezi obrovským množstvím nabídek, které se na trhu střetávají a musí být velmi konkrétní ve svém positioningu.

## 3.5 Formulace marketingové strategie

Při formulaci marketingové strategie je důležité dbát na přesné určení cílů pro delší časové období, zároveň určení vybraných tržních segmentů a dílčích cílových skupin, které chceme oslovit.

Dnes existují při formulaci strategie dva obecné typy řešení. Buď se může jednat o přístup „zvenku dovnitř“, u kterého firma hodnotí externí prostředí a reaguje na změny přicházející pomocí strategického výběru. Druhou metodou je přístup „zvnitřku ven“, při kterém firma hodnotí vlastní zdroje a schopnosti a následně formuluje strategie, kterými hodlá dosáhnout splnění výzev stávajícího měnícího se prostředí. Existuje i třetí metoda řešení, a to „metoda strategického myšlení“,

---

<sup>53</sup> KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, s. 41.

<sup>54</sup> Srov. SOLOMON, M. R. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 42.

kteřá se snaží obě dvě předešlé metody sjednotit. Neméně podstatné je i definovat povahu firmy, ta musí počítat s více dimenzionální perspektivou obsahující funkce zákazníka, technologie a vývoj, rozdělení trhu a vyšší hodnotu.<sup>55</sup> K tomu, aby společnost dosáhla stanovených cílů, je nutné zaměřit se na jednu z mnoha strategií, které podniky mohou realizovat.<sup>56</sup>

**Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody:**

- konkurenční výhoda díky nižším celkovým nákladům,
- diferenciacce produktu,
- specializace produktu.

**Strategie zaměřená na růst organizace:**

- strategie tržní penetrace (průniku na trhu),
- strategie rozvoje trhu,
- strategie rozvoje produktu,
- strategie diverzifikace.

**Strategie positioningu:**

- specifické vlastnosti a služby,
- výhoda či potřeba,
- vymezení segmentů,
- nadstandard vůči konkurenci.

### 3.5.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je souhrnem nástrojů marketingu působících na trhu. (...) Na marketingový mix můžeme nahlížet jako na součást marketingového strategického řízení, kdy definujeme strategie jednotlivých prvků mixu, nebo jako na nástroj taktického řízení jednotlivých prvků.“<sup>57</sup> Různí autoři hovoří o různém počtu prvků marketingového mixu. Základní přístup tvoří 4P. Někteří k těmto základním prvkům přidávají pátý, šestý i sedmý prvek.

---

<sup>55</sup> Srov. KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 71.

<sup>56</sup> Srov. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 49 - 54.

<sup>57</sup> Srov. KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 44.

Koncept marketingového mixu 4P je tvořen prvky:

- **product** – produkt,
- **price** – cena,
- **place** – distribuce,
- **promotion** – marketingová komunikace.

Často se lze setkat s pátým prvkem **PEOPLE** – lidé (v některých případech **PERSONNEL** – lidské zdroje), v sektoru služeb zase využíváme prvků **PHYSICAL EVIDENCE** – materiální prostředí a **PROCESS** - procesy. V některých případech (často se jedná o firmy s předmětem podnikání v oblasti marketingu) lze využít i jiný pohled na marketingový mix – z pozice zákazníka. Koncept se nazývá tzv. 4C a začleňuje tyto prvky:

- **customer value** – užitná hodnota pro zákazníka,
- **customer cost** – náklady vzniklé zákazníkovi,
- **konvenience** – možnosti a dostupnost řešení,
- **communication** – komunikace.

Někteří autoři zastávají názor, který se opírá o marketingový mix z pohledu zákazníka. Marketingový mix – neboli 4P je ale často vytvářen z pohledu dodavatele. Musíme proto uvažovat o hodnotě funkce zákazníka, souvisejících nákladech a komunikaci s ním, chceme-li využít marketingový mix blíže právě k zákazníkovi.<sup>58</sup>

## **Product**

Může se jednat o výrobek hmotný (elektronika, automobily) či nehmotný (software, technologie), ale také služby poskytované např. právníky, lékaři aj. spadají do této kategorie. Je nutné zabývat se výrobkem jako celkem - tedy co přesně vyrábět, dávat či nedávat důraz na kvalitu, zvolit správné balení, vybrat vhodné označení, barvu, zvolit správný styl prezentace aj. Produktem může být i služba, která má naproti klasickým výrobkům svá specifika: „Služba je složitý produkt, který můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba

---

<sup>58</sup> Srov. KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 11.

nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů.<sup>59</sup> K vodítkům marketingové mixu se pojí několik otázek, které můžeme použít pro snazší identifikaci:<sup>60</sup>

- Co je základní funkcí výrobku?
- Jakou image má vaše značka a co od ní požadujete?
- Jakou má výrobek přidanou hodnotu? Lze ji ještě zvýšit?
- Jak zvýšíte produkci?

## **Price**

Zvolení správné ceny na základě zvolené marketingové strategie, nikoliv pouze dle nákladovosti daného výrobku, poskytování speciální nabídky a výjimečné slevy. Cenovou strategii volíme s ohledem na konkurenci a hodnotu služeb pro zákazníka.

Metody stanovení cen mohou vznikat na základě objektivně nebo subjektivně stanovené ceny. Výhoda objektivně stanovené ceny spočívá ve snadném a konzistentním určení. Subjektivně stanovené ceny jsou objektivní ceny upravené na základě vnímání hodnoty zákazníkem.<sup>61</sup> K vodítkům pro marketingový prvek *price* řadíme:<sup>62</sup>

- Myslete na psychologické aspekty ceny.
- Zhodnoťte výši ceny – její citlivost, elasticitu<sup>63</sup>, srovnání ceny s konkurencí, slevové akce aj.
- Sjednocení cenové politiky s dalšími aspekty marketingového mixu.

## **Place**

Tento aspekt v sobě nese rozhodnutí o správně zvoleném prodeji pomocí distributorů nebo přímého prodeje, je to otázka prodeje za pomoci velkoobchodů, různých typů výstupů či např. prodej on-line.

Důležitou úlohu hrají zprostředkovatelé, logika služeb ale vyžaduje, aby se zprostředkovatel stal i poskytovatelem služby a tedy existoval jen jeden přímý

---

<sup>59</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 92.

<sup>60</sup> Srov. KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 10.

<sup>61</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 114.

<sup>62</sup> Srov. KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 10.

<sup>63</sup> Elasticita ceny – čím více je poptávka po produktu elastická, tím více reagují zákazníci na její změnu, zvýšení ceny o 1% vyvolá snížení poptávaného množství o více než 1% a naopak.

distribuční kanál. Rozlišujeme zprostředkovatele, kteří jsou vůči nám spoluproducenty a těmi, kteří službu jen prodávají.<sup>64</sup> Marketingový prvek *place* má následující vodítka:<sup>65</sup>

- Najdou vás zákazníci na internetu? Nabízíte i možnost nákupu on-line?
- Využíváte přímý prodej nebo prodej s pomocí prostředníků – distributorů? Zvažte, čemu dává zákazník přednost.
- Zvolte správný způsob logistiky.

### **Promotion**

Pod tímto pojmem se skrývá velká šíře prvků marketingové komunikace, publicita, celá image firmy, všechny druhy podpory prodeje a současně i výběr vhodného média ke zvoleným reklamním sdělením. Cílem celé propagace je vytvoření povědomí o výrobku, vyvolání zájmu o výrobek, následně přání zákazníka a výslednou akci. Pro marketingový prvek *promotion* volíme tato vodítka:<sup>66</sup>

- Jaký je váš finanční budget? Jako zdroje máte v plánu použít?
- Jaký druh marketingové komunikace chcete využít?
- Je tento zvolený způsob vhodný pro segmenty, na které cílíte a které chcete oslovit?

Nástroje komunikačního mixu:<sup>67</sup>

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations,
- direkt marketing,
- internetová komunikace.

---

<sup>64</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 127.

<sup>65</sup> Srov. KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*, s. 10.

<sup>66</sup> Tamtéž

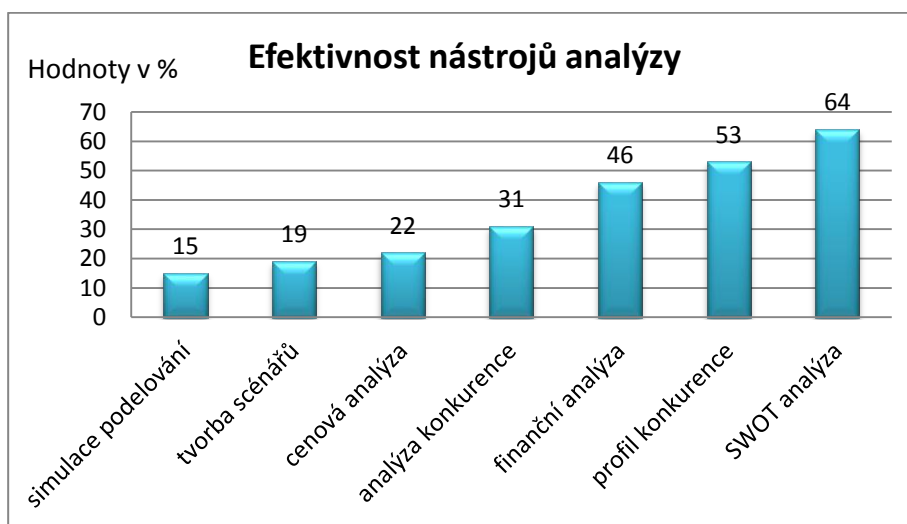
<sup>67</sup> V praktické části bude těmto nástrojům věnováno více pozornosti.

V posledních letech registrujeme některé prvky, které nacházejí vysoké uplatnění v marketingu služeb:<sup>68</sup>

- marketing událostí,
- guerilla marketing,
- virální marketing,
- product placement.

### 3.5.2 Realizace marketingové strategie a následná kontrola

Marketingová strategie by měla ležet v jedné linii se strategií podniku, názorně vyjadřovat činnosti identifikující hrozby a příležitosti a zaměřovat se na cílové segmenty trhu, které pomohou k dosáhnutí vytyčených cílů.



Graf č. 1: Efektivnost nástrojů analýzy<sup>69</sup>

Z grafu efektivnosti nástrojů analýzy můžeme vyčíst závěry zobrazující stupeň účinnosti, s jakým přispívá analýza k vytváření marketingové strategie. Nejvíce využívaný a zároveň nejefektivnější nástroj je SWOT analýza, ačkoliv jde o subjektivní analýzu. I přes tento fakt se jedná o efektivní nástroj z důvodu jednoduchosti a přehlednosti. Z grafu dále vyplývá, že další nejúčinnější nástroj analýzy je profil konkurence, u kterého je hlavním klíčem konkurenční okolí podniku. Neopomenutelnou částí analýzy je i tradiční finanční analýza.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 134.

<sup>69</sup> Srov. FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. *Marketing Strategy*. s. 50. (vlastní překlad).

<sup>70</sup> Tamtéž

## 4 Analýza současného stavu

### 4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Dach system, s.r.o. byla založena roku 1996 dvěma jednatelemi společnosti za účelem realizací kompletních dodávek střešních systémů v oblasti celé Moravy.



Obr. č. 3: Logo společnosti Dach system, s.r.o. <sup>71</sup>

Dach system nabízí poradenskou činnost s realizací a návrhy střeš, výpočty stavební fyziky a výpočty stavebních materiálů a ročně provádí více jak 100 000 m<sup>2</sup> asfaltových, foliově izolovaných, skládaných a šikmých střeš včetně tesařských a klempířských prací.

Zaměstnáno je zde více jak 30 stálých zaměstnanců, z toho THP je 8 - 10, zbylá většina je odborně i řemeslně vyškolená a spadá do oborů: pokrývač, tesař, izolátér, klempíř, hromosvodář a revizní technik. Dále pak obchodní zástupci a stavbyvedoucí. Tyto profese se mnohdy prolínají a jedna osoba často zaštituje několik funkcí. Každoroční školení všech pracovníků (mimo pracovníky administrativní) probíhá přímo pod záštitou výrobců či dodavatelů stavebních materiálů. Počet pracovníků se mění dle ročního období (sezony), kdy přes léto je najímáno i na externí výpomoc. Standardně se jedná o 15 - 35 pracovníků v terénu (při velkém objemu zakázek i více). Organizační struktura je tvořena přímými podřízenými, kterými jsou stavbyvedoucí, účetní, asistentky a obchodní zástupci.

---

<sup>71</sup> Interní zdroje společnosti Dach system, s.r.o.

Stavbyvedoucí je potom přímým nadřízeným klempířů, pokrývačů, tesařů, hromosvodářů a izolatérů a jiných pomocných pracovníků.

Posláním společnosti je poskytování rychlých, kvalitních a cenově přiměřených služeb, kterými se společnost zabývá. Jedná se o poskytování kompletních dodávek střešních systémů a poradenskou činnost. Jejimi zákazníky jsou fyzické i právnické osoby (ziskové i neziskové organizace) především v Olomouckém kraji i po celé Moravě. Dach system nabízí poradenství a realizaci v programu Zelená úsporám. Poradenství probíhá nezávisle na dodavatelích a veškeré administrativní náklady týkající se vyřizování dotace nejsou zákazníkovi účtována.

V programu Zelená úsporám společnost nabízí:

- „doporučení vhodného typu dotace – na jaký má zákazník nárok,
- vyřízení stavebního povolení či ohlášení stavby na stavebním úřadě,
- zajištění veškeré projektové dokumentace,
- veškeré poradenství je zdarma.“<sup>72</sup>

Skutečná situace je taková, že společnost nerealizuje projekty v programu Zelená úsporám z důvodu nedostatku času. „V roce 2014 budou moci zájemci o dotaci z programu Nová zelená úsporám opět podávat své žádosti. Od dubna začne příjem žádostí v oblasti rodinných domů.“<sup>73</sup>

Dach system se zabývá:<sup>74</sup>

- **pokrývačstvím** – pokrývačské práce jsou prováděny jak u novostaveb, tak i u rekonstruovaných rodinných domů, státních budov aj.,
- **izolací střešních systémů** – izolační práce s veškerými typy hydro-izolací včetně tepelných izolací různých typů střech,
- **tesařstvím** – návrhy a zpracování tesařských konstrukcí i projektové dokumentace a statického výpočtu částí střechy,

---

<sup>72</sup>Dachsystem, s.r.o. (online), (cit. 2013-12-10).

Dostupné z [www: http://dachsystem.cz/sluzby.html](http://dachsystem.cz/sluzby.html)

<sup>73</sup> Nová Zelená úsporám, (online), (cit. 2014-1-10).

Dostupné z [www: http://www.nzu2013.cz/clanek/nova-zelena-usporam-zacne-prijimat-zadosti-o-dotaci/](http://www.nzu2013.cz/clanek/nova-zelena-usporam-zacne-prijimat-zadosti-o-dotaci/)

<sup>74</sup> Zjištěno na základě interních podkladů společnosti

- **klempířstvím** – kompletně řešeny veškeré klempířské práce z materiálů související s druhem využití střešní krytiny dle norem ČSN.

#### **Společnost považuje za své hlavní dodavatele:<sup>75</sup>**

- modifikované asfaltové pásy (Vedag),
- PVC folie (Sarnafil, Braas, Fatra, Vaeplan),
- betonová krytina (Bramac, KM Beta),
- pálené tašky (Tondach, Meidl),
- živičné šindele (Vedag, Tegola),
- vláknocementová krytina (Cembrit, něm. Eternit),
- asfaltové vlnité krytiny (Onduline),
- plechové krytiny (Lindab, Rheizink).

## **4.2 Makroanalýza**

V makroanalýze jsou zpracována vybraná data z dostupných online zdrojů a z pozorování stávající situace na českém trhu. Vliv jednotlivých faktorů na společnost je čistě subjektivním vyjádřením jednatele, se kterým byly jednotlivé faktory podrobně diskutovány ve formě řízeného rozhovoru.

### **4.2.1 SLEPTE analýza**

#### **Sociální faktory**

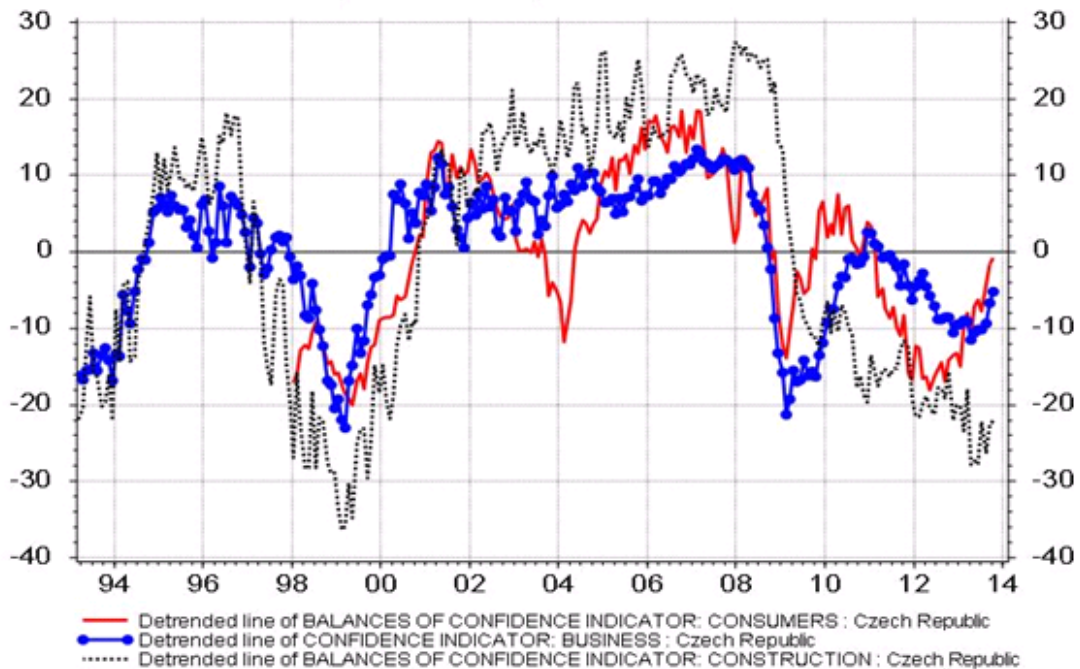
Protože zákazník není konečným (většinovým) cílovým odběratelem, nejsou demografické údaje stěžejní faktor pro tuto analýzu. Vnímání oboru stavebnictví u jednotlivců a domácností jsou však spojité nádoby, negativní myšlení a názory se přelévají z jedné strany na druhou. Z níže uvedeného grafu Důvěra/optimismu: lidí, podniků a ve stavebnictví lze vyčíst, že důvěra ve stavebnictví je dokonce nižší než v podniky.

Velký vliv na atmosféru ve společnosti a její klima má bezpochyby míra nezaměstnanosti, která je v Olomouckém kraji 8,5% (viz *Tabulka č. 3:*). Hodnota

---

<sup>75</sup> Informace byla poskytnuta během rozhovoru s majitelem společnosti

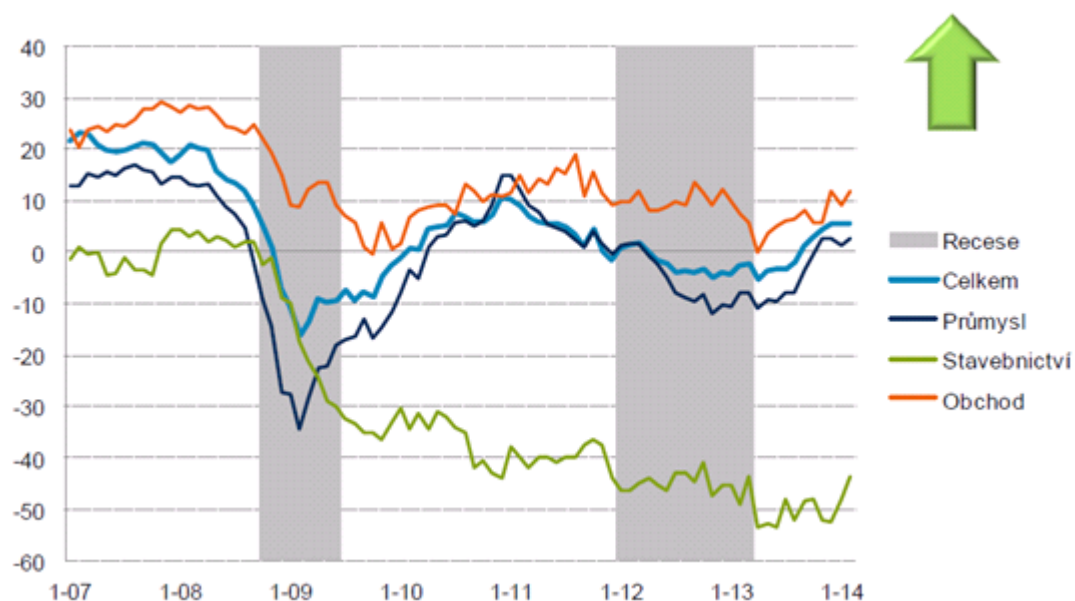
není v žádném případě pro společnost uspokojivá, nicméně ve srovnání se situací na Balkánském poloostrově, Španělsku či stávající vyostřené situaci na Ukrajině můžeme tvrdit, že stav na našem zkoumaném území není tolik znepokojivý jako u výše zmíněných států.



Graf č. 2: *Důvěra/optimismus. Lidí, podniků a ve stavebnictví*<sup>76</sup>

Graf č. 2 nebyl vybrán pouhou náhodou, nýbrž díky svojí vysoké vypovídající hodnotě. Z jednoho grafu lze vyčíst rozdíl v důvěře u lidí, podniků a stavebnictví v následujícím roce 2014. Důvěra a jiné psychologické aspekty mají nemalý vliv na celou ekonomiku, dle slov Pavla Kysilky je negativní myšlení a současný stav lidské mysli jedna z možných příčin ekonomické stagnace, přestože se makroekonomické ukazatele pohybují v hodnotách, které stávajícímu stavu neodpovídají. S optimismem velmi úzce souvisí i všeobecná nálada, která se v České republice velmi mírným tempem zlepšuje, jak ukazuje graf: č. 3. Stavebnictví však stále tvoří výjimku.

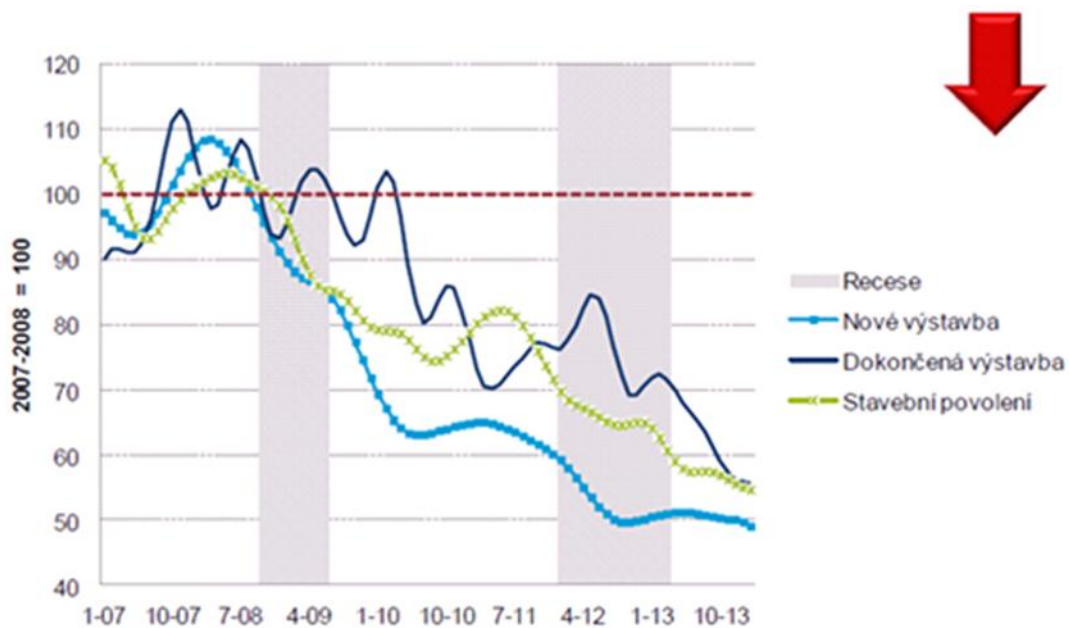
<sup>76</sup> KYSILKA, P. *České makro versus růst ekonomiky*. (Mimořádná přednáška). Olomouc: MVŠO, 8. 1. 2014.



