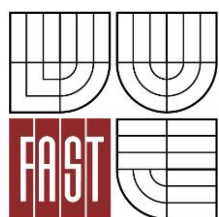




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE STAVEBNÍM PODNIKU

MARKETING PLANNING IN CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. JIŘÍ PLEVA

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Jiří Pleva
Název	Marketingové plánování ve stavebním podniku
Vedoucí diplomové práce	Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2015
Datum odevzdání diplomové práce	15. 1. 2016
V Brně dne 31. 3. 2015	

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

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

Podklady a literatura

Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Martina Blažková (2007)

Marketing - základy a principy, Miroslav Foret, Petr Procházka, Tomáš Urbánek (2003)

Marketing od "A" do "Z" Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer Philip Kotler (2002)

Moderní marketing, Philip Kotler (2007)

Marketingová komunikace, Patrick De Pelsmacker (2003)

Zásady pro vypracování

V diplomové práci bude popsána tvorba a užití firemního rozpočtu, možnosti podnikového rozvoje, firemní marketing a jednotlivé analýzy použité v praktické části. Cílem práce je za pomoci marketingových analýz zjistit současnou situaci firmy, analyzovat její silné a slabé stránky a zároveň určit hrozby a příležitosti do blízké budoucnosti. Na základě těchto výsledků pak navrhnout marketingový plán firmy pro další rozvoj.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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

.....

Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolil téma „Marketingové plánování ve stavebním podniku“. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsem se zaměřil na teoretické informace o marketingovém mixu, SLEPT analýze, marketingové strategii a rozpočtu. V praktické části popisuji charakteristiku společnosti ALPINE Bau CZ a.s. a také návrh marketingového plánu pro tuto společnost.

Klíčová slova

Stavební podnik, stavební trh, marketingová strategie, marketingový plán, SWOT analýza, situační analýza, Porterova analýza, SLEPT analýza, finanční plánování, určení podnikových cílů.

Abstract

For my thesis I chose the topic "Marketing planning in the construction business." The work is divided into theoretical and practical part. In the first part I focused on theoretical information about marketing mix, SLEPT analysis, marketing strategy and budget. The practical part describes the characteristics of company ALPINE Bau CZ as and a marketing plan for this company.

Key words

Business, struction market, marketing strategy, marketing plan, SWOT analysis, situational analysis, Porter's analysis, SLEPT analysis, financial planning, determination of business objectives.

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Jiří Pleva *Marketingové plánování ve stavebním podniku*. Brno, 2016. 88 s., 2 s. příl.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 15.1.2016

.....
podpis autora

Bc. Jiří Pleva

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji touto cestou panu Ing. Radkovi Dohnalovi, Ph.D. za podporu, rady a pomoc při vedení diplomové práce. Dále bych rád poděkoval svým rodičům a kamarádům za morální podporu.

Poděkování patří také zaměstnancům ALPINE Bau CZ a.s. zvláště paní Jitce Hamanové za cenné rady a poskytnuté materiály při vypracovávání této práce.

Obsah:

1	Úvod	12
2	Teoretická východiska	13
2.1	Co je marketing.....	13
2.2	Specifika marketingu ve stavebnictví	13
2.3	Segmentace trhu a výběr cílového trhu.....	14
2.4	Typy trhů.....	16
2.5	Použité metody	17
2.5.1	Marketingový mix 4P	17
2.5.2	Marketingový mix 4C	18
2.5.3	SLEPT analýza	19
2.5.4	Porterův model 5 konkurenčních sil	22
2.6	Marketingový plán stavebního podniku	23
2.7	Vybrané části marketingového plánu	26
2.7.1	Stručné shrnutí	26
2.7.2	Úvodní část	26
2.7.3	Závěry podnikového strategického plánování	26
2.7.4	Závěry komplexní analýzy podniku	27
2.7.5	Marketingové cíle	28
2.7.6	Marketingové strategie	30
2.7.7	Rozpočet	32
2.7.8	Prováděcí programy	34
2.7.9	Způsob kontroly plnění plánů	34
3	Charakteristika společnosti ALPINE Bau a.s.	36
3.1	Obecné údaje.....	36
3.2	Historie a profil společnosti	38
3.3	Analýza organizační struktury a jednotlivých segmentů společnosti ALPINE Bau CZ a.s. 38	
3.3.1	Organizační struktura.....	39
3.3.2	Segmenty firmy.....	39
3.4	Analýza současného stavu marketingu společnosti	46
3.4.1	Externí marketing	47
3.4.2	Interní marketing.....	52
3.4.3	Firemní cíle	53
3.4.4	Marketingové cíle	53

3.5	Analýza oborového okolí.....	54
3.5.1	Analýza trhu.....	54
3.5.2	Analýza zákazníka	58
3.5.3	Analýza konkurence	60
3.6	Analýza vnějšího prostředí – PESTE.....	64
3.6.1	Politické prostředí	64
3.6.2	Ekonomické prostředí	65
3.6.3	Sociální prostředí	66
3.6.4	Technologické prostředí	68
3.6.5	Ekologické prostředí	69
3.7	SWOT analýza.....	70
4	Návrh marketingového plánu	70
4.1	Marketingové slabiny	71
4.2	Definování marketingových potřeb	71
4.3	Marketingové cíle a kroky	73
4.4	Akční plán.....	75
4.5	Finanční cíle.....	76
5	Závěr	79
6	Seznam zkratk a použitých symbolů	80
7	Seznam použitých zdrojů	81
7.1	Knižní zdroje.....	81
7.2	Internetové zdroje	82

Seznam tabulek:

<i>Tabulka 1 – Plánovací procesy.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabulka 2 - Posloupnost vypracování marketingového řízení.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 3 - Charakteristické vlastnosti marketingových cílů</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 4 - Obrat společnosti v posledních letech v mil. Kč bez DPH.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 5 - Přepočtený počet zaměstnanců v posledních letech.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 6 - Ekonomické poměrové ukazatele.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 7 - SWOT analýza</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 8 - Analýza marketingových potřeb</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 9 - Přehled akčního plánu.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 10 - Milníky akčního plánu</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 11 - Rozpočet marketingového plánu</i>	<i>78</i>

Seznam obrázků:

<i>Obrázek 1 - Typy trhů</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 2 - Marketingový mix 4P</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 3 - Porterův model konkurenčních sil</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 4 - Faktory působící na podnik</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 5 - Marketingový mix pro stavební trh</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 6 - Silniční okruh kolem Prahy, stavba 513 Vestec-Lahovice.....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 7 - Cyklostezka Nový Jičín – Hostašovice.....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 8 - Rekonstrukce železniční stanice Olomouc</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 9 - Obálka s logem firmy.....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 10 - Prezentační list.....</i>	<i>51</i>

1 Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám tématem marketingového plánování ve stavebním podniku. Marketingové plánování může pomoci nalézt mezeru na trhu a tím připravit společnost pro další období či vývoj novým směrem. Pro úspěšný rozvoj firmy je důležité znát situaci na trhu a umět pružně reagovat na změny. Marketingové plánování pomůže včas zareagovat a připravit zaměstnance na nové úkoly. S využitím nových technologií a nových poznatků a zvolenou strategií se snaží každá společnost získat lepší výchozí postavení na trhu. Marketingové plánování není jednoznačně nasměrováno, ale bude se neustále korigovat situací na trhu. Pravidelné vyhodnocování přispěje k ověření zdravého rozvoje firmy.

Pro vypracování této práce jsem si vybral stavební firmu ALPINE Bau CZ a.s. Je to středně velká, dynamická a perspektivní společnost s velkým potenciálem dalšího rozvoje. Zaměstnává více než 400 zaměstnanců.

Cílem práce bude popsat možnosti podnikového rozvoje a firemního marketingu zejména jeho odlišnosti ve stavebním podniku. Za pomoci teoretických znalostí přistoupit k realizaci posloupnosti činností a zjistit současnou situaci firmy. V mé práci se chci zabývat užíváním a plánováním firemního rozpočtu, využíváním podnikového marketingu a určením současné situace stavebního podniku.

Získání vstupních dat pro analýzy podniku plánuji sběrem informací o konkurenci, trhu a zákazníkovi. Vhodnými analýzami chci získávat potřebné informace o podniku a jeho vnitřním a vnějším prostředí. Cílem veškerých těchto úkonů bude analyzování silných a slabých stránek, také určení příležitostí a hrozeb podniku do blízké budoucnosti.

Na základě těchto výsledků pak navrhu marketingový plán pro další rozvoj společnosti.

2 Teoretická východiska

V následující kapitole se budu věnovat teoretické části mé diplomové práce. Nejdříve je si třeba definovat pojem marketing, segmentace trhu a popsat marketingový plán.

2.1 Co je marketing

Dnešní marketing je potřeba chápat nikoli v starším významu jako schopnost - „přesvědčit a prodat“ - ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná ještě předtím, než má společnost produkt na prodej. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich intenzitu a rozsah, rozhodli, zda se naskytne zisková příležitost. Marketing pracuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat [1, s. 38]

Marketing je ve své podstatě směna, která přináší zisk oběma zúčastněným stranám. Směna je zásadním prvkem marketingu. Aby mohla existovat, je třeba splnit určité podmínky: existence nejméně dvou partnerů směny a každý musí mít něco, co je hodnota pro druhého. Všichni účastníci směny musí mít schopnost provedení vzájemné komunikace. [2, s. 12]

Hlavním posláním marketingu je zjišťování a naplňování společenských a lidských potřeb. Marketing v důsledku znamená zajišťování výroby s naplňováním potřeb.

2.2 Specifika marketingu ve stavebnictví

Typickými prvky ve stavebnictví jsou ty, které z hlediska unikátnosti nenaleznu v dalších odvětvích národního hospodářství. Nadcházející výčet udává rozhodující zvláštnosti, které musí stavební marketing dodržovat. Stavba označována jako výrobek:

- imobilní, rozměrná, nákladná, s dlouhou životností a unikátní povahou,

- realizace stavby je vždy časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních a vnějších faktorů,
- převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu,
- stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka,
- existuje značná sezónnost výroby,
- skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby.

[3, s. 43]

2.3 Segmentace trhu a výběr cílového trhu

„Trh se skládá z kupujících, ti se navzájem liší. Lišit se mohou jejich přání, prostředky, bydliště, vztah k nakupování i nákupní postupy. Pomocí tržní segmentace rozděluje obchodní korporace velké heterogenní trhy na menší segmenty, které lze účinněji oslovit prostřednictvím výrobků a služeb, jež odpovídají jejich jedinečným potřebám.“ [1, s. 457]

Protože má každý kupující jedinečné potřeby a přání, je každý také potenciálně samostatným trhem. V ideálním případě by tedy měl být nastaven od prodejce pro každého kupujícího samostatný marketingový program.

Segmentace trhu nám slouží k rozdělení trhu na segmenty. V rámci jednotlivých segmentů mají zákazníci podobné potřeby a reakce na marketingové aktivity. Zaměříme se na výběr segmentů.

Trh spotřebitelů může být segmentován například podle těchto faktorů:

- geografická kritéria – např. světadíly, země, regiony, hustota obyvatel, podnebí;
- demografické charakteristiky – např. pohlaví, věk, etnická příslušnost, národnost, náboženství;
- socioekonomické charakteristiky – např. zaměstnání, příjem, vzdělání, velikost rodiny;
- psychografické charakteristiky – např. osobnost, životní styl, zájmy, hodnoty;

- charakteristiky chování – např. loajalita ke značce, hledané výhody, častost užívání, kategorie uživatele. (<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci-2770.html>, 2015)

Targeting, slouží k zacílení pro podnik nejvhodnější segmenty trhu. Cílem je výběr cílového segmentu a stanovení měřítek přitažlivosti. Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.

Klíčová kritéria jsou zejména:

- Velikost segmentu - počet potenciálních zákazníků
- Růstový potenciál segmentu - prognóza vývoje počtu zákazníků v budoucnu
- Atraktivita segmentu - finanční možnosti potenciálních zákazníků, hrozba vstupu konkurentů, možnost substitutů, cena komplementů apod.

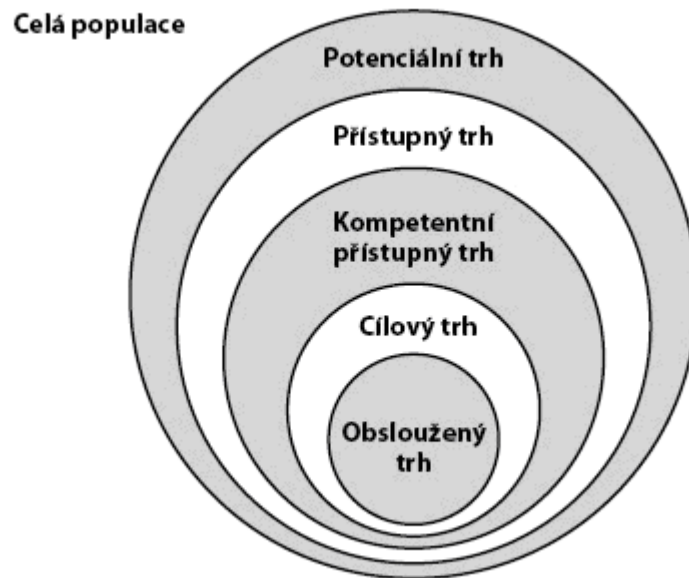
[2, s. 180]

Tržní segmentace podle Kotlera:

- Hromadný marketing - Použití téměř stejného produktu, komunikace a distribuce pro všechny spotřebitele.
- Marketing zaměřený na mikrosegmenty – Orientuje se na podskupiny těchto segmentů. Mikrosegment je podrobně definovaná skupina, určená obvykle rozdělením segmentu na dílčí segmenty nebo definováním skupiny s charakteristickými rysy.
- Mikromarketing - představuje přizpůsobení produktů a marketingových programů tak, aby odpovídaly vkusu konkrétních jednotlivců a míst. Mikromarketing zahrnuje lokální marketing a individuální marketing.
 - Lokální marketing - Lokální marketing znamená přizpůsobení značek a komunikace potřebám a přáním lokálních zákaznických skupin - měst, čtvrtí či dokonce konkrétních obchodů.
 - Individuální marketing - Přizpůsobením produktů a marketingových programů potřebám a preferencím jednotlivých zákazníků. [1, s. 458-461]

2.4 Typy trhů

Po vymezení stavebního trhu je třeba tento trh segmentovat do menších skupin, neboť jak ukazuje následující obrázek 1, trh je široký pojem.



Obrázek 1 - Typy trhů

(zdroj: www.NETMBA.com/marketing)

Rozeznáváme tyto typy trhů: [4, s. 74]

- **Potenciální trh** – ti z celé populace, pro které by vlastnictví výrobku či služby bylo přínosné.
- **Přístupný trh** – ti na potenciálním trhu, kteří mají dostatek peněz na koupi výrobku.
- **Kompetentní přístupný trh** – ti na přístupném trhu, kdo si mohou výrobek koupit z právního hlediska.
- **Cílový trh** – segment na kompetentním přístupném trhu, který se obchodní korporace rozhodla obsluhovat.
- **Obsloužený trh** – ti na cílovém trhu, kteří si výrobek koupili.

