



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## SLEDOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ

MONITORING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING IN THE CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

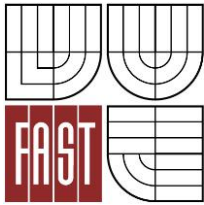
AUTHOR

Bc. PAVEL ČERMÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
FAKULTA STAVEBNÍ

### POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

<b>Vedoucí práce</b>	Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
<b>Autor práce</b>	Bc. Pavel Čermák
<b>Škola</b>	Vysoké učení technické v Brně
<b>Fakulta</b>	Stavební
<b>Ústav</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví (N)
<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Název práce</b>	Sledování efektivity marketingu ve stavebním podniku
<b>Název práce v anglickém jazyce</b>	Monitoring the effectiveness of marketing in the construction company
<b>Typ práce</b>	Diplomová práce
<b>Přidělovaný titul</b>	Ing.
<b>Jazyk práce</b>	Čeština
<b>Datový formát elektronické verze</b>	Pdf



BRNO 2016

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví (N)
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Diplomant</b>	Bc. Pavel Čermák
<b>Název</b>	Sledování efektivity marketingu ve stavebním podniku
<b>Vedoucí diplomové práce</b>	Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
<b>Datum zadání diplomové práce</b>	31. 3. 2015
<b>Datum odevzdání diplomové práce</b>	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

KOTLER, P., WONG, W., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing - 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LYKOVÁ, Jana. Marketingový audit a kontrola. Praha: Grada, 2000. 120 s. ISBN 80-7169-720-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání. Praha: Grada 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

TUČKA, Jaroslav. Marketing jako šachová hra: Vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků. Brno: BizBooks 2013. 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H.Beck 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

VACÍK, E., SOUČEK, I., FOTR, J., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je porovnání efektivity vynaložených investic do marketingu v případě nového a stálého zákazníka.

Teoretická východiska

Strategický plán stavebního podniku

Stanovení maximální ceny pro získání nového zákazníka

Stanovení maximální ceny pro udržení stávajícího zákazníka

Celkové příjmy stavebního podniku od stálých zákazníků za určité časové období

Výstupem práce bude porovnání množství vynaložených investic do marketingu v kontrastu získávání stále nových a udržení stávajících zákazníků při dosažení stejného zisku

## 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

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Radek Dohnal, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

**Abstrakt**

Tato práce je zaměřená na sledování efektivnosti marketingu ve stavebním podniku. Cílem práce je porovnání efektivnosti investic do marketingu v případě nového a stálého zákazníka. Výstupem práce bude porovnání množství vynaložených investic do marketingu v kontrastu získávání stále nových a udržení stávajících zákazníků při dosažení stejného zisku.

**Klíčová slova**

Marketing, stavební podnik, stavební zakázka, poptávka, nabídka, dodavatel, cena, veřejná zakázka, investor, subdodavatel, bankovní záruka, pozastávka.

**Abstract**

This thesis deals with monitoring the efficiency of marketing at construction company. The aim of the work is comparing the effectiveness of investments in marketing for the new and regular customers. The output of work is matching of the amount of investments made in marketing in contrast obtaining new and retaining existing customers during achieving the same profits.

**Keywords**

Marketing , construction company , construction contract , demand, supply , supplier, pricing, procurement , investor , subcontractor , bank guarantee , the retention .

## **Bibliografická citace VŠKP**

Bc. Pavel Čermák *Sledování efektivnosti marketingu ve stavebním podniku*. Brno, 2016. 96 s., 5 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 samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 15.1.2016

.....

podpis autora

Bc. Pavel Čermák

## PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY VŠKP

### **Prohlášení:**

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 15.1.2016

.....

podpis autora

Bc. Pavel Čermák

# Obsah

1. ÚVOD .....	12
2. MARKETING .....	13
2.1 Potřeby, přání a poptávka .....	14
2.1.1 Lidská potřeba .....	14
2.1.2 Lidské přání .....	15
2.1.3 Poptávka .....	15
2.2 Marketingová nabídka .....	15
2.3 Hodnota a spokojenost .....	16
2.3.1 Hodnota pro zákazníka .....	16
2.3.2 Spokojenost zákazníka .....	16
2.4 Směna, transakce a vztahy .....	16
2.4.1 Směna .....	17
2.4.2 Transakce .....	17
2.4.3 Vztahy v marketingu .....	17
2.5 Trhy .....	18
2.6 Demarketing .....	19
3. STAVEBNÍ PODIK .....	20
3.1 Strategické plánování .....	23
3.1.1 Hlavní charakteristiky strategického plánování .....	23
3.2 Účetnictví finanční a manažerské .....	28
3.2.1 Účetní normy pro regulované účetnictví .....	28
3.2.2 Účetnictví manažerské, vnitropodnikové a nákladové .....	30
4. STAVEBNÍ ZAKÁZKA .....	31
4.1 Soukromá stavební zakázka .....	32
4.1.1 Způsob zadávání soukromých zakázek .....	32
4.2 Veřejná stavební zakázka .....	35
4.2.1 Druhy zadavatelů .....	36
4.2.2 Členění veřejné zakázky dle předpokládané hodnoty .....	37
4.2.3 Druhy zadávacího řízení .....	37
4.2.4 Účastníci veřejné zakázky .....	38
4.2.5 Účastníci veřejné zakázky .....	39
4.2.6 Kvalifikace .....	40

4.3	Financování rizika projektu v realizační fázi .....	40
4.3.1	Formy jištění stavební zakázky .....	41
4.3.2	Pojištění stavební zakázky .....	42
4.3.3	Smluvní pokuta .....	42
4.3.4	Ručení .....	42
4.3.5	Zajištění, bankovní záruky a pozastávky (zádržné) .....	43
<b>5.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>47</b>
5.1	Situace na trhu ve sledovaném období (2010 – 2014) .....	47
5.2	Základní informace sledovaných firem .....	49
5.2.1.	Základní charakteristika firmy A .....	49
5.2.2	Základní charakteristika firmy B .....	49
5.3	Typy zakázek v dopravním značení .....	50
5.4	Hodnocení zakázek podle významnosti .....	51
5.5	Požadavky na marketing dle povahy zakázek .....	52
5.5.1.	Veřejné zakázky .....	52
5.5.2.	Subdodavatelské zakázky .....	53
5.5.3.	Zakázky obcí bez výběrového řízení .....	57
5.5.4.	Zakázky firem (údržba, bezpečnost) .....	57
5.5.5.	Zakázky soukromých osob .....	58
5.6	Rozbor marketingové činnosti .....	59
5.6.1.	Způsob vedení marketingu, firma A .....	60
5.6.2.	Způsob vedení marketingu, firma B .....	77
5.6.3.	Porovnání efektivity marketingu firmy A a firmy B .....	87
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	94
	SEZNAM TABULEK .....	94
	SEZNAM GRAFŮ .....	95
	SEZNAM ZKRATEK .....	96
	SEZNAM PŘÍLOH .....	96

# 1. ÚVOD

I když si to lidé vůbec neuvědomují, tak jen málo co v životě nás obklopuje tolik jako marketing. Dalo by se říci, že v tomto jediném slově je až na malé výjimky obsažena celá naše současná civilizace. Říká nám, co máme chtít a co naopak ne, co je pro nás výhodné a co nám škodí. Určuje trendy, touhy i potřeby. Dává nám směr, ale zároveň nás dokáže i svést z cesty. Obchod a marketing jde ruku v ruce od počátku věků. A protože stavebnictví, jako každé lidské snažení, je spojeno s touhou lidí po zisku, marketing se nevyhnul ani této oblasti. Aby stavební firma byla úspěšná, musí ji marketing správně vést a zajistit její udržitelný rozvoj. Proto je důležité vědět, jestli to, co marketing zajišťuje, dělá správně. Z tohoto důvodu je kontrola marketingu logickým krokem k zajištění jeho efektivnosti.

Pro téma mé diplomové práce jsem si vybral „Sledování efektivnosti marketingu ve stavebnictví“. Diplomová práce bude rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části popíši obecnou problematiku marketingu ve spojení se stavebním podnikem a oblastmi, které s touto problematikou úzce souvisí. Zvláštní pozornost budu věnovat především problematice bankovních záruk, veřejným zakázkám a podnikovému managementu.

V praktické části maximálně využiji všech poznatků z části teoretické a na studii dvou firem zdůrazním hlavní rozdíly v možnostech marketingu firmy využívající veřejné zakázky a firmy, která v této oblasti nepůsobí. Budu sledovat vynaložené investice firem do marketingu v období pěti let a vyhodnocovat jejich efektivitu. Dále se zaměřím na sledování počtu nových a stávajících zákazníků v souvislosti s těmito investicemi. Věnovat se budu také problematice pozastávek a záruk. Budu je analyzovat, prokážu jejich nelogičnost v systému stavebnictví. Stanovím maximální cenu pro získání nového a udržení stávajícího zákazníka. Určím celkové příjmy stavebního podniku od stálých zákazníků a porovnáám množství vynaložených investic do marketingu u nových a stávajících zákazníků. V závěru práce zhodnotím marketing obou firem, určím míru jeho efektivitu a v případě nedostatků navrhnou výhodnější řešení.

## 2. MARKETING

Obecně mezi lidmi panuje mylný názor, že marketing je prosté prodávání a propagace, ale samotný prodej a propagace jsou pouze jen jedny ze složek celého marketingového kolotoče procesů a nejsou ani zdaleka těmi nejdůležitějšími.

Kotler říká, že současný marketing není pouze čirá schopnost prodat produkt, ale v samotném významu jde o uspokojení co největšího počtu potřeb zákazníka za účelem co největšího zisku a zaručení trvalé udržitelnosti jak nabízených produktů a služeb, tak samotné budoucnosti firmy. Samotný prodej nemůže nikdy nastat, pokud není výrobek vyroben. Proto samotný marketing začíná dlouhou dobu před tím, než je samotný výrobek uveden na trh. Jde o samotnou analýzu potřeb zákazníka, určení jejich rozsahu a intenzity i potencionální výše ziskovosti. Na základě těchto vstupních dat je potřeba se rozhodnout, jestli je vůbec výhodné se do daného projektu pustit. Marketing pokračuje 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. [1,4]

Jakubíková však poukazuje na to, že marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. [1,4]

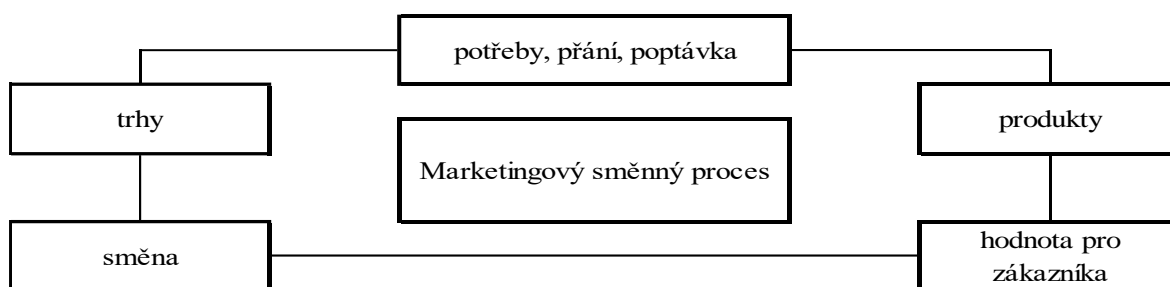
Dále také, že marketing je směnný proces, který zahrnuje řadu činností od provádění výzkumu trhu, analýzu prostředí, průzkum potřeb a přání zákazníků přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou politiku, promotion, marketingový management a další činnosti s jediným cílem, kterým je uspokojení individuálních a hromadných potřeb zákazníků a jeho prostřednictvím dojde organizace ke splnění svých cílů. [1,11]

Já osobně vnímám podstatu marketingu jako najít takový produkt nebo službu a uvést jej na takovém trhu a v takovém čase, aby byla vyplněna pomyslná „díra na trhu“ a produkt se svým způsobem prodával sám. Toho lze docílit za předpokladu, že daný výrobek je natolik odlišný a chápe potřebu zákazníka tak dobře, že svým způsobem odsouvá samotný akt marketingu do pozadí. Známe-li potřebu zákazníka, chápeme jeho pocity a touhy, máme potřebné know how na vyprodukování produktu v dostatečné kvalitě, efektivně distribuujeme a propagujeme, pak máme veškeré předpoklady snadného odbytu. To vše samozřejmě neznamená, že samotný prodej a reklama nejsou důležité. Tak jako kuchař uvaří

pokrm z jednotlivých ingrediencí, přičemž některé jsou méně či více důležité, a každá samostatně je k jídlu, tak i marketing je souborem méně či více důležitých úkonů, které společně ovlivňují trh. Nakonec až zákazník, potažmo host restaurace, rozhodne o tom, je-li vše nastaveno správně a výsledek bude mít úspěch. [1,3,21]

Marketing můžeme definovat jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivé skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Obrázek č.1 znázorňuje, jak jsou jednotlivé marketingové koncepce vzájemně propojeny a jak na sebe navazují. [1]

Obrázek č.1: Klíčové marketingové koncepce: [zdroj: [1] - vlastní zpracování]



## 2.1 Potřeby, přání a poptávka

### 2.1.1 Lidská potřeba

Úplně hlavním faktorem, se kterým v marketingu pracujeme, jsou lidské potřeby. Lidské potřeby označujeme jako vnímání nedostatku. Mezi tyto potřeby patří i základní tělesné potřeby jako je teplo, světlo, ošacení, bezpečí, základní sociální potřeby, city. Všechny tyto potřeby se vztahují ke každému z nás a jsou naší nedílnou součástí. Když není některá z potřeb uspokojena, mohou nastat dvě situace:

- člověk vyhledá předmět, který potřebuje k uspokojení
- pokusí se potřebu omezit [1]

Toto rozdělení je přímo závislé na ekonomické situaci dané oblasti, kde k potřebě dochází. U ekonomicky vyspělejších zemí se lidé budou snažit svoji potřebu uspokojit tak, že si danou věc pořídí. Naopak u ekonomicky slabších zemí dojde k uspokojení své potřeby předmětem podobným nebo omezením potřeby samotné.

### **2.1.2 Lidské přání**

Veškerá lidská přání jsou potřeby všech obyvatel naší planety, které se zásadně liší geografickou polohou a kulturou. Člověk žijící v Německu nemá například stejná přání jako člověk žijící na Maledivách. Každá kultura vytváří svá specifická přání pomocí předmětů, které vzbuzují zájem ve společnosti a touhu daný předmět vlastnit. Struktura a množství předmětů, které v dané společnosti vzbuzuje zájem se mění spolu s rozrůstáním jejich členů a vyspělostí dané kultury. Tomu všemu se snaží porozumět a přizpůsobit výrobci, kteří na trh dodávají stále více výrobků pro uspokojení přání stále většího počtu lidí. [1,4,22]

### **2.1.3 Poptávka**

Každá lidská bytost má omezené základní potřeby. Zároveň i každý má omezené zdroje pro plnění svých přání. Přání jsou však neomezená. V zájmu všech je tedy volit takové produkty, které uspokojí dané přání a zároveň jsou kryty zdroji, tedy schopností za daná přání zaplatit. V tomto momentě vzniká poptávka, tedy stav, kdy zákazník volí mezi jednotlivými předměty na trhu a hledá nejvýhodnější řešení pro uspokojení svých potřeb a přání. [1,4,11]

Naproti tomu stojí obchodník, který se naopak snaží přáním svých zákazníků co nejlépe porozumět a uvést na trh takový produkt, který bude schopen vyhovět co největšímu množství poptávajících.

## **2.2 Marketingová nabídka**

Je to souhrn nebo kombinace všech služeb, informací, potřeb, produktů, prožitků, které jsou dostupné na trhu k uspokojení přání a potřeb zákazníka. Je tvořena třemi hlavními složkami:

- produkty
- služby
- prožitky [1]

## **2.3 Hodnota a spokojenost**

Protože trh obsahuje obrovské množství produktů k uspokojení co největšího množství zákazníků, je velice těžké určit, jakou hodnotu který výrobek či služba má. Tuto hodnotu určuje sám zákazník podle mnoha hledisek, kterými výrobek či službu hodnotí. [1]

### **2.3.1 Hodnota pro zákazníka**

Základní hodnota je hodnota pro zákazníka. Je to částka, kterou je zákazník ochoten za daný produkt oplátkou za uspokojení své potřeby zaplatit. Každý výrobce nebo poskytovatel služeb se snaží této hodnotě co nejvíce přiblížit a docílit tak to největšího zisku.

### **2.3.2 Spokojenost zákazníka**

Jde o míru naplnění očekávání zákazníka od produktu, který si vybral. Naplní-li produkt jeho očekávání, pak je kupující spokojen. V opačném případě daný nákup považuje za nevýhodný. Kupující určuje hodnotu daného produktu pocitově. Má-li pocit, že daný výrobek nebo služba splňuje jeho očekávání nebo že dokonce poskytne více než stejné produkty jiného výrobce, pak je ochoten za něj dát i více než je obvyklé a to vše s pocitem spokojenosti, že získal za své prostředky kvalitu. [1,4]

## **2.4 Směna, transakce a vztahy**

V okamžiku, kdy první člověk zatoužil po tom uspokojit své touhy pomocí směny, vzniknul marketing. Směna je akt získání vytouženého předmětu za nabídnutou protihodnotu. Směna je pouze jedním z mnoha způsobů, jak mohou lidé získat vytoužený předmět. Existuje mnoho dalších možností, jako je lov, sběr plodů, rybolov, žebrání, krádež, nebo platba penězi. [1,11,22]

### **2.4.1 Směna**

Akt získání vytouženého předmětu za nabídnutou protihodnotu.<sup>[1]</sup> Pro současnou společnost je směna považována za velice prospěšnou. Umožňuje jedinci věnovat se jen takové činnosti, kterou bezpečně ovládá a později svůj produkt vyměnit za komoditu, kterou potřebuje, ale není třeba schopen si ji vyrobit sám nebo nemusí čekat až mu ji někdo daruje. V tomto systému je společnost schopna vyrobit více komodit než v kterémkoli jiném systému. [4]

Pro marketing je tato koncepce klíčová. Proces směny může nastat, jestliže je splněno několik zásadních podmínek. Musí se účastnit alespoň dvě strany, každá z nich musí vlastnit nějakou hodnotu, kterou ta druhá strana chce získat. Každá ze stran musí být ochotna jednat s tou druhou. Musí být zachována svoboda nabídku přijmout, popřípadě odmítnout. A samozřejmě každá ze stran musí být schopna svůj produkt dodat. [1,4,11,21]

Dané podmínky vytváří prostředek ke směně. Pokud se obě strany skutečně dohodnou a směna nastane, měl by vzniknout stav, kdy každá ze stran je na tom po této transakci lépe nebo alespoň ne hůře. Směna tedy vytváří hodnoty tak jako je tomu u výroby.