Graf č. 3: Nálada v podnikatelském sektoru<sup>77</sup>

Obyvatelstvo v Olomouckém kraji je převážně venkovského charakteru – venkovský typ osídlení, projevují se zde důsledky vícegeneračních domů, což ovlivňuje myšlení lidí. Bytová výstavba je stále blízko svého dna, stabilizace je prozatím velmi nejistá (viz graf č. 4).

<sup>77</sup> DUFEK, P. *Aktuální dění ve světové ekonomice*. (Mimořádná přednáška) Olomouc: MVŠO, 22. 4. 2014.



Graf č. 4: Trend bytové výstavby<sup>78</sup>

### Legislativní prostředí

Od dubna 2014 budou moci zájemci opět žádat o datace v rámci programu Zelená úsporám. Cílem celého programu je zlepšení životního prostředí díky snížení emisí skleníkových plynů. Toho může být dosaženo redukcí vysoké energetické náročnosti budov a lepším, efektivnějším využitím energetických zdrojů.<sup>79</sup>

Novely ve stavebním spoření přinesly změny, které obyčejný uživatel příliš nepocítí a v ničem ho oproti stávajícím podmínkám neomezí. Jednou ze změn je postup stavebního spoření v případě smrti účastníka, druhá změna je nutnost sdělování obsahu smlouvy v textové podobě- nikoliv tištěné podobě. Ani praxe se díky speciální úpravě nebude měnit.<sup>80</sup>

Stavebnictví se řídí mnohými zákony, vyhláškami, nařízeními a jinými právními normami. Stěžejní legislativa neprochází tak častými zásadními úpravami jako např. ve srovnání se zdravotnictvím aj. jiných oblastí.

<sup>78</sup> DUFEK, P. *Aktuální dění ve světové ekonomice*. (Mimořádná přednáška) Olomouc: MVŠO, 22. 4. 2014.

<sup>79</sup> Srov. Nová Zelená úsporám (online), (cit. 2013-12-29).

Dostupné z [www: http://www.nzu2013.cz/clanek/nova-zelena-usporam-zacne-prijimat-zadosti-o-dotaci/](http://www.nzu2013.cz/clanek/nova-zelena-usporam-zacne-prijimat-zadosti-o-dotaci/)

<sup>80</sup> Srov. Asociace českých stavebních spořitelen (online), (cit. 2013-12-29).

Dostupné z [www: http://www.acss.cz/cz/novela-zakona-o-stavebnim-sporeni/](http://www.acss.cz/cz/novela-zakona-o-stavebnim-sporeni/),

- Stavební zákon od roku 2006: zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů, a některé související zákony<sup>81</sup>
- Směrnice Rady 92/57/EHS ze dne 24. června 1992 o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví na dočasných nebo přechodných staveništích (osmá samostatná směrnice ve smyslu čl. 16 odst. 1 směrnice 89/391/EHS).<sup>82</sup>
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí.<sup>83</sup>
- Vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu.<sup>84</sup>
- Nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí.<sup>85</sup>
- Nařízení vlády č. 362/2005 Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky.<sup>86</sup>
- § 108 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.<sup>87</sup>
- Nařízení vlády o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích (č.591/2006 Sb.)<sup>88</sup>
- Zákon č. 65/1965 Sb., Aktuálně platný zákoník práce<sup>89</sup>

---

<sup>81</sup> Stavební standardy (online), (cit. 2013-12-10).

Dostupné z www:

[http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/1832006\\_sb.html#ctvrta](http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/1832006_sb.html#ctvrta),

<sup>82</sup> Stavební standardy (online), (cit. 2014-04-05).

Dostupné z www: <http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/591-2006.htm>.

<sup>83</sup> Tamtéž

<sup>84</sup> Tamtéž

<sup>85</sup> Tamtéž

<sup>86</sup> Tamtéž

<sup>87</sup> Stavební standardy (online), (cit. 2014-04-05).

Dostupné z www: <http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/591-2006.htm>.

<sup>88</sup> Stavební standardy (online), (cit. 2013-12-10).

Dostupné z www: <http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/591-2006.htm>

<sup>89</sup> Zákoník práce (online), (cit. 2014-1-9). Dostupné z www: <http://zakonik-prace.cz/>

## Ekonomické prostředí

Tabulka č. 3: Nejnovější ekonomické údaje ČR pro Olomoucký kraj<sup>90</sup>

| Ukazatel  | Měřicí jednotka | Období                 | Hodnota ukazatele | Růst * (pokles) v % | Datum poslední aktualizace |
|---|-----------------|------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| Počet obyvatel <sup>1)</sup>  |                 | k 30. 6. 2013          | 636 677           | -0,1                | 11. 09.2013                |
| Regionální HDP <sup>2)</sup>  | mil. Kč b.c.    | rok 2011               | 179 861           | +2,5                | 29. 08.2013                |
| Tvorba hrubého fixního kapitálu na obyvatele                                | Kč, b.c.        | rok 2011               | 61 210            | -16,6               | 01. 07.2013                |
| Disponibilní důchod domácností na obyvatele                                 | Kč, b.c.        | rok 2011               | 172 415           | +1,1                | 29. 08.2013                |
| Průměrná mzda   | Kč              | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 21 467            | +0,7                | 06. 09.2013                |
| Podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15-64 let) <sup>3)</sup> | %               | k 31. 8. 2013          | 8,69              | +0,01               | 09. 09.2013                |
| Obecná míra nezaměstnanosti <sup>4)</sup>                                   | %               | 4. čtvrtletí 2012      | 8,5               | +1,2                | 02. 04.2013                |
| Počet ekonomických subjektů <sup>5)</sup>                                   |                 | k 30. 6. 2013          | 135 680           | .                   | 09. 07.2013                |
| Počet stavebních ohlášení a povolení  |                 | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 2 068             | -8,6                | 06. 08.2013                |
| Zahájené byty   |                 | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 476               | -9,5                | 06. 08.2013                |
| Dokončené byty  |                 | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 537               | -19,1               | 06. 08.2013                |
| Základní stavební výroba  | mil. Kč b.c.    | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 1 393             | -8,2                | 09. 09.2013                |
| Mzdy v průmyslu   | Kč              | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 23 926            | +2,7                | 09. 09.2013                |
| Tržby v průmyslu  | mil. Kč         | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 50 514            | -5,1                | 09. 09.2013                |
| Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních                             |                 | 1. - 2. čtvrtletí 2013 | 208 176           | +4,7                | 07. 08.2013                |

<sup>90</sup> Český statistický úřad (online), (cit. 2013-12-10).

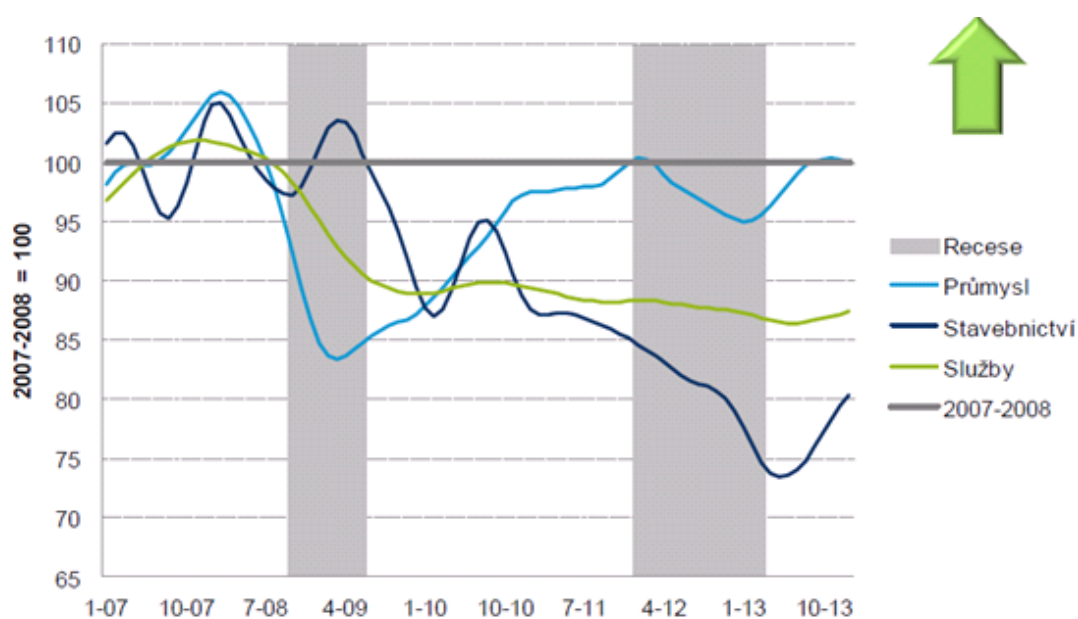
Dostupné z [www: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xm](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xm)

\* Oproti stejnému období předchozího roku.

- 1) Růst/pokles oproti stavu k 1. 1.
- 2) Růst/pokles ve stálých cenách předchozího roku (reálný růst).
- 3) Růst/pokles oproti předchozímu měsíci v procentních bodech.
- 4) Růst/pokles v procentních bodech.
- 5) Aktualizováno daty z Registru osob (ROS).

Výše uvedené žlutě zvýrazněné ukazatele v tabulce značí, že počet zahájených a dokončených bytů a základní stavební výroby v první polovině minulého roku klesal. I ostatní ukazatelé nevykazují výraznější růst (růst nad 5%)

Ačkoliv se kondice ve stavebnictví za poslední kvartál velmi pozvolna lepší, tento jev může být důsledkem nadprůměrně vysokých teplot v zimních měsících. O této skutečnosti vypovídá níže uvedený graf.



Graf č. 5: Trend hlavních odvětví české ekonomiky<sup>91</sup>

<sup>91</sup> DUFEK, P. *Aktuální dění ve světové ekonomice*. (mimořádná přednáška) Olomouc: MVŠO, 22. 4. 2014.

## **Politické prostředí**

I když se může na první pohled zdát, že aktuální vláda levice či pravice není pro analýzu tohoto druhu podstatná, opak je pravdou. Politické strany se liší názory napříč celým spektrem, jinak tomu není ani v otázce podpory bydlení a celé bytové politiky. Vláda pravice nebo levice ovlivňuje rozdílným způsobem příspěvky a související podmínky např. na stavební spoření. „Od roku 2010, kdy byla u moci pravicová vláda, byly sníženy příspěvky na tento typ spoření. V budoucnu se má projednávat účelovost použití finančních prostředků na stavební účely – v případě schválení by mělo vzejít v platnost od roku 2014.“<sup>92</sup> Tato podmínka by měla pro stavební trh pozitivní dopad, jelikož by opravdu uspořené finance byly využívány ve prospěch stavebních firem. Minulá pravicová vláda Petra Nečase byla zaměřena na vládní škrty a realizaci úspor napříč odvětvími, naproti tomu u nově vzniklé středově pravicové vlády Bohuslava Sobotky se dá předpokládat, že se chce podobným krokům vyvarovat, a jak už ze samotného ideového zařazení vládních stran vyplývá, bude politika působit nejen na odvětví stavebnictví spíše expanzivním nežli restriktivním způsobem. Analýza tohoto spektra není však zaměřená pouze na analýzu politických stran, ale spíše na problematiku stability politické scény, která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce. V České republice nemůžeme hovořit o politické stabilitě, dochází ke střídání pravicových a levicových stran ve vládě. Do sektoru stavebnictví se tato situace projevuje úsporami a naopak investicemi. Každý vláda upřednostňuje jiné priority, v tom tkví ona nejistota pro většinu sektorů. Občané vnímají politickou scénu jako velmi nestabilní a vznikají časté frustrace.

## **Technologické faktory**

Stavebnictví je obor, který je státem podporován, i když omezeně. Vysokoškolské zaměření v oboru stavebnictví je v ČR rozšířené, zájemci je mohou studovat na několika univerzitách. Omezující je otázka infrastruktury, která je pro stavebnictví klíčová. Je nezbytné dopravit stavební materiál na místo určení, pokud do cílového místa nevedou vhodné spoje (např. silniční), zvýší se náklady

---

<sup>92</sup> Asociace českých stavebních spořitelů (online), (cit. 2013-12-29).

Dostupné z [www: http://www.acss.cz/cz/novela-zakona-o-stavebnim-sporeni/](http://www.acss.cz/cz/novela-zakona-o-stavebnim-sporeni/)

na provedení služby (objížďky, časová náročnost) nebo nemůže být pohledávka vůbec uspokojena. Podíváme – li se na graf č. 2: Důvěra/optimismus. Lidí, podniků a ve stavebnictví (viz sociální faktory), můžeme naopak konstatovat, že důvěra ve stavební průmysl není pozitivní. Technologie, metody a produkty se vyvíjejí jen omezeně, pokud dojde k nějaké inovaci, vždy se jedná pouze o zdokonalení již vymyšleného, ačkoliv se také jedná o slabou inovaci (dle Valenty o inovaci třetího řádu). Vývoj a inovace se konkrétně projevují v nových metodách zateplování, energetických úspor, nanotechnologií apod.

### **Ekologické faktory**

Ekologické faktory působící na okolí můžeme dělit na ty, které jsou právně vynucované státem - ze zákona povinné a na ty, které jsou společensky odpovědné. V poslední době je firemní prostředí pod tlakem ke společensky odpovědným krokům, jedním z nich je odpovědnost vůči ekologii a životnímu prostředí. Jedná se o trend světový, národní i místní. Také stále se zpřísňující zákony a kritéria pocit'ují firmy např. v oblasti likvidace odpadů. Této problematice odpovídá program Zelená úsporám, jehož cílem je „zlepšení stavu životního prostředí snížením emisí skleníkových plynů prostřednictvím snížení energetické náročnosti budov a podpory výstavby domů s velmi nízkou energetickou náročností a efektivním využitím zdrojů energie“<sup>93</sup> Dále na firmu působí a ovlivňují ji níže uvedené zákony a předpisy:

- ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.<sup>94</sup>
- Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání v energetických odvětvích.<sup>95</sup>
- Zákon, kterým se mění zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, ve znění pozdějších předpisů<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Zelená úsporám (online), (cit. 2013-12-29).

Dostupné z [www: http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/](http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/)

<sup>94</sup> Sdružení pro certifikaci systémů jakosti (online), (cit. 2014-1-26)

Dostupné z [www:](http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html)

<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html>

<sup>95</sup> Zákony online (online), (cit. 2014-1-26).

Dostupné z [www: http://zakony-online.cz/?s139&q139=all](http://zakony-online.cz/?s139&q139=all)

<sup>96</sup> Vláda České republiky – Sbírka zákonů (online), (cit. 2014-1-26), Dostupné z [www:](http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vysledky-jednani-vlady--29--unora-2012-93333/)

<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vysledky-jednani-vlady--29--unora-2012-93333/>

Tabulka č. 4: Stručné shrnutí SLEPTE analýzy<sup>97</sup>

|                     | <b>Vliv faktoru na firmu</b> | <b>Charakteristika příležitostí</b>   | <b>Trend<sup>98</sup></b> | <b>Charakteristika hrozeb</b>  | <b>Trend</b> |
|---------------------|------------------------------|---|---------------------------|--|--------------|
| <b>Sociální</b>     | 3                            | Mírně rostoucí důvěra lidí v lepší budoucnost   | ↗                         | Klesající důvěra a nálada ve stavebnictví                              | ↘            |
| <b>Sociální</b>     | 3                            | Mírně rostoucí pozitivní nálada v podnikatelském sektoru                                  | ↗                         | Klesající trend bytové i nebytové výstavby                             | ↘            |
| <b>Legislativní</b> | 5                            |   |                           | Stále se měnící legislativa  | →            |
| <b>Ekonomické</b>   | 1                            | Růst míry nezaměstnanosti – lepší výběr nových pracovníků, snížení mzdových nákladů firmy | →                         | Růst míry nezaměstnanosti – snížení reálných příjmů domácností i firem | →            |
| <b>Ekonomické</b>   | 1                            | Mírně rostoucí trend v průmyslu   | ↗                         | Snižující se počet zahájené i dokončené bytové výstavby                | →            |
| <b>Ekonomické</b>   | 1                            |   |                           | Ekonomické faktory mají velký vliv na stavebnictví                     | →            |
| <b>Ekonomické</b>   |                              |   |                           | Klesající trend ve stavebnictví  | →            |
| <b>Politické</b>    | 6                            | Stavební spoření – příspěvky od státu pro koncové zákazníky                               | →                         | Často se měnící politická situace                                      | →            |
| <b>Politické</b>    | 6                            |   |                           | Nestálost zákonů, vládních nařízení a opatření                         | →            |

<sup>97</sup> Vlastní zpracování

<sup>98</sup> Trend je zvolen dle subjektivního názoru autora práce na základě jeho dosavadních znalostí získaných v průběhu studia a vypracováváním této diplomové práce. Jedná se o subjektivní odhad budoucího vývoje s ohledem na stávající stav a zjištěné poznatky z výše provedených analýz.

|                      |   |   |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Politické</b>     | 6 |   |   | Měnící se daňová zátěž                                  | → |
| <b>Technologické</b> | 2 | Vysokoškolské a středoškolské vzdělání v oboru stavebnictví v blízkosti kraje (Brno, Ostrava) | ↗ | Nerostoucí trend výstavby nových nebytových budov       | → |
| <b>Technologické</b> | 2 | Dokončený velký počet nebytové výstavby před vypuknutím ek. krize – možný potenciál           | → |   |   |
| <b>Technologické</b> | 2 | Nanotechnologie, energeticky úsporné stavby, zateplování                                      | ↗ |   |   |
| <b>Ekologické</b>    | 4 | Zelená úsporám – vypsána i pro rok 2014   | ↗ | Zpřísnující se požadavky pro splnění ekologických norem | ↘ |

### 4.3 Mikroanalýza

Mikroanalýza bude zaměřena na rozbor prostředí, konkrétně na „Porterův diamant“. Tento postup je odvozen od modelu pěti konkurenčních sil, který analyzuje vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupů nových konkurentů na trh, hrozba substitutů a analýza současné konkurence působící na daném trhu v odvětví. Mikroanalýza je provedena na základě zúčastněného pozorování a řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti. Otázky, které jsem pokládala dotazovému, byly předem připravené, v průběhu rozhovoru však došlo k mnoha dalším doplňujícím otázkám, které vplynuly z tematického rozhovoru a které doplňoval sám jednatel o své zkušenosti a poznatky z praxe.

### 4.3.1 Porterova konkurenční analýza pěti sil

#### Vyjednávací síla zákazníků

##### Rozlišení výstupu

Zákazník získává velmi podobný produkt – službu od různých dodavatelů, liší se spíše vyšší hodnotou, kterou tvoří záruky, servis, vstřícnost v jednání a přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Dále pak cenou a svými zkušenostmi. Cena je dnes nejdůležitější aspekt, dle kterého se zákazníci rozhodují.

##### Náklady na přechod (Switching Costs)

Ze zkušeností majitele vyplývá, že je velmi obtížné a nákladné měnit dodavatele střešních systémů uprostřed rozestavěné stavby, většinou je totiž zadána zakázka na zhotovení celé střechy včetně veškerých víceprací aj. a změna dodavatele není z finančního a časově efektivního hlediska výhodná, avšak není vyloučená. Není to ale běžný případ, pokud dostane firma zakázku, ve většině případů ji dotáhne do konce, náklady na výměnu dodavatele nejsou přímé, ale projeví se v časové prodlevě, jelikož noví pracovníci potřebují určitou dobu na zjištění aktuálního stavu a optimálního systému práce.

##### Přítomnost substitutů

V moderním světě neexistuje adekvátní substitut za střešní systém na trhu (viz substituty).

##### Konkurence v odvětví relativně ke konkurenci zákazníků

Vyhodnotit konkurenci v tomto odvětví by bylo velmi obtížné, bylo by zapotřebí speciálního výzkumu zabývající se touto problematikou, což je nad rámec této diplomové práce. Vnímáním počtu působících subjektů, posuzováno množstvím působících firem se předpokládá, že je konkurence v odvětví vyšší a dle zkušeností majitele existuje přetlak nabídky nad poptávkou. Firmy se předhánějí především cenou, aby získaly zákazníka na svoji stranu.

### Význam nakupovaného objemu služeb pro kupujícího

Výše nakupovaného objemu služeb má pro kupujícího velký význam, dochází k množstevním slevám při realizaci velké zakázky, na druhou stranu nejsou zvýhodňovány pouze „velké“ stavby, i malí odběratelé (domácnosti) mají své výhody, např. pozitivní vliv na cash flow. Podle pozorované zkušenosti majitele lze usuzovat, že dodavateli střešních systémů se na první pohled může zdát, že se mu snižují tržby díky množstevním slevám, avšak zajistí si tak větší (tím pádem i ziskovější) a dlouhodobější zakázky. Přesné stanovení trendu by bylo spekulací. V případě zajištění množstevní slevy na střešní systémy pro budovy spadající pod stát je velmi pravděpodobné, že bude firma znovu oslovena v případě potřeby i dalších státních budov (Policie v Šumperku předá kladné reference Policii v Olomouci atd.). Ačkoliv jsou veřejné zakázky postaveny převážně na ceně, nemalý aspekt hraje i dobře zrealizovaný projekt „u kolegů“.

### Náklady zákazníka na službu v poměru k jeho celkovým nákladům

Zákazník službu najímá zpravidla jednou nebo dvakrát za svůj život (mluvíme-li o jedné stavbě). Firma mu zprostředkuje vše, co je realizaci střešních systémů potřeba, náklady na tuto službu teda představují jeho celkové náklady.

### Vliv unikátnosti výstupu dodavatele na prodejní cenu

Protože se služba vytváří zákazníkovi vždy na míru, může si dodavatel s cenou pohrát, musí však respektovat nejen konkurenci, ale i finanční možnosti zákazníka. Na reálném trhu to však probíhá tak, že poskytovatel střešních systémů je tlačěn konkurencí téměř na dno svých možností. Nemůže si tedy dovolit stanovit cenu dle jeho očekávání.

### Profitabilita odběratelů

Státní budovy a budovy větších rozměrů jsou více profitabilní než rodinné domy a menší bytové jednotky. Odběratelé ze státní sféry jasně sdělí svá kritéria a službu si zaplatí, poté již nemají k průběhu tak časté připomínky ve srovnání se soukromou sférou (např. majitel rodinného domu, který dodavateli neustále mění svá rozhodnutí a tím i práci protahuje).

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

### Úspory z rozsahu

Jelikož se jedná o službu, úspory z rozsahu nejsou realizovat tak jednoduše jako u klasické výroby. Na trhu existují velké společnosti, které mohou díky své kapacitě uplatňovat alespoň v malé míře úspory z rozsahu – díky velkým zakázkám. Těchto společností není mnoho a většinou se specializují na zakázky daleko větších rozměrů - mají jiný cílový trh. Nově vznikající firmy v oboru by nerealizovaly větší úspory z rozsahu. Z tohoto hlediska není příliv nových konkurentů velká hrozba.

### Diferenciace produktu

Společnost vlastní certifikáty kvality, certifikace ISO (ČSN EN ISO 14001: 2005, ČSN EN ISO 9001: 2009) a různá osvědčení o odbornosti a vysoké kvalitě práce (např. certifikát k provádění odborné instalace solárních systémů řady EKS, osvědčení o absolvování školení pro aplikaci izolačních materiálů, certifikát v oboru realizace aj.), nemá však žádné patenty či speciální technologie. Technologie, které vlastní, jsou známé i konkurenčním firmám. Konkurence nabízí služby velmi podobného charakteru, až na výjimky jsou homogenní, liší se pouze poskytovaným servisem, cenou a kvalitou. Zkušenosti majitele hovoří o tom, že výše vyjmenované prvky se liší u konkurenčních firem velmi nepatrně (tzn. kvalita je poskytována na podobné úrovni, servis poskytují také na stejné úrovni, cena se liší dle objemu poskytovaných a realizovaných zakázek). Větší firmy mohou poskytnout nižší cenu, ale rozdíly nejsou příliš patrné – kdyby byly, všichni odběratelé by kupovali od této firmy (za předpokladu nezměněných ostatních podmínek a stejném servisu a kvalitě). V podstatě jde často i o prestiž a jméno firmy, to jsou faktory, kterými se firmy navzájem liší. Cena poskytovaných služeb je opět nejvíce výrazný faktor.

### Identita značky

Společnost je velmi ovlivněna i identitou produktů, které odebírá od svých dodavatelů (např. pálené tašky- TONDACH, betonová krytina – BRAMAC), tyto firmy podporují její dobré jméno a postavení na trhu. Dodavatelé dodávají vlastní certifikované produkty, společnost Dach system si vybírá především ty,

kteří nabízejí kvalitní produkty s certifikací. Vlastní identita firmy není příliš specifická, u zákazníků to nehraje ale zásadní roli, neboť pořízení nabízené služby stojí nemalé finanční prostředky, které odběratelé spoří několik let, proto rozhodnutí o koupi velmi pečlivě zvažují a nenechají se tak snadno ovlivnit jako např. u koupě cukrovinek, kde hraje velkou roli právě identita značky. Zde zákazníci dbají především na nejnižší nabídnutou cenu, pozitivní reference (významné a velké stavby nebo doporučení od známého) a zkušenosti v oboru.