2.5 Použité metody

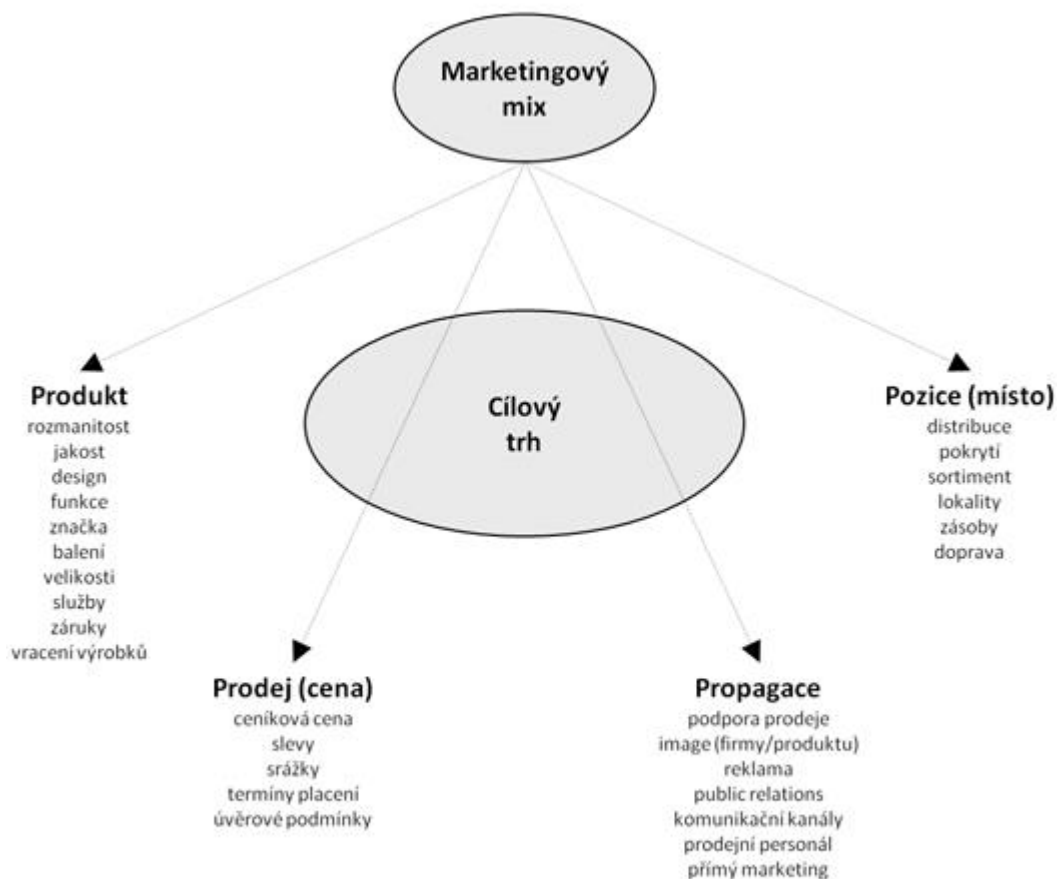
V následující části popíšu marketingové nástroje stavebního trhu, které pak prakticky uplatním v analytické části své diplomové práce. Jedná se o Marketingový mix 4P, 4C, SLEPT analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.5.1 Marketingový mix 4P

Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Skládá se čtyř složek: Product, Price, Place, Promotion. Produktové portfolio je označení souhrnu všech výrobků, zboží nebo služeb poskytovaných zákazníkům. Je to kompletní nabídka všech produktů. (<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>, 2015)

- Product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka – kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.
- Price (cena) – cena produktu a celková cenová politika obchodní korporace na stavebním trhu
- Place (distribuční cesty) – způsob(y) distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi
- Promotion (propagace) – způsob(y) propagace produktu

(<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>, 2015)



Obrázek 2 - Marketingový mix 4P

zdroj: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

2.5.2 Marketingový mix 4C

Marketingový mix 4C (marketing mix 4C) je alternativou k marketingovému mixu 4P. Zatímco 4P je marketingovým mixem z pohledu podniku, 4C je mixem z pohledu zákazníka. Hlavní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka a pak teprve o „P“ z pohledu obchodní korporace. Klíčová je zejména komunikace - zákazník chce s podnikem komunikovat, nechce „reklamní masáž“.

Jednotlivá písmena „C“ znamenají:

- Customer solution - řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P)
- Cost - náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 4P)

- Convenience (Channel) - dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P)
 - Communication - komunikace (odpovídá Promotion ze 4P)
- (<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>, 2015)

2.5.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů: social – sociální hledisko, legal – právní a legislativní hledisko, economic – ekonomické hledisko, policy – politické hledisko, technology – technické hledisko. [5]

SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které se mění. V rámci analýzy se nemapuje pouze situace, která probíhá, ale pozornost se věnuje hlavně otázkám, jak se toto prostředí bude nebo může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí se můžou předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů. [5]

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí: [5]

Politické a legislativní

Ekonomické

Sociální a kulturní

Technologické

SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

Sociální faktory:

1. Demografické charakteristiky jako například:

- velikost populace

- věková struktura
 - pracovní preference
 - geografické rozložení
 - etnické rozložení
2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce
- rozdělení příjmů
 - míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti
3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:
- životní úroveň
 - rovnoprávnost pohlaví
 - populační politika
4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:
- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi
 - existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání
 - diversita pracovní síly.

[5]

Legislativní faktory:

1. existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:
- obchodní právo
 - daňové zákony
 - deregulační opatření
 - legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)
 - právní úprava pracovních podmínek (BOZP...)
2. nehotová – neexistující legislativa
3. další faktory jako:
- funkčnost soudu
 - vymahatelnost práva
 - autorská práva

[5]

Ekonomické faktory:

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace
- úroková míra
- obchodní deficit nebo přebytek
- rozpočtový deficit nebo přebytek
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj
- měnová stabilita
- stav směnného kursu

2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

- náklady na místní půjčky
- bankovní systém
- dostupnost a formy úvěrů

3. Daňové faktory jako např.:

- výše daňových sazeb
- vývoj daňových sazeb
- cla a daňová zatížení.

[5]

Politické faktory:

1. Hodnocení politické stability jako např.:

- forma a stabilita vlády
- klíčové orgány a úřady
- existence a vliv politických osobností
- politická strana u moci

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím
- vztah ke státnímu průmyslu
- postoj vůči privátnímu sektoru

3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

- zahraniční konflikty
- regionální nestabilita

3. Politický vliv různých skupin

[5]

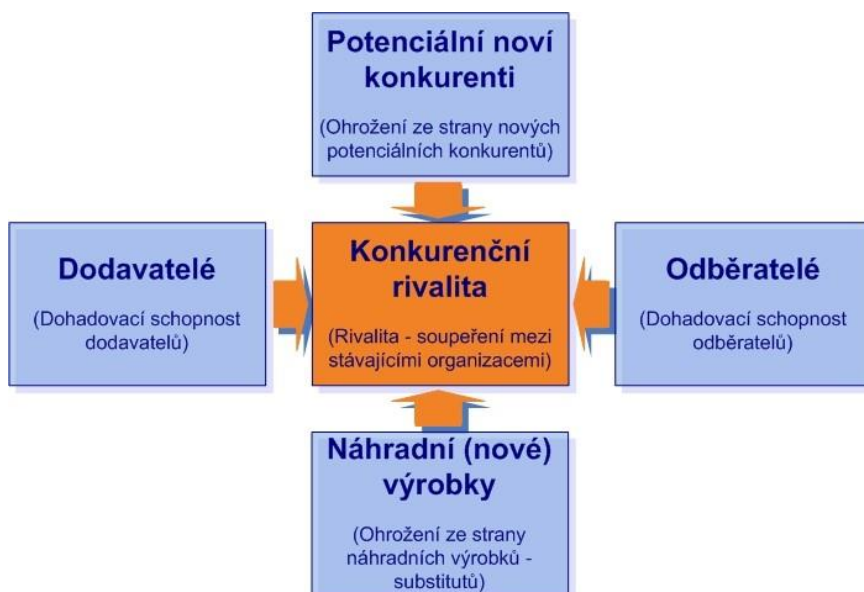
Technologické faktory:

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu
2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)
3. Nové vynálezy a objevy
4. Rychlost realizace nových technologií
5. Rychlost morálního zastarání
6. Nové technologické aktivity
7. Obecná technologická úroveň

[5]

2.5.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na stavebním trhu. Rivalita trhu závisí na vzájemném působení základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál určitého odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síťový graf, který pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí stavební obchodní korporace a odhalit ohrožení a příležitosti podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil, více lze vidět na obrázku 3. (<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>, 2015)



Obrázek 3 - Porterův model konkurenčních sil

(zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>)

- 1. riziko vstupu potenciálních konkurentů** - Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují překážky vstupu?
- 2. rivalita mezi stávajícími konkurenty** - Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- 3. smluvní síla odběratelů** - Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- 4. smluvní síla dodavatelů** - Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, jejich počet. Jak velký počet jich je?
- 5. hrozba substitučních výrobků** - Jak snadno můžou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

Porterův model je jeden z velmi důležitých nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolí stavebního podniku. (<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>, 2015)

2.6 Marketingový plán stavebního podniku

Jak vypadá marketingový plán? Zaměříme se na plány produktů a značek, které dále rozvíjejí obecný plánovací proces z Tabulky 1. Plán produktu či značky by měl zahrnovat klíčové závěry, současnou marketingovou situaci, příležitosti a hrozby, cíle a problémy, marketingové strategie, programy činnosti, rozpočty a kontrolní mechanismy [1, s. 108]

Tabulka 1 – Plánovací procesy

Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv
Marketingová strategie	Předpokládaná široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisku a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupných plnění plánu

Zdroj: [1, s. 109], vlastní zpracování

Marketingový plán je písemný dokument zachycující marketingové plánování, potažmo jeho výsledky. Je to nástroj, který má za cíl zlepšit obchodní výsledky podniku. Malé i střední obchodní korporace sestavují marketingový plán, jehož obsah a struktura se liší podle konkrétních podmínek podniku. Některé malé obchodní korporace na stavebním trhu volí variantu, že marketingový plán tvoří jeden dokument, v jiných podnicích tvoří plán dva oddělené dokumenty, které jsou navzájem provázané. [4, s. 189]

Stává se v praxi, že obchodní korporace na stavebním trhu provede jednotlivé naplánování kroků, ale už nepovažuje za důležité vše sepsat do marketingového, nebo alespoň podnikového plánu. Bez zpracování výsledné dokumentace je veškerá činnost marná.

Obsah marketingového plánu:

1. Titulní list
2. Obsah plánu
3. Stručné shrnutí
4. Úvodní část

5. Závěry podnikového strategického plánování – vize a poslání podniku, podnikové cíle i strategie a kritické faktory úspěchu
6. Závěry komplexní analýzy podniku
7. Marketingové cíle
8. Marketingové strategie
9. Rozpočet
10. Prováděcí programy
11. Způsob kontroly plnění plánů
12. přílohy

[4, s. 190]

Marketingový plán je dokument, který poukazuje, čeho a kdy obchodní korporace na stavebním trhu dosáhne. Zabraňuje tomu, aby nedošlo k situaci, že se stavební podnik odchýlí od původního záměru, nebo se odchýlí od věcí, které si naplánoval před několika měsíci. Plán napomáhá zvýšit obchodní korporaci zisk a obrát. Díky plánu vědí všichni zaměstnanci, na čem obchodní korporace staví, čeho chce dosáhnout. Tak můžou pomocí přispět k naplnění podnikového poslání a přispět k prosperitě podniku. [4, s. 17]

Obecně lze říct, že dobrý marketingový plán je pro stavební podnik velice efektivní, zvyšuje celkovou výkonnost všech jeho oddělení. Vždy je to však pouze jeho nástroj, ne jeho cíl. Změní-li se kterýkoliv faktor marketingového prostředí podniku, musí se marketingový plán rychle upravit a uskutečnit kroky, které povedou k nápravě vzniklé situace. [6, s. 31]

„V praxi se konkrétní obsah marketingového plánu skládá u několika navzájem na sebe navazujících částí (oddílů).“ [6, s. 31]

V marketingovém plánu z hlediska jeho obsahu bývají zpravidla zahrnuty:

- výstupy marketingové situační analýzy
- rekapitulace naplánovaných marketingových cílů
- rámce strategií
- vlastní prováděcí programy a rozpočty

[7, s. 28]

2.7 Vybrané části marketingového plánu

Pro porozumění je potřeba vysvětlit pojmy, které se týkají marketingového plánu. Jednotlivé části musí být jasné a výstižné, uskutečnitelné, můžou mít různou strukturu a být různě strukturovány.

2.7.1 Stručné shrnutí

Slouží vrchnímu managementu k rychlé orientaci mezi jednotlivými částmi plánu. Jde o přehled nejdůležitějších bodů. Bývají zde zpracovány základní informace o projektu.

2.7.2 Úvodní část

„Úvodní část obsahuje charakteristiku situace, ze které je plán sestavován, stručnou charakteristiku podniku a prostředí, ve kterém podnik operuje a další použitelné informace pro objasnění situace. Uvádějí se také nejdůležitější závěry z celopodnikového plánování, které tvořilo podklad pro marketingové plánování a komplexní analýzu.“ [4, s. 190]

2.7.3 Závěry podnikového strategického plánování

Poslání stavebního podniku bývá vyjádřeno stroze, často pomocí sloganů. Je to něco, co u řady českých stavebních obchodních korporací budete hledat jen marně. V USA přitom tzv. mission statement dominuje často na předních místech, na webu i třeba ve výroční zprávě společnosti. Zaměstnanci jej znají a každý by se měl chovat podle něj. [6, s. 17]

Vize představuje dlouhodobý výhled podnikové podnikatelské činnosti. Také bývá formulována velice stručně a obecně. Například vizí společnosti UNISTav a.s. zní: „Spolehlivý dodavatel vašich staveb.“ Z vizí stavebních podniků se vyvíjí jejich cíle. [6, s. 17]

Stanovení cílů podniku musí být zcela přesné a konkrétní. Nejlépe je vyjádřime v kvantitativní nebo číselné podobě. Určují popis stavebních podnikových cílů v daném podnikatelském prostředí. Jasně vyjádření napomáhá dobře se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Mezi základní ekonomické ukazatele obvykle patří zisk, rentabilita, růst obratu a tržní podíl dosažený na určitém trhu. Neméně důležité jsou pro zdravě se rozvíjející stavební podnik také cíle sociální (nové pracovní příležitosti, rozvoj regionu) a marketingové (dobrá image podniku, zvýšení podvědomí o produktech). Následující obrázek ukazuje hierarchizaci a dekompozici řízení stavební obchodní korporace. [6, s. 18]

Tabulka 2 - Posloupnost vypracování marketingového řízení



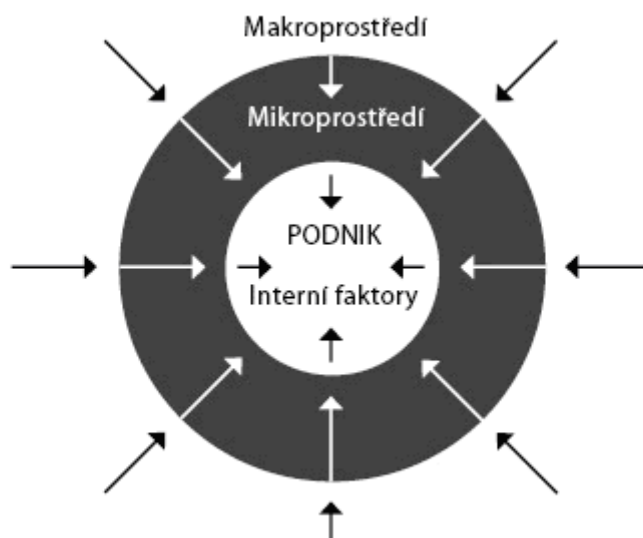
zdroj: [6, s. 18]

2.7.4 Závěry komplexní analýzy podniku

Každý podnik musí vědět, co se děje v jeho okolí, jaké faktory na něj mají vliv, jaký je jejich budoucí vývoj a další informace, aby mohl správně naplánovat své vlastní aktivity. Proto stavební podniky provádí komplexní analýzu.

Někdy se také užívá název situační analýza či marketingový audit. Komplexní analýza představuje systematické zkoumání a šetření vnějšího i vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti. [4]

Faktory působící na podnik jsou znázorněny v následujícím obrázku.



Obrázek 4 - Faktory působící na podnik

(Zdroj:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>)

Výsledky komplexní analýzy jsou pak podkladem pro určení budoucí tržní pozice stavebního podniku, pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a pro sestavení marketingových plánů. Komplexní analýza se provádí buď jako samostatný krok, či jako součást plánovacího procesu, ale vždy platí, že by se měla provádět pravidelně, nejméně jednou za rok, nikoli až v případě nutnosti. [4]

2.7.5 Marketingové cíle

Cíle vycházejí z provedení komplexní analýzy. Vyjadřují konkrétní úkoly a jsou odpovědi na otázky:

- Čeho se cíl týká?
- O kolik se uvažuje změna?
- Na jakém trhu?
- Kdy má být cíle dosaženo?