### **2.4.2 Transakce**

Dá-li se říci, že směna je základním systémem marketingu, pak transakce je její měrnou jednotkou. Jde o akt výměny hodnot mezi dvěma stranami. Bez samotné transakce se směna neuskuteční. Jako směnný prostředek jsou často využívány peníze, ale není to však pravidlem. Jako prostředek směny může být využita i jiná komodita, služba nebo požadovaná výsledná odezva. [1]

### **2.4.3 Vztahy v marketingu**

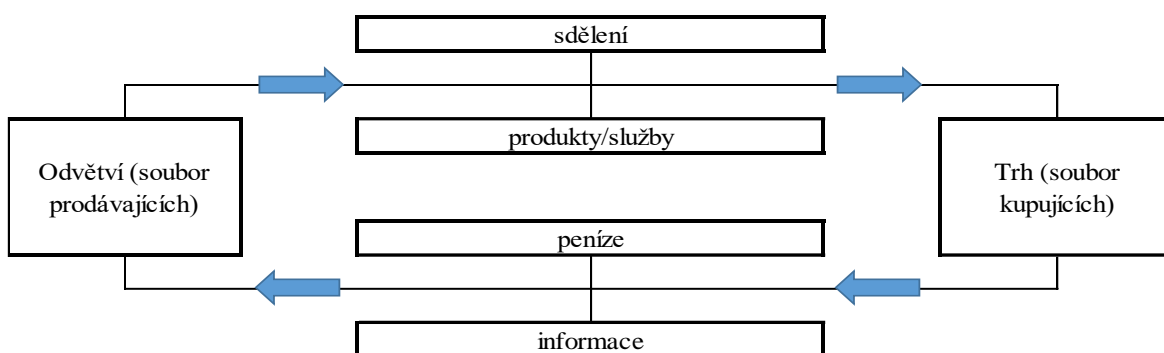
Jde o dlouhodobý proces vytváření, udržování a rozšiřování nadstandardních a pevných vztahů se zákazníky a jinými účastníky. Pro marketing je výhodné vybudovat dlouhodobější vztahy s důležitými zákazníky. Získat tak větší jistotu než je tomu u transakcí krátkodobých. Vznikají tak celé marketingové sítě obsahující samotnou společnost a veškeré další potřebné účastníky: zákazníky, zaměstnance, distributory, maloobchodníky, dodavatele a další. Konkurenční boje pak vznikají nejen mezi samotnými společnostmi, ale i mezi celými marketingovými sítěmi. Úspěšnější je pak ta společnost, která má svoji síť lépe vybudovanou a drží v rukou klíčové účastníky trhu. [1,4,21]

## 2.5 Trhy

Koncepce směny a vztahů vedou ke koncepci trhu. Trh je soubor skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku. Tito kupující mají společné nějaké přání či potřebu, které je možné uspokojit pomocí směny a vztahů. Proto tedy velikost trhu závisí na počtu osob, které projevují svou potřebu a mají prostředky na to, aby se staly účastníky směny a jsou ochotny tyto prostředky nabídnout výměnou za to, po čem touží. [1,4]

Pojem trh původně označoval určité místo, kde se obchodníci scházeli za účelem směny, byla to například náves nebo tržiště. V dnešní době pojem trh znázorňuje skupinu prodávajících a kupujících, kteří obchodují s určitou komoditou, skupinou produktů. Vznikají pak trhy například s obilím, nemovitostmi a jiné. Vazby mezi odvětvím a trhem jsou zobrazeny na obrázku č.2. Prodávající a kupující jsou propojeni čtyřmi vazbami. [4]

Obrázek č.2: Vazby mezi odvětvím a trhem: [zdroj: [1] - vlastní zpracování]



Prodávající poskytují na trh produkty, služby a sdělení. Naproti tomu z trhu získávají peníze a informace. Vnitřní dvojice vazeb znázorňuje směnu peněz za zboží, vnější výměnu informací. [3]

Současná moderní ekonomika funguje na principu dělby práce, kdy se každá složka systému soustředí na výrobu jednoho konkrétního produktu. Tato specializace optimalizuje výrobní postupy a maximalizuje zisk. Za tento výrobek pak dostává odměnu a může si tedy koupit vše, co potřebuje. Toto je hlavní důvod, proč moderní ekonomiky trhy oplývají.

Každý z výrobců komunikuje s trhy surovin, kde získává počáteční komodity, a přetváří je na své zboží a služby, které dále prodává prostředníkům a ty odtud putují ke spotřebitelům. Spotřebitelé prodávají svoji práci, kterou mohou za toto zboží a služby vyměnit. [1]

Dalším velice důležitým trhem je samotná vláda, která plní několik úloh. Nakupuje zboží na trzích zdrojů, výrobců a zprostředkovatelů. Všem zúčastněným platí a zároveň na ně uvaluje daně a za ty poskytuje potřebné veřejné služby. Z toho důvodu jsou všechny ekonomiky vzájemně propojeny. Ať už jde o národní nebo světovou ekonomiku, vše se řídí procesy směny.

V dnešní době si lze trh představit jako místo, kde probíhá obchod mezi obchodníkem a zákazníkem. Nemusí to však být nutně fyzické místo, jak tomu bylo v minulosti. V době internetu či jiných telekomunikací se obchodník s kupujícím vůbec nemusí potkat a přesto však ke směně dojde. [4]

## **2.6 Demarketing**

Demarketing je typ marketingu, který je zaměřený na snížení poptávky po produktu. Tento stav je žádoucí především v případě, kdy poptávka po něm je větší než nabídka. Jedná se v podstatě o umělé odrazení poptávky. Někdy je třeba odrazovat jen některé typy poptávajících, jindy je vyžadováno odrazení celkové. Cílem demarketingu není však dosáhnout nulové poptávky, ale pouze ji zredukovat nebo usměrnit, a to i z hlediska jejího časového průběhu. [14]

Budeme-li však definovat pojem demarketing jen jako nástroj snižující poptávku, mohli bychom se mýlit a zaměňovat ho s protipůsobícím marketingem. Úkol demarketingu a protipůsobícího marketingu je stejný – snížení poptávky. Avšak demarketing není spojen s negativním jevem (jako je snížení poptávky po drogách). Naproti tomu protipůsobící marketing je spojen s negativním jevem. [14]

### Demarketing ve stavebnictví:

Ačkoliv ve stavebnictví se s demarketingem nesetkáváme zase tak často, tak v posledním období, kdy Evropská unie podporuje velké množství stavebních projektů v České Republice, se s tímto jevem můžeme setkat i u nás.

Stavební firmy se k problematice velkého množství poptávaných a následně vyhraných výběrových řízení staví několika způsoby. Nejčastěji omezují výdaje na své marketingové aktivity a zaměřují se především na své stálé partnery. Další způsobem omezení poptávky je stažení působnosti firmy z oblastí s velkými náklady na dopravu nebo z oblastí, kde jsou náklady nadbytečně zvyšovány jiným způsobem. Dále je možné zvýšit cenu u vybraných zakázek na takovou úroveň, kdy je zakázka pro firmu tak atraktivní, že její realizace získá prioritní váhu. Popřípadě se zakázka přepustí partnerské firmě jako subdodávka. Je na vedení společnosti, aby uvážlivě zvolila tu nejlepší formu demarketingu a nepoškodila tak své dobré jméno. [1,14]

### **3. STAVEBNÍ PODIK**

Stavební podnik můžeme charakterizovat jako právnickou osobu působící na stavebním trhu, pro kterou je typická role zhotovitele a dodavatele, jehož hlavní činností je stavební výroba. Hlavním motivem pro vznik a provozování podniku je především dosažení co největší efektivity vloženého kapitálu. Abychom této efektivity dosáhli, je nutné, aby stavební výroba byla zisková. Ziskovost je ovlivněna mnoha faktory. Tyto faktory je třeba vymezit a předem umět předpovídat jejich případné negativní působení. Právní forma převládající u těchto podniků je společnost s ručením omezeným, u velkých podniků pak akciová společnost. Vznik a zánik stavebního podniku upravuje obchodní zákoník. [5,10]

V průběhu života podniku je potřeba podnik nejen pouze řídit, ale věnovat pozornost i případným problémům, které znemožňují dosažení stanovených cílů nebo dokonce vedou k ukončení činnosti podniku. Tyto problémy je potřeba předvídat a provést nejlépe taková opatření, aby vůbec nevznikly. Pokud se i přesto problémy objeví, je nutné zavčas provést patřičná opatření k jejich odstranění. [5]

Příčiny vedoucí k problémům rozdělujeme na:

- vnější příčiny – externí příčiny
- vnitřní příčiny – interní příčiny

Tyto příčiny na sebe pak navzájem působí.

Za externí rizika považujeme ty, jež působí na podnik zvenku. Patří mezi ně například úpravy zákonů, vyhlášek a předpisů státu vznikající v důsledku situace na trhu stavebním, finančním a trhu práce.

Problémy interní vznikají uvnitř podniku samotného. Patří mezi ně zejména problémy se zajištěním výroby, prodejem a zajištěním prosperity.

Výroba ve stavebním podniku je zajišťována pomocí harmonogramu prací. Ten se vypracovává předem a na míru každé zakázky. Jsou v něm zahrnuty pracovní postupy, časové rozmezení jednotlivých prací včetně nákladů spojených se zahájením činnosti na dané zakázce. Z tohoto pohledu lze stavební podnik charakterizovat jako podnik s časově sladěným výrobním postupem. [5,10]

S činnostmi podniku jsou spjaty také náklady. U dodávek pozemního stavitelství převažují náklady na materiál a suroviny. Tyto náklady tvoří až 60% z nákladů celkových. Naopak u dodávek prací v pozemních komunikacích vedle těchto nákladů narůstají také náklady na pracovní stroje a zařízení. Tyto zařízení se nemohou krátkodobě přizpůsobit změnám na trhu a podnik se tak stává citlivý na změny jejich využití. Dalším specifickým příkladem je podnik specializující se na zemní práce. Dodávky u tohoto typu podniku jsou realizovány za pomoci pracovní síly a strojů s nulovým materiálem. [5]

Hlavní činností stavebního podniku je provádění stavebních prací. Tyto stavební práce mohou být vykonávány:

- vlastními pracovníky
- subdodávkami od jiných stavebních organizací

Charakter činnosti se u obou případů liší. U prací prováděných vlastními pracovníky je charakter výrobní. Naopak u prací prováděných formou subdodávek je charakter obchodní. V druhém případě podnik obstarává zajištění subdodávek a vytváří vhodné podmínky pro jejich zrealizování. [12]

Výrobu stavebního podniku můžeme rozdělit na:

- Hlavní výrobu (všeobecné konstrukce a práce)
- Přidruženou výrobu (práce a dodávky při dokončení stavby)
- Vedlejší výrobu průmyslového charakteru (výroba stavebních polotovarů)

- Pomocnou výrobu (příprava prostředků pro hlavní a vedlejší výrobu)
- Ostatní činnost (doprava, výzkum, vývoj, inženýrské činnosti...) [5]

Mezi hlavní specifika výroby stavebního podniku patří například přesun výrobních zařízení a strojů, ztížené podmínky dopravy u vzdálenějších zdrojů výrobních materiálů a ztížené pracovní podmínky. [12]

Výroba je prováděna zčásti prostřednictvím vlastních pracovníků a zčásti pomocí subdodávek. Přičemž se poměr objemu prací prováděných uvedenými způsoby mění v závislosti na zakázce. Organizace výrobního procesu je náročná. Základním časovým faktorem ovlivňující organizaci je lhůta pro výstavbu zakázky. Tato lhůta je odvozena od prováděných technologických postupů a je v ní zahrnut i čas potřebný pro zajištění výrobních faktorů. [5,10]

Pro výroby je nutno zajistit následující:

- Materiál, suroviny, pracovní sílu
- Výrobní stroje a zařízení
- Zhotovení – dodávky stavebních prací na zakázkách [5]

Prosperita podniku je podmíněna nejen výrobou, která je spjata se zajištěním zakázek, ale i zhodnocením těchto zakázek.

Hodnoty výkonů podniku jsou vyjádřeny v jednotkách peněžních jako výnosy.

Výnosy dělíme z hlediska činností, ke kterým se vážou na :

- Výnosy za provozní výkony (získané prodejem výroby)
- Ostatní výnosy (výnosy získané z finančních investic) [5]

Abychom zajistili stavební výrobu, je nutné stanovit a přesně definovat výrobní postupy. Výrobní postupy jsou součástí norem podniku. Svým obsahem popisují technologické postupy, jež respektují kvalitativní a technologické parametry hotového stavebního díla nebo dodaného prvku. Technické parametry podléhají normám ČSN a normám podniku.

### 3.1 Strategické plánování

Jeden z nejdůležitějších procesů řízení firmy je bezpochyby tvorba strategie. Tato strategie je výsledkem rozsáhlého svazku klíčových rozhodnutí s ní souvisejících. Hlavním cílem těchto rozhodnutí je efektivní alokace zdrojů a zajištění firemní prosperity v rámci tvrdého konkurenčního boje. Volba správné strategie je přínosná jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Krátkodobě přináší prosperitu a dlouhodobě pak vývoj směřující k růstu hodnoty firmy. Strategie by měla být jednak odolná vůči dynamickým změnám prostředí, ale také vzhledem k těmto případným změnám flexibilní. Pokud nebudeme mít strategii žádnou a budeme pouze reagovat na změny, které nám prostě do cesty přijdou, mohlo by to mít negativní dopad na prosperitu a celkovou výkonnost firmy. [6,12,13]

Obecně lze tedy říci, že strategické plánování je systematické řízení jakékoliv organizace. Zaměřuje se především na efektivní alokaci vlastních zdrojů vedoucí ke včasnému zareagování na vnější změny.

#### 3.1.1 Hlavní charakteristiky strategického plánování

„Strategické plánování je založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení a stává se tak jedním z nejvýznamnějších a nenahraditelných aktivit vedoucích pracovníků. Jeho cílem je zajistit, aby i v podmínkách rizika, nejistoty a mnohdy i neurčitosti bylo možné zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu.“[6]

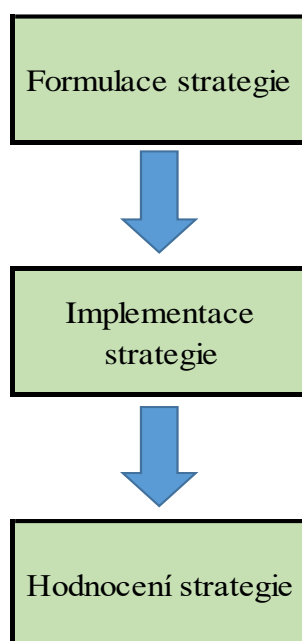
Strategická rozhodnutí souvisejí s následujícím:

- rozsahem aktivit firmy
- přizpůsobení aktivit firmy s jejím prostředím
- směrem, kterým se hodláme jakožto firma dále ubírat
- cíli všech, kteří ovlivňují vybranou strategii
- alokací zdrojů, kterými firma disponuje

## Strategický management a jeho fáze

Definice strategického managementu doposud není úplně jednoznačná. V současné literatuře převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. [6]

*Obrázek č.3: Základní fáze managementu: [zdroj: [6] - vlastní zpracování]*



### Formulace strategického záměru

Formulace strategického záměru obsahuje především zpracování východisek strategií. Nejdříve formulujeme žádoucí budoucí stav firmy na konci časového horizontu plánování a zaměřujeme se na cesty a postupy vedoucí k dosažení těchto cílů. Základní je stanovit si hlavní poslání firmy, od kterého pak přecházíme k přesnému stanovení vize. Na základě této vize pak vyvodíme strategické cíle, jež jsou v souladu s časovým horizontem vize a navrženými cestami k jejich dosažení. Následující kroky formulace strategického plánování vedou k pečlivé analýze prostředí, prostřednictvím které pak dokážeme lépe určit externí příležitosti i hrozby a určit tak interní silné a slabé stránky. Jednou z cest, pomocí níž můžeme přesněji předpovídat možný vývoj strategického plánu je vytvořit více variant

strategie, které na základě stanovených kritérií zhodnotíme a nakonec stanovíme efektivní varianty. [6,12]

Výstupem této fáze je pak jednoznačný strategický záměr. V této fázi si stanovíme přesnou vizi, cíle a cesty jejich dosažení. Je tedy jasné, že již na této úrovni stanovíme také ukazatele pro budoucí kontrolu dodržení této strategie. [13]

### Tvorba strategického plánu

Tato úroveň strategického plánování obsahuje kroky vedoucí k formulování strategického plánu, které postupně zahrnují vytvoření strategické mapy a investiční studie. V této fázi stanovíme funkční strategie, jež vedou ke zpracování konečných variant strategického plánu. Cíle dlouhodobé je nutné rozčlenit na cíle krátkodobého charakteru, kterým přísluší funkční strategie a jsou podkladem pro operativní řízení.

Strategický plán zpracovaný na této úrovni je pak plně připraven na implementaci. Zároveň jsou opět definovány ukazatele pro budoucí kontrolu strategického plánu.

### Implementace strategie

Implementace strategie je realizována pomocí nástrojů operativního řízení. Operativní management představuje aktivity řízení, pro které je charakteristický cíl zabezpečení plynulého a efektivního běhu procesů výroby, jež zároveň respektují legislativní a provozní standardy. [6,12]

### Náplní operativního managementu je:

- průběžné zprávy o výsledcích a průběhu provozního procesu
- kontrola průběhu provozních procesů a řešení případných odchylek
- zabezpečení vhodných provozních faktorů
- definování provozních a taktických plánů

V rámci procesu implementace se zpracují a postupně realizují plány postupu, jsou vydány pokyny a směrnice potřebné pro efektivní komunikaci uvnitř samotného podniku a rozdělují se zdroje na podnik a jeho části. Pokyny a směrnice stanovené pro efektivní komunikaci napříč podnikovou strukturou zajišťují také motivaci zaměstnanců tak, aby bylo

možné zajistit úkoly, které vyplývají z rozpracovaného strategického plánu. To nám umožní co nejefektivněji zapojit lidský kapitál za podpory kultury podniku. [6,12,13]

### Hodnocení strategie

Hodnocení strategie v moderním pojetí předpokládá jeho zahrnutí do celého průběhu strategického řízení. Strategické postupy, které podnik použije, nemohou být neměnné. To vyplývá z proměnlivosti prostředí, v němž se strategie uskutečňuje. Na tuto skutečnost je nutné reagovat tak, že sledujeme vnější a vnitřní faktory ovlivňující přijatou strategii. Dále je vhodné vyhodnocovat průběžně dosažené výsledky a porovnávat s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu, případně navrhnout nutné opravy v přijatém strategickém plánu. [12]

Postupy hodnocení strategie se zpravidla zaměřují na dva základní ukazatele. Prvním je korekce probíhajících procesů pomocí tzv. „předstižných ukazatelů“. Druhým ukazatelem je vyhodnocení dosažení strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace pomocí tzv. „zpožděných ukazatelů“. [6,12]

Při hodnocení strategie používáme běžně mimo ukazatelů, které lze s jednoznačností číselně kvalifikovat, také ukazatele zaměřující se na kvalitativní stránku přijaté strategie. Získané zkušenosti z této fáze se pak dají pozitivně uplatnit ve znalostním rozvoji firmy.

Postup založený na vlastním posouzení podniku, zkušenostech a strategických analýzách, které se zaměřují i na budoucí předpovědi vývoje firmy, tvoří potřebný základ pro strategické řízení.

### Hlavní přínos strategického plánování:

- pomáhá nám uvědomit si efektivní směr budoucího vývoje
- zaměřuje veškeré naše úsilí a zdroje na řešení zásadních problémů
- ukazuje jak nejlépe předcházet a připravit se na budoucí vývoj vnějších podmínek
- napomáhá minimalizovat negativní dopad případných hrozeb
- napomáhá maximalizovat užitek případných budoucích příležitostí
- řeší komplexně a dlouhodobě problémy
- vytváří pevnou základnu pro rozhodnutí o prioritách
- umožňuje optimální využití viditelných i skrytých finančních i lidských zdrojů

- předvídání kroků konkurence
- efektivní alokování času a zdrojů
- pomáhá k lepšímu pochopení prováděných změn [6]

### Určení strategie

Pro udržení své pozice na trhu firma musí neustále hledat cesty vedoucí k jejímu růstu. Růst firmy je velice dobrým motivačním prvkem, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance, a celkově vytváří lepší image firmy.

*Tabulka č. 1: Příklady strategií [zdroj: [6] – vlastní zpracování]*

Strategie	Popis
<b>Diferenciace výrobků</b>	Firma se zaměří na diferencovaný produkt, ten vyrobí a nabídne jej dle přání a potřeb určitého okruhu zákazníků na trhu.
<b>Strategie podnikání</b>	Snaha firmy proniknout na dosavadní trh hlouběji s vyráběným výrobkem.
<b>Strategie rozvoje výrobku</b>	V situaci, kdy je trh přesycený dosavadním výrobkem a firma s ním již nemůže proniknout hlouběji na trh, může na tomto trhu nabídnout výrobek nový nebo dosavadní inovovat.
<b>Strategie rozvoje trhu</b>	Pokud má firma za cíl rozvíjet a rozšiřovat trh její působnosti, volí tuto strategii. Například změnou své cenové strategie a snížením cen zpřístupní své výrobky na zcela novém segmentu zákazníků. Novým trhem pak může být například určitá věková struktura zákazníků.
<b>Strategie diverzifikace</b>	Tato strategie spočívá v nabídce zcela nových výrobků na nových trzích. Tato strategie však s sebou přináší také značné riziko a je náročná i finančně. Podnik je totiž v této situaci nucen hledat nové způsoby propagace a distribuční cesty.

## 3.2 Účetnictví finanční a manažerské

Hlavním úkolem účetnictví, tak jak je upraveno v účetní soustavě vzniklé k 1. lednu 1993, je věrně zobrazovat hospodářskou skutečnost. Je-li účetní jednotka zobrazována navenek jako jeden celek, jedná se tedy o účetnictví finanční a to je v ČR regulováno státem.