#### Ekonomická náročnost na vstup do odvětví

Při vstupu do odvětví je nutné počítat s vysokými náklady. Pořizovací kapitál je potřebný nejen na potřebné vybavení, materiál, ale také vybavení a pronájem kanceláří, firemní auta, dodávky aj. Nesmíme zapomínat, že certifikaci kvality a jiná osvědčení lze získat až postupem času a s dobrými referencemi. Z dlouholetých zkušeností majitele vyplývá, že uzavření pracovních dohod s odborníky se zkušenostmi také není jednoduché, zvláště když jsou to odborníci různého typu a jejich práce musí být sladěná. Náklady na kvalifikovanou pracovní sílu opět nejsou zanedbatelné. Nutností je dále vyjednání si výhodných podmínek s dodavateli střešních krytin aj., což může být pro novou firmu vstupující do odvětví velmi obtížné, opět musí počítat s vyššími náklady na pořízení a nemalými provozními náklady.

#### Přístup k distribuci

Distribuce je založena na dobrých schopnostech obchodních zástupců a jejich komunikačních a vyjednávacích schopnostech, které mohou navazovat na dobré reference z minulých, dobře zrealizovaných zakázek. Distribuce probíhá často i díky úspěchům ve veřejných soutěžích a zakázkách.

#### Absolutní nákladová výhoda

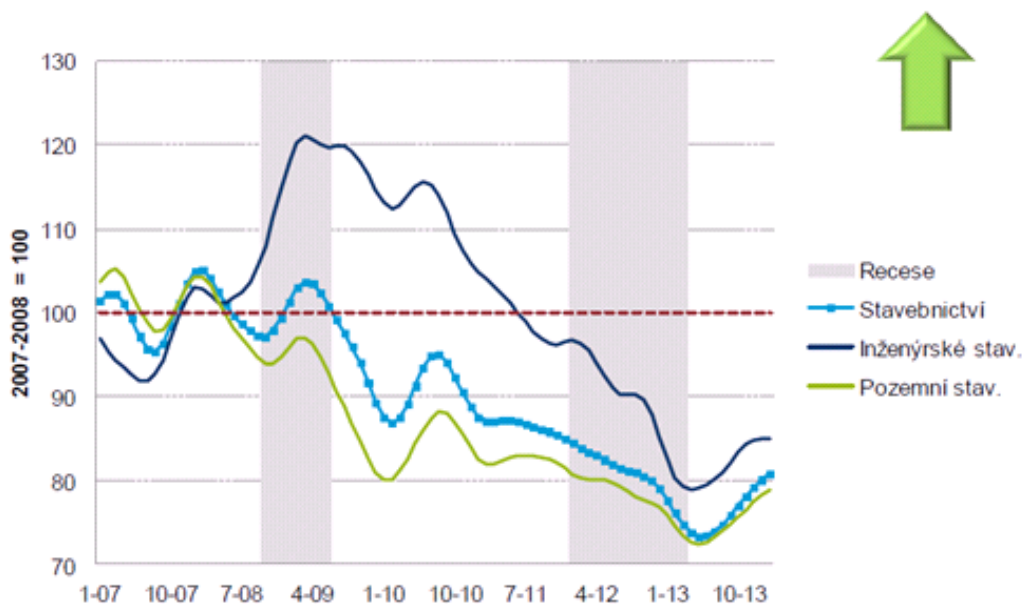
Nelze určit s naprostou přesností, ale z dostupných informací od majitele firmy vyplývá, že žádná ze stávajících firem na našem trhu nedisponuje výhodou, která by v důsledku přinášela absolutní nákladovou výhodu.

### Vládní politika

Vláda a její politika velmi výrazně může ovlivnit vstupu nových firem do odvětví (např. zjednodušením administrativy, omezením kapitálových požadavků, jednodušší legislativou, nižší daňovou zátěží aj.). Pokud bude poskytovat lidem vyšší dotace na stavební účely a vyšší příspěvky na stavební spoření, zvýší se poptávka po těchto službách a následně i příchod nových konkurentů. Naopak svými legislativními podmínkami zásadně neovlivňuje vstup nových firem do odvětví, pro založení činnosti nejsou z této sféry významné překážky. Tento vliv se ale nesmí přecenit, v portfoliu společnosti nejsou pouze produkty pro konečné zákazníky – domácnosti (domácnosti tvoří pouze malou část z celkových zákazníků). V současnosti se neustále mění legislativa, neprobíhají restrikce, stav stavebnictví je v recesi, proto lze usuzovat, že nová vláda bude mít záměr spíše stavebnictví podporovat.

### Ziskovost odvětví

V současné době se nejedná o atraktivní odvětví, protože velmi citlivě reaguje na stávající ekonomické situaci na trhu. Ziskovost firem v současnosti není vysoká,



Graf č. 6: Trend stavební výroby<sup>99</sup>

<sup>99</sup> DUFEK, P. *Aktuální dění ve světové ekonomice.* (mimořádná přednáška) Olomouc: MVŠO, 22. 4. 2014.

avšak hodnocení výše ziskovosti je subjektivní, pro někoho je jistý realizovaný zisk uspokojivý, pro někoho nedostatečný. Výhled ve stavebnictví (viz graf č. 5) není pozitivní, ale situace se může měnit k lepšímu díky nástupu nové středolevicové vlády, která by měla mít větší sklony k podpoře ekonomického růstu. Z grafu č. 6 vyplývá, že se stavebnictví již odráží od svého dna. Musíme ale brát na vědomí, že letošní zima nebyla zdaleka průměrná, ale teplotně nadprůměrná, stavělo se více, než v jiných letech a nemůžeme tedy usuzovat, že bude trend stavební výroby i nadále růst.

#### Fáze v životním cyklu odvětví

Stavebnictví je podporovaným segmentem ze strany vlády i z tržní poptávky, realizace střešních krytin je v základu nezbytná služba, nejedná se o módní hit či trend (nebereme-li v potaz barevné výstřelky, nové materiály a moderní způsoby provedení). Z dlouhodobého hlediska lze tvrdit, že se nachází v mírně rostoucí v rostoucí (inovující) fázi s občasnými výkyvy ve stagnující fáze, které jsou zapříčiněny špatnou ekonomickou situací.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

#### Diferenciace vstupů

Na stávajícím trhu je několik dodavatelů, každý se specializuje na svůj typický produkt a nabízí různá řešení pro střešní systémy. Každý z dodavatelů ale nabízí i širokou škálu produktů, které nemají unikátní řešení a jsou si navzájem velmi podobné. Tito dodavatelé nemají vůči odběratelům (společnosti realizující zakázky) velkou vyjednávací sílu. Nabízí odběrateli množstevní slevy a dodávky novinek při určitém odběru, podbízejí se odběratelům a soutěží mezi sebou. Z toho těží samozřejmě odběratelé. Také se vyskytují slevy na základě realizace jedné zakázky určitému zákazníkovi z produktů od tohoto dodavatele. Síla dodavatelů je zanedbatelná, ale na druhou stranu není příliš silná.

#### Náklady na přechod

Změnit dodavatele lze bez větších komplikací, nesmí však mít uzavřenou dohodu mezi určitým dodavatelem na jistou zakázku nebo určité množství produktů

či po konkrétní dobu trvání odebrání produktů právě od jednoho dodavatele. Pokud není firma vázána k určitým odběřům či dodávkám, má firma téměř volné ruce v rozhodování. Jak lze usuzovat ze standardní situace na trhu, jsou zde nepsaná pravidla, která firmě znesnadňují tento krok učinit. Mezi dodavateli a firmou jsou už za dlouho dobu trvání jejich spolupráce nastavena etická pravidla, dodržují se určité zásady (nepsané dohody o odběrech a vzájemné spolupráci) a navzájem si vypomáhají a vycházejí vstříc. Pokud vše funguje ku prospěchu všech stran, nemá firma důvod tyto zažitě a domluvené dohody měnit (např. dohody o vzájemné spolupráci, o odběrech určitých produktů od jednoho dodavatele, jiné produkty od druhého atd. Situace se komplikuje v případech, kdy sami dodavatelé se snaží prosadit své produkty na úkor konkurence. Zde je vždy na majiteli, aby rozhodl, jestli mu změna dodávaných produktů přinese nejen nyní, ale i v budoucnu přímo zisk, nebo minimálně zjednodušení či usnadnění práce nebo efektivnější řešení poskytované služby. Pokud tedy dojde ke změně dodavatele, výsledkem je snížení nákladů nebo jiný prospěch plynoucí přímo společnosti.

#### Substituty dodavatelů

Dodavatelé se specializují na různé typy střešních systémů, např. pálené tašky, živočišné šindele, vláknocementová krytina, asfaltová vlnitá krytina, plechová krytina atd. Tuto různorodost produktů nebereme jako substituty, ale různá produktová řešení určená pro různá řešení do různých projektů. Substitutem by muselo být úplně jiné, nové, inovativní řešení „pokrytí“ domu, ne však střešní krytina. Můžeme proto zjednodušeně tvrdit, že dosavadní trh v geografických podmínkách mírného pásu nemá v tomto odvětví plnohodnotné substituty.

#### Význam objemu nákupu pro odběratele

Při objednání zakázky s nižším obratem je nákupní cena přepočítaná na m<sup>2</sup> vyšší, není to ale pravidlo, vždy záleží na zvolené technologii, dostupnosti, ročním období a jiných poskytovaných služeb. Někdy je tomu naopak a zisk je vyšší v důsledku objemnější zakázky s větším objemem - jen díky velikosti zakázky (více m<sup>2</sup> – větší zisk). Tento fakt nelze bohužel zevšeobecnit na celkovou produkci.

### Náklady nákupu vstupů v poměru k celkovým nákladům odběratelů

Náklady obecně rozlišujeme např. na náklady přímé i nepřímé, fixní a variabilní aj. Odběratelům se do výsledné ceny nezapočítává jen cena nakupovaného produktu (střešní krytina) zvýšená o přírážku, ale i mzdové náklady a všechny odborníky, provozní náklady spojené přímo se zakázkou (dodávky materiálu atd.) i ty nepřímo spojené (provoz celého střediska), dále mzdové náklady a mnoho dalších nákladů. Jak už z názvu „služba“ vyplývá, právě ona přidaná hodnota, která vzniká prací mnoha odborníků, je v poměru k celkovým nákladům nejvyšší položkou.

### Vliv specifčnosti vstupů na nákupní cenu

Většina dodavatelů nabízí portfolio produktů, které se mezi jednotlivými firmami prolínají, tudíž zvýšení cen u jednoho dodavatele by zapříčinilo pokles odebírané množství a přesun poptávky po jiném dodavateli - což je dáno bilancí poptávky a nabídky. Několik dodavatelů však nabízí svá originální řešení pro nevěšední projekty (např. atypické střešní krytiny, energeticky úsporná řešení střešních systémů aj.). Tito dodavatelé mohou s cenou do určitého bodu pohybovat (jedná se o otázku pružnosti či elasticity nabídky a poptávky – podle pružnosti dodavatelé mohou pohybovat s cenou produktů), nicméně tato hranice není nekonečná, v případě, že by se produkt o mnoho prodražil (opět záleží na již zmíněné cenové pružnosti po daném produktu), odběratel se začne poohlížet po jiném vhodném řešení nebo jiný z dodavatelů začne tento produkt vyrábět a prodávat za nižší cenu.

### Hrozba integrace

Hrozba integrace je velmi reálná hrozba, která už je nyní realitou. Někteří dodavatelé sami zhotovují střešní pokrytí přímo zákazníkovi. Musí mít ale smluvně ošetřenou spolupráci s dělníky, stavbyvedoucími aj. Dle slov majitele firmy se nejedná se o ekonomicky výhodné řešení, proto nemluvíme o častém jevu. Pokud by tento způsob přinášel dodavatelům vyšší zisky než samotná výroba střešních produktů, již by se tento způsob prodeje dávno rozšířil. V naší společnosti se setkáváme s různorodou poptávkou (dle zkušeností majitele firmy) a dodavatelé

jedné značky nejsou schopni tuto poptávku uspokojit. Naproti tomu firmy, které se zaměřují na celkovou realizaci střešních systémů odebírají širokou škálu produktů od různých dodavatelů a tím dovedou zákazníka uspokojit. Společnost Dach system (a jiné společnosti poskytující stejné služby) mají výhodu v tom, že využívají produkty různých dodavatelů a umožňuje zákazníkovi zhotovit to nejlepší řešení přímo na míru jejich představ.

### **Hrozba substitutů**

Substituty střešních systémů v naší civilizované společnosti nacházející se geograficky v mírném podnebném pásu neexistují. Kdybychom žili v subtropickém podnebném pásu, nejspíš by byl vhodným substitutem (často i jediným vhodným řešením) bambus, suchá tráva a jiné přírodní, vzdušné a lehké materiály, které se hodí k jejich klimatickým podmínkám. V České republice hovoříme o neexistenci substitutů.

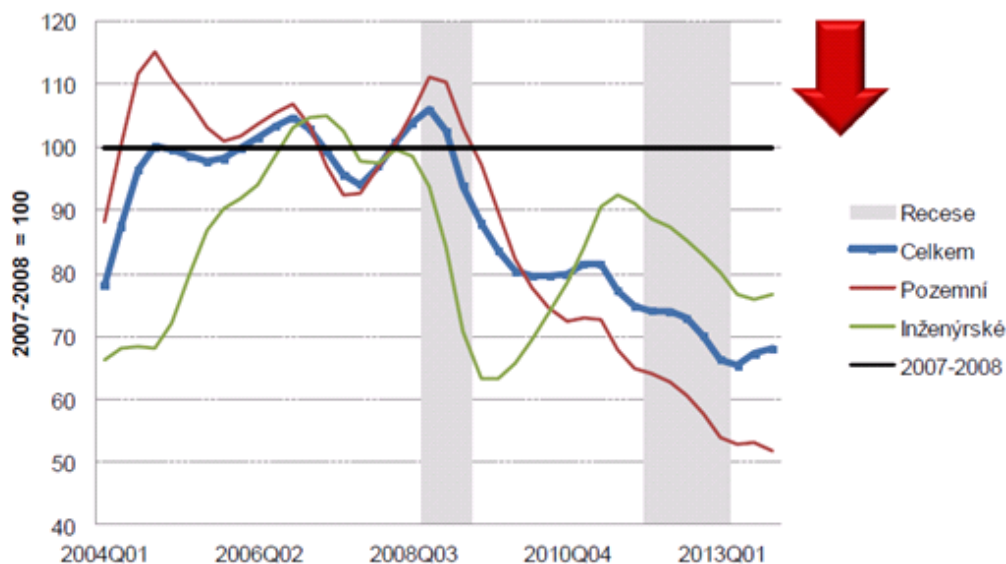
### **Konkurence v odvětví**

Dále je uveden seznam problémových oblastí, které je v souvislosti s konkurencí vhodné zkoumat. Management firmy považuje za největší konkurenty (počet konkurentů na trhu je mnohem vyšší než níže zmíněný výčet):

- DEKTRADE, a.s.
- SANIZO, s.r.o.
- RAMSES OSTRAVA, s.r.o.
- IZOTECH MORAVIA, s.r.o.
- STAV - IZOL ISO, s.r.o.
- SOPAT, s.r.o.
- MADĚRKA, s.r.o.
- SOVYM, s.r.o.

### Tempo růstu odvětví

Odvětví stavebnictví je z dlouhodobého hlediska ve stagnaci. Potýká se se současnými problémy v ekonomice a tím i s opatrností a šetřivostí dnešní populace.



Graf č. 7: Stav zakázek ve stavebnictví<sup>100</sup>

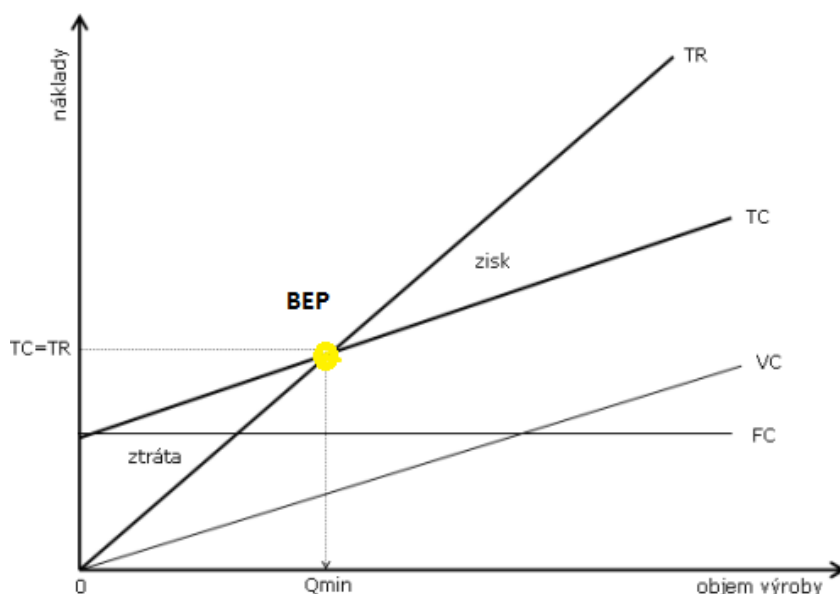
Stavebnictví jde ruku v ruce s vývojem HDP a jiných faktorů hodnotící ekonomickou situaci (např. s vývojem zaměstnanosti, průměrnou mzdou aj. viz SLEPTE analýza). Trendem této doby je stavět nové budovy především ve velkých městech, což je pro firmu sídlící v pátém největším městě v ČR výhodou. Výše uvedený graf č. 7 zobrazuje stav stavebních zakázek, který nenaznačuje obrát k lepšímu.

### Velikost fixních nákladů

Dle zkušeností majitele firmy jsou fixní náklady v poměru k variabilním nákladům na zakázku nižší. Pro toto tvrzení je nutné dodat, že se pohybujeme za bodem zvratu (BEP). Tento bod na grafu značí, kdy se zakázky mění

<sup>100</sup> DUFEK, P. *Aktuální dění ve světové ekonomice*. (Mimořádná přednáška) Olomouc: MVŠO, 22. 4. 2014.

ze ztrátových na ziskové. Tento obor je náročný na výrobní faktor práce a zároveň i na přímý materiál, který se k poskytování služby využívá.



Graf č. 8: Bod zvratu<sup>101</sup>

### Sezónní výkyvy

Z pozorování stávající situace na trhu stavebnictví lze usoudit, že se na odvětví stavebnictví sezónní výkyvy projevují v podobě intenzivní činnosti v období jara až podzimu a nižší činnosti v zimních měsících. V zimě mají firmy prostor k hledání zakázek a k jiným činnostem (např. administrativní záležitosti, controlling, tvorba marketingové kampaně pro nadcházející rok, vzdělávání zaměstnanců – rekvalifikace, školení aj.), na které v době největšího vytížení jaro, léto a podzim není čas.

### Identita produktu a služeb

Konkurenční firmy nabízejí téměř homogenní produkt. Cena je faktor, díky kterému se firmy od sebe odlišují a konkurují mezi sebou. Dále se liší nepatrně způsobem provedení, poskytovaným servisem a ostatními poskytovanými hodnotami. Existuje tu ale hrozba vstupu nových firem do odvětví.

<sup>101</sup> KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*, s. 79 - 81.

### Identita značky

Více v kapitole „Hrozba vstupu nových konkurentů“. Znovu zmíněna identita značky pouze pro úplnost.

### Náklady na přechod

Více v kapitole „Vyjednávací síla zákazníků“. Znovu zmíněna identita značky pouze pro úplnost.

### Komplexnost informací výstupu

Služba je podávána jako kompletní, individuální a jedinečné řešení přímo na míru zákazníka.

### Koncentrace

Výskyt firem působících v Olomouckém kraji je často zastoupen malými a středními podniky či živnostníky. Celkový výskyt firem se stejným předmětem podnikání je „vysoký“<sup>102</sup>, dle slov majitele firmy vycházející z jeho dlouholeté zkušenosti dochází k přetlaku nabídky nad poptávkou.

### Zaměření na obor

Stavebnictví je obor specializovaný (viz bariéry vstupu do odvětví), není běžné, aby firma poskytovala tuto službu a zároveň nabízela i službu odlišného charakteru nežli stavebnictví (nemluvíme o komplementech, které službu doplňují).

### Únikové bariéry, bariéry odchodu

Opustit předmět podnikání a odejít se firmám po finanční stránce nevyplatí, přišly by o velké vložené investice, které představují mimo jiné např. odborné pomůcky, náčiní, lidský kapitál (školení), přepravní auta aj. Pokud jsou firmy dlouhodobě ve ztrátě, je to samozřejmě reálné řešení, ale přechod na jiný předmět podnikání a následný návrat není z finanční stránky jednoduchý.

---

<sup>102</sup> Posuzováno z hlediska internetové rešerše – při vyhledávání firem zabývajících se realizací střešních systémů v Olomouckém kraji na webovém portále [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).

Tabulka č. 5: Stručné shrnutí PORTEROVY ANALÝZY<sup>103</sup>

|                             | Charakteristika příležitostí  | Trend <sup>104</sup> | Charakteristika hrozeb  | Trend |
|-----------------------------|---|----------------------|---|-------|
| <b>Zákazníci</b>            |   |                      | Vysoká vyjednávací síla   | ↗     |
| <b>Zákazníci</b>            |   |                      | Minimální rozlišení výsledného produktu   | →     |
| <b>Zákazníci</b>            |   |                      | Schopnost ovlivnění ceny, stejný typ zakázky může být poskytován s rozdílnými maržemi | ↗     |
| <b>Nová konkurence</b>      | Odvětví není atraktivní pro nově přichozí konkurenci – stagnace odvětví | →                    |   |       |
| <b>Dodavatelé</b>           | Nízká vyjednávací síla  | →                    |   |       |
| <b>Dodavatelé</b>           | Každý nabízí podobné portfolio produktů*                                | →                    | Každý nabízí podobné portfolio produktů*  | →     |
| <b>Konkurence v odvětví</b> | Nabídka podobných produktů**  |                      | Velmi vysoká konkurence   | ↗     |
| <b>Konkurence v odvětví</b> |   |                      | Přetlak nabídky nad poptávkou: konkurence tlačí na ceny – nízké marže a zisky         | ↗     |
| <b>Konkurence v odvětví</b> |   |                      | Nízký růst odvětví  | →     |
| <b>Konkurence v odvětví</b> |   |                      | Nabídka podobných produktů**  | →     |
| <b>Substituty</b>           | Neexistence (vysvětlení viz podrobná Porterova analýza)                 | →                    |   |       |

Vysvětlivky:

\*Nabídka podobných produktů od dodavatelů může být chápána dvěma způsoby. Pokud dodavatelé nabízejí totožný produkt všem společnostem, nikdo z konkurentů nemůže získat konkurenční výhodu v oblasti diferenciacie produktu,

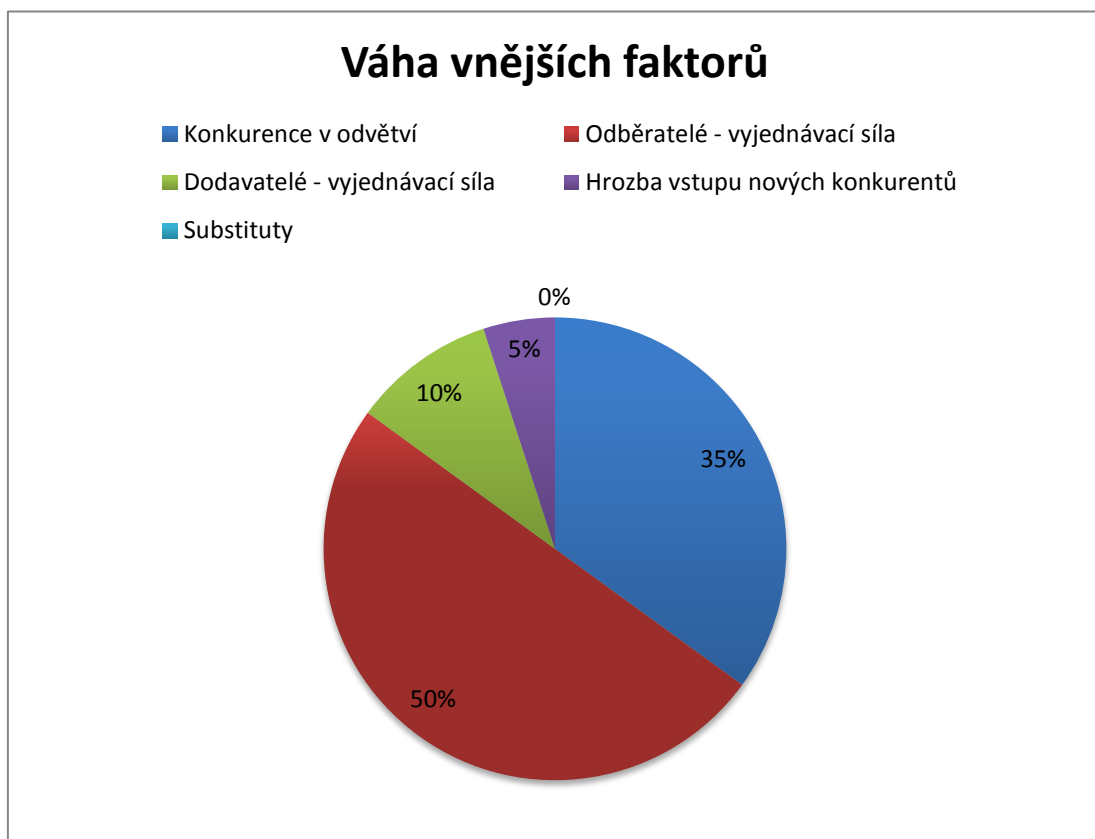
<sup>103</sup> Vlastní zpracování

<sup>104</sup> Trend je zvolen dle subjektivního názoru autora práce na základě jeho dosavadních znalostí získaných v průběhu studia a vypracováním této diplomové práce. Jedná se o subjektivní odhad budoucího vývoje s ohledem na stávající stav a zjištěné poznatky z výše provedených analýz.