Všechny cíle musejí být SMART, tedy i marketingové. Následující Tabulce 2 uvádí základní charakteristiky marketingových cílů a jejich příklady. [4, s. 101]

Tabulka 3 - Charakteristické vlastnosti marketingových cílů

Vlastnosti cílů	Příklad
Specifické- jednoznačně vyjádřené, srozumitelné	"Dosažení 10% tržního podílu na trhu stavební techniky v České republice do jednoho roku." Nejednoznačný cíl je: "Dosažení tržního podílu na úkor konkurence."
Měřitelné - kvantifikovatelné, tím se stávají ověřitelné	"Zvýšit prodej bagrů je neměřitelné na rozdíl od "zvýšení prodeje bagrů o 5% do jednoho roku"
Reálné, realizovatelné	"Získání 50% tržního podílu na stavebním trhu do jednoho roku kde je nespočet stavebních firem" je nereálný a nerealizovatelný zisk
Hierarchicky uspořádané podle důležitosti - ne všechny cíle jsou stejně významné	Cíl na zvýšení tržního podílu bude mít větší důležitost než cíl na zlepšení distribuce
Časově určené - během jaké doby má být cíle dosaženo, do kdy	"Zvýšení prodeje bagrů o 5% do jednoho roku."
Sladěné - když nejsou cíle sladěné, nikdo neví, čeho se má dosáhnout	Nelze maximalizovat prodeje a zároveň minimalizovat náklady
Motivační - zaměstnanci se s cíli ztotožní a rozumějí jim, vědí, čeho se má dosáhnout	

Zdroj: [4], vlastní tvorba

Stanovení marketingových cílů

„Marketingové cíle se týkají trhů, produktů a souvisejí s marketingovým mixem. Rozdíl mezi podnikovými a marketingovými cíli je v tom, že podnikové cíle jsou vodítkem pro jednání celého podniku, zatímco marketingové cíle stanovují, čeho je potřeba v marketingové divizi dosáhnout, aby podnik splnil své celkové cíle. Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě potřeb zákazníka. Přesné, jasné a konkrétní. Současně by měly být vhodné srozumitelné v časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané.“ [7, s. 27]

2.7.6 Marketingové strategie

Slovo strategie je odvozeno od slova *stratégia*, které původně znamenalo vést válku a řešit válečné věci, tak aby bylo dosaženo vítězství. V přeneseném slova smyslu se pod pojmem strategie rozumí umění vést činnost podniku, respektive kolektiv lidí, takovým způsobem, který vede ke splnění vytyčených cílů. [6, s. 23]

Marketingová strategie konkretizuje marketingové cíle a aktivity celkové strategie obchodní korporace na stavebním trhu. Základní obecný rámec vytváření marketingové strategie lze stanovit následujícími kroky: [1, s. 46]

- Stanovení marketingových cílů, jichž chceme dosáhnout
- Stanovení marketingových strategických alternativ, případně variant
- Stanovení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin zákazníka
- Identifikace konkurence
- Vymezení nabízených produktů
- Prezentace podstaty naší nabídky
- Vypracování marketingového mixu

[1, s. 46]

„V praxi neplatí, že si podnik vybere jednu strategii, protože některé strategie se zaměřují na podobné aspekty nebo představují to samé, jako např. strategie zaměřené na tržní výklenky u Portera a Kotlera. Jde spíše o definování aspektů, na které se chce podnik zaměřit a podle toho vybrat vhodné strategie.“ [4, s. 108]

Strategie minimálních nákladů

Stavební podnik usiluje o co nejmenší náklady ve výrobě a o co nejnižší distribuci. Je schopen nabízet své produkty levněji než konkurence. Strategie minimálních nákladů předpokládá výrobní koncepci. Podnik musí vlastnit co nejlepší technologie a také vynikat

v oblasti nákupu, výroby a distribuce. Strategii se zabývají obchodní korporace na stavebním trhu, které se orientují na velice rozsáhlý a masový trh.

Nebezpečí spočívá v podniku, která se na trhu objeví a bude vyrábět a prodávat ještě levněji, než zmíněná obchodní korporace.

Strategie minimálních nákladů je obvyklá u nadnárodních, kapitálově silných organizací. Avšak může se dobře uplatnit třeba u studentské čajovny, zejména pokud se ještě kombinuje se strategií diferenciací produktů [6, s. 25]

Strategie v oblasti marketingového mixu

Produktová strategie se týká rozhodnutí o jednotlivých komponentech komplexního produktu (provedení, styl, služby, design, značka, aj.) a s cílem dosažení předání takové hodnoty zákazníkovi, se kterou bude spokojen.

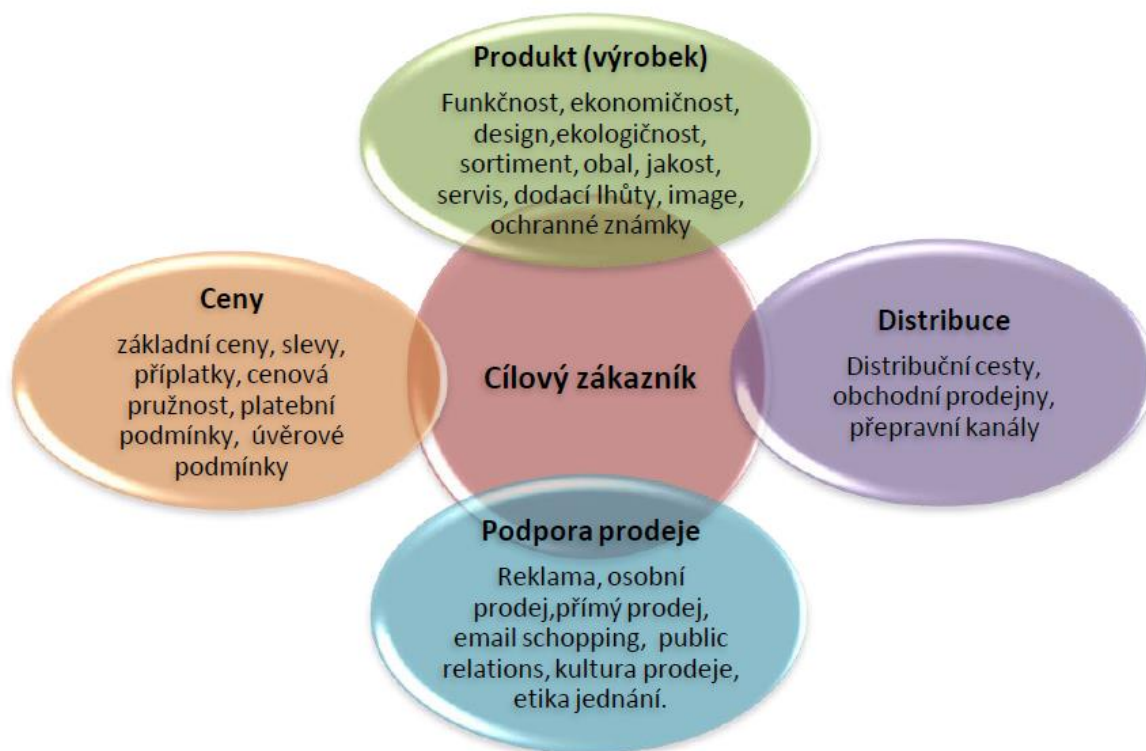
Cenová strategie určuje velikost ceny, kterou si stavební podnik stanoví, aby byl zákazník spokojen a ochoten ji zaplatit.

Distribuční strategie se váže k řešení rozporů, které nastanou mezi výrobou a konečným zákazníkem. Konkrétně se jedná o rozpory v čase, místě, kvalitě a množství. Marketingoví manažeři mají za úkol rozhodnout, zda bude vhodnější produkt prodávat přímo konečnému zákazníkovi, nebo jej prodávat prostřednictvím mezičlánků např. velkoobchodu a maloobchodu, manažeři musí zvolit, zda bude strategie intenzivní, selektivní, nebo exkluzivní distribucí.

Strategie v oblasti marketingové komunikace spadají do procesu sdělování hodnoty na cílovém trhu. Součástí marketingové komunikace jsou reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing a osobní prodej. Stavební manažeři volí ty prvky komunikace, které jsou v procesu sdělování neúčinnější. Tyto prvky se musí navzájem sjednotit. Základními komunikačními strategiemi jsou strategie tlaku a strategie tahu.

[7, s. 27-28]

Obrázek 5 - Marketingový mix pro stavební trh



[3, s. 116]

2.7.7 Rozpočet

Plány činností umožňují manažerovi vytvořit podpůrný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát. K určení příjmů se použijí předpokládané tržby jednotky a průměrná čistá cena. Na straně výdajů jsou uvedeny náklady na výrobu, fyzickou distribuci a marketing. Výsledný rozdíl představuje očekávaný zisk. Tento rozpočet je předložen vyšší úrovni řízení, která jej buď schválí, nebo zamítne. Po schválení se stává základem pro nákup materiálu, plánování výroby, plánování lidských zdrojů a marketingové operace. Rozpočtování může být velmi obtížné a rozpočtovací metody sahají od jednoduchých empiricky odvozených pravidel až po složité počítačové metody.

[1, s. 190]

Metody tvorby rozpočtu na marketingovou komunikaci

Pro vytváření stavebního rozpočtu marketingové komunikace se používá několik metod. Každá z nich má své nedostatky a přednosti. [7, s. 188-189]

- Metoda procenta z obratu – Princip této metody spočívá ve vymezení určitého procenta z obratu podniku. Výhodou takto stanoveného rozpočtu je, že vychází z reálných možností podniku. Nevýhodou pak to, že takto sestavený rozpočet nezohledňuje tržní příležitosti a jejich podporu marketingovou komunikací. Určení velikosti procenta rozpočtu je svým způsobem libovolné na zvážení managementu. Žádný postup přitom nevysvětlí, jaká výše obratu, má být na komunikaci použita.
- Podle možnosti podniku – Tato metoda vychází z finančních zdrojů, které má obchodní korporace na stavebním trhu k dispozici. Každoročně se může finanční příděl měnit. Je upřednostňován krátkodobý pohled před dlouhodobým plánováním.
- Podle konkurence – Podnik se snaží vyčlenit takové množství finančního obnosu, aby získal obdobný prostor v médiích jako konkurenti.
- Metoda podle cílů – Je to metoda postavená na plánování nákladů s ohledem na dosažení cílů, které si společnost vytyčila. Z hlediska dosažení komunikačních i prodejních výsledků se tahle metoda jeví jako nejvýhodnější. [7, s. 188-189]

Sestavíme rozpočet

Rozpočet představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období. Náklady se týkají například vynaložení na náklady, které jsou směřovány na přímý marketing, reklamu, vývoj výrobku, vyžívání nového distribučního článku a další podobné věci.

Tvoření rozpočtu není jednoduché, je třeba zajistit soulad s realizací marketingových aktivit a mezi celkovým podnikovým rozpočtem, který ovšem představuje určité podnikové omezení.

Stanovení rozpočtu probíhá většinou podle nákladů z minulých let. Přihlédne se ke změnám, trendům, výkyvům. Velice významnou roli hraje při sestavování rozpočtu, také typ stavební obchodní korporace, fáze, ve které se stavební obchodní korporace nachází, a definované podnikové cíle a strategie. Při vzniku nové formy budeme mít větší náklady na marketing, provoz, nebo výrobu, než při zaběhnutém provozu podniku. [4, s. 190 - 191]

„Pokud jsou náklady na realizaci určených strategií a akčních plánů vyšší než příspěvek k zisku podniku, který vyplyne z prognózy prodeje předpokládaného v plánu, je takový plán v praxi nerealizovatelný.“ [8, s. 66]

2.7.8 Prováděcí programy

Pro prováděcí programy existuje několik názvů, používá se několik pojmů. Jsou to například realizační programy, nebo akční plány. Prováděcí program udává každému pracovníkovi nebo oddělení časový úsek a odpovědnost pro provedení úkolu. Hlavní úkol pracovník identifikuje a určí, že je potřeba splnit. [4, s. 196]

Odpovídá na otázky:

- Co se bude vyrábět?
- Kdo úkol provede?
- Kdo je za úkol zodpovědný?
- Do kdy se úkol provede?
- Kolik to bude stát?

Jedná se o soubor plánovaných projektů a aktivit komunikačního mixu, jejichž prostřednictvím mají být naplněny cíle a strategie. Akční plán může být součástí strategie, nebo se může jednat o samostatný dokument na tyto dokumenty navazující. [4, s. 196]

2.7.9 Způsob kontroly plnění plánů

„Monitorování a kontrola marketingových strategií zabezpečuje neustálé sledování a kontrolování marketingových činností, měření aktuálního výkonu a jeho srovnávání se

stanovenými marketingovými cíli, na jejichž základu může dojít k aktuální úpravě strategie.“ [7, s. 28]

Existuje mnoho metod hodnocení úsilí marketingových postupů ve stavebnictví. Hodnotí se úroveň prodejů marketingových nákladů, zisků a spokojenost zákazníka jako prostředek dosažení cílů. Také se sleduje, na kolik bylo dosaženo marketingových cílů. [4, s. 220]

Stavební obchodní korporace, které ukážou slabiny v efektivnosti marketingových strategií, často provádějí důkladnější kontrolu, která je nazývána marketingový audit.

Je třeba rozlišit dva typy auditu:

- Externí – je prováděn externími subjekty podniku.
- Interní – vypracuje si ho obchodní korporace sama, v rámci oddělení, které je přímo podřízeno vedení. Vychází z podnikového informačního a kontrolního systému [7, s. 28]

3 Charakteristika společnosti ALPINE Bau a.s.

3.1 Obecné údaje

Datum zápisu: 14. července 2014
Obchodní firma: ALPINE Bau CZ a.s.
Spisová značka: B 10609 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Sídlo: Jiráskova 613/13, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí
Identifikační číslo: 02604795
Právní forma: Akciová společnost
Kapitál společnosti: 2 000 000 Kč, zcela splaceno

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výkon zeměměřických činností
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Opravy silničních vozidel
- Obráběčství

Statutární orgán – představenstvo:

předseda představenstva: Peter Russegger
člen představenstva: Ing. František Vaculík
člen představenstva: Ing. Miroslav Hornák
člen představenstva: Ing. Juraj Kotůč
člen představenstva: Ing. Michal Kocián

Způsob jednání: Za společnost jednají vždy dva členové představenstva společně.

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady: Ing. Jindřich Pech
člen dozorčí rady: Mgr. Hana Šnyrchová
člen dozorčí rady: Ing. Petr Kymlička

Jediný akcionář: PSJ Holding B.V. 1017CB Amsterdam, Herengracht 500,
Nizozemské království

(zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=850609&typ=PLATNY>, 2015)

Firma ALPINE Bau CZ nabízí v současné době výstavbu, rekonstrukci a opravy dopravních, inženýrských staveb, vodohospodářských a pozemních staveb – silnic, dálnic, železnic, mostů, podchodů, parkovišť, zpevněných ploch, cyklistických stezek, venkovních kanalizací, průmyslových, administrativních, obchodních, rekreačních, bytových a sportovních objektů, čerpacích stanic pohonných hmot, čističek odpadních vod, vodních toků, bioplynových stanic, aj.

Společnost ALPINE Bau CZ má k dispozici dostatečné kapacity technického a materiálového zajištění jakékoliv výstavby v dohodnutém čase.

(Zdroj: <http://www.alpine.cz/>, 2015)

Tabulka 4 - Obrat společnosti v posledních letech v mil. Kč bez DPH

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat (mil. Kč)	2 791	X	1 912	1 171	3 766

Zdroj: interní materiály

Marketingové oddělení ve firmě ALPINE nevyužívá u svých marketingových postupů obrat společnosti. Nepovažuje to za důležité. V závěrečných zprávách jsem obrat dohledal pouze u roku 2010. V dalších letech tento údaj chybí.

Tabulka 5 - Přepočtený počet zaměstnanců v posledních letech

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Přepočtený počet zaměstnanců	578	558	521	462	425

Zdroj: interní materiály

Počet zaměstnanců se snižoval vlivem krize ve stavebnictví. V roce 2014 firmu ALPINE koupila Nizozemská holdingová společnost PSJ. Počet zaměstnanců se pak dále zredukoval. V tabulce je znázorněn přepočtený počet zaměstnanců v jednotlivých letech. Přepočtený počet zaměstnanců je aritmetický průměr u počtu zaměstnanců na začátku a na konci roku. Marketingové oddělení firmy nerozlišuje technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky. Pro své účely používá pouze celkový přepočtený počet zaměstnanců.