Veškeré výstupy tohoto účetnictví jsou určeny jednak vlastním pracovníkům podniku, tak v dané úpravě i externím zájemcům o tyto podnikové informace. Těmito externími zájemci mohou být například:

- finanční orgány státu
- peněžní ústavy
- obchodní partneři
- burza
- potencionální investoři
- akcionáři [15]

Všechny informace z finančního účetnictví jsou informacemi veřejnými, a proto je z pozice manažera možné účelové manipulování za účelem lepšího výchozího bodu při jednání se svými externími zájemci o spolupráci. Naopak v případě státu, který je zástupcem externích uživatelů, je pak velký zájem o maximální pravdivost, srovnatelnost a ověřitelnost, proto je účetnictví regulováno legislativně. [15]

### 3.2.1 Účetní normy pro regulované účetnictví

Mezi základní právní normy upravující účetnictví na území ČR jsou především: obchodní zákoník, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o auditorech a další. Dále můžeme na Ministerstvu financí získat účetní osnovy a postupy účtování pro jednotlivé typy uživatelů podnikatelského i neziskového charakteru. Tyto osnovy jsou upravovány pro:

- podnikatele
- banky
- rozpočtové a příspěvkové organizace a obce
- neziskové organizace [15]

## Manažerské účetnictví

Tento typ účetnictví právní norma v zásadě neupravuje, protože je určeno hlavně pro vnitřní potřebu hospodářské jednotky. Na rozdíl od finančního účetnictví, kdy se manažer snaží, aby především pro externí zájemce o tyto informace bylo vše uvedeno v těch nejlepších číslech, je manažerské účetnictví vedeno hlavně pro vnitřní potřeby podniku. Je tedy ve velkém zájmu manažera, aby bylo maximálně pravdivé. Jako soustava tedy manažerské účetnictví není až na výjimky regulováno. O jeho podobě a využití si tedy podnikový manažer rozhoduje zcela sám dle vlastního uvážení. Tvoří si ho na míru pro svoje vlastní potřeby. Samotný účetní okruh manažerského účetnictví je oproti účetnictví finančnímu samostatný. Oba okruhy však čerpají informace ze stejných zdrojů. [15]

*Tabulka č. 2: Základní rozdíly manažerského a finančního účetnictví [zdroj: [15] – vlastní zpracování]*

ÚČETNICTVÍ	MANAŽERSKÉ	FINANČNÍ
určení:	interní	externí
zájem:	maximalizace zisku	minimalizace daní
obsah:	analytické účty	synetické účty
pravdivost:	maximální	účelová opatrnost
časová orientace:	do budoucna	do minulosti
úprava:	neregulované	regulované státem
charakter:	důvěrné	veřejné
ceny:	kalkulované	reálné
jednotky:	finanční	hodnotové i naturální

Manažerské účetnictví, na rozdíl od finančního, nemá povinnost podvojného zápisu a může tak používat nejen finanční, ale i naturální jednotky (případně i formou agregovaných ukazatelů jakou jsou například osobokilometry, tunokilometry, lůžkodny, strojové hodiny a jiné). Pracuje tak i s mimoúčetními informacemi a svá data člení netradičně. Účetní informace zpracovává jen účelově a pracuje s přetříděnými daty. Výstupem pak mohou být například:

- účetní sestava
- norma
- cena
- výkaz
- zpráva, přehled [15]

### 3.2.2 Účetnictví manažerské, vnitropodnikové a nákladové

Jako manažerské účetnictví je označován celý soubor informací, které jsou využívány zejména pro řízení hospodářského subjektu. Dále je však součástí manažerského účetnictví také oblast provozního nebo vnitropodnikového účetnictví. To se orientuje především na účtování o nákladech a výnosech podle místa a času vzniku a podle vztahu k odpovědnosti za jejich vznik. Vše opět s využitím základních účetních technik. Do této oblasti dále patří účetnictví nákladové (náklady na jednotlivé výrobky, výkony) a soubor kalkulací (normy, ceny, kapacitní a jiné propočty). Manažerské účetnictví tedy obsahuje všechny tyto okruhy a jeho součástí je i vnitřní rozpočetnictví, případně další systémy jako vnitropodniková banka. [15,23,25]

#### Vnitropodnikové účetnictví

Jako pojem označuje část manažerského účetnictví, kde se náklady zobrazují především klasickými účetními metodami na účtech. Do jisté míry tvoří spojovací můstek mezi účetnictvím manažerským a finančním. Slouží však převážně potřebám manažerského řízení, hlavně pak v případech, kdy pracuje s oceněním výkonů i na jiné úrovni než jsou jen vlastní náklady. Do roku 1952 bylo vnitropodnikové účetnictví označováno pod názvem provozní účetnictví, toto označení v některých ojedinělých případech ještě přežívá. [15,23]

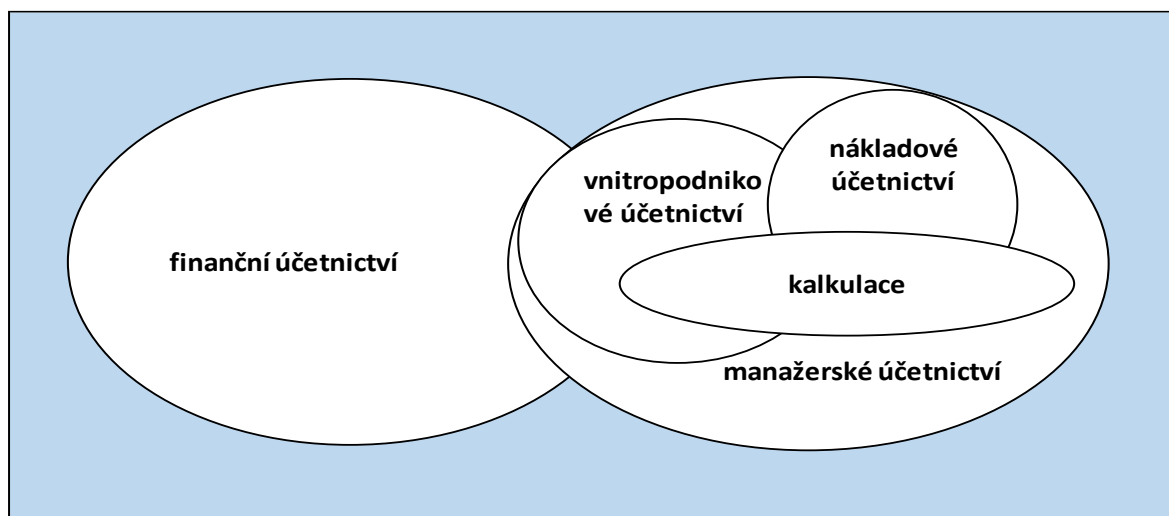
#### Nákladové účetnictví

Je to účetnictví, které ukazuje především data o nákladech. Data nashromážděná touto formou účetnictví jsou především potřebná pro předběžné i výsledné kalkulace, které s náklady pracují. [15]

#### Kalkulace

Jsou důležitou součástí manažerského účetnictví. Slouží pro potřeby všech jeho úrovní. Kalkulace najdou uplatnění i v případě samotného finančního účetnictví. [15]

Obrázek č.4: Finanční a manažerské účetnictví: [zdroj: [15] - vlastní zpracování]



Výše uvedený obrázek č.4 je potřeba chápat pouze jako schematické zobrazení. Rozsah jednotlivých oblastí se může podnik od podniku zásadně lišit.

#### 4. STAVEBNÍ ZAKÁZKA

Obecně je chápána stavební zakázka jako ucelený soubor prací, služeb a dodávek a jejím cílem je zhotovení stavebního objektu nebo jeho rekonstrukce či úprava.

Způsoby realizace stavební zakázky:

- novostavba: stavba nově zbudována
- rekonstrukce: jsou jen takové stavební úpravy, které nezasahují do výškový a půdorysných rozměrů stavby
- modernizace: jsou takové stavební úpravy, které nahrazují zastaralé konstrukce nebo jejich části za nové
- opravy a údržba objektu: udržování funkčního stavu konstrukcí
- rozšíření objektu: přístavba nebo nástavba objektu
- demolice: zrušení stavebního objektu

Pojem stavba definuje stavební zákon č. 350/2012 Sb., o územním plánování a stavebním řádu v § 2 takto:

- Stavbou se rozumí veškerá stavební díla, která vznikají stavební nebo montážní technologií, bez zřetele na jejich stavebně technické provedení, použité stavební výrobky, materiály a konstrukce, na účel využití a dobu trvání. Dočasná stavba je stavba, u které stavební úřad předem omezí dobu jejího trvání. Za stavbu se považuje také výrobek plnící funkci stavby. Stavba, která slouží reklamním účelům, je stavba pro reklamu.
- Pokud se v tomto zákoně používá pojmu stavba, rozumí se tím podle okolností i její část nebo změna dokončené stavby.
- Změnou dokončené stavby je:
  - a) nástavba, kterou se stavba zvyšuje
  - b) přístavba, kterou se stavba půdorysně rozšiřuje a která je vzájemně provozně propojena s dosavadní stavbou
  - c) stavební úprava, při které se zachovává vnější půdorysné i výškové ohraničení stavby; za stavební úpravu se považuje též zateplení pláště stavby [9]

Z pohledu investora dále dělíme stavební zakázky na soukromé a veřejné.

## **4.1 Soukromá stavební zakázka**

Investor může být fyzická nebo právnická osoba. Pak se jedná o soukromou zakázku. To znamená, že zakázka nepodléhá zákonu o veřejných zakázkách. Je jen na zadavateli zakázky, pro kterou firmu se nakonec rozhodne a komu svěří realizaci stavební zakázky. Občanský zákoník však dále určuje, že vztah mezi investorem a dodavatelem stavby musí být ošetřen smlouvou o dílo.

### **4.1.1 Způsob zadávání soukromých zakázek**

I když se soukromá zakázka nemusí řídit dle zákona o veřejných zakázkách, je možné se řídit základními postupy a dát tak tomuto způsobu zadávání určitý řád:

- soutěžním zadáváním
- volným zadáváním [10]

## Soutěžní zadávání

Je vhodné dodržet určitý postup i při výběrovém řízení u soukromé zakázky. Jedná se v podstatě o třífázový výběr:

- výběr vhodných uchazečů na dodavatele stavby, nejlépe přímo v místě (není však podmínkou)
- prokázání referencí a způsobilosti uchazeče
- vlastní fáze výběrového řízení [10]

Stavebním podnikům, které se na základě různých důvodů (osobních zkušeností, odborných apod.) vybraly a tyto podniky projeví zájem se o projekt ucházet, se zašlou informace týkající se popisu projektu, jde například o:

- zadávací dokumentaci
- zadávací podmínky
- lhůtu pro podání nabídek
- způsob hodnocení
- formulář bankovní záruky
- formulář nabídkového listu
- jiné dokumenty, nebo požadavky [9,10]

Na základě těchto informací pozve investor podnikatele na osobní pohovor nebo požádá o zpracování cenové nabídky a její zaslání do určitého data. [10]

Pro některé druhy prací je nutné doložení referencí, atestů, nebo certifikátů. To může výběr budoucího dodavatele také zúžit.

Na základě všech výše uvedených informací a zadávacích podmínek soukromý zadavatel vyhodnotí vítězného uchazeče. Jeho rozhodovací pravomoc však nemusí brát ohledy na výhodnost jednotlivých nabídek a může se rozhodnout jakkoliv. Často o vítězi výběrového řízení rozhodne stanovená cena za dodávky a služby, popřípadě délka záruky.[9,10]

## Volné zadávání

Volné zadávání znamená, že soukromý investor zadá stavební zakázku stavebníkovi na základě dobrých referencí a vlastních zkušeností např. z jiných zakázek.

Sjednat výběr zhotovitele na realizaci stavby může soukromý investor i v rámci jednotlivých návštěv stavebních podnikatelů a jejich výběrem dle svého uvážení. Je ale vhodnější a méně rizikové provádět výběr z několika stavebních podnikatelů.

Je zcela na soukromém zadavateli, jaký způsob si vybere.

Dodavatel musí mít k dispozici zadávací dokumentaci, podle které je schopen stanovit nabídkovou cenu. Kvalita nabídkové ceny pak závisí na podrobnosti a kvalitě zadávací dokumentace, jelikož při chybějících prvcích v nabídkové ceně dochází ke sporům, zda-li jistá část byla v rámci výběrového řízení nebo musí určité části v nabídkové ceně odhadovat. Pokud nejsou účastníkovi některé prvky v zadávací dokumentaci zřejmé, může podat dotaz zadavateli ve lhůtě pro podání nabídek a tím se zmenší riziko chyb v průběhu výběrového řízení.

Zjistí-li účastník chyby v zadávací dokumentaci až při realizaci stavby, jdou následky většinou k tíži zhotovitele. [9,10]

## Elektronické zadávání

Pomocí internetu je možné zadávat stavební zakázky dvěma způsoby:

- standardním zadáváním, tj. slouží pro uložení zadávací dokumentace a informace pro uchazeče
- reverzně-dražební zadávání on-line tzn. uchazeči se aktivně účastní procesu zadávání zakázky [9,10]

Zadávání zakázek elektronickou aukcí je výhodné pro účastníka výběrového řízení a to z důvodu vylepšení cen a nabízených podmínek oproti konkurenci. Další výhodou je také anonymita účastníka soutěže a především snadná dostupnost výběrového řízení.

Elektronické zadávání se používá jak u veřejných zadavatelů, tak i u soukromých zadavatelů.

## Zadávací dokumentace

Ke stanovení nabídkové ceny za výstavbový projekt jsou potřeba informace ze zadávací dokumentace, která musí obsahovat:

- informaci o zamýšlené stavbě
- formu výstavbového projektu
- účel (bydlení, výroba apod.)
- způsob využití
- rozsah (objem, plocha, délka atd.)
- předpokládaný termín zahájení a dokončení realizace
- finanční objem
- druh ceny
- způsob účtování dodávky
- délku splatnosti faktur
- řešení sporů
- druhy bankovních záruk, jistot
- návrh smlouvy o dílo
- Všeobecné smluvní podmínky
- Postupy řízení realizace
- projektovou dokumentace
- dozorování stavebníkem
- rozpočtové podklady [10]

Je-li zadávací dokumentace nedostatečná, odrazí se tyto nedostatky i v nabídkové ceně, jelikož musí účastník některé úkony cenově odhadovat nebo mohou v nabídce chybět. Čím podrobnější a přesnější zadávací dokumentace bude, tím bude nabídková cena kvalitnější a tím se snižují rizika na budoucí rozsah víceprací, prodražení zakázky a také se snižuje možnost sporů mezi zadavatelem a zhotovitelem z důvodu nekvalitní zadávací dokumentace.

## **4.2 Veřejná stavební zakázka**

Veřejné zakázky se řídí zákonem č. 40/2015 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších novel. Veřejná zakázka je úplatná smlouva mezi zadavatelem a vybraným

uchazečem, jejímž předmětem jsou dodávky, služby nebo práce. Veřejná zakázka, která se řídí zákonem, musí mít vždy písemnou formu. [8]

Veřejná zakázka je dále členěna na veřejné zakázky na dodávky, veřejné zakázky na služby a veřejné zakázky na stavební práce. Veřejná zakázka na stavební práce zahrnuje jak stavební práce, tak projekční a inženýrskou činnost. [8]

Realizace stavební zakázky musí být smluvně zajištěna mezi investorem a dodavatelem. Projekční práce a stavební práce jako např. komunikace, mosty, vodovodní a kanalizační sítě, ČOV, bytové výstavby atd. jsou nejčastějšími veřejnými zakázkami. [8]

#### **4.2.1 Druhy zadavatelů**

Zákon o veřejných zakázkách rozděluje zadavatele na veřejné, dotované a sektorové.

##### Veřejný zadavatel

Podle zákona 40/2015 Sb. o veřejných zakázkách se za veřejného zadavatele považuje:

- Česká republika
- státní příspěvková organizace
- územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek
- jiná právnická osoba, jestliže:
  - 1) byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu a
  - 2) je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu [8]

##### Dotovaný zadavatel

Dotovaným zadavatelem je právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50% z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud

peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč.

#### Sektorový zadavatel

Sektorový zadavatel vykonává činnosti dle §4 např. v odvětví plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství atd.

#### **4.2.2 Členění veřejné zakázky dle předpokládané hodnoty**

Věřejná zakázka se dělí dle zákona §12 na nadlimitní, podlimitní a zakázku malého rozsahu.

O nadlimitní veřejnou zakázku na stavební práce se jedná v případě, že hodnota zakázky dosahuje minimálně 131 402 000 Kč bez daně z přidané hodnoty.

Hodnota podlimitní veřejné zakázky na stavební práce je v rozmezí od 1 000 000 Kč do 131 402 000 Kč bez daně z přidané hodnoty.

Pokud je hodnota veřejné zakázky menší než 1 000 000 Kč bez přidané hodnoty, jedná se o zakázku malého rozsahu.

Zakázka malého rozsahu se nemusí zadávat dle zákona o veřejných zakázkách, ale pod podmínkou, že zakázka nesmí být rozdělena na části, tedy snížena na hodnotu tak, aby byla definována jako zakázka malého rozsahu. [8]

#### **4.2.3 Druhy zadávacího řízení**

Zadávací řízení upravuje zákon 55/2012 Sb. o veřejných zakázkách podle toho, je-li zakázka nadlimitní nebo podlimitní.

Zákon tedy vymezuje tato zadávací řízení:

- otevřené řízení (§ 27)
- užší řízení (§ 28)
- jednací řízení s uveřejněním (§ 29)
- jednací řízení bez uveřejnění (§ 34)

#### 4.2.4 Účastníci veřejné zakázky

Zákon definuje pojmy dodavatel, zájemce a uchazeč a tyto pojmy dále používá ve svých ustanoveních. [8]

##### Dodavatel

Je právnická nebo fyzická osoba, která:

- poskytuje služby
- dodává zboží
- provádí stavební práce

##### Zájemce

Tím se rozumí dodavatel, který:

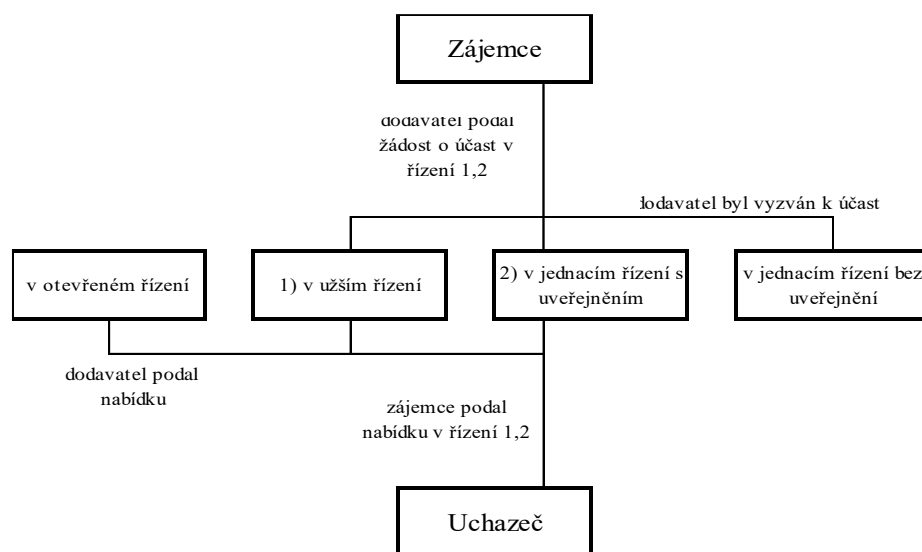
- podal žádost o účast na užším řízení nebo řízení s uveřejněním
- je vyzván zadavatelem k účasti na jednacím řízení bez uveřejnění

##### Uchazeč

Je dodavatel, který:

- ve stanovené době podal nabídku v otevřeném řízení
- ve stanovené době podal nabídku v užším řízení nebo s jednacím řízením s uveřejněním

Obrázek č.5: Zájemce a uchazeč: [zdroj: [8] - vlastní zpracování]



#### 4.2.5 Účastníci veřejné zakázky

- na dodávky
- na služby
- na stavební práce

##### Veřejná zakázka na dodávky

Je veřejná zakázka, jejímž předmětem je koupě věcí movitých i nemovitých (dále jen “zboží“) včetně koupě zboží na splátky, nájmu zboží nebo nájmu zboží s právem následné koupě a rovněž veřejná zakázka, jejímž předmětem je kromě dodání zboží také montáž a uvedení do provozu, pokud nejde o příklad, kdy je cena služeb vyšší než předpokládaná cena dodání zboží. [8]

##### Veřejná zakázka na služby

Je veřejná zakázka, jejímž předmětem není předmět veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na stavební práce. [8]

##### Veřejná zakázka na stavební práce

Je veřejná zakázka na provedení:

- nové stavby
- stavební změny dokončené stavby
- odstranění stávající stavby
- jakékoliv práce, která odpovídá požadavkům určeným zadavatelem včetně prací pořizovaných zprostředkovatelsky nebo podobným způsobem [8]

Stavebními pracemi se rozumějí také montážní práce související s prováděním staveb a stavebních prací.