čehož může společnost využít ve svůj prospěch (mimo jiné může lépe odhadnout, kterým strategiím se budou konkurenti věnovat). Z jiného úhlu pohledu může být pro organizaci limitující využívat ty samé produkty, které dodavatelé nabízejí, omezují tak svoji nabídku poskytovaných služeb.

\*\*Pokud budou společnosti v odvětví nabízet totožné produkty, zákazník nebude upřednostňovat konkurenci kvůli speciální nabídce odlišných produktů. Je to tedy příležitost pro nabídku, ze které získá zákazník vyšší užitek a kterou získá nákupem u dané společnosti (poprodejní servis, záruky kvality atd.). Na druhou stranu společnost má menší možnosti v přesvědčení zákazníka o koupi právě jeho produktů.

Níže uvedený graf č. 9. zobrazuje váhu jednotlivých faktorů na firmu:



*Graf č. 9: Zobrazení vah jednotlivých vnějších faktorů působících na organizaci<sup>105</sup>*

<sup>105</sup> Vlastní zpracování na podkladě získaných zdrojů z firmy

### 4.3.2 Marketingový mix

„Analýza marketingového mixu by měla být považována za nepřetržitý a dynamický proces, neboť na jejím základě může být marketingový mix smysluplně upravován.“<sup>106</sup>

**Product** – předmětem činnosti jsou služby – realizace a zhotovování střech na míru.

- **Sortiment** – široký, velký výběr, různá řešení pro různé typy střech (šikmé i ploché střechy).
- **Kvalita** - certifikáty kvality, ISO 9001, ISO 14001, certifikáty, osvědčení.
- **Design** – výsledné designové provedení na dobré úrovni (v závislosti na požadavcích zákazníka, finanční náročnosti, zvoleném způsobu zhotovení), velmi subjektivní hodnocení.
- **Značka** – velmi malé povědomí o značce, široká laická veřejnost značku nezná, konkurenti, odběratelé a ostatní firmy v oboru značku registrují, také lidé v okruhu zákazníků má o ni povědomí (srovnání na střední Moravě).
- **Image** – nejasná, nezřetelná.
- **Záruky** – tradiční záruční lhůty, poskytování služeb v záruce na standardní úrovni.

Tabulka č. 6: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku - produkt<sup>107</sup>

|                       | Silné stránky | Slabé stránky |
|-----------------------|---------------|---------------|
| <b>Sortiment</b>      | X             |               |
| <b>Kvalita</b>        | X             |               |
| <b>Design</b>         | X             |               |
| <b>Značka</b>         |               | X             |
| <b>Image</b>          |               | X             |
| <b>Záruky</b>         | X             |               |
| <b>Zelená úsporám</b> | X             |               |

<sup>106</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 149.

<sup>107</sup> Vlastní zpracování

## Price

- **Ceny** – ve srovnání s konkurencí jsou ceny poskytovaných služeb srovnatelné, vůči některým společnostem jsou nižší, vůči některým vyšší.
- **Slevy** – slevy dle velikosti zakázky a dle ročního období, v sezoně vyšší marže než mimo sezonu.
- **Podmínky placení** – velké množství možností, jak si nabízenou službu může zákazník zajistit (různé druhy úvěrů, podpora od státu – stavební spoření).

Tabulka č. 7: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku - price<sup>108</sup>

|                          | Silné stránky | Slabé stránky |
|--------------------------|---------------|---------------|
| <b>Ceny</b>              | X             |               |
| <b>Slevy</b>             | X             |               |
| <b>Platební podmínky</b> | X             |               |

## Place

- **Distribuční slevy** – minimální slevy stanovené na základě vzdálenosti od místa realizace, do 100 km se nerozlišuje, nad 100 km jsou započítávány vyšší náklady na dopravu.
- **Prodejní sortiment** – nabídka sortimentu je široká, vhodná pro různá střešní řešení, úzké místo v energeticky úsporných řešení – dokážou zhotovit, ale službu málokdy nabízejí, aktuálně nenabízejí řešení v programu Zelená úsporám, dalším úzkým místem je absence energeticky úsporných řešení.
- **Zásobování a doprava** – existují časové mezery v zásobování dopravě, neefektivní, velké časové prostoje.

---

<sup>108</sup> Vlastní zpracování

Tabulka č. 8: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku -  
place<sup>109</sup>

|                             | Silné stránky | Slabé stránky |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| <b>Distribuční slevy</b>    |               | X             |
| <b>Prodejní sortiment</b>   |               | X             |
| <b>Zásobování a doprava</b> |               | X             |

### Promotion

- **Reklama** – v současnosti málo intenzivní, pouze reklamní plochy na stavbách, polepy aut a webové stránky<sup>110</sup>, v minulosti bannery a reklamní plochy na stavbách a několika málo vybraných místech, v místním rádiu Haná.
- **Osobní prodej** – není využíván tento typ propagace, pouze ve výjimečných případech, avšak nejsou dodrženy zásady tohoto typu propagace.
- **Podpora prodeje** – formou propagačních předmětů, sponzorských darů.
- **Public relations** – vztahy s veřejností nejsou systematicky udržovány.

Tabulka č. 9: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku -  
plromotion<sup>111</sup>

|                         | Silné stránky | Slabé stránky |
|-------------------------|---------------|---------------|
| <b>Reklama</b>          |               | X             |
| <b>Osobní prodej</b>    |               | X             |
| <b>Podpora prodeje</b>  |               | X             |
| <b>Public relations</b> |               | X             |

<sup>109</sup> Vlastní zpracování

<sup>110</sup> Viz příloha č. 1 - 3

<sup>111</sup> Vlastní zpracování

## People

- **Odbornost** – přiměřená odbornost zaměstnanců (potřebná kvalifikace dle požadavků a norem).
- **Loajalita** – vysoká loajalita zaměstnanců, nízká fluktuace.
- **Know-how** – nahraditelnost zaměstnanců.

*Tabulka č. 10: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku - people<sup>112</sup>*

|                  | Silné stránky | Slabé stránky |
|------------------|---------------|---------------|
| <b>Odbornost</b> | X             |               |
| <b>Loajalita</b> | X             |               |
| <b>Know-how</b>  |               | X             |

### 4.3.3 Finanční analýza

Jelikož není předmětem výzkumu samotná finanční analýza, bude v této kapitole uveden pouze nástin finanční situace podniku, vývoj tržeb v jednotlivých letech a přiblížení marketingových výdajů v předcházejícím a následujícím období.

### Tržby a srovnání s konkurencí - benchmarking<sup>113</sup>

Následující tabulka srovnává tržby za prodej zboží a služeb společnosti Dach system, s.r.o. se dvěma vybranými konkurenty za poslední 4 roky.

---

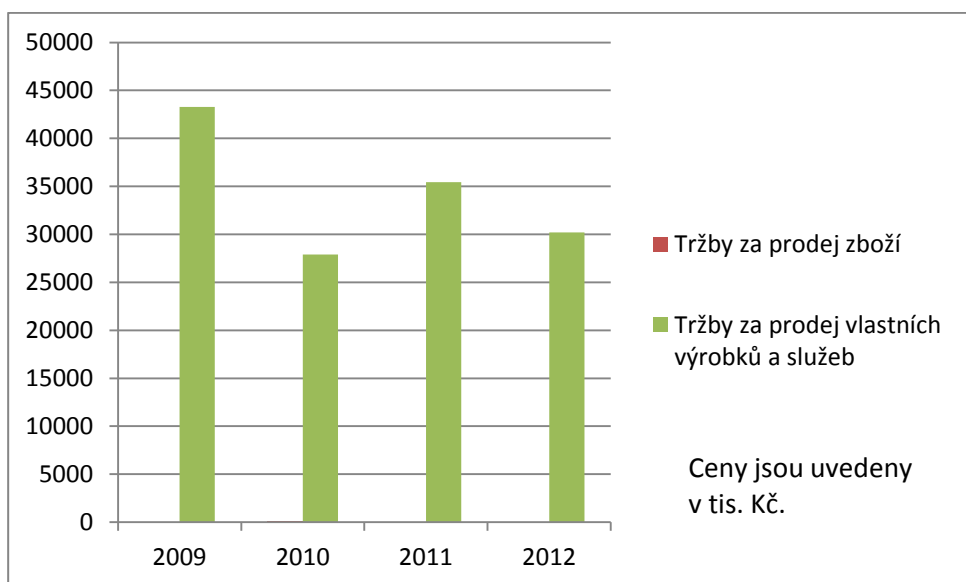
<sup>112</sup> Vlastní zpracování

<sup>113</sup> Benchmarking – soustavné porovnávání výsledků s konkurencí (srovnáváno mnoho hledisek), systém včasného varování

Tabulka č. 11: Tržby a srovnání s konkurencí v letech 2009-2012<sup>114</sup>

| Dach system, s. r. o. |                       |  | SANIZO spol. s. r. o. |                       |  | RAMSES OSTRAVA spol. s. r. o. |                       |  |
|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|--|-------------------------------|-----------------------|--|
| Rok                   | Tržby za prodej zboží | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | Rok                   | Tržby za prodej zboží | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | Rok                           | Tržby za prodej zboží | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb |
| 2009                  | 0                     | 43 266                                     | 2009                  | 0                     | 45 288                                     | 2009                          | 3022                  | 76 452                                     |
| 2010                  | 59                    | 27 915                                     | 2010                  | 0                     | 50 450                                     | 2010                          | 3839                  | 65 902                                     |
| 2011                  | 0                     | 35 424                                     | 2011                  | 0                     | 48 515                                     | 2011                          | 3160                  | 72 161                                     |
| 2012                  | 0                     | 30 196                                     | 2012                  | 0                     | 36 293                                     | 2012                          | 2616                  | 62 851                                     |

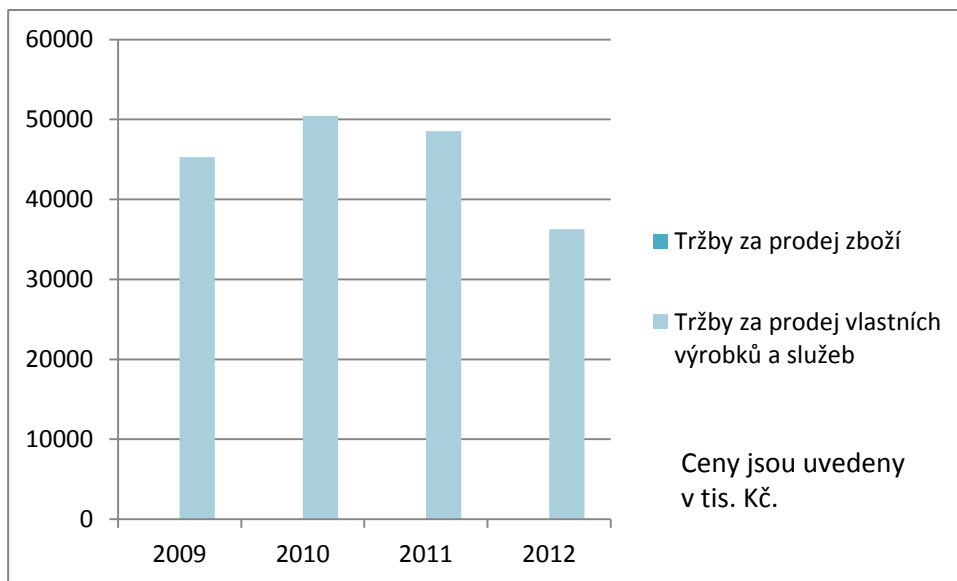
Ceny jsou uvedeny v tis. Kč.



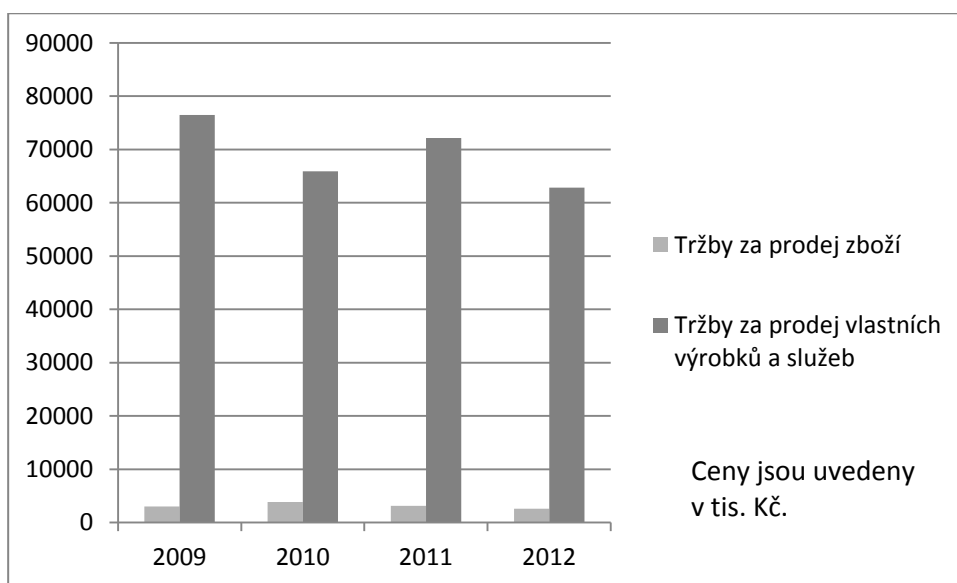
Graf č. 10: Tržby a prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží společnosti Dach system, s.r.o.<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Interní zdroje společnosti Dach system, s.r.o.

<sup>115</sup> Tamtéž



Graf č. 11: Tržby a prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží společnosti SANIZO spol. s.r.o.<sup>116, 117</sup>,



Graf č. 12: Tržby a prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží společnosti RAMSES OSTRAVA s.r.o.<sup>118, 119</sup>,

<sup>116</sup>Zdroj: Informace o firmách: Detail.cz (online), (cit. 2014-02-15)

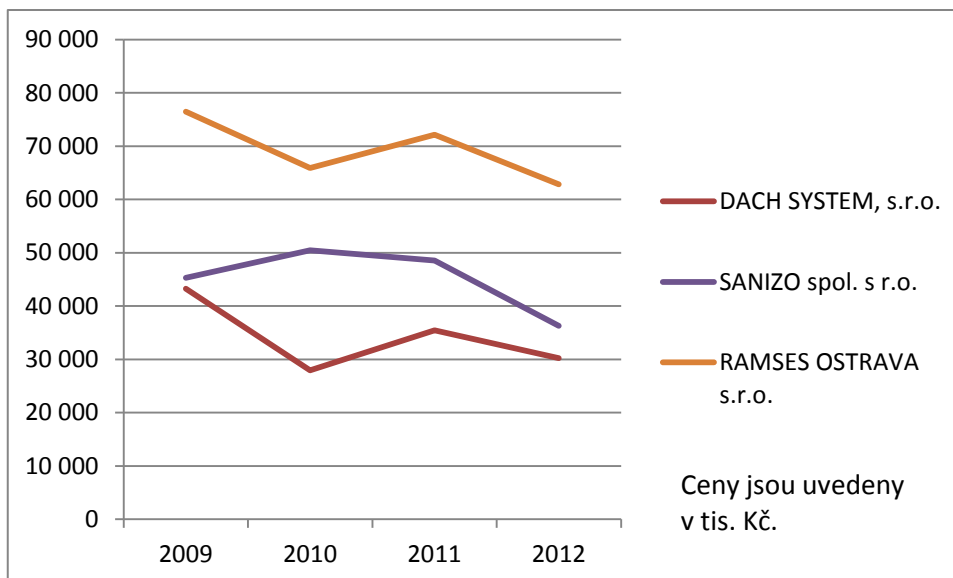
Dostupné z www: <http://www.detail.cz/firma/28352769-sanizo-solar-sro-zatysi-1958-uhersky-brod/>

<sup>117</sup> Bylo čerpáno z výše uvedených webových stránek z důvodu obtížné dostupnosti potřebných informací

<sup>118</sup>Zdroj: Informace o firmách: Detail.cz (online), (cit. 2014-02-15)

Dostupné z www: <http://www.detail.cz/firma/46578161-ramses-ostava-spol-s-ro-tesinska-279-227-ostava/>

<sup>119</sup> Bylo čerpáno z výše uvedených webových stránek z důvodu obtížné dostupnosti potřebných informací



Graf č. 13: Srovnání tržeb za prodej vlastních služeb vybraných konkurenčních společností<sup>120</sup>

I když má Dach system nejnižší tržby, které vyplývají z velikosti společnosti (je nejmenší ze všech srovnávaných firem), tak můžeme sledovat mírně rostoucí trend tržeb (i v roce 2013 dosáhly tržby opět vyšší cifry – téměř 40mil) s výjimkou roku 2012 ve srovnání se společností SANIZO, které tržby od roku 2010 pozvolna klesají. Dále můžeme z grafu vysledovat, že společnost RAMSES OSTRAVA má velmi podobný trend tržeb jako DACH SYSTEM.

<sup>120</sup> Vlastní zpracování podkladů

## Členění zakázek dle jejich velikosti

Tabulka č. 12: Členění zakázek dle jejich velikosti<sup>121</sup>

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Zakázky do 0,5 mil. Kč              | 20% |
| Zakázky od 0,5 mil. Kč do 2 mil. Kč | 50% |
| Zakázky od 2 mil. Kč do 5 mil. Kč   | 20% |
| Zakázky nad 5 mil. Kč               | 10% |

Díky tomuto členění zakázek je dosaženo vhodného členění příjmů společnosti. Je důležité realizovat cash flow, nestačí mít vysoké pozitivní číslo u pohledávek, proto je toto rozdělení pro společnost vyhovující. Také pro udržování určité výše marže a tržeb je vhodné toto členění.<sup>122</sup>

Vyšší ziskovost i zisk je realizován u zakázek s vyšším než nižším obratem, ale tato skutečnost neplatí pro všechny zakázky.<sup>123</sup>

## Rozdělení zákazníků:

Tabulka č. 13: Členění zákazníků<sup>124</sup>

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Domácnosti        | 20% |
| Stavební firmy    | 30% |
| Státní organizace | 50% |

## Náklady na marketing

Investice do oblasti marketingu se odvíjí od vyprodukovaných tržeb za předcházející období, před rokem 2009 se náklady na marketing pohybovaly do 5% z tržeb, od roku 2009 (kdy klesly tržby vlivem celosvětové krize prudce dolů) se náklady na marketing snížily a pohybují se do 2% z tržeb.<sup>125</sup>

<sup>121</sup> Zdroj: vytvořeno na základě interních podkladů společnosti

<sup>122</sup> Zjištěno na základě rozhovor s jednatelem společnosti

<sup>123</sup> Tamtéž

<sup>124</sup> Tamtéž

<sup>125</sup> Zdroj: vytvořeno na základě interních podkladů společnosti

Tabulka č. 14: Stručné shrnutí finanční analýzy<sup>126</sup>

|                  | Charakteristika silných stránek | Trend <sup>127</sup> | Charakteristika slabých stránek                              | Trend |
|------------------|---------------------------------|----------------------|--|-------|
| <b>Tržby</b>     | Mírně rostoucí trend            | →                    |  |       |
| <b>Cash flow</b> | Státní zakázky                  | →                    |  |       |
| <b>Cash flow</b> | Stálí odběratelé                | ↘                    |  |       |
| <b>Zisk</b>      | Velké zakázky                   | ↘                    | Nestálost  | ↘     |
| <b>Zisk</b>      | Mírný růst                      | →                    |  |       |
| <b>Marže</b>     |                                 |                      | Nestálost marží u stejných typů zakázek                      | →     |
| <b>Marže</b>     |                                 |                      | Velmi nízké marže mimo sezonu – příjem pokrývá fixní náklady | →     |
| <b>Investice</b> |                                 |                      | Snižující se investice do marketingu                         | ↘     |

#### 4.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která sumarizuje jednotlivé silné a slabé stránky společnosti, její možné hrozby a příležitosti, které se vyskytují ve vnějším okolí firmy. Díky této analýze dostaneme podklad k možným řešením. Mezi těmi bude vybráno právě to, které firmě pomůže dostat se dále k vytyčeným cílům.

Provedení SWOT analýzy:

1. Příprava podkladů pro provedení SWOT analýzy.
2. Identifikace a zhodnocení silných a slabých stránek firmy (zdroje z vnitřní analýzy).

<sup>126</sup> Zdroj: vytvořeno na základě interních podkladů společnosti

<sup>127</sup> Trend je zvolen dle subjektivního názoru autora práce na základě jeho dosavadních znalostí získaných v průběhu studia a vypracováváním této diplomové práce. Jedná se o subjektivní odhad budoucího vývoje s ohledem na stávající stav a zjištěné poznatky z výše provedených analýz.

3. Identifikace a zhodnocení příležitostí a hrozeb firmy (zdroje z vnější analýzy).
4. Vytvoření SWOT matice.

Tabulka č. 15: Vysvětlení ke členění SWOT analýzy<sup>128</sup>

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Silné stránky:</b></p> <p>zde budou zaznamenány vlastnosti a skutečnosti přinášející výhody firmě i zákazníkům.</p>                                       | <p><b>Slabé stránky:</b></p> <p>tato část je věnována těm částem, které firma neprovádí dobře či je na tom hůře ve srovnání s ostatními.</p>   |
| <p><b>Příležitosti:</b></p> <p>zde jsou zaznamenány ty oblasti, které mohou pomoci zvýšit poptávku po službách firmy nebo dokážou lépe uspokojit zákazníky.</p> | <p><b>Hrozby:</b></p> <p>zde budou zapsány skutečnosti a události, díky kterým se poptávka po nabízených službách může snižovat nebo dokonce negativně ovlivňovat spokojenost zákazníků.</p> |

### SWOT analýza – matice

Tabulka č. 16: SWOT analýza společnosti Dach system, s.r.o.129

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Odbornost a loajalita zaměstnanců</u></li> <li>- <u>Ceny produktů</u></li> <li>- <u>Významné reference</u></li> <li>- <u>Mírně rostoucí trend tržeb</u></li> <li>- <u>Velký počet zakázek</u></li> <li>- <u>Dlouhé působení na trhu</u></li> <li>- <u>Významné reference</u></li> <li>- <u>Široké spektrum zákazníků</u></li> <li>- <u>Pozitivní vliv státních zakázek na cash flow</u></li> </ul> | <p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Povědomí o značce</u></li> <li>- <u>Marketingová komunikace</u></li> <li>- <u>Kvalita, záruky, certifikace, osvědčení</u></li> <li>- <u>Promotion (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, PR)</u></li> <li>- <u>Know-how zaměstnanců</u></li> <li>- <u>Ne-flexibilita v podpůrných procesech</u></li> <li>- <u>Nestálost marží u stejných typů zakázek</u></li> <li>- <u>Nestálost ziskové přírážky</u></li> <li>- <u>Velmi nízké marže mimo sezonu</u></li> <li>- <u>Velmi malé (snižující se) investice do marketingu</u></li> <li>- <u>Neaktualizované a netrendové</u></li> </ul> |
|--|---|

<sup>128</sup> Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie trendy*, s. 103.