3.2 Historie a profil společnosti

ALPINE působí na stavebním trhu v České republice od roku 1992 a do povědomí veřejnosti se významně zapsala již začátkem r. 1993 zahájením rozsáhlé silniční stavby Brno-Mikulov. V roce 2014 se ALPINE Bau CZ stává členem skupiny PSJ. Dne 14. července byla zapsána do obchodního rejstříku změna obchodní firmy na ALPINE Bau CZ a.s. (Zdroj: <http://www.alpine.cz/o-spolecnosti/historie/>, 2015)

Skupina PSJ v současné době čítá přes 1350 zaměstnanců. Ve zmiňovaném holdingu jsou mimo jiné firmy ALPINE Bau CZ, ALPINE SLOVAKIA, PSJ.

3.3 Analýza organizační struktury a jednotlivých segmentů společnosti ALPINE Bau CZ a.s.

Společnost je členěna na jednotlivé vnitropodnikové útvary a tyto organizační jednotky pracují s jednotlivými segmenty.

3.3.1 Organizační struktura

a) Výrobní závody

- Závod ASFALT
 - středisko Ostrava-sever
 - středisko Brno-jih
- Závod hlavní stavební výroby (HSV) Brno
 - středisko Brno
 - středisko Ostrava
 - středisko Praha
- Závod hlavní stavební výroby (HSV) Ostrava
 - středisko Ostrava
 - středisko Hradec Králové

Závod ASFALT provádí činnosti v souvislosti s asfaltovou technologií. Tento závod pracuje na svých zakázkách, ale spolupracuje také v součinnosti se závody HSV. Působí po celém území České republiky a na Slovensku.

Závody Brno i Ostrava provádí všechny pracovní činnosti dopravního a inženýrského stavitelství. Výjimku tvoří pouze asfaltová technologie, která je zajištěna Závodem ASFALT.

b) Ostatní pracoviště – servisní podpora, administrativa

- Valašské Meziříčí – strojně-technický útvar (MTA), sklady, dílny, garáže, IT, ekonomika, personalistika.
- Brno – právní činnost, marketing.

3.3.2 Segmenty firmy

Spektrum stavebních oborů tvoří kromě dopravních staveb i stavby pozemního a inženýrského stavitelství a vodohospodářské stavby.

Jsou to tyto segmenty:

- Silniční stavby, asfaltové povrchy
- Mosty, cyklostezky, zpevněné plochy
- Pozemní a inženýrské stavby
- Železniční stavby
- Vodohospodářské stavby
- Revitalizace

Analyzují vybrané segmenty.

3.3.2.1 Silniční stavby, asfaltové povrchy

Stavby silnic a asfaltových povrchů patří mezi nejčastější stavební objekty firmy ALPINE. Podnik se zabývá budováním dálnic, rychlostních silnic, silnic I. třídy a také nižší třídy. V neposlední řadě také místní nebo účelové komunikace.

„Pozemní komunikace je dopravní cesta určená k užití silničními, jinými vozidly a chodci, včetně pevných zařízení nutných pro zajištění tohoto užití a jeho bezpečnosti. Pozemní komunikace se dělí na tyto kategorie:

- *dálnice*
- *silnice*
- *místní komunikace*
- *účelová komunikace“*

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 2 zákona č. 13/1997 Sb.)

„Dálnice je pozemní komunikace určená pro rychlou dálkovou a mezistátní dopravu silničními motorovými vozidly, která je budována bez úrovnňových křížení, s oddělenými místy napojení pro vjezd a výjezd a která má směrově oddělené jízdní pásy.“

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 4 zákona č. 13/1997 Sb.)

„Silnice je veřejně přístupná pozemní komunikace určená k užití silničními a jinými vozidly a chodci. Silnice tvoří silniční síť. Silnice se podle svého určení a dopravního významu rozdělují do těchto tříd:

- *silnice I. třídy, která je určena zejména pro dálkovou a mezistátní dopravu,*
- *silnice II. třídy, která je určena pro dopravu mezi okresy,*
- *silnice III. třídy, která je určena k vzájemnému spojení obcí nebo jejich napojení na ostatní pozemní komunikace.“*

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 5 zákona č. 13/1997 Sb.)

„Místní komunikace je veřejně přístupná pozemní komunikace, která slouží převážně místní dopravě na území obce. Místní komunikace se rozdělují podle dopravního významu, určení a stavebně technického vybavení do těchto tříd:

- *místní komunikace I. třídy, kterou je zejména rychlostní místní komunikace,*
- *místní komunikace II. třídy, kterou je dopravně významná sběrná komunikace s omezením přímého připojení sousedních nemovitostí,*
- *místní komunikace III. třídy, kterou je obslužná komunikace,*
- *místní komunikace IV. třídy, kterou je komunikace nepřístupná provozu silničních motorových vozidel nebo na které je umožněn smíšený provoz.“*

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 6 zákona č. 13/1997 Sb.)

„Účelová komunikace je pozemní komunikace, která slouží ke spojení jednotlivých nemovitostí pro potřeby vlastníků těchto nemovitostí nebo ke spojení těchto nemovitostí s ostatními pozemními komunikacemi nebo k obhospodařování zemědělských a lesních pozemků. Příslušný silniční správní úřad může na žádost vlastníka účelové komunikace a po projednání s příslušným orgánem Policie České republiky upravit nebo omezit veřejný přístup na účelovou komunikaci, pokud je to nezbytně nutné k ochraně oprávněných zájmů tohoto vlastníka. Úprava nebo omezení veřejného přístupu na účelové komunikace stanovené zvláštními právními předpisy tím není dotčena.“

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 7 zákona č. 13/1997 Sb.)

„Vlastníkem dálnic a silnic I. třídy je stát. Vlastníkem silnic II. a III. třídy je kraj, na jehož území se silnice nacházejí, a vlastníkem místních komunikací je obec, na jejímž území se

místní komunikace nacházejí. Vlastníkem účelových komunikací je právnická nebo fyzická osoba. Stavba dálnice, silnice a místní komunikace není součástí pozemku.“

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 19 zákona č. 13/1997 Sb.)

Nejvýznamnější investiční akce:

Významné stavby realizované firmou ALPINE:

- Modernizace dálnice D1, úsek Lhotka - Velká Bíteš, cena: 596,8 mil. Kč, doba výstavby 05/2013 – 09/2015 (objednatel: Ředitelství silnic a dálnic ČR, financování plně ze státního rozpočtu)
- Dálnice D1, stavba 0135 Kroměříž-východ – Říkovice, cena: 4,5 mil. Kč, doba výstavby 03/2008-11/2012, podíl ALPINE Bau CZ 10%, stavbu realizovalo sdružení firem (SKANSKA a.s., METROSTAV a.s., ALPINE Bau CZ, M-SILNICE a.s.), doba výstavby 03/2008 – 11/2012 (objednatel: Ředitelství silnic a dálnic ČR)
- Silnice I/58 Příbor-obchvat, celková cena: 1 150,2 mil. Kč, podíl ALPINE Bau CZ: 537,9 mil. Kč, doba výstavby: 02/2009-09/2011 (objednatel: Ředitelství silnic a dálnic)
- Silniční okruh kolem Prahy, stavba 513 Vestec-Lahovice, cena: 6,2 mld. Kč, z toho podíl ALPINE 1,7 mld. Kč, sdružení SKANSKA/ALPINE, doba výstavby 2/2006 – 4/2011, (objednatel: Ředitelství silnic a dálnic ČR)
- Silnice I/11 Jablunkov – obchvat, cena: 743,7 mil. Kč, doba výstavby 01/2006 – 04/2009, (objednatel: Ředitelství silnic a dálnic ČR) ukončení stavby představovalo smluvní termín, stavba byla uvedena do provozu již v 11. měsíci 2008



Obrázek 6 - Silniční okruh kolem Prahy, stavba 513 Vestec-Lahovice
(zdroj: interní materiály)

3.3.2.2 Mosty, cyklostezky, zpevněné plochy

Rekonstrukce a výstavba nových mostních objektů zejména předpjatých železobetonových monolitických, spřažených ocelobetonových, rámových konstrukcí, tubosiderů, cyklostezek a zpevněných ploch.

Cyklostezka - jízdní pruh nebo pás pro cyklisty. Je součástí té pozemní komunikace, na jejímž tělese je umístěn. Samostatná stezka pro cyklisty je podle své povahy a umístění buď místní komunikací IV. třídy, nebo účelovou komunikací.

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>, § 12 zákona č. 13/1997 Sb.)

Nejvýznamnější investiční akce:

- Cyklostezka Nový Jičín – Hostašovice, cena: 22,1 mil. Kč, doba výstavby 05/2014 – 09/2014, získala Evropské ocenění Greenways v roce 2015 (objednatel: svazek

obcí Nový Jičín - Hostašovice municipální zakázka, financováno z dotace EU – regionální operační program Moravskoslezsko)

- Silnice II/487: Velké Karlovice, uzlový úsek č. 17 BESKYD, cena: 75,7 mil. Kč, doba výstavby 04/2014 – 12/2014 (objednatel: Ředitelství silnic Zlínského kraje)



Obrázek 7 - Cyklostezka Nový Jičín – Hostašovice
(zdroj: interní materiály)

3.3.2.3 Pozemní a inženýrské stavby

Společnost ALPINE realizovala v letech 2008-2013 20 bioplynových stanic a zemědělských objektů po celém území České republiky. Dodavatel stavební části byla firma ALPINE, dodavatelem generální BPS byla firma ENSERV. V posledních letech společnost poměrně ustupuje od realizace pozemních staveb. Za rok 2014 měla zakázky z pozemního stavitelství pouze za 17 mil. Kč. Jednalo se o opravy bioplynových stanic.

Ve stávajícím období dochází k vyšší poptávce po ekologické dopravě. Jedná se především o ekologické autobusy, které se čím dál více rozmáhají na území České republiky. Jsou to

vozidla na CNG a také na bionaftu, především v oblastech severní Moravy a severních Čech, které jsou nejvíce zatíženy ekologickými vlivy. Dále dochází k nárůstu osobních automobilů na alternativní palivo, především na CNG. V ČR jezdilo ke dni 31. 12. 2014 již 8817 osobních automobilů a dodávek na CNG, 527 autobusů.

(<http://www.hybrid.cz/v-cesku-jezdi-temer-9000-aut-na-cng>, 2015)

Z výše zmíněného vyplývá, že v budoucí době se na trhu vyskytnou prostory pro výstavbu těchto typů ekologických staveb, nových čerpacích stanic a také již zmíněných stanic bioplynových. Může to být pro firmu možnost nových zakázek.

Nejvýznamnější investiční akce:

- Silážní žlab Smržice, cena: 17,8 mil. Kč, doba výstavby: 7/2012-9/2012 (objednatel: AGROPELLETS s.r.o.)
- Silážní žlab Domašov, cena 12,6 mil. Kč, doba výstavby: 6/2010-10/2010 (objednatel: Zemědělská společnost devět křížů a.s.)

(zdroj: interní materiál)

3.3.2.4 Železniční stavby

Při realizaci železničních staveb, na kterých se ALPINE Bau CZ a.s. podílí, spolupracuje se specializovanými firmami. Většinu provedených zakázek realizovala dceřiná firma ALPINE Slovakia. Firma ALPINE Bau CZ a.s. pouze spolupracuje. Ve stávajícím roce společnost ALPINE Bau CZ a.s. buduje vlakové nádraží v Olomouci. Práce probíhají ve sdružení firem OHL ŽS, a. s. a ALPINE Bau CZ a.s. Plánovaná stavební práce zahrnuje zejména úpravu kolejiště, která umožní zvýšení rychlosti vlaků až na 160 km/h. Celkový rozsah kolejí je 16 777 m a 96 ks výhybek, které získají elektrický ohřev pro bezproblémový provoz i v zimním období. Bude také možné odbavit 11 vlaků najednou po vybudování nového již pátého nástupiště. Firma také pracuje na Rekonstrukci koleje Křižany-Karlov p. J.

(zdroj: interní materiály)



Obrázek 8 - Rekonstrukce železniční stanice Olomouc

(zdroj: interní materiály)

Nejvýznamnější investiční akce:

- Modernizace železniční trati Nové Město nad Váhom – Púchov, žkm 100,500 – 159,100, IV. a V. etapa, cena: 289,9 mil. EUR, podíl ALPINE Bau CZ: 29 mil. EUR, sdružení STRABAG/Viamont/PORR/B&K/ALPINE Bau CZ, doba výstavby: 01/2010-03/2014 (objednatel: Železnice Slovenské republiky)

(Zdroj: interní zdroje firmy, <http://www.alpine.cz/reference>, 2015)

3.4 Analýza současného stavu marketingu společnosti

Marketingové oddělení společnosti nemá stanovený pevný rozpočtový rámec. Vždy řeší marketingové výdaje na konkrétní získanou zakázku a analyzuje, které subjekty je potřeba oslovit. Jako marketingové pilíře používá: časopisy, konference (silniční konference všeho druhu, konference asfaltové vozovky, odborné konference pro stavební firmy zabývající se

výstavbou silnic a dálnic, využívající asfaltové technologie), pracovní setkání (se zástupci stavebních firem s představiteli municipalit, státní správy, zástupci investorských organizací) atd. Po odborné stránce se prezentuje v odborné literatuře a časopisech.

3.4.1 Externí marketing

Vzhledem k převažující orientaci společnosti ALPINE na výstavbu, rekonstrukce, opravy a modernizace dopravních staveb je jednoznačným každoročním cílem dosáhnout co největšího podílu stavebního obrátu v tomto segmentu stavebnictví.

Marketingový mix

- Propagace konkrétního **výrobku, služby, práce.**
- **Místo** poskytování výrobku, služby, možnost dopravy.
- **Cena**, která může zahrnovat slevy, možnost splátek dle splátkových kalendářů, termíny splatnosti, apod.
- **Způsob propagace**, zahrnující využití konkrétních způsobů komerční komunikace.
- **Zkušenosti a odbornost zaměstnanců**, které jsou zákazníkem očekávány a jsou mu samozřejmě poskytovány v souvislosti s dodávkou práce, služby nebo výrobku.

Základním nástrojem propagace ALPINE je vlastní **internetová prezentace** – webové stránky. (www.alpine.cz)

Tyto zahrnují pro potenciálního zákazníka téměř všechny relevantní informace o společnosti – historii, složení řídicích orgánů, spektrum činnosti, odborné zaměření organizačních útvarů, nabídku prací ale také doprovodných služeb, kontaktní údaje a rovněž IMPRINT, jehož součástí je i poučení o pravidlech používání ochranné známky ALPINE. To vše ve třech jazykových mutacích.

Placená **internetová prezentace** je rovněž k propagačním účelům využívána výhradně na odborně zaměřených serverech. Tato prezentace je jak dlouhodobá např. na webu „BETONSERVER.cz, sk.“ nebo „Nej-firmy.cz“, tak krátkodobá případ od případu, např.

na www.stavebniserver.com, www.silnice-zeleznice.cz, vztahující se většinou k významné události v oboru, jako jsou konference, semináře, business setkání zástupců stavebních firem s představiteli municipalit, státní správy, apod.

Dalšími nástroji propagace a prezentace ALPINE jsou:

- **Informační publikace**, které jsou zpracovávány zpravidla 2x ročně. Společnost je vydává ve formě tištěné, zájemci je však mohou nalézt i na webových stránkách ALPINE. V případě potřeby jsou zpracovávány v několika jazykových mutacích. Tyto publikace jsou určeny pro širokou veřejnost.
- **Referenční listy**, které slouží buď jako samostatný produkt prezentace oborů činnosti a kontaktů nebo jsou vkládány do cenových nabídek investorům jako marketingově zajímavý referenční materiál.
- **Inzerce v odborných periodikách:**
 - Časopis SILNICE ŽELEZNICE vydavatelství KONSTRUKCE Media, s.r.o. – 2 – 3x ročně,
 - Časopis Stavební a investorské noviny – zpravidla 1x ročně,
 - Časopis DEVELOPMENT NEWS vydavatelství WPremium event, s.r.o. – 1x ročně,
 - Časopis Silniční síť-základ civilizace a prosperity, který vydává Společnost pro rozvoj silniční dopravy v České republice - 1x ročně,
 - Dvuměsíčník Moravské hospodářství vydavatele Magnus Regio s. r. o.,

zahrnující vždy inzerát grafický, povětšinou doplněný promo článkem nebo rozhovorem s vedoucími pracovníky společnosti.

- **Výroční zprávy** společnosti – 1x ročně, jedná se o tu část výroční zprávy, která zahrnuje komerčně zajímavé údaje, obrazovou dokumentaci a základní ekonomické údaje. Tato část výroční zprávy je vždy přiřazena k úplnému textu, předepsanému zákonem o auditorech, který je zveřejňován ve Sbírce listin

Obchodního rejstříku ČR. O obecnou část výroční zprávy se stará marketingové oddělení firmy.