Veřejnou zakázkou na stavební práce je též veřejná zakázka, jejímž předmětem je kromě provedení stavebních prací i projektová a inženýrská činnost týkající se všech těchto prací. [8]

### Zakázky budou zadávány

- v otevřeném zadávacím řízení
- v užším zadávacím řízení
- v jednacím řízení s uveřejněním
- jednacím řízení bez uveřejnění
- 

### **4.2.6 Kvalifikace**

V zákoně o veřejných zakázkách 137/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 se prokazovaly ekonomické a finanční předpoklady. Tyto ekonomické a finanční předpoklady byly v novele zákona 55/2012 Sb. o veřejných zakázkách zrušeny a nahradilo je pouze čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti plnit veřejnou zakázku. Každý dodavatel musí splnit určité kvalifikace po právní, ekonomické a odborné stránce. Kvalifikační předpoklady dodavatele pro plnění veřejné zakázky upravuje zákon 55/2012 Sb. o veřejných zakázkách následovně:

- splnění základních kvalifikačních předpokladů podle § 53
- splnění profesních kvalifikačních předpokladů podle § 54
- předložení čestného prohlášení o své ekonomické a finanční způsobilosti splnit veřejnou zakázku
- splnění technických kvalifikačních předpokladů podle § 56 [8]

### **4.3 Financování rizika projektu v realizační fázi**

Každý investiční projekt v této fázi svého života, tedy na přelomu mezi předinvestiční a investiční fází, se stává stavební zakázkou. Po rozhodnutí investora o realizaci projektu se přechází k aktu podepsání smlouvy o dílo (dále jen SoD). Samotná smlouva o dílo však automaticky neudává automatické plnění závazků zhotovitele a ani vymahatelnost těchto závazků investorem. Musí být především dobře jištěna proti nežádoucím jevům, které mohou během trvání závazkového vztahu vyskytnout. [17]

Veškeré riziko z neplnění se proto často přenáší na instituce jako jsou pojišťovny a banky. To vše za předpokladu, že se jedná o rizika pojistitelná. Velice často se také stává, že

jsou tato rizika nepojistitelná. U rizik nepojistitelných je třeba vybrat některou z dalších forem jištění, kterými mohou být například:

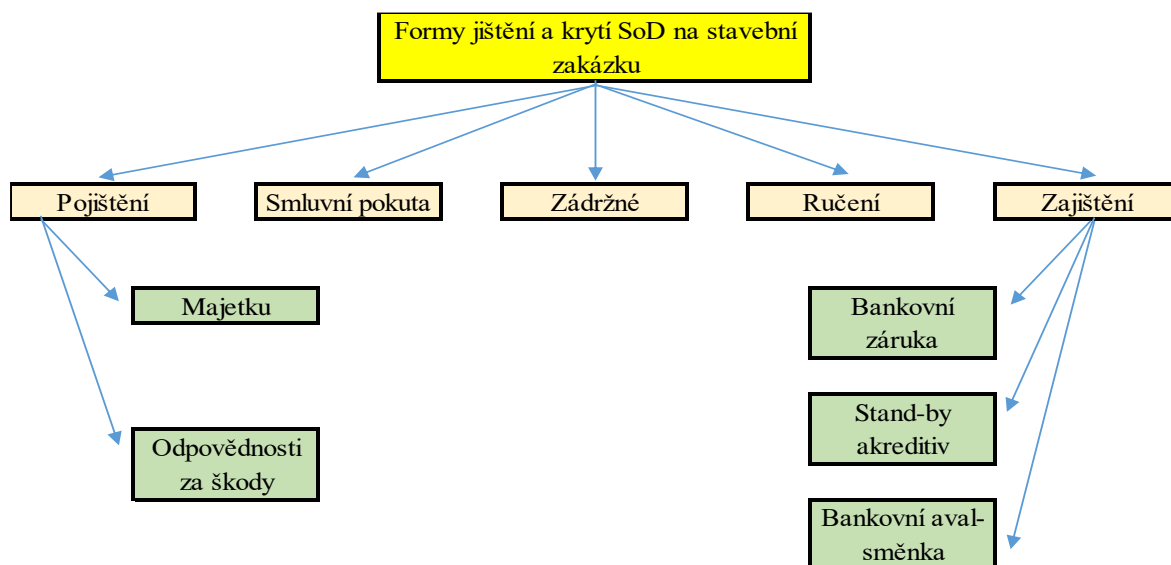
- zádržné
- smluvní pokuta
- ručení
- bankovní záruka

Další formou nositele rizika mohou být i vlastní finanční rezervy vytvořené přímo nositelem rizika. [17]

#### 4.3.1 Formy jištění stavební zakázky

Je nutné, aby smlouva o dílo byla v obchodních vztazích jištěna proti všem nežádoucím vlivům, které se mohou za celé trvání závazkového vztahu mezi objednatelem a zhotovitelem vyskytnout. Objednatel si tak jistí své vynaložené investice a předchází tak možnému riziku a budoucím sporům. V praxi se běžně setkáme s celou škálou nástrojů. Mezi nejčastější patří nástroje uvedené v níže na obrázku č. 5. [17,18]

Obrázek č.6: Formy jištění a krytí: [zdroj: [18] - vlastní zpracování]



### 4.3.2 Pojištění stavební zakázky

V případech, kdy je stavební zakázka pojištěna, není možno ovlivnit výskyt náhodných událostí, popřípadě vznik škod. Pojištění zakázky pak alespoň finančně eliminuje dopad těchto nežádoucích nahodilých vlivů a událostí. Vše je kryto tak, aby nahradilo ztráty vzniklé při realizaci čistých rizik.

U SoD na stavební zakázky se setkáváme nejčastěji se dvěma způsoby pojištění:

- pojištění majetku
- pojištění odpovědnosti za škody [18]

### 4.3.3 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta představuje peněžní plnění, které je dlužník povinen uhradit věřiteli z jejich závazkového právního vztahu (smlouva o dílo) jako určitou kompenzaci za nesplnění jakékoliv nebo pouze dohodnuté povinnosti vyplývající z jejich smluvního vztahu. [18]

Je-li sjednána pro obě strany pro případ porušení smluvních povinností smluvní pokuta, je potom účastník, který tuto povinnost poruší, zavázán danou pokutu uhradit a to i za předpokladu, že svým porušením smlouvy nezpůsobil druhé straně škodu.

Je však potřeba říct, že odpovědnost za smluvní pokuty je do jisté míry odpovědností subjektivní. Dlužník není povinen pokutu platit, jestli porušení povinností nezpůsobil. I zde je však možné se dohodnout, že ponese odpovědnost i v případech, kdy toto porušení nezpůsobil svým vlastním přičiněním. [18]

### 4.3.4 Ručení

Další možností snížení rizika je dohoda účastníků a zajištění pohledávky ručením. Vzniká tak písemné prohlášení, na základě kterého bere ručitel na sebe vůči věřiteli povinnost, že pohledávku uspokojí, jestliže ji neuspokojí dlužník. [18]

#### 4.3.5 Zajištění, bankovní záruky a pozastávky (zádržné)

Zajištění představuje bankovní nástroje sloužící k pokrytí nepojistitelných rizik. Pro zajištění krytí nepřímých škod nebo k vyvinutí tlaku na jejich odstranění tak slouží ve stavebnictví zejména tyto nástroje:

- bankovní záruka
- stand-by akreditiv
- bankovní aval-směnka [18]

##### Bankovní záruky

Bankovní záruky jsou specifickým druhem jistoty. Tyto jistoty jsou podle českého práva poskytovány bankou. Obchodní zákoník bankovní záruky definuje takto:

Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině. [17,19]

V současné době zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, řeší jistou formu ochrany zadavatele v § 67 „Jistota“, odst. 1, odst. 2a, 2b a 2c, odst. 3, odst. 4, odst. 5 a odst. 6, a dále pak formou bankovních záruk, kde se uchazeč řídí zákonem č. 137/2006. Sb., o veřejných zakázkách § 43, § 67 odst. 5 a zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 313 až § 322. Pro lepší pochopení si dovoluji citovat: [19,20]

„Jistotou podle § 67 se rozumí poskytnutí peněžitého vratného plnění zadavateli ze strany uchazeče nebo zřízení zajišťovací bankovní záruky uchazečem ve prospěch zadavatele. Zřízení jistoty má deklarovat a prokazovat skutečný zájem uchazeče o zadání veřejné zakázky a zároveň zajistit plnění povinností uchazeče vyplývajících z jeho účasti v zadávacím řízení. Jistota, resp. její poskytnutí, tedy plní několik základních funkcí: jednak prostředkem selekce skutečných uchazečů o veřejnou zakázku od uchazečů spekulativních, jednak plní funkci specifického zajišťovacího instrumentu, který má vést uchazeče k zodpovědnému plnění jeho povinností vyplývajících z účasti v zadávacím řízení a zároveň umožnit zadavateli částečnou reparaci přidané újmy způsobené mu uchazečem v důsledku porušení těchto povinností. Uvažovat lze rovněž o okrajové funkci prověřovací, kdy jistota

umožňuje zjištění, zda je uchazeč schopen dostát svým případným závazkům z realizační smlouvy. Vychází se tu z myšlenky, že není-li uchazeč schopen složit jistotu ve výši do 2 % předpokládané ceny zakázky, lze pochybovat o jeho finanční síle a způsobilosti splnit zakázku. [19]

Pokud pečlivě prostudujeme výše uvedenou citaci společně s jednotlivým zněním zákonů, je patrné, že uvedený § 67 „Jistota“, v zákoně 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, řeší pouze právní zajištění dané věci, ale samotná pravomoc rozhodování jednotlivých zadání je pouze v rukou zadavatelů. Zadavatelé však mnohdy využívají tohoto institutu bez promyšlení a jakéhokoliv opodstatnění. [18]

Ve výběrových řízeních, obchodních styčích a za jiných okolností můžeme narazit na více základních druhů bankovních záruk nebo též jistot, které zaručují realizaci projektů z pohledu reálných nespojitelných rizik:

- *Nabídková záruka*: zajišťuje riziko spojené s nebezpečím, že zájemce o zakázku ztratí v průběhu řízení z jakéhokoliv důvodu zájem. Výše záruky se pohybuje minimálně 5 až 10% nabídkové ceny. Někdy i 25% nebo i pevná částka složená na účet příjemce nabídkové záruky.
- *Záruka na plnění závazku*: pokrývá náklady na dokončení díla bez účasti dodavatele. Výše záruky se pohybuje v rozmezí 20 až 120% dohodnuté ceny zakázky.
- *Akontační záruka*: zajišťuje případy, kdy dodavatel nedodá smluvené zboží, práce nebo nevrátí akontaci sám. V tom případě vše zajistí příslušná banka.
- *Záruka za záruční opravy*: kryje období, kdy stavba, výrobní technologie, dopravní zařízení apod. je již hotové a běží jejich záruční doba. Dodavatel pak nedostojí svého závazku a toto období nepokryje. Bankovní záruka je pak použita pro zajištění dodávek prací spojených se záruční dobou díla. Hodnota obvykle 10 až 20% ceny závazku. [17]

V současné době lze konstatovat, že míra ekonomické stability podniků je špatná. Ani vyhlídkově nemůžeme předpokládat zlepšení a to obzvláště na trhu stavebního sektoru. V letošním roce sice většina stavebních firem mohla zaznamenat mírně stoupající tendenci, avšak až z dlouhodobého hlediska bude možné posuzovat, zda tento trend bude dlouhodobě

držet své tendence. Zatím jsou však jakékoliv predikce vývoje budoucnosti nejisté. Jedním z faktorů, který rozhodně nepřispívá k celkové ekonomické situaci, je zátěž v podobě povinných bankovních záruk a pozastávek u veřejných zakázek ve stavebnictví. [17,18]

Počet vypisovaných veřejných zakázek postupně klesá, zatímco nevraživost firem, která je odrazem konkurenčního boje, neustále roste. Firmy se snaží ukrást si zakázky, vyhrožují si, domlouvají kartelové dohody a snaží se paralyzovat navzájem.

Stavebním společností v České republice by tak zajisté pomohla nějaká forma optimalizace vzhledem k jejich nadměrnému počtu. Tato optimalizace by však neměla zasahovat do svobody a neměla by podnik omezovat a zatěžovat. [17,18]

### Povaha pozastávek

Pozastávka je vnímána jako část ceny za dílo. Obvykle je tato dílčí část tvořena již zmíněnými deseti procenty ceny díla. Pozastávka pak slouží k záruce dodavateli ze strany zhotovitele jako jistota za nápravy chybného plnění, případných vad a nedodělků, jež se mohou vyskytnout v zákonné záruční lhůtě. Pokud by zhotovitel odmítl zajistit nápravu za chybné plnění (nedodělky a vady) v průběhu doby trvání záruční lhůty, vzniká pro objednatelů možnost využít pozastavenou částku na zajištění této nápravy třetí stranou.

Po tom, co uběhne záruční doba, zhotovitel pozastávku vyúčtuje a krátí její výplatu o náklady na vzniklé škody. Pokud dojde k bezchybnému dokončení zakázky a v záruční době se nijak neprojeví chybnost plnění (vady a nedodělky), pak bude zhotoviteli vrácena celá výše pozastávky. Je nutné však dodat, že záruční lhůta v České republice bývá u stavebních prací v průměru 5 až 6 let. Po celou tuto dobu tedy peníze, které by mohly být jinak využity či investovány leží „ladem“. [17,18,20]

### Stand-by akreditiv

Je speciálním druhem akreditivu, jež plní funkce záruky. Má dokumentární povahu a představuje abstraktní povinnost banky, která je nezávislá na příslušném smluvním ustanovení. Stand-by akreditiv se liší především povahou dokumentů, které je nutné předkládat. U dokumentárního akreditivu jde o originály faktur, dopravních dokladů, pojistek a certifikátů. U stand-by akreditivu jde především o negativní povahu dokumentů.

Jsou to například prohlášení o nezaplacení, prohlášení o nedodání díla a jiné. Jinak se příliš neliší od akreditivů jiných. [17,18]

### Bankovní aval-směnka

U bankovní aval-směnky jde o nedokumentární zajišťovací prostředek. Ručitel na směnku připojí svůj podpis k dlužníkovi a tím vznikne závazek. Rizikem pro ručitele i dlužníka je fakt, že směnky jsou volně obchodovatelné. Likvidita směnky je vysoká a poplatky na bankou alokovanou směnku jsou srovnatelné s bankovní zárukou a nižší než poplatky za dokumentární akreditiv. [17]

**Dále neveřejná část DP.**

## 5. PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem této diplomové práce je sledovat efektivnost marketingu ve stavební firmě a následně sledovaný stav vyhodnotit a navrhnout efektivnější řešení vynaložených investic, popřípadě jejich lepší využití. Dále sleduji, jak stávající marketing firem ovlivní počty nových a stávajících zákazníků.

Pro praktickou část jsem si zvolil sledování efektivnosti vynaložených investic do marketingu u dvou subjektů podnikajících ve stejné oblasti stavebnictví. Prvním je firma působící na našem trhu jako právnická osoba s názvem Značky Morava a.s., proti tomu stavím subjekt podnikající ve stejné oblasti, ale působící jako fyzická osoba pod názvem Čermák Pavel. Oba podnikající v oblasti dopravního značení a údržby komunikací. Je tedy zřejmé, že v prvním příkladu jde o větší firmu než v případě druhém. Chtěl bych využít právě zajímavosti tohoto kontrastu v celkové analýze vedení marketingu těchto dvou subjektů.

Oba subjekty podrobím celkové analýze v oblasti marketingu. Uvedu, jaký marketing firmy vedou, jaké je jejich zaměření a o jaké zakázky primárně bojují, co musí udělat pro získání nového zákazníka, popřípadě udržení zákazníka stávajícího. Analyzuji výše investic do marketingu v horizontu pěti let a zjistím, jak výše vynaložených investic ovlivnila výši tržeb, počty nových a stávajících zákazníků.

### 5.1 Situace na trhu ve sledovaném období (2010 – 2014)

Mnou sledované období posledních pěti let se neslo v duchu spíše optimistickém, tedy hlavně ve svém závěru. Celosvětová ekonomická krize započatá v roce 2008 byla již zažehnána. České stavebnictví však každoročně vykazovalo propad. Teprve až rok 2014 se dá považovat za velice pozitivní, neboť přinesl růst stavební produkce reálně o 2,3%. Není to sice veliký růst, ale dal se považovat za dobrý signál do dalších let a vše je oproti předchozím letům více než povzbuzující. Tento růst byl zapříčiněn především inženýrským stavitelstvím. Dalším faktorem byl fakt, že stavebníci v podstatě za celý rok 2014 nezažili zimu. Klimatické podmínky tak nesly v posílení pozice českého stavebnictví také svůj podíl.

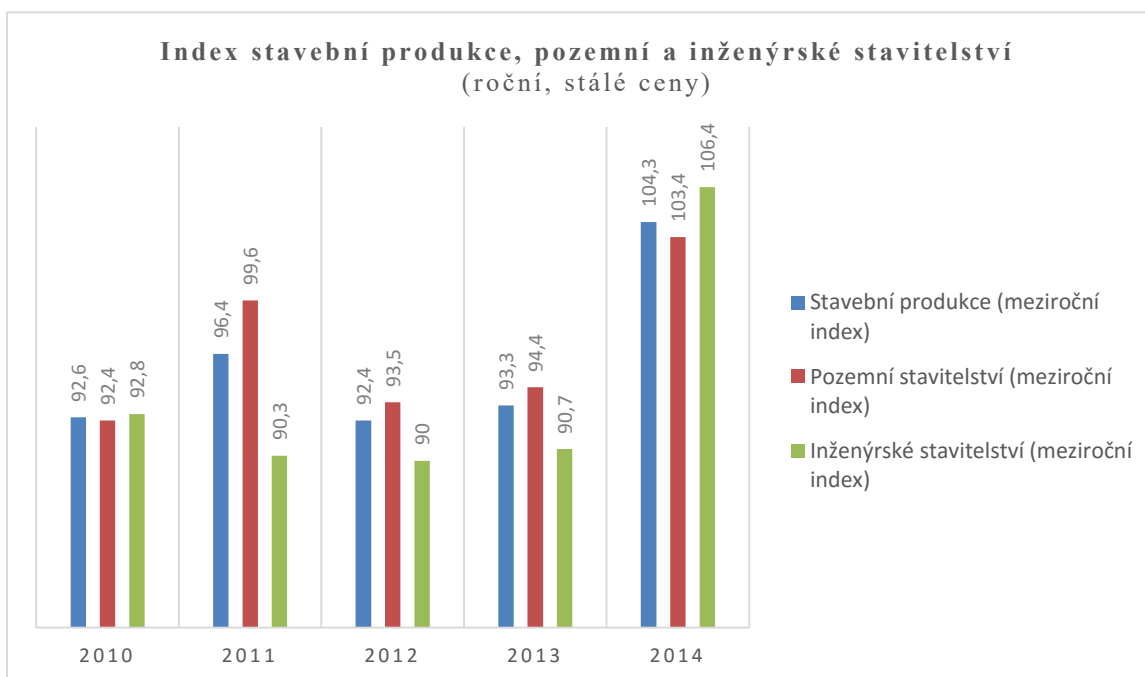
Situace na stavebním trhu z pohledu provozování činnosti dopravního značení však situaci celého českého stavebního trhu úplně nekopíruje. Signály, které v posledním období

dostávám jak od konkurenčních, tak partnerských firem jsou vesměs optimistické. Investovalo se velké množství prostředků do modernizace infrastruktury a přešlo se k modernějším materiálům a technologiím. Všechny firmy v kraji Olomouckém a nejbližším okolí své pozice na trhu posilovaly a posilují, investují do technologií a firemního zázemí. Tato situace je v první řadě zapříčiněna nízkým konkurenčním prostředím a velikou vytižeností firem. To vše je důsledek složitého know how, které tento obor doprovází. Není tak velkým problémem se k určité stavební zakázce dostat. Nemalý podíl má i celková situace v dopravě. Počty aut stále narůstají a požadavky na bezpečnost se zvětšují. Dopravní značení tedy vidím do dalších let jako rostoucí odvětví stavebnictví.