<sup>129</sup> Zdroj: vytvořeno na základě interních podkladů společnosti

|   |   |
|---|---|
|   | <p><u>webové stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Přetíženost administrativních pracovníků</u></li> <li>- <u>Nesystematické řešení zakázek</u></li> <li>- <u>Neexistence informačního systému</u></li> <li>- <u>Neexistence systému strategického řízení</u></li> </ul>  |
| <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Odvětví není atraktivní pro nově přichozí konkurenci</u></li> <li>- <u>Nízká vyjednávací síla dodavatelů</u></li> <li>- <u>Státní sektor (jako zákazník)</u></li> <li>- <u>Energeticky šetřící budovy</u></li> <li>- <u>Růst míry nezaměstnanosti</u></li> <li>- <u>Dodavatelé nabízejí velmi podobné portfolio</u></li> <li>- <u>Konkurenční firmy nabízejí téměř stejné produkty</u></li> <li>- <u>Neexistence substitutů</u></li> <li>- <u>Vysokoškolské a středoškolské vzdělání v oboru stavebnictví</u></li> <li>- <u>Dokončený velký počet nebytové výstavby před vypuknutí ek. krize</u></li> <li>- <u>Mírně rostoucí důvěra lidí v lepší budoucnost</u></li> <li>- <u>Nový trend – ploché střechy</u></li> <li>- <u>Zelená úsporám</u></li> <li>- <u>Stavební spoření</u></li> <li>- <u>Vládní politika</u></li> <li>- <u>Dotace různých druhů</u></li> </ul> | <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Vysoká vyjednávací síla zákazníků</u></li> <li>- <u>Minimální rozlišení výsledného produktu od konkurence</u></li> <li>- <u>Schopnost ovlivnění ceny zákazníkem</u></li> <li>- <u>Dodavatelé nabízejí velmi podobné portfolio</u></li> <li>- <u>Velmi vysoká konkurence</u></li> <li>- <u>Přetlak nabídky nad poptávkou</u></li> <li>- <u>Nízký růst odvětví</u></li> <li>- <u>Snižující se tržby ve stavebnictví</u></li> <li>- <u>Ekonomické faktory mají velký vliv na stavebnictví</u></li> <li>- <u>Nerostoucí trend výstavby nových nebytových budov</u></li> <li>- <u>Klesající důvěra ve stavebnictví</u></li> <li>- <u>Nižší počet domů na počet obyvatel než v jiných krajích ČR</u></li> <li>- <u>Zpřísnující se požadavky pro splnění ekologických norem</u></li> <li>- <u>Často se měnící politická situace</u></li> <li>- <u>Nestálost zákonů, vládních nařízení a opatření</u></li> <li>- <u>Měnící se daňová zátěž</u></li> <li>- <u>Státní zakázky</u></li> <li>- <u>Vstup nové konkurence (malá pravděpodobnost)</u></li> <li>- <u>Sezonní obor</u></li> <li>- <u>Státní dotace do jiného segmentu než stavebnictví</u></li> </ul> |

Vysvětlivky:

|                |                                    |          |
|----------------|------------------------------------|----------|
| <u>Červená</u> | <u>důležitost (velmi významná)</u> | <u>1</u> |
| <u>Žlutá</u>   | <u>důležitost</u>                  | <u>2</u> |
| <u>Zelená</u>  | <u>důležitost</u>                  | <u>3</u> |
| <u>Fialová</u> | <u>důležitost</u>                  | <u>4</u> |
| <u>Modrá</u>   | <u>důležitost (zanedbatelná)</u>   | <u>5</u> |

### **Podrobný komentář a vysvětlivky ke SWOT analýze:**

zde bych ráda uvedla a vysvětlila některé body ze SWOT analýzy, které na první pohled samy o sobě nevyovídají o příslušném zařazení do jednotlivého okénka SWOT analýzy. Jedná se o výsledky vlastního pozorování v kombinaci s řízeným rozhovorem vedeným s majitelem společnosti. Majiteli byl položen výčet otázek týkající se stávajících a nových konkurentů v odvětví, dodavatelů, odběratelů, substitutů, marketingového mixu a finanční situace podniku, na základě kterých byla sestavena SWOT analýza, která je níže doplněna a vysvětlena.

#### Silné stránky

- **Ceny produktů** – nabízené produkty nejsou jednoznačně nižší než u konkurence, vždy záleží na konkrétním typu zakázky a na ročním období, díky vysokému podílu státních zakázek, které se vyhrávají nejčastěji díky nejnižší nabídnuté ceně, řadíme aspekt cen produktů k silným stránkám společnosti.
- **Velký počet zakázek** – v době hlavní sezon si společnost vybírá z velkého množství zakázek, poptávka je vyšší, než jsou schopni uspokojit, avšak často se jedná o poptávku velmi nelukrativní zakázky (téměř bez zisku).
- **Pozitivní vliv státních zakázek na cash flow** – státní zakázky přispívají k udržitelnému stavu hotovostních financí.

#### Slabé stránky

- **Kvalita, záruky, certifikace, osvědčení** – firmy se stejným zaměřením nabízejí zákazníkům téměř totožné záruky, pyšní se velmi podobnými certifikáty a osvědčeními a poskytují kvalitu na stejné úrovni. Zákazník tuto přidanou hodnotu hodnotí subjektivně, vždy na základě svých zkušeností nebo doporučení.
- **Know-how zaměstnanců** - zaměstnanci nevlastní speciální přidanou hodnotu v rámci svých znalostí oproti konkurenci.

- **Neflexibilní** – nevyužívání trendů v podpůrných procesech, které by v důsledku využívání ušetřily spoustu času, zefektivnily by procesy a zjednodušily by práci.
- **Nestálost marží u stejných typů zakázek** – protože má zákazník velkou vyjednávací sílu, dochází k tomu, že firma u podobného typu zakázky realizuje nižší marži než u obdobné zakázky určenou pro jiného zákazníka.
- **Nestálost ziskové přírážky** – stejný problém: viz problém nestálosti marží u stejných typů zakázek.
- **Velmi nízké marže mimo sezonu** – mimo sezonu je malá poptávka, aby společnost nemusela propouštět přes zimní období zaměstnance, přijme i méně výhodné zakázky, u kterých příjem pokrývá pouze fixní náklady.
- **Přetíženost administrativních pracovníků** – díky vysokému přetížení úkolů administrativních pracovníků dochází k nesystematičnosti, rozpor mezi naléhavostí a důležitostmi.
- **Nesystematické řešení zakázek** – neexistují jasná pravidla pro hodnocení výnosnosti jednotlivých zakázek – přínos jednotlivých zakázek (nejen z hlediska zisku je vhodné vybírat, ale i z pohledu prestiže, budoucích kladných referencí, na druhou stranu některé ziskové zakázky jsou velmi administrativně nákladné, tudíž realizovaný zisk není tak vysoký, jak se na první pohled může zdát).
- **Neexistence informačního systému** – společnost využívá pouze účetní informační systém. Chybí systém, který by přehledně a systematicky řešit jednotlivé zakázky, marže, zisky, zákazníky, pohledávky, závazky, placení faktur aj.

#### Příležitosti

- **Nízká vyjednávací síla dodavatelů** – dodavatelé nabízejí velmi podobné produkty a podbízejí se odběratelům.
- **Státní sektor** – je-li zákazníkem státní sektor, můžeme hovořit o příležitosti z pohledu cash flow, často z pohledu vyšší ziskovosti a pouze nepatrným změnám v realizaci zakázky v průběhu stavby.

- **Neexistence substitutů** -odlišnost střech je pouze v typu provedení. V našich podmínkách mírného podnebného pásu hovoříme o neexistenci substitutů.
- **Energeticky šetřící budovy** – trend posledních let. Velký potenciál v úspoře energie ve střešních systémech.
- **Růst míry nezaměstnanosti** – lepší výběr nových pracovníků, snížení mzdových nákladů firmy – lidé jsou ochotni pracovat za nižší mzdy.
- **Vysokoškolské a středoškolské vzdělání v oboru stavebnictví** - v blízkosti kraje (z Olomouce za 1h - Brno, Ostrava).
- **Dokončený velký počet nebytové výstavby před vypuknutím ek. krize** – možný potenciál navrácení do původního rozmachu před krizí, pokud se bude celkové ekonomice dařit.
- **Nový trend** – ploché střechy (bohužel tento trend již nabízí téměř většina konkurentů).
- **Zelená úsporám** – tento program bude vypsán i pro 2014, domácnosti i firmy mohou žádat stát o tuto dotaci a společnost Dach system může zrealizovat zakázku, která spadá pod podmínky nutné pro akceptaci této dotace.
- **Stavební spoření** – příspěvky od státu pro koncové zákazníky, kteří si mohou dříve dovolit investovat své úspory do rekonstrukce nebo stavby bytu/domu.
- **Vládní politika** – může pozitivně působit na poptávku po stavebnictví, ovlivňuje daňovou zátěž domácností i firem a může působit na ekonomiku ve společnosti /restriktivně/expanzivně).

### Hrozby

- **Schopnost ovlivnění ceny zákazníkem**- stejný typ zakázky může být poskytován s rozdílnými maržemi.
- **Dodavatelé nabízejí velmi podobné portfolio** – společnost bude nabízet totožné produkty s konkurencí, nemožnost odlišení z tohoto pohledu.
- **Přetlak nabídky nad poptávkou**: vysoká konkurence tlačí na ceny – nízké marže a zisky.

- **Nižší počet domů na počet obyvatel než v jiných krajích ČR** – nižší potenciál např. k rekonstrukci střech.
- **Často se měnící politická situace** – která způsobuje mimo jiné nedůvěru lidí, která se přenáší do negativního myšlení populace a odráží se u většiny oborů, výjimkou není ani stavebnictví.
- **Nestálost zákonů, vládních nařízení a opatření** – firmy neví předem, jaké budou podmínky pro podnikání (např. měnící se daňová zátěž).
- **Státní zakázky** – mohou nastat velké výpadky v příjmu i cash flow pokud státní zakázka nakonec není realizována nebo není realizována dokonce (např. odstoupením od smlouvy).
- **Vstup nové konkurence** – díky stagnaci odvětví a velké vyjednávací síle u zákazníků (nízké marže) je jen malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů. Aktuálně velký počet konkurentů, vysoké bariéry vstupu (základní kapitál na vybavení aj.).
- **Sezonní obor** – hlavní sezona probíhá od jara do podzimu, v zimě je nedostatek ziskových zakázek.
- **Státní dotace do jiného segmentu než stavebnictví** – ve smyslu vývoje, výzkumu, ale i příspěvky do stavebního spoření aj.

## **5 Vlastní návrhy řešení**

Vlastní návrhy řešení byly zvoleny na základě výsledků výše provedených analýz, stávající situace na trhu, prostudované odborné literatury a v neposlední řadě s ohledem na možnosti společnosti Dach system s.r.o. Některé části více, některé méně, byly konzultovány s majitelem společnosti, aby navržená řešení odpovídala alespoň částečně jeho představám a jeho názorovému proudu.

### **5.1 Cíle společnosti:**

Souhrnné cíle společnosti nejsou jasně definovány a nejsou v souladu se současným stavem společnosti. Nereflektují stávající vnitřní faktory, jakožto silné a slabé stránky společnosti a vnější faktory – příležitosti a hrozby. Tato tvrzení vyplývají z rozhovoru s majitelem společnosti a ze zúčastněného pozorování. Struktura rozhovoru byla předem připravená, otázky byly pokládány majiteli, přičemž některá témata byla rozvinuta přímo majitelem samým. Tyto zjištěné informace jsem doplnila o informace získané několika měsíčním pozorováním při pobytu ve firmě. Obecnou vizí majitele společnosti je realizování kvalitních zakázek, vytvoření dobrého postavení společnosti v očích zákazníků a mít rostoucí trend tržeb, který by však neměl přesáhnout tržby 50 mil./rok, protože nemá v plánu rozšiřovat společnost a expandovat, nemá ambice ani pro větší nábor zaměstnanců. Majitel je navíc konzervativní povahy a rozumí více stavebnictví jakožto oboru předmětu svého podnikání nežli strategii a strategickému řízení. Veškerá opatření a návrhy strategií budou proto tvořeny v tomto duchu, aby společnosti opravdu pomohla, a zároveň aby majitel byl ochotný se s návrhy ztotožnit. Nepůjde do žádných riskantních kroků, nebude vynakládat vyšší náklady na marketing než je ochoten, nebude zavádět nejnovější super-inovace atd. Tomu všemu musí být uzpůsobené níže uvedené návrhy.

### **5.2 Návrhy strategických cílů společnosti:**

Na základě provedených vnějších a vnitřních analýz a osobní konzultace s majitelem firmy byly stanoveny níže uvedené strategické cíle společnosti.

Konzultace s majitelem byla provedena záměrně, a to aby navržené strategické cíle respektovaly majitelův postoj a jeho názor – bude to on, kdo se těmito doporučeními bude řídit.

- Udržení současného stavu rostoucích tržeb, do 2 let růst na 40 mil./rok, do 3 let růst na 45 mil./rok a výhledově udržovat stav max. do 50 mil./rok.
  - Zvýšení ziskovosti a výtěžnosti- po zavedení informačního systému, který zpřehlední ziskovost jednotlivých zakázek, lze ihned identifikovat, které zakázky jsou výhodné a které nikoliv (nesmí se zapomenout na skutečnost, že v ojedinělých případech jsou některé zakázky přijímány díky jiným důvodům - kvůli společenské prestiži, dobrému jménu, společenské odpovědnosti atd.).
  - Změna zákaznické základny – do dvou let více velkých zakázek (nad 2 mil.) – změna z 20% na 30% z objemu.
  - Dávat větší důraz na energeticky úsporné stavby – do dvou let minimálně 4 stavby ročně (menší stavby – viz členění dle obratu 0-2 mil./za jednu stavbu).
  - Získávat prestižnější zakázky.
  - Lepší image a dobré jméno společnosti.
  - Zviditelnění značky.
- } Spadá do market. cílů<sup>130</sup>

### 5.2.1 Marketingové cíle

Níže uvedené marketingové cíle budou podrobněji popsány a vysvětleny včetně způsobu jejich dosažení v následujících kapitolách, zde je uveden pouze jejich výčet, který byl vytvořen na základě vytvořených analýz mikro a makro prostředí a opět konzultován s majitelem společnosti. Marketingové cíle jsou inspirovány níže uvedeným zdrojem.<sup>131</sup>

<sup>130</sup> Podrobně rozepsáno v kapitole Návrhy marketingové strategie

<sup>131</sup> Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 129.

**Cíle v poskytovaných službách:**

- zacílit na zákazníky, jejichž konceptce výstavby projektu předpokládá plochou střechu,
- zaměření se na energeticky úsporné - šetřící produkty.

**Servisní cíle:**

- zlepšení image služeb zákazníkům,
- snížení nákladů služeb.

**Kontraktační cíle:**

- zvýšení cash flow – urychlení platebního procesu,
- stabilizace cen po celý rok – i mimo sezonu,
- smluvní ceny,
- zmenšení vyjednávací síly zákazníků – jednotné ceny.

**Komunikační cíle:**

- rozšiřovat mezi zákazníky informace o výhodách poskytovaných služeb,
- zvýšení známosti a rozšíření povědomí o společnosti,
- budování dobré image,
- tlumočit stálým odběratelům – zákazníkům hodnoty společnosti,
- spokojenost s nákupem,
- vzbuzení pozornosti u zákazníka a přesvědčit je ke koupi služby.

**Cíle v řízení lidských zdrojů:**

- zajistit speciální know-how v oblasti energetických úspor.

**Procesní cíle:**

- efektivnější fungování a automatizace – především v evidenci zakázek, administraci aj.

### 5.3 Tržní segmentace

Níže uvádím několik typů segmentací, které by společnost měla brát v úvahu. Inspirace těchto segmentací pochází z teoretické části práce, avšak až na základě provedených analýz v praktické části práce byly zvoleny níže uvedené kategorie segmentací. Je dobré své zákazníky členit dle několika kritérií, o každém pak máme přehled z více úhlů pohledu a dokážeme lépe členit ziskovost jednotlivých segmentů

– zákazníků. V informačním systému, který by společnost měla využívat (podrobný popis přínosu v kapitole Návrh marketingové strategie), je vhodné zohlednit všechny tyto segmenty, aby bylo zřejmé, které příčinné náklady spadají pod který segment a naopak který segment dosahuje jakých zisků.

### 5.3.1 Cílové segmenty

Zvolené cílové segmenty byly z širšího členění zvoleny na základě předešlých analýz (vzešly jako strategická místa, na které je vhodné se zaměřit). Na každý segment je třeba se připravit a zacílit pomocí různých zbraní. I když se primárně budeme snažit zaměřit na jednu oblast ve zvoleném segmentu, nikdy nebudeme opomíjet oblasti zbylé. Všechny totiž hrají velkou roli v portfoliu zákazníků a není možné je zcela vynechat. Navíc segmenty se mezi sebou navzájem prolínají.

**Stát** – již dnes tvoří státní zakázky polovinu všech zakázek, přičemž právě ty přispívají k pozitivnímu toku peněz (cash flow) a nejsou spojeny s tolika náročnými administrativními úkony v průběhu realizace. Nevýhodou je brána náročnost na přípravu (získání zakázky), nicméně v samotném důsledku nevyjdou tyto náklady spojené s přípravou hůře, než je tomu např. u zakázek pro stavební firmy. I po časové stránce je zpracování přípravných podkladů méně náročné než čas věnovaný administrativním úkolům stavebním firmám. Státní zakázky jsou díky svým rozsahům často výhodnější než zakázky menšího typu. Společnost zatím nevede v evidenci jednotlivé ziskovosti u různých typů zakázek, proto nelze jednoznačně říci, která zakázka je pro společnost nevýhodnější. Marže a zisky jsou navíc u každé zakázky různé. V průměru však vycházejí státní zakázky jako nejziskovější, proto by se tento segment měl stát tím primárním, na který je třeba se zaměřit.

**Stavební firmy** - výhodou zakázek pro stavební firmy jsou dlouholeté zkušenosti a vzájemná spolupráce. K negativním stránkám naopak v posledních letech patří administrativní náročnost, kvůli kterým se zvyšují náklady (především náklady na pracovníka) a tím pádem klesá výnosnost i zisk. Nejedná se proto o toliko výhodný segment. Není nutné jej úplně opouštět, společnost potřebuje krýt případné výpadky či jiných zakázek. Také není úplně jednoduché získávat pouze zakázky z jiného segmentu trhu, proto je vhodné je doplňovat právě těmito zakázkami.

**Domácnosti** - u tohoto segmentu záleží především na velikosti zakázky. Menší zakázky jsou častěji méně ziskové a naopak. Jedná se o segment, který je z hlediska marží velmi nestálý. Některé zakázky společnosti pomáhají obsadit sezonní výkyvy nebo období s menší poptávkou. Jedná-li se o speciální zakázku, která je pro řešitele netradiční nebo je zaměřena na realizování energetických úspor, ziskovost zakázky bývá zpravidla vyšší. Proto je vhodné zaměřit se na tento segment především z pohledu vysokého potenciálu v oblasti energetických úspor a z důvodu vyšší ziskovosti u náročnějších a speciálních zakázek.

**Zakázky ve vzdálenosti do 100km** - tyto zakázky jsou pro společnost jednodušeji řešitelné (z hlediska logistiky, nákladovosti a časové efektivity) oproti zakázkám ze vzdálenějších míst, proto bude doporučeno zaměřit se na tento segment.

**Segmentace dle velikosti zakázky** - vzhledem k tomu, že cílové segmenty jsou voleny dle největšího přínosu pro společnost (především z hlediska ekonomického), nelze z dostupných údajů z níže uvedené skupiny (segmentace dle velikosti zakázky) přímo zvolit konkrétní cílový segment.

Tabulka č. 17: Segmentace dle velikosti zakázky<sup>132</sup>

|  |     |
|--|-----|
| <b>Zakázky do 500 000,- Kč</b>                     | 20% |
| <b>Zakázky od 500 000,- Kč do 2 000 000,- Kč</b>   | 50% |
| <b>Zakázky od 2 000 000,- Kč do 5 000 000,- Kč</b> | 20% |
| <b>Zakázky nad 5 000 000,- Kč</b>                  | 10% |

Obecně platí, že největší přínos přinášejí větší zakázky, ale tuto skutečnost nemůžeme zevšeobecnit na všechny zakázky. Proto navrhuji zařadit další druh segmentace, a to dle **ziskovosti jednotlivých zakázek**. Takto zvolená segmentace bude klíčovým ukazatelem vhodných zakázek, na které by se měla společnost zaměřit. Tento druh segmentace trhu bude možno provádět v případě, kdy společnost bude znát přesné ziskovosti jednotlivých zakázek

<sup>132</sup> Vlastní zdroj na základě interních podkladů společnosti

a bude je moci rozdělit dle jasného klíče. Dále bude znát jasné příčinné souvislosti vzniku jednotlivých nákladů a tím bude minimalizovat zakázky, které nebudou přinášet zisk. Tento systém stále ve firmě není funkční, zakázky se přijímají na základě marží, avšak mnohdy vznikají společnosti i jiné, daleko vyšší náklady spojené s realizací zakázky, které si neuvědomuje a do nabídkové ceny je logicky nezapočítává. Výsledný přínos zakázky nemusí být zdaleka takový, jak se na první pohled zdá.

## **5.4 Návrh marketingové strategie**

Volba strategie, která by směřovala k dosažení určité konkurenční výhody, růstu organizace a kvalitního positioningu. Návrh marketingové strategie musí korespondovat s dosavadní strategií firmy. Z rozsáhlé SWOT analýzy vzešly možné potenciály ke zlepšení v mnoha oblastech. Společnost by měla zavést systém strategického plánování a z něj nadále odvíjet dílčí cíle, mezi které by mimo jiné patřila i marketingová strategie. Problémem tvorby marketingové strategie je neexistence jasného strategického rámce a strategického řízení, na který by mohla navázat. Díky této skutečnosti se bude občas marketingová strategie dotýkat i jiných oblastí než je marketing, a to z důvodu lepšího a názornějšího uchopení strategie jako celku a logičtější návaznosti marketingové strategie. Marketingovou strategii budu tvořit vzhledem k výše zjištěným výsledkům z analýz podniku a s přihlédnutím ke konzervativnímu postoji majitele firmy.

### **5.4.1 Konkurenční výhody může být dosaženo**

Z provedených analýz v praktické části práce vzešla spousta silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb, se kterými je nutné dále pracovat. Jelikož z provedené SWOT analýzy nevzešla ani jedna jasná strategie (S - O, S - T, W - T, W - O), rozhodla jsem se provést průnik jednotlivých strategií se zaměřením na posílení silných stránek - využít k tomuto posílení silné stránky společnosti a minimalizovat slabé stránky za pomoci příležitostí.

Dach systému navrhuji zaměřením se na strategii nižších celkových nákladů. Tento návrh vyplývá ze zjištění, že nejdůležitějším prvkem v rozhodování odběratelů je cena. V husté konkurenční síti je tento úkol velmi obtížný, ale díky vysokým

vyjednávacím schopnostem zákazníků je to jedno z nejefektivnějších řešení. Cílem této strategie není nabízení nejlevnějších variant řešení s nulovými maržemi, ale cílené vyhledávání zákazníků, kteří přinesou vyšší zisky. Přijímání pouze ziskových zakázek, odmítání těch, které se na první pohled zdají ziskové, ale při důkladné kalkulaci veškerých nákladů – především těch administrativních, přičtením časové náročnosti atd. se firmě nevyplácí. Bylo by vhodné začít využívat strategického řízení všech procesů firmy, které v samotném důsledku ušetří nemalé náklady. Firma platí spoustu skrytých nákladů, které by v případě jasně stanovených procesů byly zřejmé. Tyto náklady jsou ukryty i ve špatně nastavených podpůrných procesech (vyplývá ze zúčastněného pozorování procesů ve firmě). Z mikroanalýzy podniku opět pomocí pozorování vyplývá, že společnost nevyužívá veškeré své silné stránky a schopnosti k přeměně vstupu na výstupy.

Zavedení monitorovacího systému jednotlivých zakázek, který bude brát v úvahu náklady vzniklé díky příčinné souvislosti s danou zakázkou. Systém by ovládal i kalkulaci úplných a neúplných nákladů a další varianty kalkulací, aby majitel mohl porovnat jednotlivé výsledky stejné zakázky, avšak za pomoci řešení různým způsobem. Systémů existuje na trhu celá řada, bohužel jejich negativní stránkou je jejich pořizovací a často i udržovací cena. Do začátku společnosti bohatě postačí dobře zpracovaný a funkcemi nastavený Microsoft Excel. Tento program hravě zvládne kalkulace, které by se měly sledovat. Co je nejdůležitější úkolem a zároveň úskalím tohoto opatření? Zaznamenávání veškerých údajů. Jelikož zaměstnanci nejsou na tento systém zvyklí, musí být k tomu to kroku motivováni a důrazně jim musí být vysvětlena důležitost tohoto úkolu. Nezaznamenávání některých informací může podat zkreslené výsledky! Po zrealizování několika typů zakázek (několik zakázek všech členění viz segmentaci trhu) je vhodné udělat závěrečné hodnocení jednotlivých typů zakázek, na těchto údajích již je možné stavět další dílčí plány a strategie. Ze zjištěných údajů bude zřejmé, který segment přináší zisky a tím pádem na které by se firma měla zaměřit.