- **Vytváření webových stránek**, kontrola obsahu z hlediska aktuálnosti, příprava zpráv o událostech ve společnosti.
- **Zastupování společnosti ve vztahu k médiím**, tlumočení stanovisek managementu, vyjádření k již publikovaným zprávám.
- **Event marketing**, příprava a organizace společenských akcí, a to jak pro vlastní zaměstnance, tak i pro obchodní partnery – 4x ročně. Eventy zahrnují večírky, sportovní a vzdělávací akce, školení, prezentace společnosti v prostorách odborných škol stavebního zaměření. Většinu eventů organizuje společnost vlastními silami a na vlastní náklady, zcela výjimečně využívá eventových agentur.
- **Marketingová prezentace společnosti na konferencích, seminářích, pracovních setkáních**, Silniční konference, Konference asfaltové vozovky, akce odborného Sdružení pro výstavbu silnic Praha, jejíž je společnost členem, apod.
- **Sponzoring** - sportovních, kulturních, charitativních a společenských akcí, kontrola a evidence smluv o reklamní spolupráci, dozor nad dodržováním reklamního plnění.
- **Prezentační a dárkové předměty**, návrh, výběr a dodání – průběžně celý rok.

Výdaje na marketing za rok 2014:

- 169 728 Kč fotodokumentace realizovaných dokončených, nebo nedokončených staveb, při kterých se zaznamenává celý průběh výstavby. Fotografuje externí fotograf. Je s ním uzavřena rámcová smlouva o spolupráci, která je na dobu neurčitou. Fotografováno pro referenční listy staveb, pro stavbyvedoucí, pro

prezentaci stavby navenek. Jsou součástí veškeré dokumentace stavby do archivu.
Prezentační list vyfocen.

- 164 105 Kč reklamní předměty, propisky, diáře, stolní kalendáře, klíčenky, propagační věci určené obchodní partnerům ale i vlastním zaměstnancům
- 123 640 Kč poštovní obálky s potiskem loga firmy Suma zahrnuje nákup samolepících obálek, různých velikostí, s okénky vpravo nebo vlevo. Objednávání dvakrát do roka podle potřeb jednotlivých útvarů.
- 80 000 Kč konference, účast zaměstnanců na silniční konferenci tzv. vložné, (pro vybrané zaměstnance)
- 70 000 Kč reklama do odborného časopisu o silniční dopravě

Dohromady je to cca **608 tis. Kč** na marketingové aktivity za rok 2014.



Obrázek 9 - Obálka s logem firmy
(zdroj: interní materiály)



Obrázek 10 - Prezentační list
(zdroj: interní materiály)

Nejvýznamnějším partnerem (investorem) v dopravním stavitelství je a bude stát. V oboru silničního stavitelství zastupuje stát investorská organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR (ŘSD ČR). Tato organizace vykonává vlastnická práva státu k nemovitostem tvořícím dálnice a silnice I. třídy, zabezpečuje správu, údržbu, opravy, výstavbu a modernizace dálnic a silnic I. třídy.

Dalším neméně důležitým partnerem se jeví v tomto oboru Správy a údržby silnic, které jsou většinou zřizovány v jednotlivých krajích, mají regionální působnost (silnice II. a III. tř.) a vykonávají téměř totožnou činnost jako stát, mají však povinnost starat se o majetek konkrétního kraje.

Nepominutelnými partnery v oboru silničního stavitelství jsou nepochybně také města, obce, případně svazky obcí, které se sdružují za účelem realizace stavebních děl, zasahujících do lokalit jejich působnosti.

V oboru železničního stavitelství zastupuje stát státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Tato organizace hospodaří s majetkem státu, který tvoří především železniční dopravní cestu, plní funkci vlastníka dráhy, zajišťuje provozování, provozuschopnost, modernizaci a rozvoj železniční dopravní cesty.

Marketingová činnost ALPINE (společnost ALPINE Bau CZ a.s. a její dceřiná společnost na Slovensku ALPINE SLOVAKIA, spol. s r.o.) je vzhledem k uvedenému výčtu investorů orientována či podřízována z velké části na výše zmíněné investory.

3.4.2 Interní marketing

Marketing ALPINE zahrnuje však i procesy, které jsou zaměřeny na samotné zaměstnance. Zahrnují požadavky na správné používání firemních symbolů, jednotnou úpravu firemních dokumentů, pravidla prezentace navenek. Tímto tzv. vnitřním marketingem se společnost snaží i mimo jiné vytvářet předpoklady pro loajálnost a jakousi hrdost zaměstnanců na značku, firmu, pracovní kolektiv.

Základním nástrojem tzv. vnitřního marketingu je **Manuál vizuálního stylu společnosti**, který je závazný pro všechny zaměstnance ALPINE a s přihlédnutím k okolnostem zakázky/spolupráce i pro třetí osoby.

Manuál zahrnuje: popis **loga**, jeho proporce, ochranné zóny, jeho středové, levostranné i pravostranné vyobrazení, základní a doprovodné **barvy** s číselným popisem podle technologie tisku, základní a doprovodné **fonty písma** podle druhu písemností, předepsaný **formát písemností**, dopisních papírů, úpravu některých **dalších firemních dokumentů**, konfiguraci **e-mailových podpisů**, úpravu **vizitek**.

Budování a řízení značky je také základním předpokladem upevnování firemní identity uvnitř firmy, ale i pozitivního vnímání společnosti jako celku. Neméně důležitým úkolem tzv. vnitřního marketingu je dbát na dodržování firemního stylu na všech pracovištích společnosti, míněno nejen v a na administrativních budovách, ale především na stavbách, které jsou nejvíce viditelnou vizitkou – správné označování informačních cedulí, osobních ochranných pracovních pomůcek, stavebních strojů

a mechanizace.

Vize společnosti

Společnost ALPINE Bau CZ nemá písemně stanovenou svou vizi, své poslání ani přesně definované cíle. Uvedu zde pouze jejich možné znění tak, jak na mě působí. Společnost ALPINE Bau CZ je česká stavební společnost zaměřena na realizaci staveb. Kvalitou se snaží vybudovat pevné postavení na stavebním trhu.

3.4.3 Firemní cíle

Jako pouze obecné cíle uvádí zástupce společnosti ALPINE Bau CZ následující:

- rozvoj společnosti,
- převzetí konkurenta z oboru,
- zvýšení obrátu.

Firma dodržuje 30-ti denní splatnosti faktur a má stabilizované Cash Flow bez jakéhokoliv úvěrového zatížení.

3.4.4 Marketingové cíle

Na základě výše uvedené analýzy u společnosti ALPINE Bau CZ vidím jako největší slabiny:

- Firma nemá jasně danou provázanost mezi jednotlivými marketingovými aktivitami a marketingovými cíli.
- Společnost nemá vypracovaný marketingový plán, který by přesně definoval jednotlivé nákladové položky plánu.
- Společnost vynakládá vysoké finanční částky na výdaje, které nemá podloženy cíli marketingového plánu.

- Marketingové oddělení neuvádí jednotlivé cíle, ale pouze kroky, kterými se snaží tvořit marketing.
- Marketingové výdaje společnost neřeší dle rozpočtového rámce, ale podle aktuálních operativních potřeb. Toto řešení není úplně šťastnou variantou. Firma tak nemá pevně daná pravidla pro marketingový rozpočet.
- Vynakládá vysoké částky za výdaje, které se dají dle mého průzkumu pořídit levněji, jako třeba externí fotografická činnost. Běžný fotograf si za celodenní focení plus 30 upravených fotografií vezme 5000 Kč. (<http://www.janamockova.cz/>, 2015) Marketingové oddělení mi neposkytlo cenovou relaci za jedno focení. Při běžných cenách by fotograf musel nafotit minimálně 34 staveb. ($170\ 000/5000=34$ focení staveb)

3.5 Analýza oborového okolí

Oborové okolí firmy, je ovlivněno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojující zákazníky určitými výrobky a službami si až na výjimky vzájemně konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Analýza oborového okolí se člení na analýzu trhu, zákazníka a konkurence.

3.5.1 Analýza trhu

Struktura stavebního trhu:

- trh stavebních hmot
- trh realizace stavebních děl
- trh stavebního servisu
- trh nemovitostí

Firma ALPINE se zaměřuje na dvě základní skupiny, těmi jsou trh realizace stavebních děl a trh stavebních hmot – asfaltové technologie.

Největší podíl zakázek stavebních firem je na **realizaci stavebních děl**. ALPINE není výjimkou. Dochází zde ke vznikání vlastního díla. Na konci procesu zhotovitel (stavební firma) vyhotoví novostavbu, rekonstrukci, opravu nebo modernizaci stávající stavby.

Výrobci stavebních hmot nabízejí své výrobky na **trhu stavebních hmot**. Tyhle hmoty se vyskytují na všech subjektech stavebního trhu. Vzájemná konkurence určuje, zda se právě jejich výrobek objeví na stavbě či nikoliv.

Stavební servis představují především projekční a poradenské kanceláře a dále také výrobci stavebních strojů a zařízení. Potenciálním investorům jsou samozřejmě tyto služby nabízeny.

Stavba komerčního nebo developerského projektu se stává součástí **trhu nemovitostí**. V kolaudačním řízení jsou určeny podmínky užívání.

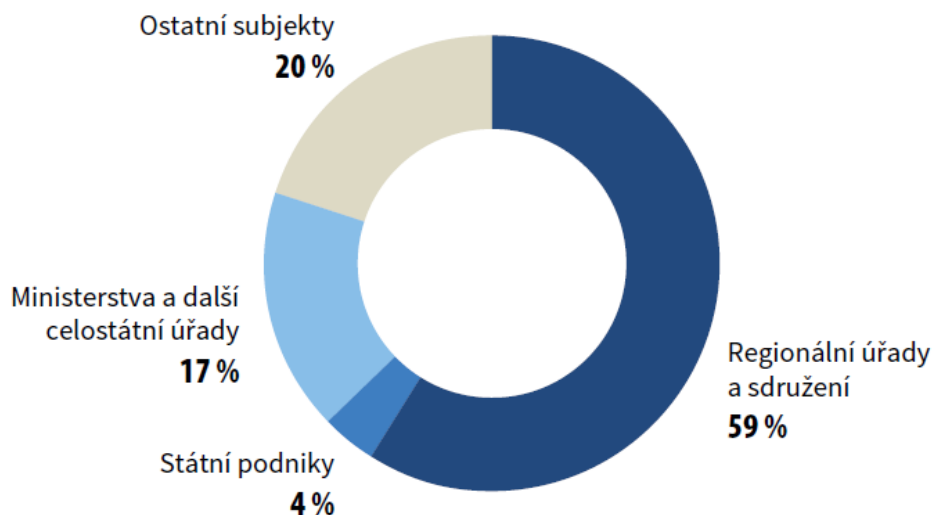
3.5.1.1 Grafické zhodnocení analýzy trhu

„Oznámení o zakázce lze také dělit podle druhu zadavatele. Nejvíce oznámení o zakázce (59 %) zadávají regionální úřady a sdružení (kraje, města, obce, regionální úřady a správy komunikací, apod.). Pětinu (20 %) zadávají ostatní subjekty, jedná se především o podniky (ČEZ, ČEPS, Elektrárny Opatovice, První Mostecká a další akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným), a také školy, nemocnice, církevní instituce a svazy. Zbytek oznámení o zakázce zadávají subjekty zastupující stát, což jsou ministerstva a ostatní celostátní úřady nebo státní podniky (Povodí řek, Lesy České republiky, atd.).“

[11]

Graf 1 - Oznámení o počtu veřejných stavebních zakázek

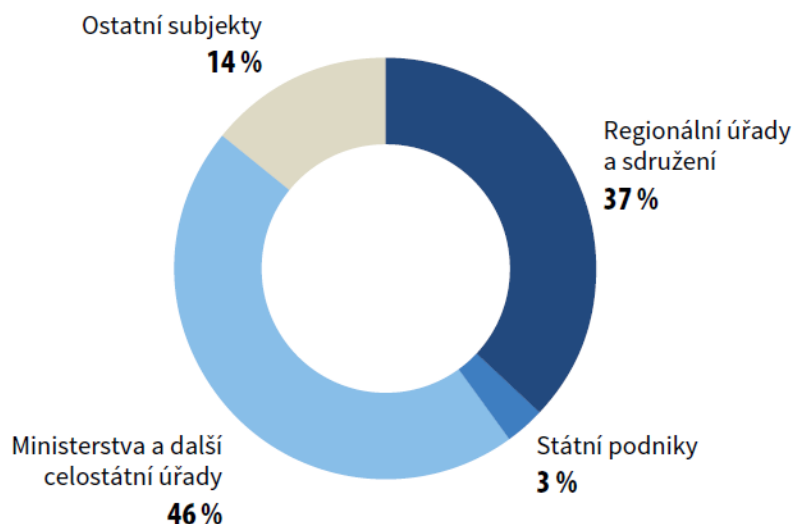
Oznámení o zakázce (počet)
struktura v lednu až červnu podle druhu zadavatele
veřejné zakázky stavební



Zdroj: Věstník veřejných zakázek, výpočty CEEC Research (data k 30. 6. 2015)

Graf 2 - Oznámení o hodnotách veřejných stavebních zakázek

Oznámení o zakázce (hodnota)
struktura v lednu až červnu podle druhu zadavatele
veřejné zakázky stavební



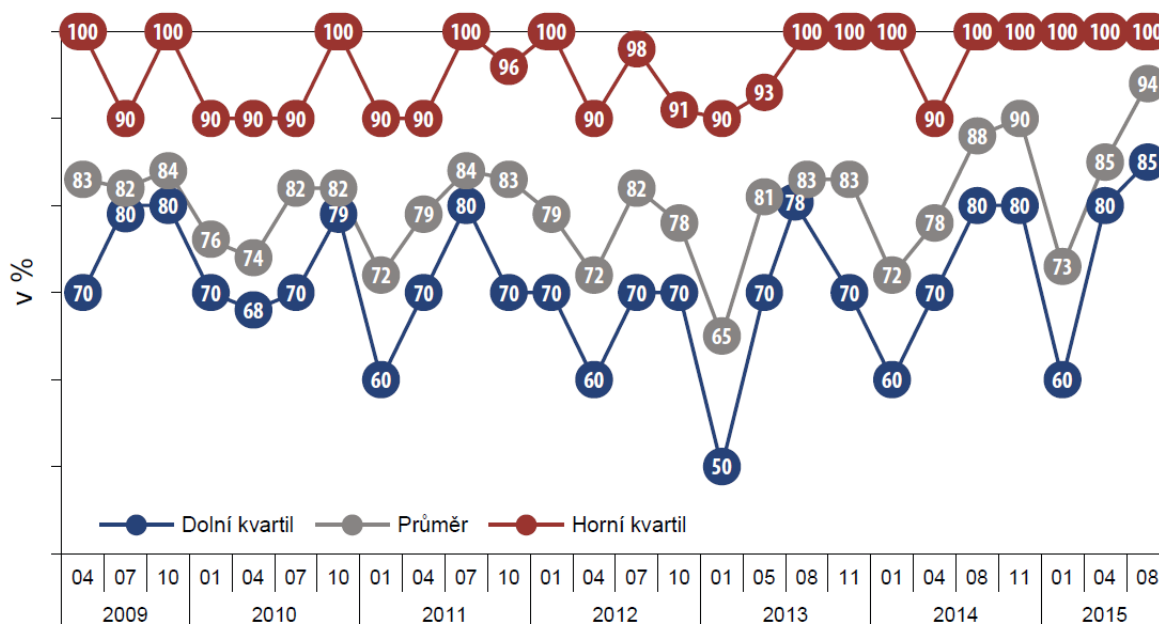
Zdroj: Věstník veřejných zakázek, výpočty CEEC Research (data k 30. 6. 2015)

Největší počet veřejných zakázek zaujímají zakázky od Regionálních úřadů a sdružení, čili kraje a obce. Naopak při hodnocení objemu oznámených zakázek je situace odlišná, největší podíl mají ministerstva. Realizováním se na trhu Regionálních úřadů, dostaneme více menších zakázek. Naopak u ministerstev je tomu tak, že zakázek je méně, ale za víc peněz. [11]

„Vytížení kapacit stavebních společností se ve srovnání s druhým čtvrtletím zvýšilo o dalších 9 procentních bodů. Aktuálně jsou kapacity stavebních firem vytíženy až na 94 %. Meziroční srovnání ukazuje rovněž narůst vytíženosti kapacit, a to o šest procentních bodů. Jak ukazuje níže přiložený graf, jedná se o rekordní vytížení od počátku sledování tohoto indikátoru.“

[11]

Graf 3 - Vývoj vytíženosti kapacit stavebních společností (v%)



(zdroj: [11])

94% vytížení stavebních firem si vysvětlují stavebním boomem. V letošním roce je velká poptávka po kvalifikovaných pracovních silách. Těchto pracovníků je na trhu nedostatek.