Tabulka č. 3: Index stavební produkce 2010 - 2014 [zdroj: Český statistický úřad]

Rok	Stav produkce		Pozemní stavitelství		Inženýrské stavitelství	
	Meziroční index	Průměr roku 2005=100	Meziroční index	Průměr roku 2005=100	Meziroční index	Průměr roku 2005=100
2010	92,6	100,0	92,4	100,0	92,8	100,0
2011	96,4	96,4	99,6	99,6	90,3	90,3
2012	92,4	89,1	93,5	93,1	90,0	81,3
2013	93,3	83,1	94,4	87,9	90,7	73,8
2014	104,3	86,7	103,4	90,9	106,4	78,5

Graf č. 1: Index stavební produkce, meziroční index [zdroj: Český statistický úřad]



## 5.2 Základní informace sledovaných firem

Základní charakteristiky sledovaných firem. Vymezení hlavních činností podnikání, historie, činnost a místo podnikání.

### 5.2.1. Základní charakteristika firmy A

Název společnosti:	Značky Morava, a.s.
Sídlo společnosti:	Čs. Armády 27a, 79401 Krnov
Předmět podnikání:	technická činnost v dopravě zprostředkování služeb specializovaný maloobchod přípravné práce pro stavby projektová činnost ve výstavbě provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Historie společnosti:	Firma byla založena dnem zápisu v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě oddíl B číslo vložky 2394 zápisem ze dne 2. listopadu 2000.
Činnost podnikání:	Společnost Značky Morava, a.s. je soukromá společnost založená koncem roku 2000. Její hlavní činností je výroba a instalace svislého, vodorovného dopravního značení, svodidel, pronájem přechodného dopravního značení, údržba komunikací a v neposlední řadě zpracování projektové dokumentace pro dopravní stavby.
Oblast působení:	Moravskoslezský kraj, celá ČR

### 5.2.2 Základní charakteristika firmy B

Název společnosti:	Čermák Pavel
Sídlo společnosti:	Na Trati 189/33, Olomouc - Hejčín 77900

Předmět podnikání:	poskytování technických služeb reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení velkoobchod a maloobchod pronájem a půjčování věcí movitých zprostředkování obchodu a služeb
Historie společnosti:	Firma byla založena dnem zápisu 22.6.2006 v Živnostenském rejstříku vedeném Magistrátem města Olomouce, odbor živnostenský. Č.j. SMOL/133452/2013/OZIVN/Sle
Činnost podnikání:	Společnost pod názvem Čermák Pavel f.o. je soukromá osoba podnikající v oboru od poloviny roku 2006. Její hlavní činností je výroba a instalace svislého, vodorovného dopravního značení, pronájem přechodného dopravního značení, údržba komunikací a v neposlední řadě zpracování projektové dokumentace pro dopravní stavby.
Oblast působení:	Olomoucký kraj, celá ČR

### 5.3 Typy zakázek v dopravním značení

V oblasti dopravního značení a údržby komunikací se můžeme setkat se širokou paletou stavebních zakázek. Od jednoduchého vyznačení parkovacího stání pro soukromou osobu až pro komplikované práce včetně zajištění uzavírek a objízďek, značení dálnic a hlavních tahů, montáže svodidel, zabezpečovacích zařízení, semaforů, tedy zakázky pro přední stavební firmy.

Obecně by se dalo říci, že největší procento zakázek v dopravním značení jsou zakázky subdodavatelské. Jako hlavní dodavatelé těchto většinou veřejných zakázek bývají z velké části firmy z předních příček českého dopravního stavitelství. Na druhém místě následují veřejné zakázky vypisované přímo na údržbu komunikací, pasporty obcí a měst. Na posledním místě jsou pak zakázky v soukromém sektoru.

## 5.4 Hodnocení zakázek podle významnosti

Tento oddíl diplomové práce se zaměří na charakteristiku zakázek, o které se firmy přednostně ucházejí a na které tím pádem obrazejí svoji pozornost při orientaci směru působení marketingu. Pro lepší orientaci jsem vytvořil stupnici zájmu o zakázky, které jsem znázornil níže v tabulce č. 2.

Tabulka č. 4: Stupnice zájmu o zakázku [zdroj: vlastní zpracování]

Velice velký zájem	4
Velký zájem	3
Střední zájem	2
Nízký zájem	1
Žádný zájem	0

Výše uvedená tabulka znázorňuje touhu firmy danou zakázku získat. Na stupnici od 0 až po 4, kde číslice 0 znázorňuje, že firma o zakázku nemá žádný zájem, tedy, že na tyto zakázky se vůbec neorientuje. Číslicí 1 jsou označeny zakázky, kdy se firma rozhoduje, jestli dle aktuální vytíženosti zakázku přijme. Číslice 2 označuje zakázky, které firma přijímá, není na nich však existenčně závislá. Číslice 3 označuje atraktivní zakázky, o které má firma značný zájem. Až maximum, tedy číslici 4, která poukazuje na veliký zájem firmy zakázku v tomto segmentu trhu získat. Zakázky označené číslicí 4 jsou pro firmu životně důležité.

Tabulka č. 5: Hodnocení důležitosti zakázky [zdroj: vlastní]

Specifikace zakázky	cena zakázek bez DPH	Firma A	Firma B
Veřejné zakázky	50 000 a více	4	0
Subdodavatelské zakázky	5 000 a více	3	2
Zakázky obcí - mimo VZ	10 000 - 50 000	1	3
Zakázky firem - údržba, bezpečnost	1000 a více	2	4
Zakázky soukromých osob	1000 - 10 000	1	2

Z výše uvedené tabulky č. 3 jasně vyplývá skutečnost, že v závislosti na velikosti firmy se mění i její zaměření na trhu se stavebními zakázkami. Obecně by se dalo říci, že čím větší roční obrat firma má, tím více se zaměřuje na státní zakázky na úkor prací pro

soukromý sektor. S tím jsou však i spojeny větší náklady na přípravu, realizaci, pozastávky a v poslední řadě záruky.

V oblasti veřejných zakázek jde u dopravního značení zejména o zakázky malého rozsahu nebo podlimitní veřejné zakázky, vše dle Zákona o veřejných zakázkách 137/2006 Sb.

Tabulka č. 6: Členění veřejných zakázek: [zdroj: ÚRS PRAHA, a.s.]

	Veřejné zakázky na stavební práce	
	Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH	
	od (včetně)	do
Veřejné zakázky malého rozsahu	0	6 000 000
Podlimitní veřejná zakázka	6 000 000	131 402 000
Nadlimitní veřejná zakázka	131 402 000	neurčeno

## 5.5 Požadavky na marketing dle povahy zakázek

Jak je již v předchozích kapitolách uvedeno, tak v segmentu dopravního značení a údržby komunikací se zakázky dají vždy přiřadit k jedné skupině z pěti. Pak tedy existuje i minimálně pět základních způsobů přístupu marketingu k získání těchto zakázek.

### 5.5.1. Veřejné zakázky

Hlavním určujícím požadavkem pro získání veřejné zakázky je splnění požadavků na kvalifikaci, které konkrétně vymezuje každá veřejná zakázka. Tyto požadavky jsou u každé veřejné zakázky odlišné. Velice často se mezi těmito požadavky i vyskytují takové, které fakticky nemají vliv na samotnou realizaci, ale ze samotného výběrového řízení mohou v firmu vyřadit. Mezi hlavní požadavky na prokázání kvalifikace patří např.:

- trestní bezúhonnost
- absence insolvenčí firmy
- absence likvidace firmy
- absence firmy v rejstříku firem se zákazem plnění veřejných zakázek
- doložení výpisu z obchodního nebo jiného podobného rejstříku
- doklad o oprávnění k podnikání
- doklad o předchozích realizovaných zakázkách podobného charakteru

- doložení účasti na zakázkách s požadovanou minimální výší plnění
- osvědčení předchozích objednatelů

Z výše uvedeného je zřejmé, že pokud firma nedisponuje z nějakého důvodu s některým z těchto nebo jiných požadavků uvedených ve veřejné zakázce, pak i sebelepší marketing firmy zakázku nezíská. Každá firma by si však měla zajistit povědomí o zakázkách, které ji zajímají nebo o které by se mohla ucházet. Existuje například velké množství internetových serverů, které tyto zakázky shromažďují a za úplatu nechají nahlédnout do své databáze. Další možností jsou pak webové stránky jednotlivých správních celků, kde jsou pro příslušnou oblast vypsané veškeré dostupné veřejné zakázky. V neposlední řadě je vše k dispozici i na příslušných úřadech.

Marketing stavební firmy však při lokalizaci a získávání veřejných zakázek nehraje takovou roli jako například management stavební firmy. Jde více o připravenost firmy realizovat dané veřejné zakázky než o reklamu.

### **5.5.2. Subdodavatelské zakázky**

Vedle veřejných zakázek jsou zakázky subdodavatelské v oboru dopravního značení řazeny mezi nejdůležitější. Spolu s veřejnými zakázkami se v nich také točí nejvíce peněz a tím pádem je pro firmu velice důležité tyto zakázky získat. Veřejné a subdodavatelské zakázky jsou si při výběru dodavatele svým způsobem velice podobné, avšak právě zapojení marketingu je liší a to dost zásadním způsobem. Subdodavatelskými zakázkami jsou myšleny především dva různé typy zakázek. První možností je, že původní zakázka je vlastně zakázka veřejná, ale obsahově je tak velká a nejde jen o dopravní značení, že se o ni primárně nelze ucházet. Pak je možné se tedy realizace účastnit jen jako firma subdodavatelská. Druhá možnost je naprosto totožná, jen s tím rozdílem, že zakázka není původně veřejného charakteru, ale jde o zakázku ze soukromého sektoru.

Tak jako u veřejných zakázek marketingové prostředky hrají v získávání zakázek jen minimální roli, tak u zakázek subdodavatelských je tomu přesně naopak. Není-li totiž firma pro svého zákazníka dobře viditelná, nemůže pak ani očekávat případnou poptávku.

Veškeré významné veřejné zakázky pro dopravní značení se, až na výjimky, pohybují okolo několika málo největších a nejsilnějších stavebních firem v ČR. Dalo by se

tedy říci, že základním úspěchem firemního marketingu je právě oslovení těchto důležitých firem.

*Tabulka č. 7: Pořadí největších firem v ČR, rok 2014: [zdroj: ÚRS PRAHA, a.s.]*

pořadí	zhotovitel	získané zakázky za rok 2014				
		samostatně		ve stružení		
		počet	mil. Kč	poč. s.	poč. úč.	mil. Kč
1	Metrostav a.s.	119	4744	96	292	5176
2	EUROVIA, a.s.	227	3795	117	354	6581
3	Skanska, a.s.	108	5671	31	101	1300
4	OHL ŽS, a.s.	60	3209	34	92	5315
5	STRABAG, a.s.	288	4025	52	155	2340
6	HOCHTIEF CZ a.s.	96	2225	44	140	3239
7	AŽD Praha s.r.o.	9	2684	8	19	2501
8	IMOS Brno, a.s.	42	1255	23	58	4132
9	Viamont DSP a.s.	11	2138	9	21	2675
10	SWIETELESKY stavební s.r.o.	155	1762	45	104	1584

Při získávání zakázek chceme dosáhnout dvou základních bodů:

- 1) Být viditelný a získat pro svou firmu poptávku
- 2) Uspět ve výběrovém řízení

Být viditelný pro poptávající firmy je velice složitý a obtížný proces. Zviditelnit se pro svého zákazníka jde několika různými způsoby. Marketing se musí soustředit především na takové způsoby, které s minimálními náklady získají maximum užitku. Způsoby propagace firmy v dopravním značení s cílem získat novou zakázku by se daly rozdělit například takto:

- Internet
- Osobní kontakt
- Doporučení
- Akce
- Informace

## Internet

Internet je v dnešní době jeden z nejmocnějších nástrojů marketingu pro získání nových zákazníků, tedy i pro získání nových subdodavatelských zakázek. V případě internetu je dobré mít na paměti několik zásadních věcí. Úplně ta nejdůležitější je na internetu vůbec být. Základem je zaregistrovat firmu do internetových prohlížečů jako jsou google seznam, centrum a mnoho jiných. Další věcí, kterou je dobré udělat, je vytvořit si webové stránky. Takové, aby zaujaly každého nového zákazníka, byly k věci, snadno se v nich orientovalo a v nejlepším případě by měly být lepší než ty konkurenční. Další věcí, kterou je dobré nepodcenit je optimalizace webových stránek. Lidé si málo uvědomují, že o tom, jak vysoko je odkaz ve vyhledávači umístěn, rozhodne speciální program, který každým okamžikem vyhodnocuje podle velice obsáhlých kritérií veškeré webové stránky na internetu a přiřazuje jim pořadí, kde se která stránka má objevit. Další možností je bezplatně firmu zaregistrovat do internetových databází firem, kterých je bezpočet. Také alespoň v jednom případě podpořit své šance na internetu zaplacením inzerce v právě takové databázi. Je-li databáze kvalitní, firma tak může získat další přední místo ve vyhledávání předem určených klíčových slov. Existuje další obrovské množství variant a způsobů, jak vytvořit na internetu reklamu. V tomto případě nám samotný google nabízí řadu možností na reklamu v podání své platformy google add words.

## Osobní kontakt

Osobní kontakt je vůbec nejúčinnější varianta získání nového zákazníka. Je ale také zároveň velice nákladná a předchází jí většinou velké množství příprav. Jde především o přípravu propagačních materiálů. Vytvoření katalogů a letáků, které budou odkazovat na již kvalitně zpracované a připravené webové stránky.

Jde o způsob, kdy zástupce firmy osobně objede potencionální budoucí zákazníky, představí jim svou firmu, služby a předá příslušné propagační materiály. Tento pracovník pak musí být do problematiky oboru velice zasvěcený a měl by disponovat i kvalitními diplomatickými vlastnostmi pro úspěšné vyjednávání. Vedle dohodnutí nové zakázky je však hlavním účelem i získání cenného kontaktu, se kterým se dá v budoucnosti dále pracovat.

## Doporučení

V dopravním stavitelství se v ČR nepohybuje zase tak velké množství konkurenčních firem. Je tomu tak v zásadě proto, že know how tohoto oboru je velice náročné a zahrnuje mnoho let praxe. To způsobuje, že i samotné firmy v dopravním stavitelství nemají až zase takový velký výběr z možných adeptů na realizaci dopravního značení.

Občasnou formou získávání nových zakázek pak je samotné doporučení zákazníků stálých. V tomto případě je pak pro úspěch důležité především odvádět svou vlastní práci svědomitě a správně dle všech platných norem a včas. Když jsou naši stálí zákazníci spokojeni, mohou nás i doporučit dále.

Dalším případem získání nového zákazníka je i možnost, kdy vidí naši firmu při práci přímo v terénu a posléze si dohodne ocenění prací pro své potřeby. Opět platí předpoklad odvedení poctivé a kvalitní práce na staveništi a připravenost zaměstnanců firmy své služby nabídnout.

## Akce

Pořádání akcí, popřípadě výhodných nabídek nemá v oboru dopravního značení příliš velký efekt. Případná náhodná akce, která není mířena na určitého zákazník je ve většině případů jen plýtvání prostředky firmy.

Jedinou možností, jak akční nabídky využít je ve spojení s kvalitní informací o potřebách trhu nového nebo stávajícího zákazníka. K tomuto je však nezbytné mít kvalitní informace o vývoji trendů.

## Informace

Správné informace jsou jednou z největších zbraní v podnikání. Jejich získání a umění s nimi nakládat je jednou s nejobtížnějších oblastí podnikání. Dostat se ke kvalitní informaci, která se dá kvalitně využít pro obchod je velice těžké a v některých případech jde hlavně o štěstí, kdy je člověk ve správnou chvíli na správném místě. Hlavně je to ale tvrdá práce celé firmy na vybudování dobrých vztahů se svými partnery a odměna za čas strávený v oboru.

Samotný úspěch ve výběrovém řízení je pak především o umění managementu firmy operativně využít všech možností a vyprodukovat pro své zákazníky takovou nabídku, která bude v konkurenčním prostředí nejen pro zákazníka atraktivní, ale zároveň přinese firmě zisk. Mnohdy o úspěchu a neúspěchu ve výběrovém řízení nerozhoduje ani tak cena, ale i osobní přístup, způsoby jednání, rychlost ocenění nabídky, délka záruky nebo i rychlost provedení prací. Stávají se také případy, kdy se do výběrového řízení o subdavatelskou zakázku i přes výzvy hlavního dodavatele přihlásí jen jediná firma, potom je to hlavně umění managementu odhadnout správně situaci a přiřadit tak poptávce přiměřenou cenu dané situaci.

### **5.5.3. Zakázky obcí bez výběrového řízení**

Dalším typem zakázek jsou přímé zakázky měst a obcí bez výběrového řízení. Tento typ zakázek je méně častý. Ve většině případů obec zadává zakázku na správu svého území ve formě výběrového řízení. Tuto formu zadávání zakázky tak jde obejít jen v případech nižší ceny zakázky.

Proto tedy jde vždy o akce opravdu malého rozsahu, kdy obec potřebuje nárazově vyřešit aktuální situaci na komunikacích. I přesto se tyto záležitosti velice často časově vlečou, protože je potřeba vše odsouhlasit obecním zastupitelstvem.

Z pohledu firmy provádějící dopravní značení jsou tyto zakázky spíše nedůležité. Ve většině případů jde o drobnosti jako výměna nebo oprava značky, nové zrcadlo, symbol pozor děti před školou, popřípadě zpomalovací práh.

Získání takovéto zakázky často plyne ze stejných principů jako je tomu u zakázek subdavatelských. Vedení obce si příslušnou firmu vyhledá na internetu, popřípadě spolupráce vznikne v důsledku návštěvy obchodního zástupce nebo z předchozí kladné spolupráce.

### **5.5.4. Zakázky firem (údržba, bezpečnost)**

Čím je společnost vyspělejší, tím více prostředků investuje do bezpečnosti. S rozrůstajícím se národním hospodářstvím země se rozšiřuje i množství firem v něm působících. A právě dnešní moderní doba plná hal, logistických firem a velkých provozů dává živnou půdu pro aktuální i budoucí údržbu těchto provozů.

Velké firmy působící na našem trhu mají ve své správě často velké majetky, které je potřeba spravovat. Často jde o velká území, kde mají firmy svoje provozovny. Například Hyundai v Nošovicích spravuje území, za které by se nemuselo stydět i malé město. Dalšími významnými subjekty na trhu jsou logistické firmy nebo sklady velkých obchodních řetězců, popřípadě velké výrobní provozy ve všech odvětvích průmyslu.

Všechny tyto firmy mají na svém pozemku komunikace, které plně spadají pod jejich správu. V případě nehody jsou zodpovědné za jejich technický stav. Proto věnují maximální úsilí, aby byl provoz na jejich komunikacích bezpečný. Dalším, a možná i více podstatným, faktorem je vznik nějakého systému organizace na svém území. Především v oblasti logistiky se řeší jednak provoz na komunikacích, ale hlavně i provoz v samotných skladech pro přesun zboží. Ve výrobních prostorách podniků jsou to zase především komunikace pro pohyb osob a zboží, vyznačení míst pro skladování a podobně. Dále mnoho různých druhů bezpečnostního značení pro zajištění bezpečnosti pohybu osob a strojů.

Zakázky tohoto typu vyžadují ke svému získání ze všech ostatních typů zakázek největší úsilí. Internetová reklama hraje sice svou roli, ale není to hlavní způsob, jak tyto zakázky získat. Největší prim v této oblasti hraje navázání osobního kontaktu s odpovědným pracovníkem firmy. To v případě velkých firem není vůbec jednoduché. Vždy je potřeba vyslat na místo svého zástupce a následně se propracovat k odpovědné osobě, která má stavební záležitosti firmy na starost. Následně je potřeba dobře prezentovat své služby, předat nabídku ceny, propagační materiály a uvést reference. V případě získání zakázky a prokázání schopností, při spokojenosti zákazníka s cenou, bývají tyto firmy pak stálými zákazníky a využívají služby dopravního značení opakovaně. Jak pro údržbu, obnovu, tak při nových projektech ve svých firmách.

#### **5.5.5. Zakázky soukromých osob**

Posledním typem zakázek jsou zakázky přímo od soukromých osob. Jde o ty nejmenší zakázky v tomto oboru. Jde především o jednotlivé značky, parkovací zábrany, stání pro invalidy, případně vyřízení povolení. Proto jim není potřeba věnovat nějakou zvláštní pozornost, alespoň co se marketingu firmy týče.