Další možnou strategií je strategie pomocí specializace, kterou může společnost z části také využít. Je to pouze okrajová záležitost a nejedná se o stěžejní strategii, neboť hovoříme o oboru, který dosahuje strategie diferenciací velmi obtížně. Důležité je, aby se společnost zaměřila na to, co opravdu dobře umí a v čem

může nabídkou své know – how naproti konkurenci. Již nyní uvádím, že nehovoříme o naprostém a jedinečném know – how, ale o činnostech, službách a silných stránkách, které nenabízí či nevlastní většina konkurentů.

V první řadě se společnost musí zaměřit na energeticky úsporné stavby. Vyhledávat potenciální klienty, kteří mají k těmto druhům staveb z nějakého důvodu blízko, zaměřit se na dodavatele, kteří nabízejí produkty vhodné k realizaci těchto typů a sebe i své zaměstnance nechat zdokonalovat v této oblasti. Je to trend budoucnosti, bude se rozšiřovat čím dál více a je dobré být připraven v předstihu, než se trend rozšíří a budou jej nabízet všichni.

Další specializací, na kterou by se společnost měla zaměřit je dotační program Zelená úsporám. Program je nabízen státem, ale zákazník si hledá vhodného realizátora stavby, na kterou je tato dotace poskytnuta. V současné době společnost služby reálně nenabízí, především z hlediska času, což je velká chyba. Jedná se o službu, kterou nenabízí široká konkurence a je to proto jeden z produktů, jak se odlišit. Navíc v době ekonomické stagnace a trendu energetických úspor je to vhodná příležitost, na kterou společnost musí reagovat! Úskalí je v nedostatku administrativních zaměstnanců, kteří by se starali o tento typ produktů. V souvislosti nejen s realizací je spojeno mnoho administrativních a jiných úkonů, na které již ve společnosti nejsou kapacity. S majitelem jsme spočítali, že příjem z realizace čtyř energeticky šetřících staveb (menších zakázek) za rok dokážou pokrýt náklady na nového zaměstnance, který by se věnoval těmto typům produktů. Energeticky úsporné stavby jsou dalším strategickým krokem, který musí být využit. Cílovým úkolem nového zaměstnance by byla agenda energeticky šetřících budov, program Zelená úsporám a získávání jiných typů dotací. Poptávka po těchto typech neustále narůstá (před vypuknutím ekonomické krize rychlejším tempem). Kapacita tohoto zaměstnance by byla vyšší, než jsou pouze 4 menší stavby za rok, tudíž příjmy z realizovaných zakázek a získaných projektů by byly daleko vyšší než náklady na něj. Je to proto jasný signál, že by se společnost měla začít ubírat i tímto směrem.

#### **5.4.2 Positioning**

Společnost chce být vnímána v myslích svých zákazníků jako firma, která je schopná zrealizovat zakázky na přání zákazníkovi za velmi přijatelné ceny,

s vysokou kvalitou a servisem v průběhu a po dokončení celé zakázky. Zákazníci musí vědět, že jim Dach system vyhotoví a zrealizují jakýkoliv střešní systém, který je běžný na českém trhu a zároveň zaplatí cenu srovnatelnou/až nižší než u konkurence. V tomto konkrétním positioningu půjde o správné vybalancování kvality a ceny a zaměření svých služeb na zvolené tržní segmenty. Každému cílovému segmentu se bude společnost prezentovat odlišným způsobem:

**Domácnosti** – Segment, který je nejsnáze ovlivnitelný v oblasti vědomého i podprahového vnímání. Ačkoliv jsou domácnosti menšinovým zákazníkem, prostor pro stanovení rámce positioningu je široký. Domácnostem musí být představována široká nabídka portfolia (včetně energeticky úsporných řešení, program Zelená úsporám), kvalitní servis a v neposlední řadě cena srovnatelná s konkurenční nabídkou. Segment domácnosti musíme ještě blíže rozčlenit na tzv. konzumní zákazníky<sup>133</sup> a tzv. inovační zákazníky. Konzumní zákazníci se rozhodují na základě nabídnuté ceny, další ukazatele a poskytované služby pro jejich rozhodování neberou v úvahu, z tohoto důvodu se na tento dílčí segment nebudeme zaměřovat. Naproti tomu inovační zákazníci nesledují pouze nabídnutou cenu, ale vzniklé/ušetřené náklady za energie, které v důsledku ušetří díky úsporným materiálům aj.

**Podpoření positioningu:** zasílat přesné kalkulace, kolik domácnosti mohou ušetřit na energiích díky realizaci některých úsporných řešení střešních systémů – zasílat různé varianty pro několik typů staveb (včetně tabulky srovnání – o ušetřené náklady za energie ponížit cenovou nabídku střešního systému a srovnat s konkurencí), dále zasílat „katalog“ s portfoliem produktů, které nabízejí s přesně vypsanými výhodami, možnostmi využití, mírou úspory atd.

**Stavební firmy** – stavební firmy se nacházejí z pozice schopnosti ovlivnitelnosti zákazníka mezi domácnostmi a státem. Nejsou natolik ovlivnitelní jako domácnosti, avšak je zde o něco větší benevolence než u státních organizací. Stavební firmy si zakládají především na dobrých referencích, pozitivní předešlé spolupráci a osobním zkušenostem. Všechny tyto prvky proto musí být podpořeny.

**Podpoření positioningu:** společně s vypracovanou cenovou nabídkou zasílat i „katalog“ významných referencí (především těm, se kterými doposud společnost

---

<sup>133</sup> Zákazníci, kteří nevyžadují novinky, konzumní společnost

nespolupracovala), pracovat na dobrých vztazích se stavebními firmami a uzavírat nepsané dohody. Budovat si jméno spolehlivého dodavatele střešních systémů.

**Stát** – pro prezentaci tomuto segmentu společnost nemusí vyvíjet speciální náročnou taktiku. Jedná se o segment, který rozhoduje spíše objektivně (naproti subjektivnějším rozhodnutím domácností) a výsledné rozhodnutí je závislé především na ceně. Proto musí společnost v očích státního sektoru působit jako velmi spolehlivá, kvalitní firma a nabídnout nejlevnější cenovou nabídku.

**Podpoření positioningu:** společně s vypracovanými administrativními podklady a cenovou nabídkou zasílat i „katalog“ s veškerými osvědčeními a certifikacemi. Sestavení co nejnižší cenové nabídky, zahrnout pouze kalkulaci jasně definovaných úkonů, zbylé úkony započítat až na základě „víceprací“.<sup>134</sup>

### 5.4.3 Formulování marketingových strategií

Níže uvedené strategie jsou inspirovány uvedeným zdrojem,<sup>135</sup> ale jejich výsledný výběr závisel na provedení mikroanalýze podniku a makroanalýze vnějšího okolí a zároveň, které podpoří zvolené strategické marketingové cíle.

**Strategie koncentrace:** Dach system by se měl zaměřit na výše popsané segmenty a působit na každý zvlášť, jedině tak může dosáhnout dojmu, že je každý ze subjektů bude vnímat jako specialistu.

**Strategie následovatele:** společnost nemá ambice výrazně expandovat, tudíž i zvyšovat svůj tržní podíl. Naopak by měla cílit na jiné složení svých zákazníků. Jedná se o malý až střední podnik, který nejen díky své velikosti, ale i oblasti působení (velmi silná konkurence) nemůže být tržní vůdce ani vyzyvatel, proto musí být strategií zaměřen se na vybrané části trhu a důraz klást na rentabilitu namísto již zmíněného tržního podílu.

**Strategie obsazování tržních výklenků:** také půjde z části o strategii, která je vhodná především pro menší podniky. Jedná se o strategii specializace podle skupin

---

<sup>134</sup> Stavební online, (online), (cit.:2014-02-09).

Dostupné z [www](http://www.stavebnionline.cz/dodatecne_prace.asp?ID=2&Pop=0&IDm=2030972&Menu=Dodate%E):

[http://www.stavebnionline.cz/dodatecne\\_prace.asp?ID=2&Pop=0&IDm=2030972&Menu=Dodate%E](http://www.stavebnionline.cz/dodatecne_prace.asp?ID=2&Pop=0&IDm=2030972&Menu=Dodate%E)  
F%BF%BDn%EF%BF%BDstavebn%EF%BF%BDpr%EF%BF%BDce

<sup>135</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 137 – 140.

zákazníků (alespoň do míry, kterou dosavadní technologie dovolí), přičemž cílem bude získání konkurenční výhody nad jinými, přibližně stejně velkými společnostmi.

**Strategie stabilizační – obranná:** společnost se nebude snažit o razantní strategické změny, ani nebude utlumovat svoji činnost, ale bude zaujímat stabilizační postoj, ukotvení své pozice na trhu s dostatečnými signály všem stakeholderům, jakou pozici zaujímají ve vybraném teritoriu.

**Strategie rozvoje trhu:** tato strategie se bude zaměřovat na získávání nových tržních segmentů, v tomto konkrétním případě to budou např. domácnosti hledající energetické úspory.

**Strategie pro období recese:** v době recese by mělo být základní opatření v hledání nových zákazníků v segmentech, na které se organizace dříve nezaměřovala. Tato strategie je vhodná pro firmy se silným postavením na trhu, což není případ firmy Dach system. Pro ni by bylo naopak vhodné udělat produktovou selekci, ale zároveň zachovat výnosovou variantu produktů.<sup>136</sup>

#### 5.4.4 Návrh marketingového mixu

Již zde je třeba se zmínit, že navržený marketingový mix musí reflektovat názory majitele společnosti, ve které je diplomová práce zpracovávána. Protože je majitel spíše konzervativní povahy, nebude se pouštět do příliš razantních změn a neosvědčených kroků. Cílem je tedy pomoci mu nalézt takový soubor návrhů marketingového mixu, který bude moci reálně použít.

„Marketingový mix musí být sestaven co nejlépe a co nejflexibilněji, aby odpovídal změnám prostředí, vedl k plné spokojenosti zákazníka a umožnil splnit nejen marketingové cíle, ale i strategické cíle firmy.“<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*, s. 111 – 112.

<sup>137</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 151.

## Produkt

Tabulka č. 18: Návrh marketingového mixu - produkt<sup>138</sup>

|   | Stávající stav  | Navržené změny   |
|---|---|--|
| <b>Jádro produktu</b><br>Dimenze, která je srovnatelná s konkurencí- díky charakteristice předmětu podnikání lze jen velmi omezeně odlišit od konkurence.   | Poskytování kompletní realizace střešních systémů.  | Poskytování totožných služeb, odlišnost pouze v důrazu na některé produkty (viz níže)*.  |
| <b>Reálný produkt</b><br>Dimenze, která se výrazně musí lišit od konkurence!<br>„Lákadlo pro zákazníky!“<br>(Rozhodnutí o koupi i díky podprahovému vnímání.)   | Tato dimenze je aktuálně nastavena velmi špatně, neefektivně, nesystemicky (viz analytická část práce).   | Navržené změny ve všech dílčích oblastech:<br>Image<br>Značka<br>Kvalita<br>Design   |
| <b>Obohacený produkt</b><br>Dimenze, která se musí lišit od konkurence!<br>„Vyšší hodnota pro zákazníky.“<br>(Rozhodnutí o koupi na základě nadstandardních služeb, doporučení od spokojeného zákazníka, musí předčít očekávání.) | Tato dimenze je velmi srovnatelná s konkurencí, společnost nenabízí v tomto ohledu žádné přednosti před konkurencí (viz analytická část práce). | Nová osvědčení a certifikace v oblasti energeticky úsporných řešení.<br>Poskytovaný servis v průběhu realizace i po dokončení musí být na mnohem vyšší úrovni.<br>Záruky |

- **Jádro produktu** (\*produkty, na které musí být zaměřena vyšší pozornost):

- energeticky úsporná řešení: získání nových zákazníků,
- ploché střešní systémy: trend dnešní doby,
- program Zelená úsporám: získání nových zákazníků.

- **Reálný produkt**

**Značka** Dach system by měla v očích zákazníků signalizovat: důvěru, uspokojení potřeb hodnot a spolehlivost.

<sup>138</sup> Vlastní návrhy řešení vytvořené na základě interních podkladů z firmy a vlastního výzkumu.

- Důvěra: posílení důvěry je dlouhodobou otázkou, posilování probíhá velmi obtížně a pomalu. Staví na pevných základech, vyžaduje trpělivost a píli. Důvěru okolí ke značce si firma buduje svým pozitivním vystupováním, ochotným přístupem k zákazníkům, kladnými referencemi, plněním slíbených termínů, nízkým počtem nekvalitně zrealizovaných zakázek aj.
- Uspokojení potřeby hodnot: potřeby zákazníků musí být uspokojeny, pokud je v silách společnosti jím dostát nebo je uspokojit alespoň do určité míry.
- Spolehlivost: tento prvek může být posilován pomocí podobných kategorií jako v případě posilování důvěry. Dále pomocí dodržování smluvních podmínek a termínů, pozitivních vztahů se zákazníky, odběrateli a jinými zainteresovanými skupinami, rostoucí počet certifikátů a osvědčení aj.

### ***Image***

- Cílené a dlouhodobé informace, celistvost – firma si musí ujasnit informace, které chce předávat veřejnosti, musí si jasně stanovit svoji misi, vizi i strategii, aby působila důvěryhodně a sebevědomě.
- Zdůraznit silné stránky firmy (viz SWOT analýza).
- Různé zdroje vzniku image – rodina, přátelé, sociální skupiny – přes tyto skupiny se nejjednodušším způsobem šíří image. Nedostane se ale zdaleka k širší veřejnosti - ta se musí dozvědět o firmě dozvědět z oficiálních zdrojů. Vytvořit nové paměťové struktury a posílit a rozšířit již existující, staré a negativní paměťové struktury přepsat nejen v očích zákazníka.
- CSR – společenská odpovědnost firmy musí být zaměřena na přednosti, kterými jsou energeticky úsporná řešení a jiné společensky odpovědné produkty či činnosti.

- **Obohacený produkt**

Boj s konkurencí se nejčastěji odehrává v této rovině, proto se firma na ni musí zaměřit.

#### ***Nová osvědčení***

Formou sebevzdělávání by se firma měla snažit o získávání dalších certifikací, osvědčení a účastnických listů. Důležitou součástí je získání certifikací ISO i pro nadcházející roky.

### **Poskytovaný servis**

Nadprůměrně kvalitní poskytovaný servis je jedním z mála prvků, kterého si odběratelé (především koncoví zákazníci) všimnou a na základě uspokojení jejich potřeb mohou firmu doporučit svým známým. V tomto případě se jedná o poradenství veškerých produktových řešení na míru zákazníkům, různé výhody k produktu aj.

### **Záruky**

Poskytovat odběratelům záruční lhůty min. na stejně dlouhé období jako konkurence, od dodavatelů odebírat pouze zboží, které splňuje tyto normy a záruční lhůty. Dále jde o poskytování garancí a jiných oprav.

*Tabulka č. 19: Stručné shrnutí návrhů produktového mixu<sup>139</sup>*

| <b>Návrhy řešení – komplexní pojetí</b>   | <b>Termín</b>                   | <b>Cílový segment</b>              |
|---|---------------------------------|------------------------------------|
| Produktové zlepšení – zvýšení atraktivnosti, větší důraz na kvalitu   | Průběžně                        | 1. Domácnosti<br>2. Stavební firmy |
| Vyzdvihnutí některých produktů (energeticky úsporných řešení, Zelená úsporám)   | Ihned po zavedení nové koncepce | 1. Domácnosti<br>2. Stát           |
| Snížování nákladů – hodnotovou analýzou a zavedením systému počítání nákladů pomocí příčinné souvislosti vzniku nákladů (viz kapitola „Konkurenční výhody může být dosaženo“) | Průběžně                        | 1. Stát<br>2. Všechny segmenty     |
| Spolehlivější záruční servis, dávat důraz na kvalitu  | Průběžně                        | 1. Domácnosti<br>2. Stavební firmy |
| Získání dalších certifikátů a osvědčení – zvýšení prestiže  | V horizontu 2 – 3 let           | 1. Domácnosti<br>2. Stavební firmy |

<sup>139</sup> Vlastní návrhy řešení vytvořené na základě interních podkladů z firmy a vlastního výzkumu

## Price

Ceny realizovaných služeb by měly být nastaveny tak, aby společnost mohla realizovat zisk, avšak vždy vycházejí z nabídky a poptávky na trhu. Výjimkou je období mimo sezonu, kdy je možno připustit z krátkodobého pohledu i nižší zisky (v závislosti na aktuální poptávce), stále však musí být uhrazen příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku měl by pokrývat alespoň fixní náklady. Stanovení ceny není jednoduché z důvodu vysokého přetlaku konkurentů na trhu a vysoké vyjednávací síle zákazníků. Cílem není zaměření strategie na nejnižší ceny, takováto strategie by společnost zahubila. Cílem je naopak nabízet takové produkty, které klientům přinášejí vyšší vnímanou hodnotu a užitek a ti jsou ochotni za službu zaplatit přiměřenou (o něco vyšší) cenou. Cena by měla být stanovena na základě srovnání s konkurencí a zároveň s ohlédnutím k možnosti reálného prodeje produktu za stanovenou cenu. Cena musí být i za těchto okolností tlačena co nejnižše (s přihlédnutím k výše zmíněným strategiím). Toho bude dosaženo za pomoci informačního systému (který bude ve firmě zaveden) a který bude evidovat jednotlivé náklady a úspory, které lze u zakázky realizovat. Díky tomu firma bude schopná vyloučit neefektivní<sup>140</sup> zakázky a u zbylých (ziskových) bude moci snížit cenu. I přes nižší cenu bude realizována vyšší míra zisku, neboť budou odstraněny neziskové zakázky.

## Place

Distribuční kanál je logisticky vyřešen akceptujícím způsobem. Protože jde o realizaci služby přímo na místě zákaznickova určení, odpadá problematika tradičních distribučních sítí. Problém občas nastává v místě realizace, kde se řeší operativní situace. A jelikož společnost realizuje vždy několik zakázek současně, problémy mohou vznikat souběžně. Tyto situace jsou mnohdy řešeny velmi neefektivně (majitel společnosti jede napříč celou Moravou z Olomouce do Ostravy a odtud do Brna a zpátky do Olomouce, přitom některé problémy by vyřešil přenosný počítač či jakákoliv jeho forma (tablet, iPad aj.) a malá přenosná tiskárna (náklady na pořízení tohoto zařízení dnes nejsou tak vysoké, aby se nevrátili časovou

---

<sup>140</sup> Efektivní a neefektivní zakázky jsou posuzovány z pohledu ziskovosti, čili zda se nachází před nebo za bodem zvratu (Break Even Point)

úsporou a úsporou paliva). Po zavedení informačního systému (viz „Konkurenční výhody může být dosaženo“) bude mnohem snazší a efektivnější práce v oblasti podpory hlavní činnosti. Systém dokáže sám připomínat a upozorňovat na některé problémy a nedostatky a v rámci distribuce materiálu na stavbu ušetří opět čas a najeté kilometry.

## **Promotion**

### ***Reklama***

– stávající reklama:

Potisky na automobilech a dodávkách<sup>141</sup> – pouze logo firmy a slovní spojení.

Reklamní bannery<sup>142</sup> – stejný styl jako potisk na automobilech, málo využívány, umístěno pouze v průběhu realizace zakázky u objektu.

Webové stránky<sup>143</sup> – neaktuální a neaktualizované, netrendové, spoustu textu.

- návrhy na změnu:

Webové stránky – kompletně nový motiv, design, jednoduchost, aktuálnost, důraz na sdělení zákazníkům – vyzdvižení konkrétních produktů, členění pro různé cílové zákazníky – poskytování informací přímo na míru jednotlivých segmentů.

Billboardy – ve stejném stylu jako nové webové stránky, umístění v Olomouci a okolí, dbát na sdělení, které zákazníkovi chce firma předat (viz další návrhy).

### ***Public relations***

Řízení partnerských vztahů – dodavatelé, odběratelé – dbát důrazu na pozitivní přístup, asertivní řešení typu win - win.

Řízení vztahů s konečnými zákazníky – důraz na zpětnou vazbu, na kladné reference, vstřícný přístup směrem k zákazníkům.

---

<sup>141</sup> Protože firma investovala do tohoto typu reklamního sdělení nedávno, nechce jej měnit. Ačkoliv bych firmě doporučila přehodnotit stávající stav, neboť je pro dnešní účely moderního světa nedostatečný, budu její názor respektovat a nebudu doporučovat návrhy na změnu v těchto dílčích řešení reklamy.

<sup>142</sup> Tamtéž

<sup>143</sup> Viz přílohy č. 1 - 3

Marketing na internetu – začít využívat komunikace na sociálních sítích, na WEBU, kde může firma částečně využít i jiných doplňkových funkcí – ankety o spokojenosti, dotazníky týkající se nejoblíbenějších produktů, pomocí bannerů informovat o nejnovějších trendech atd.

Prezentace na stavebních veletrzích – STAVOTECH (Olomouc), Mezinárodní stavební veletrh (Brno) a jiné veletrhy v okolí 100km.

### ***Podpora prodeje***

Letáčky a brožury – zaměřené na energeticky úsporná řešení, vyčíslení možné úspory v období životnosti střechy pro několik typů staveb. Prezentace letáčků na veletrzích a výstavách, na středních a vysokých školách se zaměřením na stavebnictví (tito studenti jsou budoucí zaměstnanci stavebních firem a jiných organizací blízkým ke stavebnictví, budou-li si spojovat firmu Dach system s kladnými přídavnými jmény, mohou s ní později mimo jiné navázat daleko lépe pracovní vztahy.

Prezentace v MS Power Pointu – zaměřené na všechny cílové skupiny odděleně, zasílat společně pomocí elektronické pošty s cenovými nabídkami dle stanovené segmentace (viz dále).

### ***Osobní prodej***

Využít tuto metodu při prezentování firmy na stavebních veletrzích, kde se soustředí potenciální zákazníci a odběratelé. Tento prostor vybízí k prezentaci nových produktů a trendů, které firma nabízí. Jedná se o: energeticky úsporná řešení, ploché střešní systémy a program Zelená úsporám. V hlavní míře je důležité zaměřit se při prezentaci na přínos pro zákazníka, poukázat na hlavní smysl v úsporách a vysvětlit mu příčiny jednotlivých úspor, kterých bude dosaženo za použití těchto materiálů. Zákazníci obdrží příručky a letáčky, zvýší se povědomí o firmě, dojde ke sblížení se stavebními firmami – potenciální navázání spolupráce. Prostor pro prezentování jména firmy.

### ***Přímý marketing***

Může být chápán jako „měřitelná testovací marketingová metoda, pomocí níž se cílové skupině nabízí výrobky či služby a zároveň je vyžadována přímá odpověď.“<sup>144</sup> Měřitelnost je prvek, který je tu velmi zdůrazněn.

---

<sup>144</sup> GELLER, L. K. Response: *The Complete Guide to Profitable Direct Marketing*. s. 4 (vlastní překlad)

Marketingová metoda, která může být „založena na záznamech o jednotlivých zákaznících, které jsou uloženy v databázi. Záznamy slouží pro účely marketingové analýzy, plánování kontrolu dílčích aktivit aj.“<sup>145</sup>

Pro účely zviditelnění společnosti a nabídnutí jejich služeb širší skupině zákazníků je možné zasílat aktuální informace a nabídky pomocí elektronické pošty či jiným informačním kanálem. Zasílání poštou není v tomto případě vhodné řešení v poměru cena/výkon. Tyto informace lze zasílat na adresy stávajících zákazníků – budou informováni o novinkách, a pokud byli se službou v minulosti spokojeni, mohou firmu buď doporučit dále, nebo sami nový produkt využít (pravděpodobně to nebudou domácnosti, ale stavební firmy, které se budou častěji na společnost obracet). Další adresy mohou být získány od spolupracujících dodavatelů, odběratelů a jiných partnerů – každá z těchto zainteresovaných skupin vlastní jiné spektrum zákazníků. Tímto způsobem se firma může dostat k velkému množství kontaktů.