V oblasti dopravního stavitelství lze v příštím roce očekávat určitý pokles. Tento pokles by měl být pouze vůči rekordnímu roku 2015, kdy se na dálnice a rychlostní silnice

proinvestovalo přes 60 mld. Kč. Reálný rozsah výdajů do státní infrastruktury v roce 2016 se očekává téměř 35 mld. Kč.

[11]

3.5.2 Analýza zákazníka

ALPINE působí na stavbách po celé České republice. Skupinu zákazníků tvoří převážně veřejný sektor (stát, kraje a obce).

Z titulu zadávání a vyhodnocování žadatelů veřejných zakázek je kladen důraz především na cenu díla. Ostatní kritéria se vyhodnocují jako málo významná. V soukromém sektoru vedle ceny, se zohledňují také kvalita díla, rychlost výstavby, dodržování termínů, délka záručních lhůt a reference o firmě. Tyto skutečnosti by se mohly u veřejných zakázek vyhodnocovat jako stejně významné. U veřejných zakázek jsou parametry oceněny tzv. váhami. Procentuálně největší váhu má cena. Dosahuje 60 - 90% při rozhodování, která nabídka bude zrealizována. Další parametry staveb jsou tímto opomíjeny – jako například vliv na životní prostředí nebo zaměstnanost osob se zdravotním postižením.

(zdroj: informace na OÚ Hošťálková u Vsetína)

Tuto skutečnost definuje zákon o veřejných zakázkách:

„Základním hodnotícím kritériem pro zadání veřejné zakázky je:

- a. ekonomická výhodnost nabídky, nebo*
- b. nejnižší nabídková cena.*

Dílní hodnotící kritéria se musí vztahovat k nabízenému plnění veřejné zakázky. Mohou jimi být zejména nabídková cena, kvalita, technická úroveň nabízeného plnění, estetické a funkční vlastnosti, vlastnosti plnění z hlediska vlivu na životní prostředí, vliv na zaměstnanost osob se zdravotním postižením a osob se ztíženým přístupem na trh práce, provozní náklady, návratnost nákladů, záruční a pozáruční servis, zabezpečení dodávek, dodací lhůta nebo lhůta pro dokončení.“

(zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137>, 2015)

Domnívám se, že ve veřejném sektoru by měly být zohledňovány požadavky stejně jako v sektoru soukromém, kde není hlavní rozhodnutí pouze na ceně.

Společnost ALPINE Bau CZ a.s. v uplynulém roce realizovala nejvíce zakázek pro následující zadavatele:

- a) Ředitelství silnic a dálnic ČR
- b) kraje – Zlínský, Jihomoravský, Královéhradecký, Vysočina
- c) Správa a údržba silnic
- d) Lesy České republiky s.p.

Stát, jednotlivá města a obce, u kterých se společnost ucházela o zakázky v minulém roce, tvoří 85% zadavatelů. Zbylých 15% jsou zemědělská družstva a subdodávky pro konkurenční firmy jako je (OHL ŽS, STRABAG, EUROVIA, SKANSKA,..)

Nadále je hlavním zájmem společnosti pokrýt stavební území celé České republiky a dále pak prosadit se na stavebním trhu Slovenské republiky i prostřednictvím své dceřiné společnosti ALPINE SLOVAKIA.

V říjnu roku 2014 vláda schválila plán masivní výstavby silnic a dálnic předložený Ministerstvem dopravy. V průběhu roku 2015 a za rok 2016 by se měly zahájit stavby v hodnotě skoro 100 miliard korun. Mezi projekty je například dostavba úseků dálnic D1, D3 nebo silnice R35.

Úseky, které byly naplánovány na rok 2015, čítají 153,5 km a byly vyhodnoceny na 60 518 774 tis. Kč. Dálnice a rychlostní silnice, které budou zahajované v roce 2016, měří 97,5 km v ceně 34 637 680 tis. Kč.

(Zdroj:

http://www.mdcr.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/Vice_nez_dve_stovky_dopravnich_staveb_planuje_MD_zahajit_do_konce_roku_2016.htm, http://ekonomika.idnes.cz/vlada-schvalila-plan-dopravnich-staveb-za-stamiliardy-ppg-/eko-doprava.aspx?c=A141008_132844_eko-doprava_fih, 2015)

3.5.3 Analýza konkurence

Firma pracuje pro zákazníka. Pro úspěšnou existenci na trhu a pro stanovení marketingového plánu je potřeba vypracovat analýzu konkurence.

Konkurence může být:

- Přímá - firmy mají podobné produkty, zákazník je vnímá jako alternativy, které jsou pro něj přijatelné
- Nepřímá - firmy mají odlišnou produktovou řadu, ale naplňují podobnou nebo stejnou potřebu
- Stávající – v současné době existuje
- Budoucí – může v budoucím období nastat

ALPINE Bau CZ a.s. se pohybuje v segmentu stavebních společností, realizujících jednotlivé zakázky v hodnotě 15 mil. – 1 mld. Kč.

Mezi nejvýznamnější přímou konkurenci firmy patří tyto společnosti:

- EUROVIA CS a.s.



- SKANSKA a.s.

SKANSKA

- SWIETELSKY stavební s.r.o.





- M – SILNICE a.s.

V níže uvedené tabulce je znázorněn seznam hlavních konkurentů, poskytující podobné spektrum služeb. Tyto konkurenty je nutno analyzovat a sledovat jejich možnou hrozbu, nebo naopak najít příležitost a inspirovat se v možnostech dalšího rozvoje společnosti.

Budu hodnotit tyto ekonomická kritéria:

1. Rentabilita (ziskovost)
2. Zadluženost
3. Produktivita práce
4. Osobní náklady k přidané hodnotě
5. Nákladovost na jednoho pracovníka

Tabulka 6 - Ekonomické poměrové ukazatele

Ekonomické poměrové ukazatele za rok 2014								Počet pracovníků
Společnost	Rentabilita vlastního kapitálu (%)	Rentabilita výkonů (%)	Ukazatel míry celkové zadluženosti (%)	Míra zadluženosti vlastního kapitálu (tis. Kč)	Produktivita práce (tis. Kč/prac.)	Osobní náklady k přidané hodnotě (tis. Kč)	Nákladovost (tis. Kč/prac.)	
EUROVIA cs	9,24	1,93	70,08	2,47	329,33	1,25	3996,10	2 678
SKANSKA	2,35	1,21	53,72	1,16	553,98	0,88	2484,32	4 043
SWIETELSKY	6,35	0,71	69,97	2,36	659,46	0,84	3488,88	953
M-SILNICE	5,04	1,97	32,12	0,47	689,33	0,74	4036,98	551
ALPINE Bau CZ	36,76	7,70	76,80	3,31	395,34	0,72	1860,44	425

(zdroj: www.justice.cz, vlastní tvorba, 2015)

Společnost ALPINE Bau CZ a.s. je v porovnání s ostatními konkurenčními společnostmi kapitálově nejmenší. Na základě této skutečnosti má nejvyšší rentabilitu a také nejvyšší míru zadluženosti. V oblasti produktivity práce se pohybuje ve spodní polovině vybraných konkurenčních společností. V rámci ukazatele osobních nákladů ve vztahu k přidané hodnotě vychází pro ALPINE Bau CZ ukazatel nejlépe s koeficientem 0,72. Nákladovost na jednoho pracovníka společnost vykazuje z konkurentů nejnižší. V současné nejisté ekonomické situaci je menší společnost výhodou, jelikož může rychleji reagovat na změny v legislativě, změny ve veřejných zakázkách a na pracovním a obchodním trhu.

3.5.3.1 Rozbor poměrových ukazatelů

- 1) **Rentabilita vlastního kapitálu** - sleduje, kolik čistého zisku připadá na tisíc Kč investovaných vlastníky společnosti. Je klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti podniku. [10]

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (1)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v %): $223\,252 / 2\,417\,198 * 100 = 36,76\%$

- 2) **Rentabilita k výkonům** – sleduje, kolik čistého zisku připadá na tisíc korun výkonů společnosti. [10]

$$\text{rentabilita k výkonům} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{výkony}} * 100 \quad (2)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v %): $73\,526 / 955\,380 * 100 = 7,70\%$

Ukazatele zadluženosti - Tyto ukazatele měří rozsah financování podniku cizím kapitálem, jsou to tedy v podstatě ukazatele vztahu mezi cizími a vlastními zdroji podniku. Jejich analýzou se zjišťuje míra rizika věřitelů, že jejich pohledávky nebudou uhrazeny. „Neexistuje ale přímá souvislost mezi zadlužeností a insolvencí podniku, protože vyšší zadluženost nemusí podnik vždy přivádět do platebních potíží.“ Proto je nutné ukazatele zadluženosti posuzovat společně s ukazateli likvidity podniku. [10]

3) Ukazatel míry celkové zadluženost

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (3)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v %): 662 128/ 862 146*100= **76,80%**

4) Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu

$$\text{míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v tis. Kč): 662 128/199 996= **3,31**

5) Ukazatelé produktivity práce

Sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců (místo počtu zaměstnanců je možné použít náklady na jejich mzdy = osobní náklady).

Osobní náklady k přidané hodnotě – tento ukazatel sleduje, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na tisíc korun vyplacených zaměstnancům. [10]

$$\text{osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}} \quad (5)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v tis. Kč): 121 769/168 021=**0,72**

Produktivita práce z přidané hodnoty – tento ukazatel sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Je možné ji srovnat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka, přičemž čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne. [10]

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (6)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v tis.Kč/prac.): 168 021/425= 395,34

- 6) Nákladovost na jednoho pracovníka** - Ukazatel hodnoty ročního objemu nákladů výkonové spotřeby připadající na jednoho pracovníka. Představuje takový objem nemandatních provozních nákladů, jakou na sebe váže v určitém období každý jeden pracovník. [10]

$$\textit{nákladovost na jednoho pracovníka} = \frac{\textit{výkonová spotřeba}}{\textit{počet pracovníků}} \quad (7)$$

Výpočet pro společnost ALPINE Bau CZ (v tis.Kč/prac.): 790 686/425=1 860,44

V rámci konkurenčního boje a na základě požadavků současné vlády na budování nových silnic a dálnic považují za přínosný nápad pořídit více vlastních pracovníků. V roce 2016 by se měly budovat komunikace za cca 35 mld. Kč. Pro srovnání, v roce 2015 byly schváleny zakázky za zhruba 60 mld. Kč. Pracovníků jak na subdodávky tak vlastních byl v roce 2015 nedostatek. Malý počet pracovníků je zapříčiněno hospodářským sítím, které probíhalo během ataky hospodářské krize v předchozích letech. Vlivem konkurence mnoho firem zkrachovalo. Když se v roce 2015 objevily nové zakázky, stávajících firem bylo nedostatek.

(zdroj: http://ekonomika.idnes.cz/vlada-schvalila-plan-dopravnich-staveb-za-stamiliardy-ppg-/eko-doprava.aspx?c=A141008_132844_eko-doprava_fih, 2015)

3.6 Analýza vnějšího prostředí – PESTE

PESTE je analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí.

3.6.1 Politické prostředí

Pozitivní vlivy na prostředí

- Možnost státních a evropských dotací na výstavbu.

Operační program doprava
Statní fond životního prostředí České republiky

- Stabilní politická situace v ČR.

Negativní vlivy na prostředí

- Vysoká míra korupce. Negativní mediální obraz stavebnictví, při zadávání státních zakázek. (<http://www.apuen.cz/situace-na-trhu-verejnych-zakazek-v-cr-komparace-centralni>, 2015)
- Střední společnosti se problematicky dostávají ke státním zakázkám. Jsou nuceny bojovat o místo na trhu s velkými podniky, což dříve běžné nebylo.

3.6.2 Ekonomické prostředí

Pozitivní vlivy na prostředí

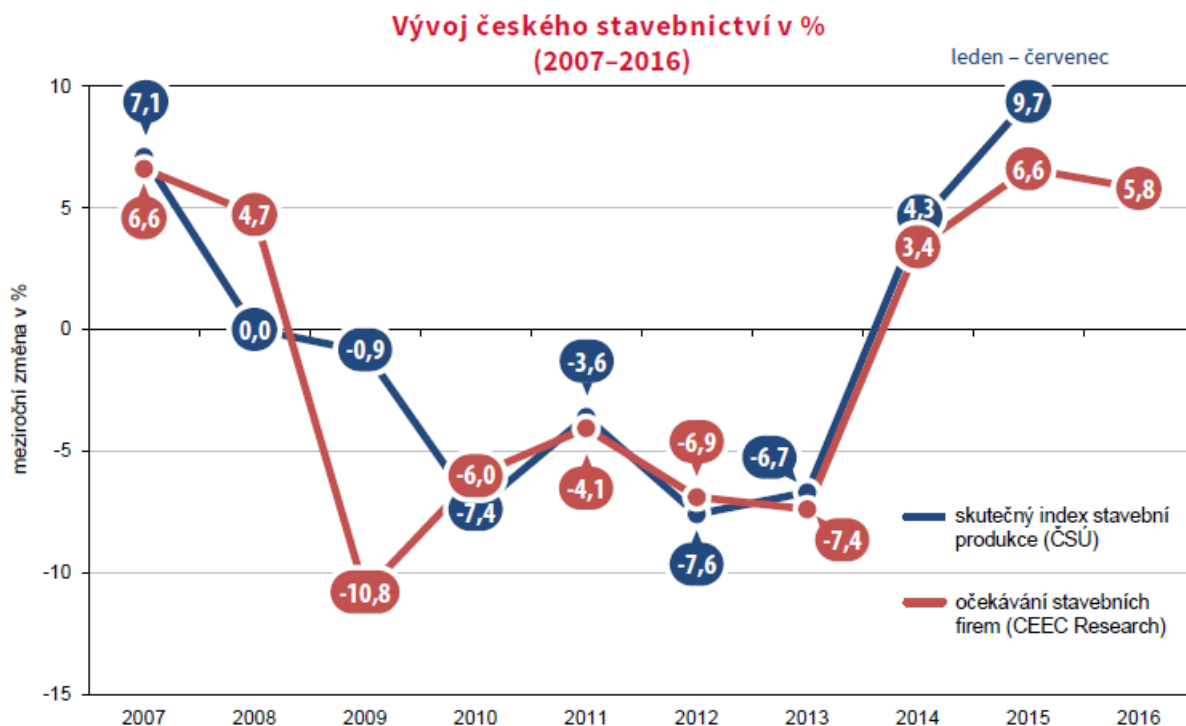
- ČR je členem EU.
- Roste kupní síla obyvatelstva ČR. (<https://www.czso.cz/documents/10180/36380891/320288-15a01.pdf/4f11fa39-3e58-4d80-a638-25b736cac380?version=1.0>, 2015)
- Hrubý domácí produkt ve druhém čtvrtletí roku 2015 vzrostl o 4,6% (www.czso.cz, 2015).
- ČSÚ také zveřejnil průměrnou meziroční inflaci za rok 2015, která činí 0,4%. (www.czso.cz, 2015)
- Stavební výroba v roce 2015 vzrostla meziročně o 4,7% podle ČSÚ. (www.czso.cz, 2015)

Negativní vlivy na prostředí

- Nezaměstnanost v polovině roku 2015 je 6,2%. Celková nezaměstnanost připadá na 450 666, počet volných míst je 103 768. (<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>, 8/2015)
- Počet vydaných stavebních povolení v lednu až červenci meziročně klesl o 0,1 %, stavební úřady jich vydaly 45 355. Orientační hodnota těchto staveb činila 139,4

mld. Kč a v porovnání se stejným obdobím roku 2014 klesla o 6,6 %. (<https://www.czso.cz/csu/czso/prehled-vydanych-stavebnich-povoleni-prosinec-y1am81jz9>, 2015)

Graf 4 - Skutečný vs. očekávaný vývoj českého stavebnictví v %



(zdroj: [11], 2015)