Tyto zakázky jsou získávané především díky internetu. Pomocí internetové reklamy, placených odkazů nebo pomocí dobré optimalizace webových stránek. V ojedinělých

případech jde i využít informací o budoucím vývoji infrastruktury. Pak oslovit případné budoucí zákazníky buď přímo nebo pomocí letákové kampaně.

## **5.6 Rozbor marketingové činnosti**

V této kapitole popisují a propojují poznatky z přechozích pasáží. Uvádím, jaké marketingové prostředky firmy využívají a v jaké intenzitě na jednotlivé typy zakázek. V oblasti dopravního značení se setkáváme především se čtyřmi oblastmi, kde marketing napomáhá k získávání nových zakázek. Tyto oblasti jsem rozdělil takto:

- Webová reklama, prezentace
- Přímá reklama, osobní kontakt
- Reklamní předměty a materiály
- Ostatní reklama

Toto rozdělení jsem vytvořil především pro snadnější sledování nákladů použitých pro marketing firmy. Je jasné, že při získávání nových zakázek a udržování si stálých zákazníků se jednotlivé oblasti často prolínají a navzájem doplňují. Některé typy reklamy dokonce nemohou bez adekvátní podpory jiného typu z jiné oblasti marketingu firmy ani správně fungovat.

### Webová reklama, prezentace

Zde se nachází především samotné webové stránky firmy, internetové obchody, placené umístění v internetových katalozích firem, webové reklamní odkazy a bannery.

### Přímá reklama, osobní kontakt

Jde především o samotnou činnost obchodního zástupce firmy a náklady s tím spojené. Jsou to samotné náklady na plat, pojištění a jiné zákonné povinnosti na příslušného zástupce firmy, náklady na automobil, mobilní komunikaci, internet.

## Reklamní předměty a materiály

Tato oblast obsahuje položky jako jsou katalogy, vizitky, letáky, polepy aut, štítky pro polepy prodávaného zboží, hrníčky, propisky, kalendáře a jiné.

## Ostatní reklama

V této oblasti uvádím vše, co se nedalo přiřadit do úseků předcházejících. Jde o činnost ve sponzoringu, různé promo akce, veletrhy, reklama v televizi, reklama v rádiu, korespondenční reklama.

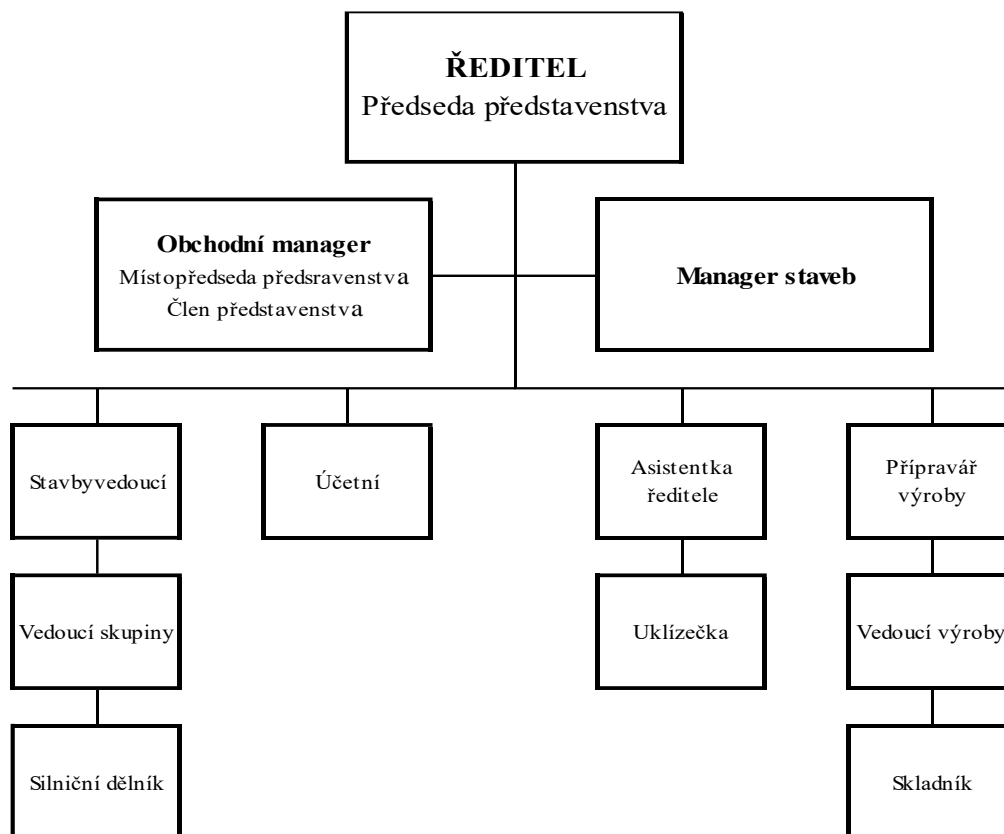
### **5.6.1. Způsob vedení marketingu, firma A**

Firma A je co do stáří podstatně mladší firmou než firma následující. Byla založena koncem roku 2000 zápisem do Obchodního rejstříku. Již od počátku vzniku firmy bylo štědře investováno do základního vybavení firmy, tudíž mohlo být vykonáváno více úkonů a firma byla více konkurence schopná. Protože vznik firmy nastal až v roce 2000, kdy už všechny současné konkurenční firmy fungovaly, bylo od počátku nutné investovat především do reklamy a navázat obchodní vztahy se zákazníky.

V oblasti marketingu bylo od počátku investováno především do webové prezentace firmy, která byla pravidelně aktualizována dle získaných nových zkušeností a s rozvojem nových technologií a aktivit. Zakázky byly primárně získávány prostřednictvím obchodního zástupce na základě dobrých osobních vztahů se zákazníkem. Velkou konkurenční výhodou firma získala tím, že investovala do výrobních zařízení a zaměřila se přímo na výrobu dopravních značek. V tomto odvětví působí v ČR jen několik málo firem. Bylo tak možné se hlásit do více výběrových řízení a tím podnikání dále rozvíjet.

Obrat firmy plynule stoupal po celých prvních deset let působení na trhu. Mezi lety 2005 a 2006 firma slavila čtyřnásobné zvýšení obratu a to samé se povedlo i v letech 2007 až 2009. Hlavní roli však hrálo spíše technologické zázemí firmy, kdy byly prováděny nemalé investice do technologií.

Obrázek č.7: Organizační struktura firmy: [zdroj: firma A - vlastní zpracování]



### Strategie, poslání a politika jakosti podniku

Protože firma A nemá vypracovaný žádný aktuální strategický plán, vypracoval jsem na základě dostupných dokumentů na webu, materiálů pro finanční úřad, certifikátů a na základě osobního rozhovoru s obchodním manažerem firmy následující stručný plán strategie a poslání firmy.

Hlavním cílem společnosti je především budování firemní identity. Budování značky. Firma A chce být mezi svými spolupracovníky a zákazníky chápána a přijímána jako tradiční značka a symbol kvalitních výrobků a služeb. Těchto kvalit se firmě již podařilo dosáhnout. A jako hlavní závazek do budoucna je tedy se tohoto poslání držet i v příštích letech. Aby těchto svých závazků dostála, vyhlásila tedy svou politiku jakosti, v níž je

v zásadách zdůrazněna snaha uspokojit především všechny své zákazníky a partnerské firmy. Zásadní body této politiky jsou:

- Chceme být trvale uznáváni zákazníky, ale i konkurenty jako solidní společnost vyrábějící spolehlivé výrobky.
- Naším záměrem je trvalý rozvoj a modernizace výroby a poskytování služeb s cílem trvalého uspokojování zákazníka a neustálého zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.
- Jsme si vědomi toho, že o našem úspěchu rozhodují zákazníci a pracovníci. Proto dlouhodobá a systematická péče o jakost je strategickým cílem společnosti.
- Předcházení vzniku nedostatků má prvořadý význam.
- Spolupráce na všech úrovních a ve všech oblastech činností společnosti je prováděna na základě dobrých partnerských vztahů.
- Firma chápe požadavky normy ISO 9001 jako prostředek k uspokojení všech zákazníků.
- Posláním společnosti je bezesblytku splnit očekávání zákazníků, zaměstnanců ale i Krnovského regionu.
- Trvalá motivace všech zaměstnanců společnosti ke splnění kritéria „Práci je nutno vykonat včas a bezchybně napoprvé“, což je základ systému odměňování.
- Politika jakosti je přijata všemi zaměstnanci společnosti.

Podle mnou vylechnutých a zjištěných informací je hlavní firemní politikou snaha o neustálé zlepšování se a pokud možno pronikání do dalších oblastí podnikání. Vývoj v dopravním stavitelství, potažmo ve strojírenství, jde neustále kupředu a firma chce být v tomto ohledu vždy na špici v technologickém zázemí v ČR. Jak ostatně dokazuje i fakt, že v průběhu své existence se společnost ve své nabídce značně rozšířila. Především o klasické materiály na vodorovné dopravní značení, reflexní fólie, výrobky pro přechodné dopravní značení, solární systémy. Důraz je kladen na moderní technologickou základnu strojů pro výrobu a montáž vodorovného dopravního značení, svislého dopravního značení, svodidel a jiných zařízení pro výrobu a montáž prvků v oblasti dopravního stavitelství. Firmě se v minulých letech povedlo úspěšně rozjet několik nových projektů, především projekt Peeljet, Parkinguru, Frostgrip a v tomto trendu by ráda pokračovala i nadále a držela se tak na technologické špici v oboru bezpečnosti provozu v ČR.

Pro nadcházející roky, s výhledem na maximálně 5 let, je hlavní strategií firmy prohloubit již navázané vztahy se zákazníky v rámci ČR. Především pak s technickými službami měst a obcí. Ať už jde o přímé kontakty nebo prostřednictvím svých partnerských firem. Dále upevnění své pozice na trhu na Slovensku, přestože tamní situace je složitá, protože místní velké firmy tento trh drží skoro až kartelovou formou v hrsti. I tak je tedy vize rozšíření se působnosti v rámci možností i na Slovensku.

Při konkrétních otázkách na budoucnost vývoje a především budoucnost technologií, které plánují ve firmě A jsem došel k závěru, že přestože jsem partnerská firma, tak do jisté míry je i na mě uvaleno informační embargo. Nebylo mi to tak sice přímo řečeno, ale je to samozřejmě logické. Společnosti si tak drží strategickou výhodu na trhu. Jestliže má v plánu přijít s novými výrobky a technologiemi na náš trh, je logické, že svůj záměr nesdílí.

#### Studie efektivity marketingu, firma A

Jako vstupní údaje pro mou studii jsem si vyžádal u firmy A především data o počtech zaměstnanců a výši celkových osobních nákladů, data o obratech firmy ve sledovaných letech, počty celkových realizovaných zakázek, dále počty zakázek realizovaných pro nové i stávající zákazníky a celkové výše zisku po zdanění pro mnou sledované období. Podrobněji jsem se také věnoval nákladům na marketingovou činnost. Všechna tyto data jsem vložil do přehledných tabulek. Tyto tabulky jsem doplnil potřebnými grafy, se kterými dále pracuji.

*Tabulka č. 8: Zaměstnanci, osobní náklady v tis. Kč, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný počet zaměstnanců	30	25	33	37	35
z toho vedení společnosti	3	3	3	3	3
Mzdové náklady celkem	49034	60809	22948	10122	15466
z toho vedení společnosti	132	60	14951	1126	1716
Sociální a zdravotní pojistění celkem	3028	2729	3452	3388	3256
Osobní náklady celkem	52062	63538	26400	13510	18722

Jako prvotní věc mě zajímalo, jak moc velké náklady z celkového obratu ukusují vlastní počty, platy a další osobní náklady zaměstnanců. Proto jsem si dal dohromady tabulku celkového množství a celkových osobních nákladů všech zaměstnanců firmy, včetně

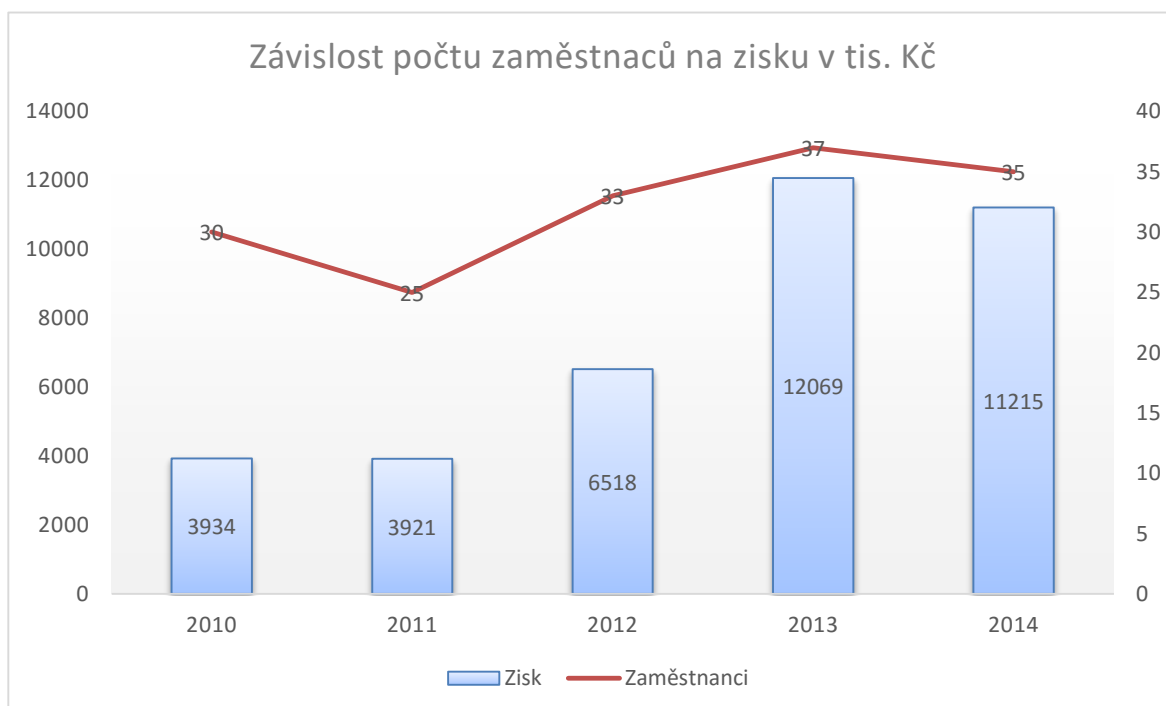
vedení. Zajímavým zjištěním bylo především to, že v průběhu let celkové osobní náklady firmy značně kolísaly. A návaznost velikosti nákladů na zaměstnance a jejich množství jsem tedy ověřil s následující tabulkou č.9 a výsledek návaznosti těchto vztahů uvedl v grafu č.2.

Tabulka č. 9: Obrat a zisk po zdanění, firma A v tis. Kč, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat	131740	186000	144000	133000	188000
Zisk po zdanění	3934	3921	6418	12069	11215
(Zisk/Obrat) v %	2,99%	2,11%	4,46%	9,07%	5,97%

Velice zajímavá zjištění mi přinesla především tabulka č.9. Zde se věnuji vztahu mezi obratem firmy a ziskem. Procentuálně vyjadřuji, v jakém objemu je zisk oproti celkovým nákladům firmy. Velice zajímavé je především to, jak nízká míra zisku je v letech 2010 a 2011, kdy je to v rozmezí 2% až 3% z celkového obratu. Veřejné zakázky a obecně větší zakázky jsou většinou zatíženy i určitou formou krytí jako jsou bankovní záruky, pozastávky. Jejich výše je v rozmezí 5% až 10% z ceny díla po dobu záruky, pak se firmě takovéto zakázky ani nevyplatí brát. Více se tomuto tématu budu věnovat v průběhu práce.

Graf č. 2: Počet zaměstnanců v závislosti na zisku, firma A:[zdroj: firma A – vlastní zpracování]



Na grafu č. 2 můžeme vidět, v jaké závislosti je počet zaměstnanců na celkovém zisku firmy, po zdanění. Podle předpokladů počet zaměstnanců přímo kopíruje zisk firmy. Je to logická návaznost a chtěl jsem si to na tomto grafu ověřit. Když marketing pomůže sehnat více zakázek, pak stoupne objem prací, zvětší se obrat, často je potřeba i přibrat vyšší počet zaměstnanců a nakonec by se měl zvýšit i zisk. Toto mi graf č. 2 potvrdil.

*Tabulka č. 10: Počty zakázek, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Veřejné zakázky	44	52	47	45	53
Subdodavatelské zakázky	75	76	66	62	69
Zakázky obcí - mimo VZ	46	44	51	55	68
Zakázky firem - údržba, bezpečnost	35	37	35	44	40
Zakázky soukromých osob	45	53	49	46	42
Zakázky celkem	245	262	248	252	272

V tabulce č. 10 jsem uvedl celkové počty jednotlivých zakázek ze všech oblastí, ve kterých firma působí. V posledních pěti letech se stav realizovaných zakázek vždy držel v rozmezí 250 až 270 zakázek, bez ohledu na výši obratu a zisku.

*Tabulka č. 11: Počty nových zakázek, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Veřejné zakázky	3	2	2	1	3
Subdodavatelské zakázky	15	18	10	11	16
Zakázky obcí - mimo VZ	5	4	2	2	3
Zakázky firem - údržba, bezpečnost	7	5	4	8	10
Zakázky soukromých osob	9	19	6	6	17
Zakázky celkem	39	48	24	28	49

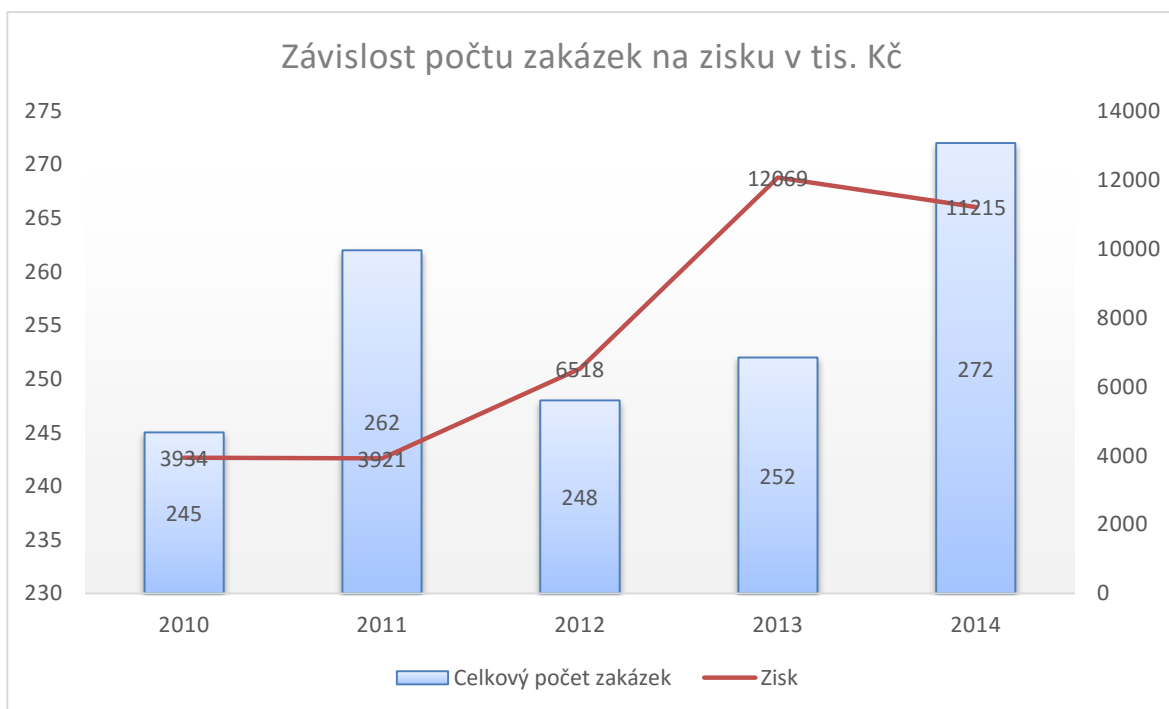
Tabulka č. 11 pak ukazuje pouze zákazníky nové. Zde je zajímavé sledovat, že i přesto, že se počty zákazníků stálých drží na podobné úrovni, tak u zákazníků nových počty velice kolísají. Především rok 2012 je veliký propad oproti roku předcházejícímu. Postupně se však počty nových zákazníků vrátily na konci sledovaného období na hodnoty ze začátku sledovaného období. Dokonce je i mírně překročily.