### **People (Personnel)**

Využití projektu Stáže ve firmě. Firma obdrží od státu za stážistu nemalé finanční prostředky, mimo tento příspěvek stážista firmě pomůže s rutinními úkoly, po krátkém zaučení i s operativními činnostmi. Zadarmo tak získá pracovní sílu, kterou do budoucna může vychovat dle svých představ jako kvalitního pracovníka.

Využití zimních měsíců pro školení pracovníků – neustálý proces rozvíjení pracovníků by se měl stát automatickou součástí, lidský kapitál je nezastupitelný v oblasti služeb! Vybírat taková školení, aby získali pracovníci větší know - how než u konkurence (zvýšení hodnoty podniku). Zavést motivační program pro zaměstnance. I když je většina zaměstnanců velmi loajálních a fluktuace je velmi nízká, je důležité tento pozitivní stav udržet. Obchodní zástupci by měli absolvovat školení v oblasti psychologie, komunikace a jiných klíčových dovednostech vhodných pro jejich pozici. Nový personál (dle návrhu řešení) působící v oblasti energeticky úsporných řešení by měl mít patřičné know - how v oblasti a dále ho prohlubovat opět školením a kurzy, aby měl znalosti potřebné k získávání a k realizaci energeticky úsporných zakázek.

---

<sup>145</sup> TAPP, A. *Principles of direct and database marketing*. s. 14. (vlastní překlad)

## Process

Špatně a neefektivně nastavené procesy jsou výše detailněji popsány, tyto nedostatky by měly být minimalizovány nastavením jasného strategického systému řízení procesů, který by byl podpořen informačním systémem. Systém je nutno zavést, bez něj jsou veškeré prováděné činnosti neefektivní, nesystematické, mnohdy nejsou vyřešeny důsledně a často se k nim musí vracet. Také by měly být řešeny veškeré cenové nabídky a zakázky přes tento systém. Obchodní zástupci nevyužívají softwarové produkty, kde by mohli ukládat podstatné informace získané od zákazníků. Marketingová rozhodnutí (a nejen ta) lze daleko rychleji učinit za pomoci softwaru. Rozhodování firmy by měla být učiněna za pomoci nastavených formálních rozhodovacích modelů, které by měly být vytvořeny nejen pro oblast marketingu.. Proč zavádět informační systém? Informačním systémem rozumějme v tomto případě systém odlišný od účetních systémů (ten je ve firmě běžně využíván). Dále bude popsán manažersko - informační systém, který lze přirovnat ke speciálnímu nástroji, a který je navrhnout a vytvořen s ohledem na potřeby a fungování stavební společnosti. Tento druh systému dokáže poskytnout plnou podporu v plánování, řízení a kontrole veškerých procesů, které se ve stavební společnosti odehrávají. Plní celou škálu různorodých funkcí, všechny tyto činnosti dokáže řešit rychleji, efektivněji a přesněji ve srovnání se stavem, kdyby se o tyto záležitosti staral zaměstnanec. Informační systém umožňuje sledovat skutečně vynaložené náklady na jednotlivé zakázky, skutečné výnosy, tyto výsledky lze porovnat s plánovaným stavem, což je velký přínos u velkých zakázek. Další výhodou je možnost sledování cash flow, čistého pracovního kapitálu a různých hodnot ve struktuře rozpočtu, buď z pozice jednotlivých zakázek, ročních období, typů zakázek, celé firmy či jiného kritéria. Další významnou službou, kterou zastávají je řízení činnosti dodavatelů konkrétně při realizaci stavební zakázky. Tato agenda zahrnuje např. organizaci výběrového řízení dodavatelů, vyhodnocování nabídek, řízení smluvních vztahů a kontrola subdodávek. Díky těmto a mnoha dalším funkcím představuje informační systém pro společnost konkurenční výhodu, jelikož poskytuje aktuální obraz o stavu a průběhu jednotlivých zakázek a předpovídat budoucnost. Systém eviduje smlouvy, dokumenty, předávací protokoly aj., takže chrání před ztrátou těchto důležitých podkladů. Systém zpřístupňuje

a udržuje podklady v aktuální verzi, předem upozorňuje na možné hrozící problémy (termíny, faktury, cash flow), hlídání nákladů, upozorňuje na neočekávané situace a výkyvy, monitoruje průběh stavby atd. Systém monitoruje mnohem více činností, než je uvedeno v předcházejícím výčtu. Informace jsou zasilány na email nebo formou SMS zprávy určeným pracovníkům, aby se o neplánované situaci či činnosti ihned dozvěděli a mohli tak předejít negativním situacím. Systém si veškeré informace umí uchovávat a pomůže při tvorbě nových kalkulací a rozpočtů. Jelikož jsou u každé položky k dispozici přesné informace nákladů, které s činností vznikaly a s jakými byla realizována v minulosti, pomůže systém určit přesnější náklady a tedy i kalkulaci pro zakázky budoucí. Díky této službě firma realizuje mnohem vyšší konkurenční výhodu, jelikož mnohem přesněji určí hranici nabídkové ceny, aby i přesto zůstala zakázka rentabilní.

## 5.5 Zhodnocení finanční náročnosti vybraných marketingových prvků<sup>146</sup>

Tabulka č. 20: Zhodnocení finanční náročnosti některých marketingových prvků<sup>147</sup>

|   | Prvek   |   | Zajištění        | Náklady   |
|---|---------|---|------------------|---|
| 1 | Produkt | Získávání a administrace energeticky úsporných řešení a programu Zelená úsporám   | Nový pracovník A | Mzdové náklady = 30 000,- Kč/měsíc <sup>148</sup> |
| 2 | Produkt | Snižování nákladů – hodnotovou analýzou a zavedením systému počítání nákladů pomocí příčinné souvislosti vzniku nákladů | Nový pracovník A | Mzdové náklady                                    |
| 3 | Reklama | Webové stránky  | Externí firma    | 20 000,- Kč <sup>149</sup>                        |

<sup>146</sup> V tabulce jsou zahrnuta pouze ta doporučení, která se přímo projeví v nově vzniklých nákladech, ostatní doporučení jsou blíže rozepsána v části Vlastní návrhy a doporučení.

<sup>147</sup> Vlastní zpracování

<sup>148</sup> EU poskytuje dotace v rámci dotačního programu Zelená úsporám na pokrytí části nákladů spojené s administrací projektů v tomto projektu. Tato dotace se vztahuje i na mzdové náklady a EU poskytuje až 55% z vynaložených nákladů v závislosti na některých kritériích. Podrobnější informace jsou k nalezení na stránkách [www.novazelenausporam.cz](http://www.novazelenausporam.cz)

<sup>149</sup> Viz příloha č. 4

|                                     |                     |   |                  |   |
|-------------------------------------|---------------------|---|------------------|---|
| 4                                   | Reklama             | Bilboardy - 10 ks   | Externí firma    | 250 000,-<br>Kč <sup>150</sup>                        |
| 5                                   | Podpora<br>prodeje  | Letáčky a brožury<br>(návrh i tisk 1000 ks)                     | Externí firma    | 10 000,- Kč <sup>151</sup>                            |
| 6                                   | Public<br>relations | Řízení partnerských<br>vztahů                                   | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady =<br>30 000,-<br>Kč/měsíc           |
| 7                                   | Public<br>relations | Řízení vztahů<br>s konečnými<br>zákazníky                       | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 8                                   | Public<br>relations | Řízení vztahů<br>s veřejností                                   | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 9                                   | Public<br>relations | Marketing na<br>internetu                                       | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 10                                  | Public<br>relations | Marketing vztahů<br>s veřejností                                | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 11                                  | Public<br>relations | Prezentování firmy<br>na stavebních<br>veletrzích               | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 12                                  | Osobní<br>prodej    | Prezentace na<br>stavebních veletrzích                          | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 13                                  | Přímý<br>marketing  | Zasílat aktuální<br>informace a nabídky<br>pomocí elektr. pošty | Nový pracovník B | Mzdové<br>náklady                                     |
| 14                                  | Personnal           | Stáže ve firmě  | Nový pracovník B | Úspora<br>nákladů, státní<br>příspěvek <sup>152</sup> |
| 15                                  | Proces              | Nastavení procesů   | Nový pracovník A | Mzdové<br>náklady                                     |
| 16                                  | Proces              | Manažerský<br>informační systém                                 | Externí firma    | 0,5 mil.<br>Kč <sup>153,154</sup>                     |
| <b>Náklady celkem<sup>155</sup></b> |                     |   |                  | <b>1 480 020,- Kč</b>                                 |

<sup>150</sup> Viz příloha č. 4

<sup>151</sup> Tamtéž

<sup>152</sup> Více informací v MANUÁLU PRO POSKYTOVATELE STÁŽÍ  
v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“ (online), (cit. 2014-04-27)  
Dostupné z www:

[http://www.stazevefirmach.cz/images/soubory/manualy-  
apod/Manual%20pro%20poskytovatele\\_v5.0.pdf](http://www.stazevefirmach.cz/images/soubory/manualy-<br/>apod/Manual%20pro%20poskytovatele_v5.0.pdf)

<sup>153</sup> Odepisuje se pomocí účetních a daňových odpisů, dle § 32a (zákon o daních z příjmu) se  
odepisuje tento software po dobu 36 měsíců.

<sup>154</sup> Viz příloha č. 4

## 5.6 Harmonogram implementace

Tabulka č. 21: Harmonogram implementace

| Měsíce  | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Činnost |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1       | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 2       |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 3       |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |     |     |     |
| 4       |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |     |     |     |
| 5       |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |     |     |     |
| 6       |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■   | ■   | ■   |
| 7       |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■   | ■   | ■   |
| 8       |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■   | ■   | ■   |
| 9       |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |     |     |     |
| 10      |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  |    |     |     |     |
| 11      |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■   | ■   | ■   |
| 12      |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |     |     |     |
| 13      |    |    |    |    |    | ■  | ■  |    |    |     |     |     |
| 14      |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■   | ■   | ■   |
| 15      |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■   | ■   | ■   |
| 16      |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |     |     |     |

### Činnosti:

- č. 1: výběr a přijímání nových zaměstnanců A a B,
- č. 2: seznámení nových zaměstnanců s aktuální situací ve firmě,
- č. 3: zadání tvorby webových stránek externí firmě, následná komunikace,
- č. 4: zadání tvorby letáků externí firmě, následná komunikace,

<sup>155</sup> Navíc musíme připočítat náklady spojené s přijímáním nových zaměstnanců a s administrací nových pravidel. Zjišťování těchto nákladů by bylo spekulací, proto neuvádím přesnou částku v korunách. Náklady se především projeví v časové náročnosti u stávajících zaměstnanců. Výsledná částka nákladů se může lišit i v závislosti na poskytnutém příspěvku na stážistu a výši dotace v programu Zelená úsporám.

- č. 5: výběr vhodných míst k umístění billboardů a zadání jejich tvorby externí firmě, následná komunikace,
- č. 6: public relations - včetně veškerých dílčích činností,
- č. 7: osobní prodej na stavebních veletrzích – dle data konání výstav a veletrhů (také v závislosti na datu zahájení této implementace),
- č. 8: zasílání nabídek a aktuálních informací pomocí elektronické pošty,
- č. 9: výběr uchazečů pro odbornou stáž ve firmě, schvalovací proces,
- č. 10: pobyt stážisty ve firmě,
- č. 11: postupné zavádění a zkvalitňování procesů ve firmě,
- č. 12: výběr vhodného manažerského informačního systému, volba vhodných ukazatelů, komunikace s externí firmou,
- č. 13: implementace informačního systému,
- č. 14: řízení (monitorování) zakázek a vybraných procesů pomocí informačního procesu,
- č. 15: tvorba a budování image,
- č. 16: shromažďování podkladů a informací k programu Zelená úsporám, příprava administrativy.

## **5.7 Zhodnocení návratnosti investice**

Posuzování návratnosti investice je v tomto případě obtížnou záležitostí. Jelikož společnost nedokáže určit přesnou ziskovost jednotlivých zakázek (z důvodu rozdílné marže u každé zakázky a nevyužívání manažerského účetnictví), nelze zevšeobecnit, kolik nových zakázek (a především jakých typů zakázek) by přineslo určitý dodatečný zisk. Návratnost investovaného kapitálu je však klíčovou záležitostí pro zhodnocení výnosnosti investice.

Pro výpočet návratnosti se využívá vzorec ROI (Return on Investment):

$$\text{ROI} = ((\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}) / \text{počáteční investice}) * 100 [\%]$$

Slovy lze vzorec vyjádřit jako čistý zisk nebo čistou ztrátu vůči vložené/počáteční investici vyjádřený v procentech. Počáteční investici i čistý zisk je nutné vyjádřit přesnou peněžní částkou.

Čistý zisk (Earnings after Taxes - EAT) označuje výsledek hospodaření za účetní období, který je již po zdanění.

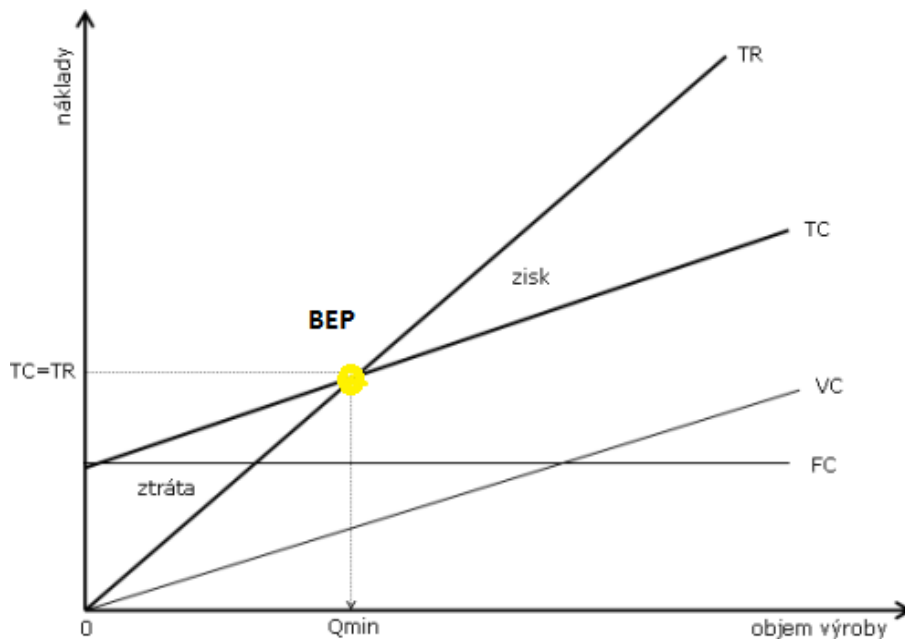
K tomu, abychom mohli s přesností určit, kolik a především kterých zakázek musíme zrealizovat navíc, musíme znát ziskovost (výnosnost) jednotlivých typů zakázek. Díky této znalosti budeme moci určit, kolik dodatečných zakázek je nutné zrealizovat, aby se zvýšené podnikové náklady podniku vrátily. Ze vzorce vyplývá, že pokud se nám vrátí stejná částka jako částka vložená, jedná se o návratnost investice 0% - vrátí se nám stejná částka, jako jsme investovali. Chceme - li dosáhnout např. 100% návratnosti, je třeba, aby se čistý zisk rovnal hodnotě 2 960 040,- Kč. Tato hodnota nám udává, o kolik se musí zvýšit čistý zisk. Jak můžeme tuto hodnotu plánovat a koordinovat, nevíme - li, kolik nám která zakázka přináší zisku? Pro vnitřní účely rozhodování, plánování i kontroly je nutné začít tyto informace systematicky zjišťovat a využívat je. Pokud nemáme tyto informace pod kontrolou, nevíme, které aktivity nám opravdu přináší zisk a které naopak vyžadují více pozornosti a jsou na realizaci nákladnější, než jsme si doposud představovali.

Návratnost variabilních nákladů na zakázku by měla být zjišťována prioritně, a to z ceny zakázky. Zbytek, který vzniká mezi cenou a variabilními náklady se nazývá krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů. Vydělíme - li fixní náklady tímto příspěvkem na úhradu, zjistíme, kolik nám zakázka pokrývá fixních nákladů, případně jak velký je zdroj zisku.

$$Q = FN/KPÚ$$

Chceme - li odvodit závěry bodu zvratu (break even point - BEP neboli bod, ve kterém je dosahováno nulového zisku, kdy se výnosy rovnají nákladům) z celkových nákladů, je nutné znát průběh jejich průběh (viz graf č. 14). Z průběhu celkových nákladů a celkových výnosů určíme bod zvratu a určitý rozsah výkonů, který těmto hodnotám odpovídá. V tomto stavu je dosaženo plné návratnosti celkových nákladů.

Bod zvratu: náklady = výnosy.



Graf č. 14: Bod zvratu<sup>156</sup>

Budeme – li chtít spočítat, kdy se nám vložené prostředky na navrhovaná opatření vrátí, potřebujeme znát výše popsané údaje.

Rozhodneme – li se pro návratnost investice ROI = 100%, musíme realizovat zisk v hodnotě 2 960 040,- Kč (viz příklad níže), pokud nám postačí, aby se námi vložené náklady splatily, budeme požadovat návratnost investice ROI = 0% (viz příklad níže).

$$\text{ROI} = ((\text{zisk} - \text{počáteční investice}) / \text{počáteční investice}) * 100 [\%]$$

$$I = (X - 1\,480\,020,- \text{ Kč}) / 1\,480\,020,- \text{ Kč}$$

$$X = 2\,960\,040,- \text{ Kč}, \text{ zisk} = 2\,960\,040,- \text{ Kč}$$

$$0 = (X - 1\,480\,020,- \text{ Kč}) / 1\,480\,020,- \text{ Kč}$$

$$X = 1\,480\,020,- \text{ Kč}, \text{ zisk} = 1\,480\,020,- \text{ Kč}$$

<sup>156</sup> KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*, s. 79 - 81.

Nyní již víme, jak velký zisk je nutné zrealizovat. Zisk zjistím jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Informace o celkových výnosech a celkových nákladech podniku nám neřeknou, kolik zakázek je nutné zrealizovat, aby bylo dosaženo výše definované rentability tržeb. Protože potřebujeme zjistit, kolik zakázek je nutné zrealizovat, aby bylo dosaženo požadovaného zisku, musíme znát výnosy a náklady pro jednotlivé zakázky. Z dostupných informací uvnitř podniku známe pouze výnosy na jednotlivé zakázky. Informace o nákladech na zakázku chybí! Jedná se o jednu z nejdůležitějších informací, kterou by měl majitel sledovat a na základě které by měl rozhodovat. Z tohoto důvodu nelze spočítat níže uvedený vzorec. Pro názornost uvádím postup pro pokračování výpočtu (hodnoty jsou vymyšlené).

$$\text{Zisk} = \text{výnosy} - \text{náklady}$$

Vzorový postup:

$$\text{Zisk} = \text{Zisk}^1 + \text{Zisk}^2 + \text{Zisk}^X$$

$$\text{Zisk} = \text{výnosy} - \text{náklady}$$

$$\text{Zisk}^1 = \text{výnosy ze zakázky}^1 - \text{náklady na zakázku}^1$$

$$\text{Zisk}^1 = 1 \text{ mil.} - \text{náklady na zakázku}^1$$

$$\text{Zisk}^2 = \text{výnosy ze zakázky}^2 - \text{náklady na zakázku}^2$$

$$\text{Zisk}^2 = 2 \text{ mil.} - \text{náklady na zakázku}^2$$

$$\text{Zisk}^X = \text{výnosy ze zakázky}^X - \text{náklady na zakázku}^X$$

$$\text{Zisk}^X = 3 \text{ mil.} - \text{náklady na zakázku}^X$$

Požadovaný zisk získáme, pokud firma zrealizuje zakázky 1, 2 a X. Návrhovanost navržených opatření se vrátí (dle stanovené rentability tržeb viz výše) jakmile firma zrealizuje obdobné zakázky typům 1, 2 a X.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení marketingové strategie pro společnost Dach system, s.r.o. s ohledem na její dosavadní činnost a umístění na trhu, která by přispěla k jejímu dalšímu rozvoji. Ke splnění tohoto cíle bylo zapotřebí absolvovat stáž/praxi ve firmě, abych zjistila stav její reálné situace a aby navržené změny a náměty ke zlepšení vycházely z vnitřních postojů vedení firmy.

Z provedených analýz byla zjištěna současná pozice společnosti v oborovém prostředí a zároveň působení vlivů vnějšího okolí na společnost. Z výsledků je mimo jiné patrné, že v oboru stavebnictví není výhled do budoucna pozitivní, nasvědčuje tomu i současná nedůvěra lidí v jeho následující vývoj. Obzvláště v tomto období stagnace odvětví je důležité zvolit správnou marketingovou strategii, která je dnes základem pro každou konkurenceschopnou firmu.

Výsledky analýz vnitřního prostředí firmy ukazují výrazné nedostatky v oblasti celé marketingové koncepce. Až do doby, kdy jsem vedla řízený rozhovor s majitelem společnosti, nebyly známé souhrnné cíle společnosti a z nich vyplývající cíle marketingové. Ve velmi špatném stavu se nachází oblast marketingového mixu, především prvky „*place*“, „*promotion*“ a „*process*“. Nedostatky prvku „*promotions*“ vyházejí z absence marketingového – PR pracovníka, neefektivita prvků „*place*“ a „*process*“ je především zapříčiněna neexistencí manažerského informačního systému, jinými slovy neexistencí přesné evidence jednotlivých nepřímých nákladů k příslušným zakázkám.

Návrhy a opatření jsou v diplomové práci velmi detailně rozepsané, vyházejí ze stanovených marketingových cílů a korespondují se strategickými cíli společnosti., jsou členěny do několika vybraných segmentů, přičemž každý z nich obsahuje obsáhlý popis realizace a positioningu. Velká část je také věnována dílčím strategiím uzpůsobených stávající situaci ve firmě. Stěžejní částí jsou podrobné návrhy u všech prvků marketingového mixu. V konečné fázi je uveden přehled implementace jednotlivých opatření a navržen výpočet návratnosti za předpokladu znalosti úplných nákladů jednotlivých zakázek, což je jeden z klíčových návrhových opatření.

Návrh marketingové strategie je tvořen doporučeními a návrhy a je určen vedení společnosti. V případě zavedení navržených změn a doporučení se

předpokládá zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, zvýšení přehledu o jednotlivých procesech, činnostech prováděných firmou a ziskovostí jednotlivých typů zakázek segmentovaných do několika kategorií. Jen za přítomnosti jasného a přehledného systému je možné plánovat marketingové aktivity, neboť každému segmentu přísluší jiný druh marketingové komunikace a PR. Důsledky navržených opatření se mohou projevit se zpožděním, určení přesného bodu návratnosti by bylo spekulací.

## Seznam použitých zdrojů:

### *Literatura:*

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN: 80-7179-577-1.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. *Marketing Strategy*. USA, Ohio: Thomson, 2008. 674 s. ISBN: 978-0-324-362725.

FIFIELD, P. *Marketing strategy: the difference between marketing and markets*. Oxford: Elsevier Ltd, 2007. 305 s. ISBN: 978-0-7506/5675-5.

GELLER, L. K. *Response: The Complete Guide to Profitable Direct Marketing*, 2002. 360 s. ISBN: 978-0195158694.

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN: 978-80-7261-159-1.

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN: 978-80-251-2621-9.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN: 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2690-8.

KIM, W. CH. a MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 236 s. ISBN: 80-7261-128-3.

KOTLER, F. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 258 s. ISBN: 80-7261-010-4.

KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN: 80-247-0969-4.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN: 80-247-0513-3.

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

KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6.

KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press 2008. 624 s. ISBN 978-80-7261-141-6

KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN: 978-80-247-2439-3.

LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 120 s. ISBN: 80-7169-720-6.

SOLOMON, E. M. *Marketing očima světových marketing manažerů*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN: 80-251-1273-X.

TAPP, A. *Principles of direct and database marketing*. 3rd editin. 2005. 489 s. ISBN: 978-0273683551.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.

WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN: 80-7169-542-4.

### ***Přednášky:***

KYSILKA, P. (Česká spořitelna, a.s.) *České makro versus růst ekonomiky*. (Mimořádná přednáška). Olomouc: MVŠO, 8. 1. 2014.

DUFEK, P. (Československá obchodní banka, a. s.) *Aktuální dění ve světové ekonomice*. (Mimořádná přednáška) Olomouc: MVŠO, 22. 4. 2014.

### ***Online zdroje:***

Asociace českých stavebních spořitel (online), (cit. 2013-12-29).  
Dostupné z www: <http://www.acss.cz/cz/novela-zakona-o-stavebnim-sporeni/>

Český statistický úřad (online), (cit. 2013-12-10).  
Dostupné z www: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xm>

Český statistický úřad (online), (cit. 2014-1-10).