Zažíváme teď opravdu nebývalý boom díky končícímu prvnímu období Operačního programu Doprava a maximální snaze o dočerpání alokovaných evropských dotačních prostředků. Odborné stavební a technologické firmy, ale i výrobci rozhodujících materiálů a komponentů pracují na hranici svých možností. Tento stav potrvá určitě do konce letošního roku. V příštím roce se situace zklidní a nebude již tak hektická jako v současnosti. [11]

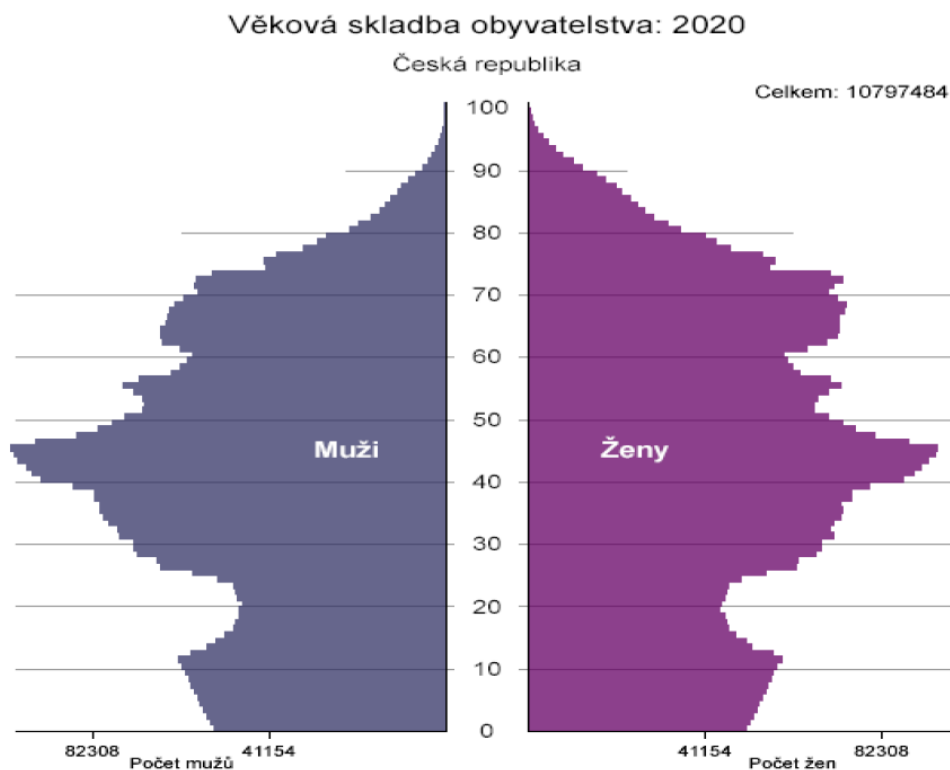
3.6.3 Sociální prostředí

Pozitivní vlivy na prostředí

- Počet obyvatel v ČR má rostoucí tendenci. K 30. červnu 2015 čítá 10 541 466 obyvatel. (www.czso.cz, 2015)

- Průměrná nominální měsíční mzda ve stavební firmě s 50 a více zaměstnanci vzrostla meziročně o 6,8% a činí 30 258 Kč.
(<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>, 2015).
- Věk obyvatelstva pro rok 2020 dává prognózu, že největší skupina obyvatel bude v roce 2020 mezi 40. a 50. rokem, jak u žen, tak i mužů. Počet obyvatel tak vzroste na 10 797 484. Zde je viditelné pozvolné stárnutí obyvatelstva, které bude patrné i v následujících letech.
(https://www.czso.cz/csu/czso/vekova_skladba_obyvatelstva_cr, 2015)

Graf 5 - Vývoj obyvatelstva pro rok 2020



(zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/vekova_skladba_obyvatelstva_cr, 2015)

Negativní vlivy na prostředí:

- V podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v srpnu 2015 meziročně snížil o 2,9 % průměrný evidenční počet zaměstnanců.
(<https://www.czso.cz/csu/czso/cr/stavebnictvi-srpen-2015>, 2015)
- Léto je ve stavebnictví nejproduktivnější období, tedy důraz je kladen na sezónnost.

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v důsledku malého zájmu o technické obory na všech stupních vzdělávací soustavy a nedostatečné propojení mezi teorií a praxí.
(http://ostrava.idnes.cz/studenti-nestoji-o-technicke-obory-dur-/ostrava-zpravy.aspx?c=A150317_2147986_ostrava-zpravy_mav, 2015)
- Počet absolventů z oboru stavebnictví se neustále snižuje. V roce 1999 bylo 6 927 absolventů. V roce 2006 jich absolvovalo 3 256 a v roce 2014 klesl počet na 2 510 absolventů. Důvodem tohoto jevu je nedostatečné ocenění a prestiž těchto profesí v České republice, která má pak vliv při profesním rozhodování rodičů a jejich dětí. V oboru stavebnictví se neustále snižuje počet učňů v oblasti zednické profese.
(<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-srpen-2015>,
<http://www.podnikatel.cz/clanky/stavebni-firmy-se-dostavaji-do-problemu/>, 2015).

3.6.4 Technologické prostředí

„Asfaltová směs je směsí kameniva a asfaltového pojiva, případně dalších příměsí. Asfaltovým pojivem může být asfalt, asfaltová emulze nebo ředěný asfalt. Kamenivo vytváří kostru celé směsi tím, že se jednotlivá zrna vzájemně dotýkají a zaklíňují, asfaltové pojivo tato zrna pouze spojuje (“stmeluje“ dohromady).

Rozlišujeme tři základní typy asfaltových směsí :

- *Beton (AC)*

Tento typ se vyznačuje plynulou čarou zrnitosti (Fullerova parabola), na kostře zhutněné směsi se podílí všechny frakce kameniva vzájemným dotykem jednotlivých zrn. Asfaltový beton je určen pro stavbu krytu silničních a dálničních vozovek, letištních a jiných zpevněných ploch. Směs se vyrábí na obalovnách, po rozprostření a dokonalém zhutnění je vodotěsná.

- *Makadam*

Tento typ je charakterizován přerušovanou čarou zrnitosti a velkou mezerovitostí kostry kameniva. Část kameniva tuto kostru vytváří, část ji vyplňuje - např. asfaltový koberec mastixový, asfaltový koberec drenážní.

- *Litý asfalt (MA)*

Směs litého asfaltu je směsí kameniva a asfaltového pojiva, popřípadě dalších přísad. Na rozdíl od hutněných asfaltových směsí je však obsah asfaltového pojiva vyšší, kamenivo pak už nevytváří kostru směsi, ale je pouze kamenivem výplňovým (nedochází k tření jednotlivých zrn), zrna “plavou“ v asfaltu. Směs z litého asfaltu neobsahuje vzduchové mezery.“ [9, s. 7-12]

Pozitivní vlivy na prostředí:

- Nové vývojové řady materiálů a technologických postupů (<http://www.nanotrade.cz/produkty/technologie>, 2015)
- Inovace výrobních strojů (<http://www.oppik.cz/dotacni-programy/inovace>, 2015)
- Z fondů EU jsou podporovány technické obory středních škol (<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-anketa-projekty-v-krajich-podpora-vzdelavani.aspx>, 2015)

Negativní vlivy na prostředí:

- Vyšší náročnost na čas u vývoje nových technologií. (<https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwighJ3Vs6nJAhVBNRQKHRTAA58QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.komora.cz%2Fdownload.aspx%3Fdontparse%3Dtrue%26FileID%3D5907&usg=AFQjCNHyOTyiPcSO7wt1FWuZydlaxLs4FQ&bvm=bv.108194040,d.d24&cad=rja>, 2015, str. 14)
- Vyšší finanční náročnost.

3.6.5 Ekologické prostředí

Pozitivní vlivy na prostředí:

- Životní prostředí je méně znečišťováno. (<http://domaci.ihned.cz/c1-64736150-podniky-vypousti-mene-skodlivin-ve-znecestovani-se-zhorsila-neratovicka-spolana>, 2015)

Negativní vlivy na prostředí

- Náklady na ochranu životní prostředí jsou čím dál větší.
https://europa.eu/eyd2015/sites/default/files/toolkit/teachers-corner/publication-environment-2014/publication-environment-2014_cs.pdf, 2015

3.7 SWOT analýza

Tabulka 7 - SWOT analýza

SWOT analýza		
	silné stránky	slabé stránky
vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> stálí a spokojení zákazníci stálé a dobré vztahy k dodavatelům dobrá pověst a dlouhodobá tradice rozmístění provozoven firmy minimalizace nákladů dlouhodobá zkušenost vedení firmy v oblasti stavebnictví stálé a dobré vztahy k zaměstnancům vyšší míra rentability 	<ul style="list-style-type: none"> závislost téměř všech procesů na majiteli společnosti nedaří se vymáhat pohledávky vyšší míra zadluženosti
	příležitosti	hrozby
vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> zprůhlednění zadávání veřejných zakázek nové úseky dálnic nárůst státních zakázek 	<ul style="list-style-type: none"> velká konkurence ohrožení ze strany dodavatelů Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

(zdroj: vlastní tvorba)

4 Návrh marketingového plánu

Společnost ALPINE Bau CZ působí na stavebním trhu více než 23 let. Produkty společnosti se vyznačují vysokou kvalitou a jakostí provedené práce. Hlavním cílem firmy je zvýšení obrátu společnosti, udržení a rozšíření klientely. Mým úkolem je připravit marketingové plánování, které by tyto cíle splnilo.

Celkové krátkodobé marketingové plánování je sestavováno na rok 2016 a je složeno z akčních programů. Tyto dílčí plány se zaměřují na plnění jednotlivých úkolů, cílů na zvolených segmentech trhu. Segmenty na které se firma zaměřuje, byly stanoveny v kapitole 4.3.2.

Před sestavením marketingového plánování je nutné provést marketingovou analýzu pro zjištění současné situace firmy. Dále stanovit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto analýzy byly provedeny v kapitole 4.

4.1 Marketingové slabiny

Největší problémy, které vyšly v analýze, jsem uvedl v kapitole 4.4.4. Zde je jejich výčet:

- je potřeba dát jasnou provázanost mezi jednotlivými marketingovými aktivitami a marketingovými cíli společnosti
- je potřeba dát jasné plnění cílů jednotlivými kroky
- je potřeba přesně stanovit marketingový rozpočet
- je nutná optimalizace výdajů na jednotlivé marketingové aktivity, jako třeba výdaje na fotografa staveb činící 170 000 Kč, nebo reklamní předměty za 160 000 Kč.

4.2 Definování marketingových potřeb

- Udržení dobrých vztahů s představiteli obcí a krajů.
- Zvýšení známosti značky v povědomí lidí
- Odvádění kvalitní práce
- Dodržování termínů
- Zlepšení přístupu zaměstnanců

Analýza marketingových potřeb

Tabulka 8 - Analýza marketingových potřeb

Potřeby	Účel	Riziko	Postup dosažení
Udržení dobrých vztahů	Lepší startovní podmínky při výběrovém řízení na veřejné zakázky	Vztahy se můžou zhoršit	Upomínkové předměty, konference, večírky
Zvýšení známosti značky v povědomí lidí	Zviditelnění naší firmy potenciálním zákazníkům, účinek obchodní značky	Špatné umístění, nevěnování pozornosti	Inzerce v tisku, facebookové a webové stránky
Odvádění kvalitní práce	Kvalitní práce = minimum reklamací, kladné referenční listy	Nekvalitní práce zhorší image firmy a zvýší reklamace, ztráta kladných referenčních listů	Dodržování technologických postupů, vyučené zaměstnance
Dodržování termínů	Uspokojení zákazníků a vyhnutí se placení penále, kladné reference	Nemožnost dodržení termínu kvůli vnějším vlivům (např. kvůli nedodání materiálu)	Dodržování technologických postupů a odpovědnostní přístup k zakázkám
Zlepšení přístupu zaměstnanců	Zvýšení kvality odvedené práce a lepší dodržování termínů	Náklady na školení zaměstnanců, odchod proškolených zaměstnanců ke konkurenci	Objednání školení u kvalifikované školící firmy

(zdroj: vlastní tvorba)

4.3 Marketingové cíle a kroky

Obecné ekonomické cíle je nutné převést na cíle marketingové. Ty dávají cílům konkrétnější podobu a měly by splňovat vlastnosti SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované).

Po dokončení analýzy marketingových potřeb spočívá náš cíl v:

- upomínkové předměty - stolní kalendáře, flash disky 16 GB USB 2, propisky, tužky, zapalovače. Předměty jsou určeny jak pro zaměstnance firmy, tak pro dodavatele, je vytyčeno na reklamní předměty Kč 50 000,- (<http://www.inetprint.cz/katalog-reklamnich-predmetu>, 2015)
- konference – půldenní pronájem konferenčního sálu pro 26 lidí v hotelu Grand v Brně stojí 4 500 Kč (<http://www.grandhotelbrno.cz/cz/groups-meetings/rental-fees.html>, 2015) konference se uskuteční v pátek 15.6.2016
- večírky - večírek v restauraci U Zelené kočky v Brně, naplánovaný na pátek 22.4.2016, a na 7.10.2016 předpokládané náklady 2 x 15 000 Kč. V ceně jsou rauty za 5 000 Kč a drinky za dalších cca 10 000 Kč. Večírky budou pro hlavní partnery a vedení společnosti, cca 15 lidí na každém večírku.
- inzerce v tisku – inzerce v deníku Blesk, vydání pro celou ČR, páteční vydání, ¼ strany, cena Kč 151 620,- Zodpovědná osoba je Jitka Hamanová (<http://img.blesk.cz/static/pdf/46/2/3/462315.pdf>, 2015), datum inzerce 19.2.2016.
- facebookové stránky – vytvoření facebookových stránek, 22.2.2016 Jiří Pleva začne provádět tvorbu FB stránek a nadále jejich spravování (www.facebook.com, 2015). Stránky budou aktualizovány jednou nebo dvakrát týdně, cílová skupina jsou uživatelé ve věku 15 – 75 let, zaměstnanci stavebních firem, nebo studenti a absolventi stavebních škol. Příspěvky budou fotky staveb, aktuality z dění ve firmě, zajímavosti ze stavebního světa. Bude použito umělé facebookové rozšíření mezi jednotlivé uživatele v hodnotě 2 000 Kč. Bude nastaven dlouhodobý rozpočet, na cca 30 Kč denně po dobu 66 dní. V ceně jsou zahrnuty prokliky za 5 Kč, které budou nabízeny specifickému kruhu uživatelů. (<https://www.facebook.com/business/help/1581461762086601>, 2015)
- webové stránky – zdokonalení webových stránek, provedení SEO optimalizace: Dne 1.2. 2016 osobní schůzka ve společnosti Krotitele SEO s.r.o., zajištění služeb

a dojednání celé optimalizační procedury. Předběžná cena pro začátek užívání SEO bude 2 900 Kč/měsíc. Více informací o poskytovaných službách v odkazu. (<http://www.krotiteleseo.cz/varianty-seo-optimalizace/?gclid=CIDbk6XCksoCFVQaGwod7RcGbg>, 2015) Dále používání Google analytics, informace viz níže. Zodpovědnou osobou za webové stránky je Jitka Hamanová.