Tabulka č. 12: Počty nových a stávajících zákazníků, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	39	48	24	28	49
Stávající zákazníci	206	214	224	224	223
Zakázky celkem	245	262	248	252	272

Tabulka č. 12 pak všechny tyto počty sumarizuje. Souvislosti mezi počty zakázek a ziskem jsem si vyjádřil v níže uvedeném grafu č. 3.

Graf č. 3: Počet realizovaných zakázek v závislosti na zisku, firma A:[zdroj: firma A – vlastní zpracování]



Podle grafu č.3 je jasné, že návaznost počtu zakázek na velikosti zisku firmy A je nedefinovatelná. Tento stav je způsoben rozdílnou velikostí a finančním objemem jednotlivých zakázek, které byly ve sledovaných letech realizovány. Dá se tedy říci, že počet realizovaných zakázek v jednotlivých letech nevypovídá o zisku firmy.

Toto zjištění mi následně říká, že počet zakázek získaných v jednotlivých letech není možné brát jako ukazatel efektivity marketingu.

Tabulka č. 13: Transformace nových zákazníků na stálé, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	39	48	24	28	49
Počet nových zákazníků celkem	188				
Transformace nových zákazníků na stálé od roku 2010 po současnost	25	17	5	5	7
Procento transformovaných zákazníků	64,10%	35,42%	20,83%	17,86%	14,29%
Průměrné procento transformovaných zákazníků za celé sledované období	30,50%				
Průměrný roční počet transformovaných zákazníků z nových na stálé za celé sledované období	11,8				

Tabulka č. 13 sleduje, jaké množství zákazníků se přeměnilo z pozice nový zákazník do pozice stálý zákazník od prvního sledovaného roku po současnost. Sleduje procentuální množství přeměny zákazníků každý jednotlivý rok. Procentuální množství celkové za sledované období a celkový průměrný počet zákazníků, kteří se ročně transformují z pozice nový zákazník do pozice zákazník stálý. Za stálého zákazníka pak považují takového zákazníka, který využil služeb firmy dvakrát a více. Je tedy jasné, že aktuální stav je tím nejhorším možným výsledkem v tomto sledovaném období v tento moment. V nejhorším případě tento stav zůstane aktuální nebo se v čase bude zlepšovat. Někteří noví zákazníci se nestanou stálými hned. Věnují se například zakázkám jiného charakteru, kde dopravní značení není potřeba nebo spolupracují i s konkurenčními firmami a zatím ještě nevyužili možnosti opětovného využití služeb u firmy A. Firma A je již však v povědomí těchto firem a následně dostává od těchto firem i poptávky, které v minulosti nedostávala. Je pak jen otázkou času, kdy se firmy domluví na další spolupráci. Pak se tedy výsledná čísla transformovaných zákazníků budou neustále měnit k lepšímu.

### Náklady na marketing

Jako další krok jsem zvolil celkový podrobný výpočet nákladů na marketingovou činnost firmy A. Jednotlivé náklady jsem primárně rozdělil do samostatných tabulek, které je možné vidět jako příloha č. 1 této práce, jsou seřazeny podle jednotlivých sledovaných roků a sekundárně pak podle oblasti, které se marketing ve firmě A věnoval. Jednotlivé marketingové oblasti jsou v tabulkách oddělené pro pozdější lepší určení oblasti, která má

být v případě vyhodnoceného kladného nebo záporného působení marketingu posílena nebo naopak oslabena. Z pohledu získávání nových zakázek však jednotlivé oblasti až na výjimky spolupůsobí a tvoří jeden funkční celek.

*Tabulka č. 14: Celkový přehled nákladů marketingové činnosti, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

<b>Rok</b>	<b>Přehled marketingové činnosti - náklady</b>	
2010	činnost obchodních zástupců	1452800
	propagační předměty	72000
	tvorba nových katalogů	52000
	marketingová kampaň Frostgrip	97700
	účast na mezinárodním veletrhu DZ z pozice návštěvníka	38000
	internetový marketing	57500
	<b>Roční náklady na marketing celkem</b>	<b>1770000</b>
2011	doplnění webových stránek	20000
	činnost obchodních zástupců	1643000
	propagační předměty	55000
	účast na mezinárodním veletrhu DZ z pozice návštěvníka	40000
	příspěvek na charitativní účely, sport	30000
	internetový marketing	82000
	<b>Roční náklady na marketing celkem</b>	<b>1870000</b>
2012	doplnění webových stránek	13000
	činnost obchodních zástupců	1597000
	propagační předměty	43000
	účast na mezinárodním veletrhu DZ z pozice návštěvníka	40000
	příspěvek na charitativní účely, sport	10000
	internetový marketing	75000
	tvorba nových katalogů	52000
<b>Roční náklady na marketing celkem</b>	<b>1830000</b>	
2013	nové webové stránky	57000
	činnost obchodních zástupců	1510000
	propagační předměty	15000
	internetový marketing	43000
	marketingová kampaň PeeJet	70000
	<b>Roční náklady na marketing celkem</b>	<b>1695000</b>
2014	doplnění webových stránek	2000
	činnost obchodních zástupců	1596000
	propagační předměty	19000
	účast na mezinárodním veletrhu DZ z pozice návštěvníka	39000
	příspěvek na charitativní účely, sport	10000
	internetový marketing	60000
	marketingová kampaň Parkinguru	54000
<b>Roční náklady na marketing celkem</b>	<b>1780000</b>	
<b>Celkové marketingové náklady (2010- 2014)</b>		<b>8945000</b>

Pro potřeby určení stanovení maximálních cen na získání nového nebo udržení stávajícího zákazníka mi však postačí stručnější výčet marketingových nákladů firmy A, který mám vyobrazen v tabulce č.14.

Při pohledu do tabulky uvádějící výčet nákladů marketingu je nepřehlédnutelné, že mezi všemi náklady ční částka nákladů na činnost obchodního zástupce. Je potřebné si uvědomit, že samotné náklady pro obchodního zástupce nestojí samostatně, ale každá ze složek marketingu, až na výjimky, je spojena s ostatními složkami. Samotný obchodní zástupce, který zastupuje firmu, jedná se zákazníky a dodavateli, je tak jednou z nejdůležitějších složek marketingu stavebních firem. Všechny dohromady spolupůsobí na celý trh. Všechno dohromady pak utváří celkovou vizáž firmy. Jde o značku firmy. V naší republice je značka firmy do jisté míry ještě stále nedoceneným prvkem, zatímco v západních zemích je tomu naopak.

*Tabulka č. 15: Pozastávky a záruky, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

rok	druh závazku	podíl závazku	objem zakázky	zadržovaná částka	celkem
2010	pozastávky	5%	11 330 000 Kč	566 500 Kč	566 500 Kč
		10%			
	záruky	5%			
		10%			
2011	pozastávky	5%	24 500 000 Kč	1 225 000 Kč	1 225 000 Kč
		10%			
	záruky	5%			
		10%			
2012	pozastávky	5%	12 600 000 Kč	630 000 Kč	1 585 800 Kč
		7%	1 440 000 Kč	100 800 Kč	
		10%	700 000 Kč	70 000 Kč	
	záruky	5%			
		10%	7 850 000 Kč	785 000 Kč	
2013	pozastávky	5%	13 250 000 Kč	662 500 Kč	974 500 Kč
		10%			
	záruky	5%			
		10%	3 120 000 Kč	312 000 Kč	
2014	pozastávky	5%	14 900 000 Kč	745 000 Kč	780 000 Kč
		10%	350 000 Kč	35 000 Kč	
	záruky	5%			
		10%			
Pozastávky celkem					4 034 800 Kč
Záruky celkem					1 097 000 Kč
Zadržovaná částka celkem					5 131 800 Kč

V tabulce č. 15 jsem uvedl náklady firmy A na záruky a pozastávky, kterými byla firma ve sledovaných letech zatížena. Rozdělení jsem provedl rovněž podle procent, kterými byly zakázky zatíženy. Záměrně jsem je uvedl zvlášť od samotných nákladů na marketing, aby bylo možné s tímto nákladem dále pracovat.

Tabulka č.16 pak znázorňuje celkové náklady na marketing dohromady s náklady, které jsou použity na úhradu záruk a pozastávek. Náklady na plnění záruk zařazují do nákladů na marketing, protože do jisté míry hovoří o tom, jestli je firma stabilní a je schopná dostát svých závazků. I z toho důvodu je záruka požadována. Záruky byly firmou hrazeny z vlastních zdrojů, nejsou tedy zatíženy úrokem. Dále tedy pracuji již jen s celkovými náklady.

*Tabulka č. 16: Celkové náklady na marketing firmy v tis. Kč, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady na marketing	1770	1870	1830	1695	1780
Pozastávky, záruky	566	1225	1585	974	780
Náklady na marketing celkem	2336	3095	3415	2669	2560

*Tabulka č. 17: Záruky a pozastávky, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk	3934	3921	6518	12069	11215
Obrat	131740	186000	144000	133000	188000
Pozastávky, záruky	566	1225	1585	974	780
Náklady na ručení v % k zisku	14,39%	31,24%	24,32%	8,07%	6,95%
Náklady na ručení v % k obratu	0,43%	0,66%	1,10%	0,73%	0,41%

Určitě stojí za to se pozastavit nad náklady na financování rizika projektu. V tabulce č. 17 uvádím, jaké finanční prostředky a v jakých objemech v kontrastu k zisku jsou zastaveny po dobu záruky díla jako jištění pro nedodržení smluvních podmínek při realizaci projektu. Zajímavé je na tom především to, jakým způsobem tyto náklady zbytečně zatěžují svou existencí firemní rozpočet. V ČR jsou běžné formy ručení, pozastávek, bankovních záruk a jiných forem zajištění stavebního projektu ve výši od 5% do 10% z celkové ceny stavebního díla. To znamená, že kdyby firma A realizovala pouze větší zakázky toho typu,

které dané ručení smluvně požadují, tak by po dobu trvání záruky jejich náklady byly viz. Tabulka č. 18.

*Tabulka č. 18: Fiktivní náklady na záruky a pozastávky v tis. Kč, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk	3934	3921	6518	12069	11215
Obrat	131740	186000	144000	133000	188000
Pozastávky, záruky 5%	6587	9300	7200	6650	9400
Celková náklady na záruky	39137				
marketingové náklady bez ručení	8945				
Celkový zisk	37657				

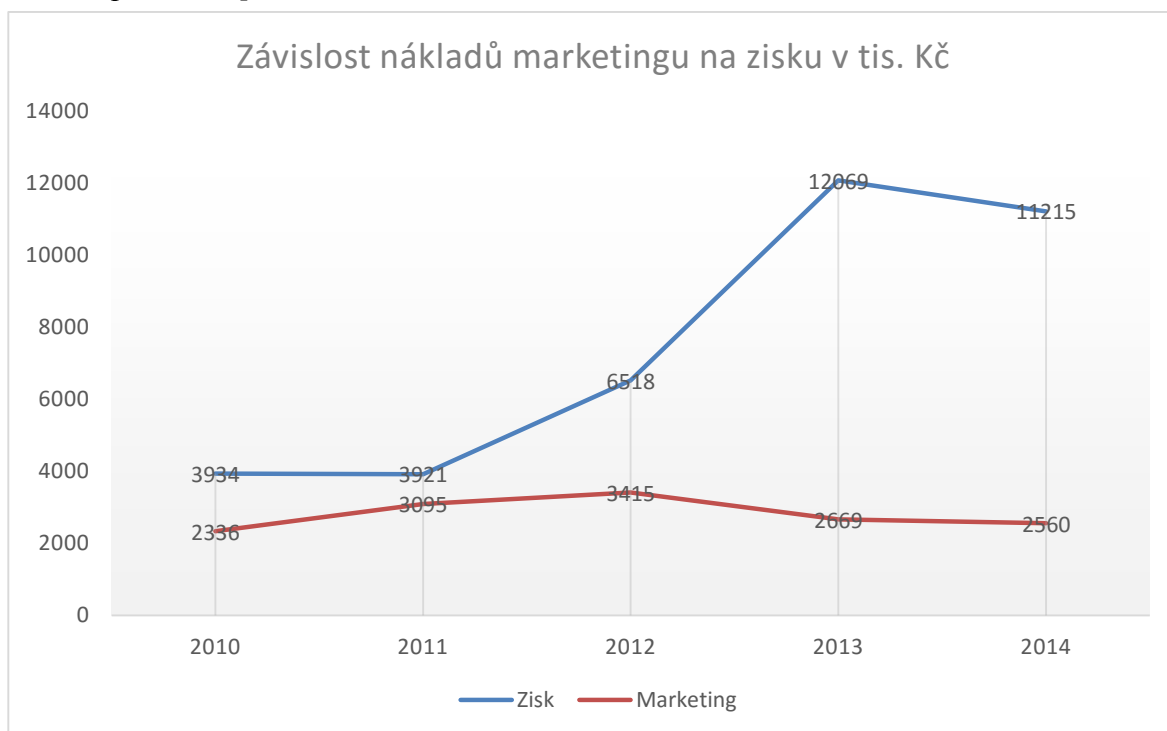
Tabulka č.18 nám ukazuje, že v případě, že by firma v průběhu sledovaných pěti let měla všechny zakázky zatíženy jakoukoliv formou ručení, a to i spodní sazbou 5% z objemu zakázky, pak by její náklady z původních 8,9 mil. Kč stouply o dalších 39,1 mil. Kč. Tyto peníze by byly deponovány po celou dobu záruky díla. To vše při celkovém zisku ve sledovaném období 37,6 mil. Kč. To znamená, že za současných podmínek by se firmě nevyplatilo podnikat. Mohla by svoji činnost buď zastavit nebo v opačném případě zdražit tak, aby se dostala alespoň do plusových hodnot, co se týče zisku. Samozřejmě zdražení by bylo přípustné jen za předpokladu, že by to kopírovalo celkovou situaci na trhu. Mnou uvedený fiktivní příklad je navíc řešen v nejvíce příznivých podmínkách, kdy firma na ručení má z vlastních finančních prostředků, které v minulosti vydělala. V případě, že by na ručení zakázky neměla z vlastních fondů, musela by se obrátit na některý finanční ústav. Ten by jí jistě za určitých podmínek půjčil, ale to vše by se zase promítnulo na celkových nákladech, protože celkový náklad na ručení by byl zatížen ještě i úrokem. Který se v ČR podle informací KB pohybuje v rozmezí 1,5 až 3% p.a. za vystavené bankovní garance.

*Tabulka č. 19: Závislost objemu marketingu na zisku, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk (tis. Kč)	3934	3921	6518	12069	11215
Nákl. Marketing (tis. Kč)	2336	3095	3415	2669	2560
Objem marketingu ze zisku	59,4%	78,9%	52,4%	22,1%	22,8%

Po sečtení celkových nákladů na marketingovou činnost firmy A v jednotlivých letech je možné tyto údaje porovnat se ziskem po zdanění firmy v jednotlivých letech, jak uvádím v tabulce č. 19. Můžeme tak zjistit, jak marketing ovlivnil zisk firmy A. Jestli plnil svůj účel a podporoval firmu směrem k zisku nebo naopak.

Graf č. 4: Závislost marketingových nákladů na zisku, firma A:[zdroj: firma A – vlastní zpracování]

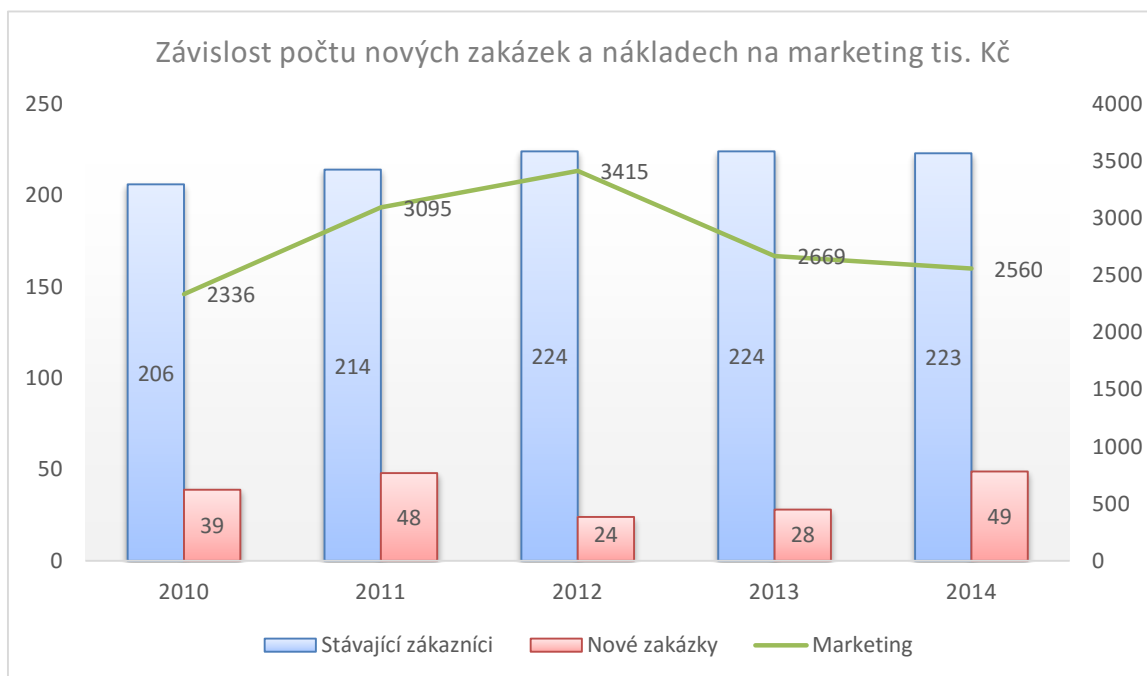


Z grafu č.4 je zřejmé, že náklady na marketing byly ve sledovaných letech na podobné úrovni. Přesto však zisk firmy stoupal a to zásadním způsobem. Dalo by se tedy říci, že marketing firmy je efektivní a je dobře nastaven. Současné nastavení marketingu bych pro firmu A v nadcházejících letech neměnil. Dále se pokusím zjistit, jaký typ zakázek současný marketing firmy A ve sledovaných letech podpořil a jestli nastal případný nárůst nových zákazníků a zda-li se podařilo udržet zákazníky stále.

Tabulka č. 20: Počty nových a stávajících zákazníků, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	39	48	24	28	49
Stávající zákazníci	206	214	224	224	223
Zakázky celkem	245	262	248	252	272

Graf č. 5: Vývoj nákladů marketingu v závislosti počtu nových a stávajících zákazníků, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]



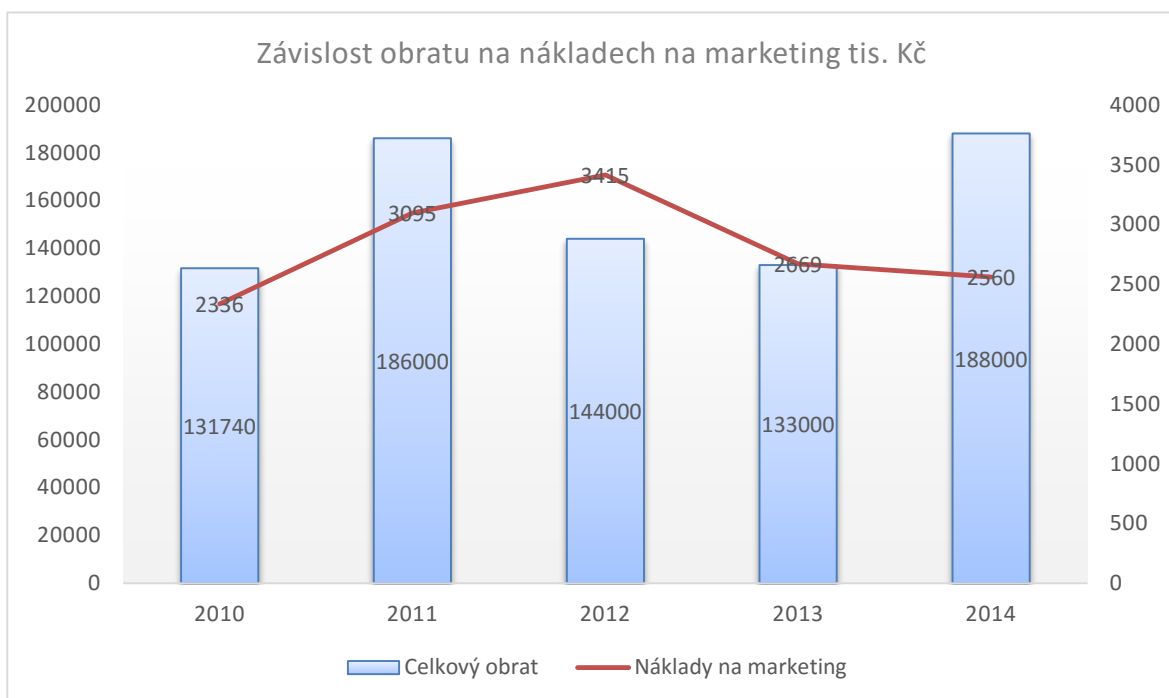
Při pohledu na graf č. 5 se dá vyčíst, že počet stálých zákazníků firmy A se v posledních letech nějak zásadně neměnil. Počet nových zákazníků měl však mezi roky 2011 a 2012 klesající tendenci. Nejnižší hodnota nových zákazníků se projevila právě ve stejném roce, ve kterém bylo do marketingu investováno nejvíce prostředků v mnou sledovaném období. Dá se říci, že tato investice do marketingu se firmě A vyplatila, protože rokem 2014 se počet nových zákazníků vrátil na úroveň roku 2011.