Dostupné z www: [http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=zakladni-vysledky&tu=0&th=&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAAHVOP0\\_CQBR\\_FCt\\_JBEd3PwIEJiUSQ\\_a0rOIR9paQxc9pQFNBWwP7GTiooOr7g6OfAnjJ3B1Mu7OjvrARafjS-7yXn5\\_p-8gxxGsnPAJL4\\_FcVjWedxv8ZGceXl8Wjt4ToOkQT4c8q7Gj8QwopAT\\_SiI-8Owm4y2tmE2hfMs\\_kv8SswJyu45qt4lNWvEZxAD84aR-AkM-6JXpQAS9IFp9u3\\_4uLzelCBFQZ7wcBwkERR\\_edb49DCIrqZ360u3rzcSQDJCs\\_R\\_IQJSTQFyN65WKkmCtRyd7c1rIUIEZHSmWMzFTarWBCwaTGlQB6\\_ahoC8QlzmEYcoiKfRYaZ3iccMZILUM7zdTtndZv4swJZdLCIbqoKohbmeqrtq\\_NuC584AgrI1-zWt0TActMmGm0YnX1W31ENV0CWKqrltj30LjimUi\\_5xDBLDTv5AuC\\_pG-kAQAA&vseuzemi=null&void=](http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=zakladni-vysledky&tu=0&th=&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAAHVOP0_CQBR_FCt_JBEd3PwIEJiUSQ_a0rOIR9paQxc9pQFNBWwP7GTiooOr7g6OfAnjJ3B1Mu7OjvrARafjS-7yXn5_p-8gxxGsnPAJL4_FcVjWedxv8ZGceXl8Wjt4ToOkQT4c8q7Gj8QwopAT_SiI-8Owm4y2tmE2hfMs_kv8SswJyu45qt4lNWvEZxAD84aR-AkM-6JXpQAS9IFp9u3_4uLzelCBFQZ7wcBwkERR_edb49DCIrqZ360u3rzcSQDJCs_R_IQJSTQFyN65WKkmCtRyd7c1rIUIEZHSmWMzFTarWBCwaTGlQB6_ahoC8QlzmEYcoiKfRYaZ3iccMZILUM7zdTtndZv4swJZdLCIbqoKohbmeqrtq_NuC584AgrI1-zWt0TActMmGm0YnX1W31ENV0CWKqrltj30LjimUi_5xDBLDTv5AuC_pG-kAQAA&vseuzemi=null&void=)

Dach system, s.r.o. (online), (cit. 2013-12-10).

Dostupné z www: <http://dachsystem.cz/sluzby.html>

Informace o firmách: Detail.cz (online), (cit. 2014-02-15)

Dostupné z www: <http://www.detail.cz/firma/28352769-sanizo-solar-sro-zatise-1958-uhersky-brod/>

Informace o firmách: Detail.cz (online), (cit. 2014-02-15)

Dostupné z www: <http://www.detail.cz/firma/46578161-ramses-ostava-spol-s-ro-tesinska-279-227-ostava/>

Nová Zelená úsporám, (online), (cit. 2014-1-10).

Dostupné z www: <http://www.nzu2013.cz/clanek/nova-zelena-usporam-zacne-prijimat-zadosti-o-dotaci/>

Sdružení pro certifikaci systémů jakosti (online), (cit. 2014-1-26)

Dostupné z www: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html>

Stavební standardy (online), (cit. 2013-12-10).

Dostupné z www:

[http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/1832006\\_sb.html#ctvrta](http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/1832006_sb.html#ctvrta)

Stavební standardy (online), (cit. 2013-12-10).

Dostupné z www: <http://www.stavebnistandardy.cz/doc/legislativa/zakony/591-2006.htm>

Vláda České republiky – Sběrka zákonů (online), (cit. 2014-1-26),  
Dostupné z www: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vysledky-jednani-vlady--29--unora-2012-93333/>

Zákoník práce (online), (cit. 2014-1-9).  
Dostupné z www: <http://zakonik-prace.cz/>

## Seznam tabulek:

|   |            |
|---|------------|
| Tabulka č. 1: SWOT analýza  | s. 24      |
| Tabulka č. 2: Typy strategií pro oblast jednotlivých zákazníků odrážející úroveň integrace firmy se zákazníkem a rozsah její produktové nabídky | s. 27      |
| Tabulka č. 3: Nejnovější ekonomické údaje ČR pro Olomoucký kraj   | s. 43      |
| Tabulka č. 4: Stručné shrnutí SLEPTE analýzy  | s. 47      |
| Tabulka č. 5: Stručné shrnutí PORTEROVY ANALÝZY   | s. 61      |
| Tabulka č. 6: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku – produkt   | s. 63      |
| Tabulka č. 7: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku – price   | s. 64      |
| Tabulka č. 8: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku – place   | s. 65      |
| Tabulka č. 9: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku – promotion   | s. 65      |
| Tabulka č. 10: Zhodnocení silných a slabých stránek marketingového prvku – people   | s. 66      |
| Tabulka č. 11: Tržby a srovnání s konkurencí v letech 2009-2012   | s. 67      |
| Tabulka č. 12: Členění zakázek dle jejich velikosti   | s. 70      |
| Tabulka č. 13: Členění zákazníků  | s. 70      |
| Tabulka č. 14: Stručné shrnutí finanční analýzy   | s. 71      |
| Tabulka č. 15: Vysvětlení ke členění SWOT analýzy   | s. 72      |
| Tabulka č. 16: SWOT analýza společnosti Dach system, s.r.o.   | s. 72 - 73 |
| Tabulka č. 17: Segmentace dle velikosti zakázky   | s. 82      |
| Tabulka č. 18: Návrh marketingového mixu – produkt  | s. 89      |
| Tabulka č. 19: Stručné shrnutí návrhů produktového mixu   | s. 91      |
| Tabulka č. 20: Zhodnocení finanční náročnosti některých marketingových prvků  | s. 97 - 98 |
| Tabulka č. 21: Harmonogram implementace   | s. 99      |

## **Seznam obrázků:**

|  |       |
|--|-------|
| Obrázek č. 1: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí | s. 16 |
| Obrázek č. 2: Porterův model                                 | s. 22 |
| Obrázek č. 3: Logo společnosti Dach system, s.r.o.           | s. 36 |

## **Seznam grafů:**

|   |        |
|---|--------|
| Graf č. 1: Efektivnost nástrojů analýzy   | s. 35  |
| Graf č. 2: Důvěra/optimismus: lidí, podniků a ve stavebnictví   | s. 39  |
| Graf č. 3: Nálada v podnikatelském sektoru  | s. 40  |
| Graf č. 4: Trend bytové výstavby  | s. 41  |
| Graf č. 5: Trend hlavních odvětví české ekonomiky   | s. 44  |
| Graf č. 6: Trend stavební výroby  | s. 53  |
| Graf č. 7: Stav zakázek ve stavebnictví   | s. 58  |
| Graf č. 8: Bod zvratu   | s. 59  |
| Graf č. 9: Zobrazení vah jednotlivých vnějších faktorů působících na organizaci                                 | s. 62  |
| Graf č. 10: Tržby a prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží společnosti Dach system, s.r.o.   | s. 67  |
| Graf č. 11: Tržby a prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží společnosti SANIZO spol. s.r.o.   | s. 68  |
| Graf č. 12: Tržby a prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží společnosti RAMSES OSTRAVA s.r.o. | s. 68  |
| Graf č. 13: Srovnání tržeb za prodej vlastních služeb vybraných konkurenčních společností                       | s. 69  |
| Graf č. 14: Bod zvratu  | s. 102 |

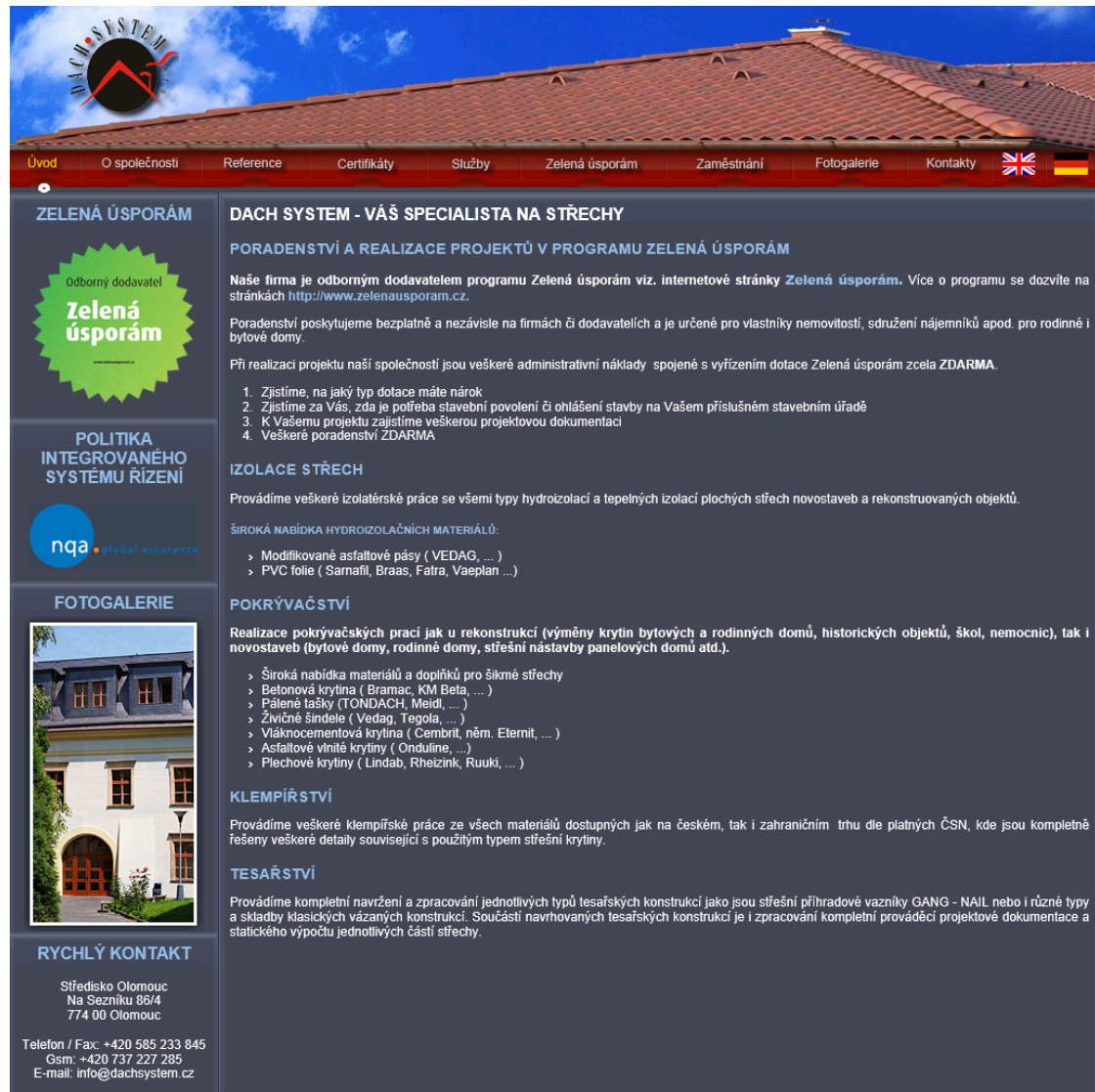
## **Seznam příloh:**

|   |        |
|---|--------|
| Příloha č. 1: Webové stránky společnosti Dach system, s.r.o.: |        |
| záložka: Úvodní stránka společnosti                           | s. 114 |
| Příloha č. 2: Webové stránky společnosti Dach system, s.r.o.: |        |
| záložka: O společnosti  | s. 115 |
| Příloha č. 3: Webové stránky společnosti Dach system, s.r.o.: |        |
| záložka: Reference  | s. 116 |
| Příloha č. 4: Náklady na jednotlivá navržená opatření         | s. 117 |

# **Přílohy**

## Příloha č. 1

Webové stránky společnosti Dach system, s.r.o.: záložka: Úvodní stránka společnosti



**ZELENÁ ÚSPORÁM**

Odborný dodavatel

**Zelená úsporám**

**POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ**

nqa global assurance

**FOTOGALERIE**

**RYCHLÝ KONTAKT**

Středisko Olomouc  
Na Sezníku 86/4  
774 00 Olomouc

Telefon / Fax: +420 585 233 845  
Gsm: +420 737 227 285  
E-mail: info@dachsystem.cz

**DACH SYSTEM - VÁŠ SPECIALISTA NA STŘECHY**

**PORADENSTVÍ A REALIZACE PROJEKTŮ V PROGRAMU ZELENÁ ÚSPORÁM**

Naše firma je odborným dodavatelem programu Zelená úsporám viz. internetové stránky [Zelená úsporám](http://www.zelenausporam.cz). Více o programu se dozvíte na stránkách <http://www.zelenausporam.cz>.

Poradenství poskytujeme bezplatně a nezávisle na firmách či dodavatelích a je určeno pro vlastníky nemovitostí, sdružení nájemníků apod. pro rodinné i bytové domy.

Při realizaci projektu naši společnost jsou veškeré administrativní náklady spojené s vyřízením dotace Zelená úsporám zcela ZDARMA.

1. Zjistíme, na jaký typ dotace máte nárok
2. Zjistíme za Vás, zda je potřeba stavební povolení či ohlášení stavby na Vašem příslušném stavebním úřadě
3. K Vašemu projektu zajistíme veškerou projektovou dokumentaci
4. Veškeré poradenství ZDARMA

**IZOLACE STŘECH**

Provádíme veškeré izolační práce se všemi typy hydroizolací a tepelných izolací plochých střech novostaveb a rekonstruovaných objektů.

ŠIROKÁ NABÍDKA HYDROIZOLAČNÍCH MATERIÁLŮ:

- > Modifikované asfaltové pásy (VEDAG, ...)
- > PVC folie (Sarnafil, Braas, Fatra, Vaeplan ...)

**POKRÝVAČSTVÍ**

Realizace pokrývačských prací jak u rekonstrukcí (výměny krytin bytových a rodinných domů, historických objektů, škol, nemocnic), tak i novostaveb (bytové domy, rodinné domy, střešní nástavby panelových domů atd.).

- > Široká nabídka materiálů a doplňků pro šikmé střechy
- > Betonová krytina (Bramac, KM Beta, ...)
- > Pálené tašky (TONDACH, Meidl, ...)
- > Živičné šindele (Vedag, Tegola, ...)
- > Vláknocementová krytina (Cembrit, něm. Eternit, ...)
- > Asfaltové vlnité krytiny (Onduline, ...)
- > Plechové krytiny (Lindab, Rheizink, Ruuki, ...)

**KLEMPÍŘSTVÍ**

Provádíme veškeré klempířské práce ze všech materiálů dostupných jak na českém, tak i zahraničním trhu dle platných ČSN, kde jsou kompletně řešeny veškeré detaily související s použitým typem střešní krytiny.

**TESAŘSTVÍ**

Provádíme kompletní návrh a zpracování jednotlivých typů tesařských konstrukcí jako jsou střešní příhradové vazníky GANG - NAIL nebo i různé typy a skladby klasických vázaných konstrukcí. Součástí navrhovaných tesařských konstrukcí je i zpracování kompletní prováděcí projektové dokumentace a statického výpočtu jednotlivých částí střechy.

## Příloha č. 2

### Webové stránky společnosti Dach system, s.r.o.: záložka: O společnosti

**Úvod** | **O společnosti** | Reference | Certifikáty | Služby | Zelená úsporám | Zaměstnání | Fotogalerie | Kontakty

**ZELENÁ ÚSPORAM** **O SPOLEČNOSTI**

Odborný dodavatel  
**Zelená úsporám**

**POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ**  
nqa GLOBAL ASSURANCE

**FOTOGALERIE**

**RYCHLÝ KONTAKT**  
Sřídětsko Olomouc  
Na Sezniku 86/4  
774 00 Olomouc  
Telefon / Fax: +420 585 233 845  
Gsm: +420 737 227 285  
E-mail: info@dachsystem.cz

**HISTORIE SPOLEČNOSTI DACH SYSTEM S.R.O.**  
Byla založena roku 1996 jako firma zabývající se kompletními dodávkami střešních systémů v oblasti celé Moravy. Investořům, projektním a stavebním firmám nabízíme rychle a operativně poradenskou činnost s realizací střeš, návrhy technických řešení všech typů střeš v několika skladebných variantách, výpočty stavební fyziky střešních pláštů, výpočty spotřeby materiálů a zhotovení cenových nabídek zdarma jsou samozřejmostí. Společnost má 2 sřídětska - Šumperk a Olomouc. Roční kapacita firmy představuje provedení 80-100 tis. m<sup>2</sup> asfaltových, fóliových izolací a skládaných krytín šikmých střeš vč. tesarských a klempřských prací. Firma zaměstnává 25 stálých odborně i řemeslně zdatných pracovníků z následujících oborů: Klempř, tesář, pokrývač, izolatér, hromosvodář, revizní technik, pomocné dělníky. Jsou vybaveni potřebnou technikou a mají zkušenosti se zpracováním všech níže uvedených druhů krytín. Naši pracovníci jsou každoročně vyškoleni na montáž jednotlivých střešních systémů přímo od výrobců nebo dodavatelů stav.materiálů v ČR.

**DACH SYSTEM S.R.O.**  
Jako realizační firma je kryta pojistnou smlouvou o "Pojištění majetku a odpovědnosti za škody podnikatelů" s pojišťovnou Kooperativa a.s. - TREND - standardní pojištění podnikatelských rizik.

**CÍLE SPOLEČNOSTI**  
Základní filosofií společnosti je poskytování rychlých, kvalitních a cenově přiměřených služeb svým zákazníkům. Zatím můžeme hovořit o úspěchu cesty, kterou jsme zvolili, o čemž svědčí nespočet zhotovených střeš bez závad a rychlé dodací lhůty. Naše stávající klientela a potenciální zákazníci preferují naši firmu především pro kvalitu provedené práce, pružnost dodávek, rychlý servis a odbornou úroveň našich pracovníků. Kontrola kvality provedené práce je dána interními směrnici firmy, kdy každý pracovník ručí za kvalitu v rozsahu své funkce.

**VYSOKÁ KVALITA PRÁCE**  
Firma zaměstnává 25 stálých odborně i řemeslně zdatných pracovníků z oborů: klempř, tesář, pokrývač, izolatér, hromosvodář, revizní technik, stavbyvedoucí, pomocný dělník. Jsou vybaveni potřebnou technikou a mají dlouhodobé zkušenosti se zpracováním všech druhů střešních materiálů, u jejichž výrobců jsou pravidelně školeni.

**ZÁRUKY A ZÁRUČNÍ SERVIS**  
Životnost všech námi realizovaných staveš je zaručena vysokou kvalitou používaných materiálů a odborně provedenou prací. Na střešní systémy dáváme až desetiletou záruku a provádíme pravidelné roční kontroly s vypracováním zprávy pro investora o stavu střešního pláště. V případě reklamace během záruční doby garantujeme provedení servisního zásahu do tří dnů od nahlášení reklamace. Po dohodě se zákazníkem lze dobu servisního zásahu podstatně zkrátit.

## Příloha č. 3

Webové stránky společnosti Dach system, s.r.o.: záložka: Reference

**DACH SYSTEM**

Úvod O společnosti Reference Certifikáty Služby Zelená úsporám Zaměstnání Fotogalerie Kontakty

**ZELENÁ ÚSPORÁM**

Odborný dodavatel  
**Zelená úsporám**

POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

nqa

**FOTOGALERIE**

**REFERENCE**

Vše OK

**2011**

- Rekonstrukce střech Univerzity Palackého Křížkovského 12-14 v Olomouci
- Rekonstrukce střechy Krajského federačního Police ČR Jeseník
- Rekonstrukce střech obchodního řetězce BILLA Zábřeh na Moravě
- Rekonstrukce střech Obecního úřadu Hlubočaty
- Rekonstrukce střech Obecního úřadu Děřtichov nad Bystřicí
- Rekonstrukce střech výrobního závodu PARŠ nova a.s. Šumperk
- Zateplení budovy ŠTINEX a.s., Zlín
- Revitalizace panelového domu Děřtická, Zlín
- Rekonstrukce střechy budovy MŠ Vrchlického, Šumperk
- Rekonstrukce střechy ZŠ Paseka
- BD Budovatelská ul., Zlín
- Zastřešení bytového domu Dukelská ul., Uničov
- Rekonstrukce střechy MŠ Pohádka Šumperk
- Rekonstrukce BD U Vanice, Pardubice
- Rekonstrukce střechy MŠ Pohádka Šumperk
- Rekonstrukce objektu Gen. Svobody, Šumperk
- Zhotovení střech řadových rodinných domů Šenová Šumperk
- Rekonstrukce střech BD Štěpáka, Vizovice

**2010**

- Pojízdný dům v Praze, Mostecká ul.
- ZŠ Pohrádkova, Rooseveltova ul., Olomouc
- Rekonstrukce střechy MŠ Koryčany
- Rekonstrukce střechy ZŠ Francova Lhota
- Rekonstrukce střechy Fakultní nemocnice Olomouc
- Bytový dům Husovo nám., Kroměříž
- Rodinné domy Postřelmov
- Bytový dům ul. Štěpáka, Vizovice
- Oprava střechy šumperské nemocnice, Šumperk
- Provozní budova úřadu ve Váňovických
- Rekonstrukce ZŠ Francova Lhota
- Hydroizolace šišobů výrobní haly Chvalčův okr. Trutnov
- Pojízdný dům U Trojáku, Zlín
- Novostavba BD Dolní Zahrady, Kroměříž

**2009**

- Hala Honeywell Hlubočaty
- Stavba Storožice

**RYCHLÝ KONTAKT**

RYCHLÝ KONTAKT

## Příloha č. 4

### Náklady na jednotlivá navržená opatření

| Navržené prvky                      | Cena v Kč   | Zdroj  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Bilboardy</b>                    | 4000,- až 6000,-<br>(cena pronájmu/měsíc)   | Dostupné z:<br><a href="http://www.arescz.cz/pronajem-reklamnich-ploch/bilboardy">http://www.arescz.cz/pronajem-reklamnich-ploch/bilboardy</a>                       |
| <b>Bilboardy</b>                    | 2000,- až 3000,-<br>-speciální nabídka<br>(cena pronájmu/měsíc)                     | Dostupné z:<br><a href="http://www.arescz.cz/pronajem-reklamnich-ploch/bilboardy">http://www.arescz.cz/pronajem-reklamnich-ploch/bilboardy</a>                       |
| <b>Bilboardy</b>                    | 2500,-<br>(cena pronájmu/měsíc)   | Dostupné z: <a href="http://www.a4m.cz">www.a4m.cz</a>   |
| <b>Bilboardy</b>                    | 2000,-<br>(cena pronájmu/měsíc)   | Dostupné z:<br><a href="http://www.reklama-bilboardy.cz/bilboardy/">http://www.reklama-bilboardy.cz/bilboardy/</a>   |
| <b>Webové stránky</b>               | 20000,- až 30000,-  | Dostupné z: <a href="http://www.aw-dev.cz/tvorba-webovych-stranek-cenik/">http://www.aw-dev.cz/tvorba-webovych-stranek-cenik/</a>                                    |
| <b>Webové stránky</b>               | 15000,- až 20000,-  | Dostupné z: <a href="http://www.r3d.cz/web/cenik-praci">http://www.r3d.cz/web/cenik-praci</a>  |
| <b>Webové stránky</b>               | 14000,-   | Dostupné z:<br><a href="http://www.gappa.cz/cenik.html">http://www.gappa.cz/cenik.html</a>   |
| <b>Letáčky</b>                      | 2000,-  | Dostupné z:<br><a href="http://www.taeda.cz/pages/ceniky/ofsetovy-tisk/letaky-a-plakaty.php">http://www.taeda.cz/pages/ceniky/ofsetovy-tisk/letaky-a-plakaty.php</a> |
| <b>Letáčky</b>                      | 1800,-  | Dostupné z: <a href="http://www.cenik-tisku.cz/">http://www.cenik-tisku.cz/</a>  |
| <b>Letáčky</b>                      | 1000,- až 2000,-  | Dostupné z: <a href="http://www.reklama-s-napadem.cz/cenik">http://www.reklama-s-napadem.cz/cenik</a>  |
| <b>Manažerský informační systém</b> | 150000,- až 2mil,-<br>Cena v rozmezí základní sestavy až kompletního řešení systému | Konzultováno s TESCO SW, a. s..  |
| <b>Manažerský informační systém</b> | 0,5mil,-<br>Cena za minimálně dostačující řešení informačního systému               | Konzultováno s TESCO SW, a. s  |