- dodržování technologických postupů, vytvoření technologických listů a jejich používání. Zodpovědná osoba je Pavel Kotek. Vypracuje technologické listy během měsíce. Dostane vyčleněno na tuhle činnost 5 hodin týdně. Cena této práce je stanovena na 250 Kč/hod. Finální cena je 250 Kč x 20 hod = 5 000 Kč.
- vyučení zaměstnanci – provádět náborové listy na učilištích ve třetím ročníku studia, kdy jsou učni již téměř vyučeni a rozhodují se, kam půjdou do práce. Na tyto účely vytiskneme náborové listy. Objedme 5 učilišť v Brně, v každé po dvou třídách tzn. 5 učilišť x 50 studentů x 3 Kč za tisk stránky = 750 Kč. PHM cca 100 km x 3,5 Kč = 350 Kč. Na tuhle aktivitu vyčlením 1 100 Kč. Pro tuto činnost také použijeme facebookové a webové stránky. Potencionální zaměstnanci budou motivováni soutěžemi o ceny, kvízy o ceny, které je budou táhnout přemýšlet a diskutovat o firmě ALPINE Bau CZ.
- školení u kvalifikované firmy. Firma Prevent provede školení zaměstnanců ALPINE Bau CZ a.s. Dne 15. 6. 2014 osobní schůzka ve společnosti. Cena za poskytnuté služby 35 000 Kč. Zodpovědnou osobou je Jitka Hamanová. Prevent se specializuje na zákaznické E-learning kurzy na míru. Zaměstnanci budou proškoleni v oblasti etického jednání se zákazníkem. Dále pak proškolení na nové materiály, které se na trhu objevují. Proškolení se týká THP, konkrétně osmi stavbyvedoucích. (<http://www.prevent.cz/>, 2015)

Google Analytics (zkráceně GA) je nástroj od společnosti Google, který umožňuje vlastníkům webových stránek získávat statistická data o uživateli svého webu. Díky této službě je možné sledovat aktuální i historickou návštěvnost, chování uživatelů a jejich vlastnosti; konverze, prodeje a další. Statistiky ukazují, že téměř 50 % webových stránek užívá ke sledování návštěvnosti právě Google Analytics. Sledovat budeme především tyto

ukazatele: počet návštěv, jednotlivé typy návštěvností podle typu dostání se na stránku (zdroje, neplacené, odkazy, přímá, email, ...) a doba strávená na webu. Posbírané informace budeme dále analyzovat a určíme tak které zdroje financování jsou lepší a které naopak méně vhodné. Další ukazatele, které má smysl sledovat se ukáží časem. (<http://w3techs.com/technologies/details/ta-googleanalytics/all/all>, 2015)

4.4 Akční plán

Na základě provedených marketingových analýz a jednotlivých marketingových kroků jsem sestavil přehlednou tabulku akčního plánu jednotlivých aktivit.

Kompletní přehled akčního plánu

Tabulka 9 - Přehled akčního plánu

Aktivita	Cíl aktivity	Začátek	Konec	Plánovaný rozpočet
Upomínkové předměty	Propagace firmy, zisk nových zákazníků, zvýšení hodnoty značky, povědomí o značce	1. 8. 2016	30. 11. 2016	50 000 Kč
Konference	Propagace firmy, zisk nových zákazníků	15. 6. 2016	15. 6. 2016	4 500 Kč
Večírky	Propagace firmy, udržení dobrých vztahu se stávajícími zákazníky	22.4.2016	7. 10. 2016	30 000 Kč
Inzerce v deníku Blesk	Propagace firmy, zisk nových zákazníků, zvýšení návštěvnosti internetových stránek	19. 2. 2016	19. 2. 2016	151 620 Kč
Facebookové stránky	Propagace firmy, zisk nových zákazníků, zvýšení návštěvnosti facebookových stránek	22. 2. 2016	-	2 000 Kč
SEO optimalizace	Zvýšení návštěvnosti internetových stránek	1. 2. 2016	31. 12. 2016	31 900 Kč
Google analytics	získávat statistická data o	1.2. 2016	-	0 Kč

	uživatelích svého webu			
Vytvoření technologických listů	uspokojení zákazníků a vyhnutí se placení penále, kladné reference	1.2. 2016	1. 3. 2016	5 000 Kč
Provádění nábory na vyučené zaměstnance	Kvalitní práce = minimum reklamací, kladné referenční listy	9.5. 1016	13.5. 2016	1 100 Kč
Školení u kvalifikované firmy	Minimalizovat počet reklamací, navýšení profesionálního postoje k zákazníkovi	15.6. 2016	15.8. 2016	35 000 Kč

(zdroj: vlastní tvorba)

4.5 Finanční cíle

A) Kontrola plánovaných úkolů

Vyhodnocení výsledků bude probíhat každých 14 dní od spuštění první marketingové aktivity. Vyhodnocení výsledků by mělo vykazovat nárůst návštěvnosti našich stránek a zvýšení poptávky. Veškeré výsledky budou v tištěné podobě i s potřebnými grafy a budou evidovány.

V případě efektivních výsledků bychom uvažovali o pokračování a případně i rozšíření marketingových aktivit. Jediné s čím počítáme dlouhodoběji je SEO podpora která stojí 2 900 Kč/měsíc.

Níže je zhotovena tabulka milníků, které jsou v našem plánu brány jako kontrolní body pro průběžné vyhodnocování účinnosti. U každého milníku je přidružena odpovědná osoba.

Tabulka 10 - Milníky akčního plánu

Milník	Datum	Zodpovědná osoba
Upomínkové předměty	29. 1. 2016	Jitka Hamanová
Konference	15. 6. 2016	Jiří Pleva
Večírky	7. 10. 2016	Jiří Pleva
Inzerce v deníku Blesk	19. 2. 2016	Jitka Hamanová
Facebookové stránky	-	Jiří Pleva
SEO optimalizace	31. 12. 2016	Jitka Hamanová
Google analytics	-	Pavel Kotek
Vytvoření technologických listů	1. 8. 2016 zmenit	Pavel Kotek
Provádění náborů na vyučené zaměstnance	13.5. 2016	Jiří Pleva
Školení u kvalifikované firmy	15.8. 2016	Jitka Hamanová

(zdroj: vlastní tvorba)

B) Definování rizik a jejich opatření

Jedním z možných rizik je neefektivnost marketingového plánu, v důsledku menšího výnosu než byly vynaložené náklady. Toto riziko je nutno sledovat v delším časovém horizontu a v případě neúspěchu předělat celý marketingový plán. Proto je i aktuální marketingový plán nastaven na poměrně krátké období.

Dalším z možných rizik je nedostatek financí způsobený zdražením marketingových produktů. Stabilitu cen lze zajistit včasnými smlouvami, popřípadě vytvoření finanční rezervy.

- Rozpočet

Tabulka 11 - Rozpočet marketingového plánu

Datum	Plánovaná cena	Cena zahrnuje
4. 1. - 29. 1. 2016	50 000 Kč	Upomínkové předměty, různé druhy
15. 6. 2016	4 500 Kč	Konference v Hotelu Grand
22. 4. - 7. 10. 2016	30 000 Kč	2x večírek v restauraci Zelená kočka
19. 2. 2016	151 620 Kč	Inzerce v deníku Blesk + návrh vzhledu reklamy
22. 2. 2016	2 000 Kč	Facebookové stránky + propagace
1.2. - 1. 8. 2016	31 900 Kč	SEO optimalizace + SEO analýza + následná údržba 1 měsíc
1.2. - 1. 8. 2016	0 Kč	Google analytics, základní bezplatná verze
1.2. - 1. 8. 2016	5 000 Kč	Vytvoření technologických listů
9.5. - 13.5. 2016	1 100 Kč	Provádění náborů na vyučené zaměstnance, tisk materiálů, PHM
15.6. - 15.8. 2016	35 000 Kč	Školení zaměstnanců firmou Prevent
29. 1. - 7. 10. 2016	50 000 Kč	Náklady na telefon a pohonné hmoty před a během implementace akčního plánu.
29. 1. - 7. 10. 2016	20 000 Kč	Rezerva
Celkem	331 120 Kč	

(zdroj: vlastní tvorba)

5 Závěr

V teoretické části diplomové práce byla popsána tvorba a užití firemního rozpočtu, možnosti podnikového rozvoje, firemní marketing a jednotlivé analýzy. Odlišil jsem specifika marketingu ve stavebním podniku v kapitole 2.2. Na základě skutečnosti, kdy management firmy neřešil mnoho důležitých otázek, jsem věnoval část své práce teoretickým poznatkům, které jsem následně uváděl do praxe.

Analyzoval jsem firmu ALPINE Bau CZ a.s., jedná se o firmu s počtem zaměstnanců něco přes 420, zabývající se převážně realizací pozemních komunikací po celé České republice. Jako nejsilnější stránku společnosti jsem identifikoval dobrou pověst a dlouhodobou tradici, naopak nejslabší stránku jsem u podniku určil jeho vysokou zadluženost. Největší hrozbu shledávám ve velké konkurenci na trhu s výstavbou silnic a příležitost vidím v budoucí výstavbě nových úseků dálnic. Tak je uvedeno v tabulce číslo 7 v kapitole 3.7. Současná situace firmy je dobrá, jak je vidět z provedené analýzy konkurence v kapitole 3.5.3.

V další části jsem se věnoval historii, profilu společnosti a předmětu podnikání. Dále byla provedena analýza současné situace ve společnosti. Věnoval jsem se analýze jednotlivých segmentů produkce, analýze oborového okolí, čili analýze trhu, zákazníka a konkurence, analýze současného stavu marketingu společnosti a analýze obecného okolí PESTE. Všechny tyto analýzy nebyly ve společnosti doposud provedeny. Z toho důvodu je považuji za velmi prospěšné a měly by dále sloužit k prohlubování poznatků o konkurenci v oborovém i vnitřním okolí.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navržení marketingového plánu zvoleného stavebního podniku. Protože jsem vyhodnotil situaci jako příznivou, navrhnul jsem snížit marketingový rozpočet na základě srovnání z veřejně dostupných zdrojů. Výsledný marketingový plán je podrobně zpracován v kapitole 4.

6 Seznam zkratk a použitých symbolů

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český Statistický Úřad

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý Domácí Produkt

PEST – Policy, Economic, Social, Technology

SLEPT – Social, Legal, Economic, Policy, Technology

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

- [1] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [3] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] ZICH, R. Possibility of Evaluation and Development of Competitiveness in the Internationalization Process of SME' s. VADYBA, Management, 2007, roč. 2007, č. 1, s. 75-97. ISSN: 1822- 3133.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.
- [7] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [8] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [9] HÝZL, P.; SMĚLÝ, M.; STEHLÍK, D.; RADIMSKÝ, M.; SÜTÖOVÁ, E., BM 52 *Praktické aplikace pozemních komunikací*, Brno, 2006
- [10] SCHOLLEOVÁ, H.. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9. s. 170
- [11] KVARTÁLNÍ ANALÝZA ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ Q3/2015

7.2 Internetové zdroje

- [12] Business info, *Segmentace trhu spotřebitelů* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci-2770.html>
- [13] NETMBA, *Typy trhů* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: www.NETMBA.com/marketing
- [14] Management mania, *Marketingový mix 4P* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [15] Management mania, *Marketingový mix 4P, graf* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [16] Management mania, *Marketingový mix 4C* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>
- [17] Vlastní cesta, *Porterův model 5 konkurenčních sil* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [18] Vlastní cesta, *Porterův model 5 konkurenčních sil, graf* [online]. c2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné na WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>
- [19] Vlastní cesta, *Porterův model 5 konkurenčních sil* [online]. c2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné na WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [20] Business info, *Faktory působící na podnik, obrázek* [online]. c2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [21] Justice, *Obecné údaje o firmě* [online]. c2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné na WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=850609&typ=PLATNY>

- [22] Alpine, *Info o Alpine* [online]. c2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné na WWW: <http://www.alpine.cz/>
- [23] Alpine, *Historie a profil společnosti* [online]. c2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné na WWW: <http://www.alpine.cz/o-spolecnosti/historie/>
- [24] Zákony pro lidi, *Zákona č. 13/1997 Sb.* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>
- [25] Hybrid, *Vozidla na CNG* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: <http://www.hybrid.cz/v-cesku-jezdi-temer-9000-aut-na-cng>
- [26] Alpine, *Reference firmy* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: <http://www.alpine.cz/reference>
- [27] Zákony pro lidi, *Zákon o veřejných zakázkách* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137>
- [28] MDČR, *Naplánované úseky na příští roky* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: http://www.mdcr.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/Vice_nez_dve_stovky_dopravnich_staveb_planuje_MD_zahajit_do_konce_roku_2016.htm
- [29] Idnes, *Naplánované úseky na příští roky* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: http://ekonomika.idnes.cz/vlada-schvalila-plan-dopravnich-staveb-za-stamiliardy-ppg-/eko-doprava.aspx?c=A141008_132844_eko-doprava_fih
- [30] Apuen, *Vysoká míra korupce* [online]. c2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné na WWW: <http://www.apuen.cz/situace-na-trhu-verejnych-zakazek-v-cr-komparace-centralni>
- [31] ČSÚ, *Roste kupní síla obyvatelstva ČR* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/36380891/320288-15a01.pdf/4f11fa39-3e58-4d80-a638-25b736cac380?version=1.0>
- [32] ČSÚ, *Meziroční inflace* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: www.czso.cz
- [33] ČSÚ, *Stavební výroba* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: www.czso.cz
- [34] ČSÚ, *Hrubý domácí produkt* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: www.czso.cz

- [36] Makroekonomika, *Nezaměstnanost* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [37] ČSÚ, *Počet vydaných stavebních povolení* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/prehled-vydanych-stavebnich-povoleni-prosinec-y1am81jz9>
- [38] ČSÚ, *Počet obyvatel v ČR* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: www.czso.cz
- [39] Makroekonomika, *Průměrná nominální měsíční mzda* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>
- [40] ČSÚ, *Věk obyvatelstva pro rok 2020* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/vekova_skladba_obyvatelstva_cr
- [41] ČSÚ, *Věk obyvatelstva pro rok 2020, graf* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/vekova_skladba_obyvatelstva_cr
- [42] ČSÚ, *Snížení evidenčního počtu zaměstnanců* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/stavebnictvi-srpen-2015>
- [43] Idnes, *Nedostatek kvalifikovaných pracovníků* [online]. c2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné na WWW: http://ostrava.idnes.cz/studenti-nestoji-o-technicke-obory-dur-/ostrava-zpravy.aspx?c=A150317_2147986_ostrava-zpravy_mav
- [44] ČSÚ, *Počet absolventů z oboru stavebnictví se neustále snižuje* [online]. c2015 [cit. 2015-08-12]. Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/stavebnictvi-srpen-2015>
- [45] Podnikatel, *Počet absolventů z oboru stavebnictví se neustále snižuje* [online]. c2015 [cit. 2015-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/stavebni-firmy-se-dostavaji-do-problemu/>
- [46] Nanotrade, *Nové vývojové řady materiálů* [online]. c2015 [cit. 2015-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.nanotrade.cz/produkty/technologie>
- [47] Oppik, *Inovace výrobních strojů* [online]. c2015 [cit. 2015-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/inovace>

- [48] MVČR, *Z fondů EU jsou podporovány technické obory* [online]. c2015 [cit. 2015-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-anketa-projekty-v-krajich-podpora-vzdelavani.aspx>
- [49] Google, *Vyšší náročnost na čas u vývoje nových technologií* [online]. c2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné na WWW: <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwighJ3Vs6nJAhVBNRQKHRTAA58QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.komora.cz%2Fdownload.aspx%3Fdontparse%3Dtrue%26FileID%3D5907&usg=AFQjCNHyOTyiPcSO7wt1FWuZydlaxLs4FQ&bvm=bv.108194040,d.d24&cad=tja>
- [50] Ihned, *Životní prostředí je méně znečišťováno* [online]. c2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné na WWW: <http://domaci.ihned.cz/c1-64736150-podniky-vypoustimene-skodlivin-ve-znecistovani-se-zhorsila-neratovicka-spolana>
- [51] Europa EU, *Náklady na ochranu životní prostředí jsou čím dál větší* [online]. c2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné na WWW: https://europa.eu/eyd2015/sites/default/files/toolkit/teachers-corner/publication-environment-2014/publication-environment-2014_cs.pdf
- [52] Inet print, *Upomínkové předměty* [online]. c2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné na WWW: <http://www.inetprint.cz/katalog-reklamnich-predmetu>
- [53] Grand hotel Brno, *Konference* [online]. c2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné na WWW: <http://www.grandhotelbrno.cz/cz/groups-meetings/rental-fees.html>
- [54] Blesk, *Inzerce v tisku* [online]. c2015 [cit. 2015-20-12]. Dostupné na WWW: <http://img.blesk.cz/static/pdf/46/2/3/462315.pdf>
- [55] Facebook, *Vytvoření facebookových stránek* [online]. c2015 [cit. 2015-20-12]. Dostupné na WWW: <https://www.facebook.com/business/help/1581461762086601>
- [56] Krotitelé SEO, *SEO optimalizace* [online]. c2015 [cit. 2015-20-12]. Dostupné na WWW: <http://www.krotiteleseo.cz/varianty-seo-optimalizace/?gclid=CIDbk6XCksoCFVQaGwod7RcGbg>
- [57] W3techs, *Google Analytics* [online]. c2015 [cit. 2015-20-12]. Dostupné na WWW: <http://w3techs.com/technologies/details/ta-googleanalytics/all/all>

8 Seznam příloh

Příloha č. 1

Ekonomické ukazatele

Příloha č. 2

Ekonomické poměrové ukazatele