Osobně se ale domnívám, že hovořit o efektivnosti marketingu můžeme až za předpokladu, když si jednotlivé výsledky spojíme dohromady. Porovnání nákladů na marketing a zisk, nákladů na marketing a počet nových a stávajících zákazníků bych doplnil ještě porovnáním nákladů na marketing a celkový obrat firmy A ve sledovaných letech. Jestliže všechny tři tyto grafy hovoří o kladných výsledcích firmy, není nutné se znepokojovat a způsob aplikování marketingu ve firmě A nějakým zásadním způsobem měnit.

Tabulka č. 21: Obrat a zisk v tis. Kč, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celkový obrat	131740	186000	144000	133000	188000
Náklady na marketing celkem	2336	3095	3415	2669	2560

Graf č. 6: Vývoj nákladů marketingu v závislosti na obratu, firma A:[zdroj: firma A – vlastní zpracování]



Také poslední graf č.6 ukazuje, že firma A z pohledu obratu není ve špatné kondici. Není zde však úplně zřetelné spojení velikosti nákladů na marketing a velikosti obratu firmy. To je do jisté míry způsobeno rozdílností a velikostí realizovaných zakázek v jednotlivých letech. Dále je také potřeba brát ohled na působení vnějších vlivů jako jsou politické, ekonomické a v neposlední řadě klimatické aspekty, které taktéž do čísel výše uvedených promlouvají.

Firma má již vybudovanou podstatně větší základnu stálých zákazníků. Je tedy primární zájem zákazníky udržet. Nejlepším způsobem je osobní kontakt, vstřícnost vůči poptávající firmám a snaha jim vyhovět, pokud je to jen trochu možné. V tomto ohledu firma A i z pozice prezentovaných čísel obstála.

Výkyvy v obratu firmy v průběhu posledních pěti let byly způsobeny spíše vytížeností trhu s veřejnými zakázkami. Podíl marketingu je v tomto případě zanedbatelný. Velké investice byly provedeny především do kampaní na propagaci systému PeelJet a Parkinguru, návratnost investic bude možné sledovat v nadcházejících letech. Svůj podíl na nových zakázkách však tyto kampaně měly.

Vytíženost firmy byla v posledních letech na maximální úrovni. Pro zajištění plnění všech svých závazků v některých zakázkách využívala i partnerské firmy. Zvýšená marketingová činnost by pravděpodobně na území ČR nepřinesla za současného stavu větší finanční užitek. Byl by tedy nutný případný další rozvoj firmy, který by řešil především realizační stránku projektů.

*Tabulka č. 22: Náklady na jednu zakázku v tis Kč, firma A [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	39	48	24	28	49
Stálí zákazníci	206	214	224	224	223
Náklady na marketing	2336	3095	3415	2669	2560
Počet nových zákazníků celkem	188				
Počet stálých zákazníků celkem	1091				
Náklady na marketing celkem v tis. Kč	14075				
Celkové náklady na ručení zakázek	5130				
Celk. náklady mark. na stálé zákazníky	4340,5				
Celk. náklady mark. na nové zákazníky	4604,5				
Náklady na jednoho nového zákazníka: (4604500 Kč /188 nových zák.)	<b>24,5</b>				
Náklady na jednoho stálého zákazníka: (4340500 Kč /1091 stálých zák.)	<b>4,0</b>				

V tabulce č.22 jsem zpracoval zjištění marketingových nákladů na získání jedné nové stavební zakázky a na udržení jedné stávající stavební zakázky. Došel jsem k závěru, že pro určení, jakou váhu v celkovém objemu investic do marketingu mají zakázky nové a zakázky stávající, musím přesně spočítat, v jakém objemu se pro nové a stávající zakázky využíval marketing firmy. Ze všech oblastí marketingu, které firma A využívá, jsem z tabulky č. 14 vypsál primárně ty okruhy marketingu, které slouží především k udržení zákazníků stávajících. Náklady na tyto jednotlivé oblasti jsem si sečetl. Dále jsem k těmto oblastem

přičítal váhu, jakou váhou se využívají dohromady s marketingem, který získává zákazníky nové, já volil v tomto případě u všech oblastí 50%.

- 50% obchodní zástupce	$7\,798\,800 \times 0,5 = 3\,899\,400$ Kč
- 50% kampaně	$221\,700 \times 0,5 = 110\,850$ Kč
- 50% propagační materiály	$308\,000 \times 0,5 = 154\,000$ Kč
- 50% internetový marketing	$352\,500 \times 0,5 = 176\,250$ Kč
	Celkem: <u>4 340 500 Kč</u>

Tím jsem dostal celkové náklady za marketing pro udržení zákazníků stálých za celé sledované období. Důležité je si uvědomit, že pro každý obor podnikání bude nastavení priority jednotlivých marketingových oblastí rozdílné. Vzal jsem tedy celkové náklady na marketing, odečetl jsem náklady na záruky a pozastávky, náklady na marketing na udržení stávajícího zákazníka a jako výsledek jsem dostal celkové náklady na nové zákazníky za celé sledované období:

- Celkové náklady na marketing:	$14\,075\,000 = 100\%$
- Celkové náklady na záruky:	$5\,130\,000 = 36,45\%$
- Celkové náklady na stálé zákazníky:	$4\,340\,500 = 30,83\%$
- Celkové náklady na nové zákazníky:	$4\,604\,500 = 32,72\%$

Celkový součet nákladů na stálé zákazníky za sledované období jsem vydělil počtem zakázek stálých zákazníků za sledované období. U nových zákazníků jsem provedl totéž. Výsledná cena za jednoho nového a stálého zákazníka je uvedena v tabulce č. 22.

Výsledek je překvapující. Jeden nový zákazník vyšel firmu A průměrně na 24 500 Kč a udržení jednoho stávajícího zákazníka vyšlo na 4 000 Kč, tedy více než 6 krát méně. Pro firmu je tedy o hodně výhodnější si držet zákazníky stálé než hledat pořád nové. Tyto celkové náklady jsou však uvedeny bez nákladů na záruky. U těchto nákladů se nedá předem určit, jestli se objeví u zakázek nových, stávajících nebo vůbec. Náklady na záruky ve sledovaném období pak každou zakázku zdražují ještě o  $5\,130\,000 \text{ Kč} / 1279 = 4\,010 \text{ Kč}$ . Bez ohledu, jestli jde o zákazníka nového nebo stávajícího a vše bez úroku za případné záruky bankovní.

V celkovém objemu prací za sledované období, tedy dohromady 1279 zakázek, je průměrný finanční objem na jednu zakázku 611 993 Kč. V případě tedy, že za celé sledované období bylo 1091 zakázek od stálého zákazníka, pak stálí zákazníci firmě přinesli s nákladem 4 000 Kč za marketing objem prací v hodnotě 667 684 363 Kč. U nových zákazníků to pak bylo 188 zakázek s nákladem 24 500 Kč za marketing a objem prací dosahoval výše 115 054 864 Kč. Opět se ale nesmí zapomínat na náklady spojené se zárukami.

Pro stanovení maximální ceny na udržení nového i stálého zákazníka jsem vycházel ze stejných předpokladů, jako v předchozím případě. Procentuální rozložení váhy jsem nechal stejné. Vzal jsem celkový zisk za celé sledované období. Tedy 37 657 000 a vycházel z toho, že má-li být podnikání efektivní, musí mít zisk. Potom tedy maximální náklady celkově, ne jen na marketing, nesmí být větší než zisk firmy. Ale pokud by šlo jen o zvyšování nákladů na marketing, tak abychom generovali zisk, tak v marketingu můžeme utratit celou tuto částku. Navýším tedy náklady na marketing o tuto částku. Bude to tedy původních 14 075 000 + 37 657 000 = 51 732 000 Kč

- Celkové náklady na marketing: 51 732 000 = 100%
- Celkové náklady na záruky: 18 856 314 = 36,45%
- Celkové náklady na stálé zákazníky: 15 948 975,6 = 30,83%
- Celkové náklady na nové zákazníky: 16 926 710,4 = 32,72%

Maximální náklady, které je možno vydat na záruky, pak jsou dle počtu zakázek za sledované období  $18\,856\,314 / 1279 = 14\,743$  Kč. Maximální náklady na stálého zákazníka  $15\,948\,975,6 / 1091 = 14\,618,6$  Kč a nového zákazníka  $16\,926\,710,4 / 188 = 90\,035,6$  Kč. V případě tohoto modelu je to hlavně na nového zákazníka při tomto zisku firmy až překvapující částka. Při těchto nákladech na marketing by firma byla ve sledovaném období se ziskem na nule. Tyto částky by tedy nebylo možné překročit.

### 5.6.2. Způsob vedení marketingu, firma B

Firma B je nejdéle působící firma v oblasti dopravního značení na střední Moravě. Vznikla již v roce 1993, zápisem do Živnostenského rejstříku. Svého potenciálu tedy využívala hlavně v počátcích své existence, kdy byla jediná na trhu v dané oblasti. Později

s nahromaděným kapitálem nastal odklon od původního předmětu podnikání a investovalo se jiným směrem. Firma B co se týče předmětu činnosti, zůstala v oblasti dopravního značení stále aktivní, spoléhala se však pouze na stálé zákazníky. V oblasti marketingu tedy nejevila téměř žádnou aktivitu.

V průběhu roku 2006 došlo ke změně původního provozovatele činnosti. Marketingové aktivity firmy se mírně zvýšily, vše bylo ale i nadále závislé hlavně na stálých zákaznících. Přelom v investicích do marketingu byl rok 2010, kdy byly z pohledu obrátu firmy investovány větší částky do marketingu. Především v oblasti internetu. Tato aktivita vyvolala postupný nárůst nových zákazníků. Náklady na marketingovou činnost se v průběhu následujících let postupně zvyšovaly v souvislosti s rostoucím obrátem firmy. Vše vygradovalo rokem 2013, kdy investice do reklamy firmy dosáhly svého maxima. Nastal stav, kdy firma dostávala tak velké množství poptávek, které v případě úspěchu ve výběrových řízeních, nebyla schopna kapacitně uspokojit. Následující rok 2014 se tedy nesl v duchu snížení investic do marketingu a využívání již fungujících mechanismů z let minulých.

Po stránce organizační není firma blíže specifikována. Hlavní slovo v rozhodování má fyzická osoba, která má za předmět podnikání zodpovědnost a která řídí jednotlivé výrobní dělníky osobně. Na odbornější práce jsou najímáni externí živnostníci. Počet zaměstnanců je průměrně pět na každý sledovaný rok.

#### Strategie, poslání a politika jakosti podniku

Firma B jakožto mnohem menší firma než prvně hodnocená firma A je v oblasti dopravního značení sice déle, ale bohužel přesný strategický plán pro nadcházející blízké období nemá. Nedá se sice říci, že plány do budoucna firma B nemá, ale nedá se rozhodně mluvit o plnohodnotném strategickém plánu.

Já osobně, jako hlavní odpovědná osoba za firmu B bych to charakterizoval tak, že sice velice dobře vím, jak je plánování důležité a rád bych se mu plnohodnotně věnoval, ale při velikosti mého podnikání a administrativních nárocích na něj už na strategické plánování nezbyvá mnoho času. Možná bych určil jako hlavní a prvním bod svého budoucího strategického plánu především se více věnovat plánování ve svém podnikání.

Samozřejmě i přes absenci strategického plánování je několik zásad, kterých se ve svém podnikání držím. Jsou to především:

- Pracovat svědomitě a odpovědně.
- Dodržovat termíny a záruční doby.
- Zákazník má vždycky pravdu, je-li z pohledu zákazníka nespokojenost, vždy neodkladně problém vyřešit.
- Dbát velký důraz na bezpečnost pracovníků.
- Být pro své partnery a zákazníky oporou a snažit se vždy vyhovět.
- Orientace na stálé zákazníky, budování osobních vztahů se zákazníky.

Z pohledu plánování chci v letošním roce udržet firmu na podobné úrovni jako v posledním roce 2015. Do budoucna, s výhledem pěti let, zajistit především modernizaci strojního zařízení a rozšíření kapacit pro pronájem dopravních značek a zařízení. Případně k tomu odpovídající počet zaměstnanců. Vše v míře co největší efektivity podnikání. Dodržet co nejvyšší poměr vynaložené práce, investic a zisku.

#### Studie efektivity marketingu, firma B

Z důvodu stále stejného počtu zaměstnanců u firmy B ve sledovaném období nebudu orientačně kontrolovat souvislosti mezi počtem zaměstnanců a ziskem.

Firma B je v porovnání s firmou A malou. Její roční obrat je pouze v řádech milionů. Odpovídá tomu tedy i vedení marketingu. Je podstatně jednodušší. Náklady na marketing v jednotlivých letech tedy uvádím dohromady za každý jednotlivý rok samostatně.

*Tabulka č. 23: Přehled marketingové činnosti, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

Rok	Přehled marketingové činnosti
2010	nová webová prezentace, reklamní letáky a jejich distribuce poštou
2011	optimalizace webových stránek, prezentace firmy obchodním zástupcem, základní propagační předměty
2012	posílení lepší pozice webových stránek na internetu, obchodní zástupce, tvorba katalogu firmy, nové letáky
2013	udržení trendu webové prezentace, obchodní zástupce, základní propagační předměty
2014	udržení trendu webové prezentace, obchodní zástupce, základní propagační předměty, snížení nákladů pro marketing z důvodů velké vytíženosti

U marketingových nákladů firmy B jsem výpis celkových nákladů udělal v podstatně jednodušší formě než u firmy A. Položky firmy B jsou oproti druhé hodnocené firmě jen v řádů tisícikorun. Řešil jsem proto vše tabulkou č.23 a č.24 v obecné podobě.

*Tabulka č. 24: Náklady na marketing firmy v tis. Kč, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Webová reklama, prezentace	45	25	44	52	47
Přímý mark., osobní kontakt	10	40	56	50	30
Reklamní předměty, materiály	15	5	20	28	13
Ostatní reklama	0	0	0	10	10
Náklady na marketing celkem	70	70	120	140	100

Investice do marketingu firmy B po stagnaci v letech 2010 a 2011 zažily značný nárůst. V roce 2013 se dostaly dokonce na dvojnásobnou hodnotu oproti roku 2010 a 2011. Dále byly investice do marketingu sníženy z důvodu velké odezvy zákazníků a momentální neschopnosti firmy reagovat na všechny poptávky.

*Tabulka č. 25: Obrat a zisk po zdanění v tis. Kč, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat	650	950	1440	1740	2400
Zisk po zdanění	250	370	390	380	490
(Zisk/Obrat) v %	38,46%	38,95%	27,08%	21,84%	20,42%

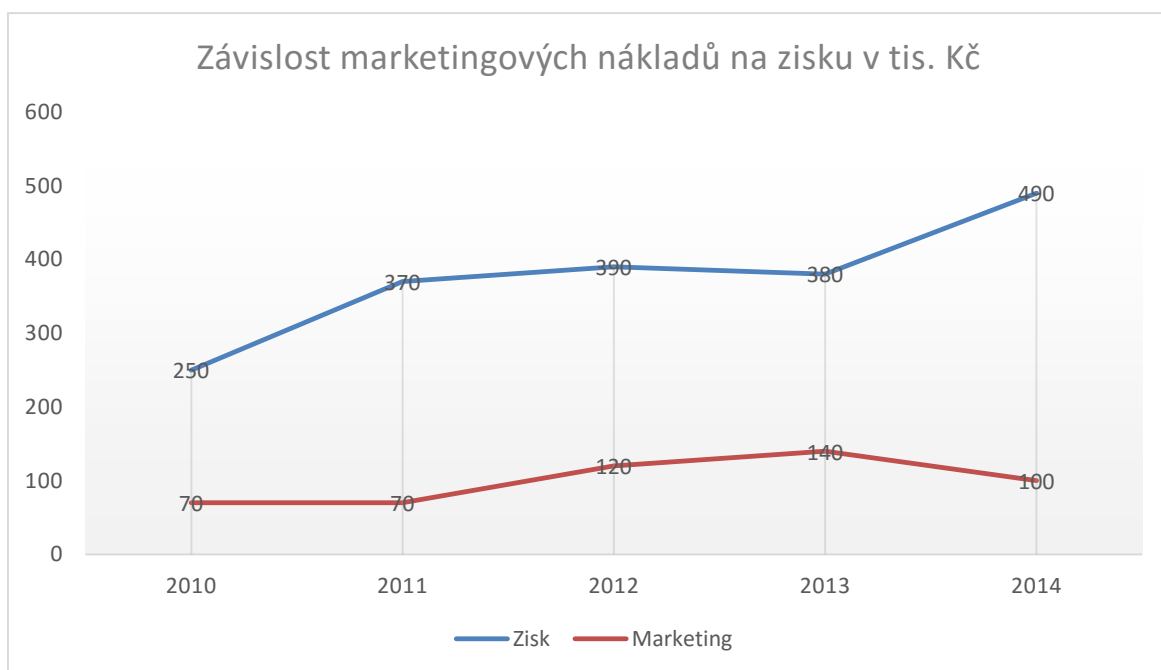
Velice zajímavé výsledky přináší hned v začátku hodnocení firmy B tabulka č. 25. V porovnání tabulky č.9 u firmy A jsou procenta Zisku/Obrat podstatně vyšší. U firmy A maximální hodnoty dosahovaly okolo 9% a minimální klesaly ke 2% zisku z obratu. Všimnout si však můžeme, že v průběhu let, kdy firma B zvyšovala svůj obrat a potažmo i zisk, její procentuální poměr obratu k zisku klesá. Dá se z toho vyvodit, že větší obrat, větší objem prací přináší i větší náklady.

Tabulka č. 26: Závislost objemu marketingu na zisku, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk (tis. Kč)	250	370	390	380	490
Nákl. Marketing (tis. Kč)	70	70	120	140	100
Objem marketingu ze zisku	28,0%	18,9%	30,8%	36,8%	20,4%

V tabulce č. 26 jsem srovnával hodnoty zisku za jednotlivé roky hodnoceného období s celkovými náklady na marketing firmy B. Na hodnotách objemu marketingu k zisku je zřejmé, že investice do marketingu byly více nepravidelné než u firmy předcházející. V roce 2012 však bylo do marketingu investováno více a to se okamžitě kladně odrazilo i na počtech nových zákazníků, obratu a zisku firmy. Trend pokračoval i v roce 2013. Rok 2014 pak už jen těžil z předchozích úspěšných marketingových investic a nebylo již nadále potřeba investovat stejné množství prostředků. Koncem roku 2014 byl objem poptávajících zákazníků dokonce již tak vysoký, že bylo zapotřebí přejít k demarketingu, případně v krajních případech i odmítat poptávající. Demarketing byl řešen formou vyšších nabídkových cen za dodávky a služby než v běžném období.

Graf č. 7: Závislost marketingových nákladů na zisku, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]



Z grafu č.7 je zřejmé, že náklady na marketing byly ve sledovaných letech na podobné úrovni a postupně se začaly zvyšovat až na dvojnásobek. Zisk firmy tento trend následoval a taktéž se na konci sledovaného období zdvojnásobil. Dá se tedy říci, že marketing firmy je efektivní a je dobře nastaven. Současné nastavení marketingu bych pro firmu B v nadcházejících letech neměnil. Dále se pokusím zjistit, jaký typ zakázek současný marketing firmy B ve sledovaných letech podpořil a jestli nastal případný nárůst nových zákazníků a zda-li se podařilo udržet zákazníky stálé.

*Tabulka č. 27: Počty zakázek, firma B [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

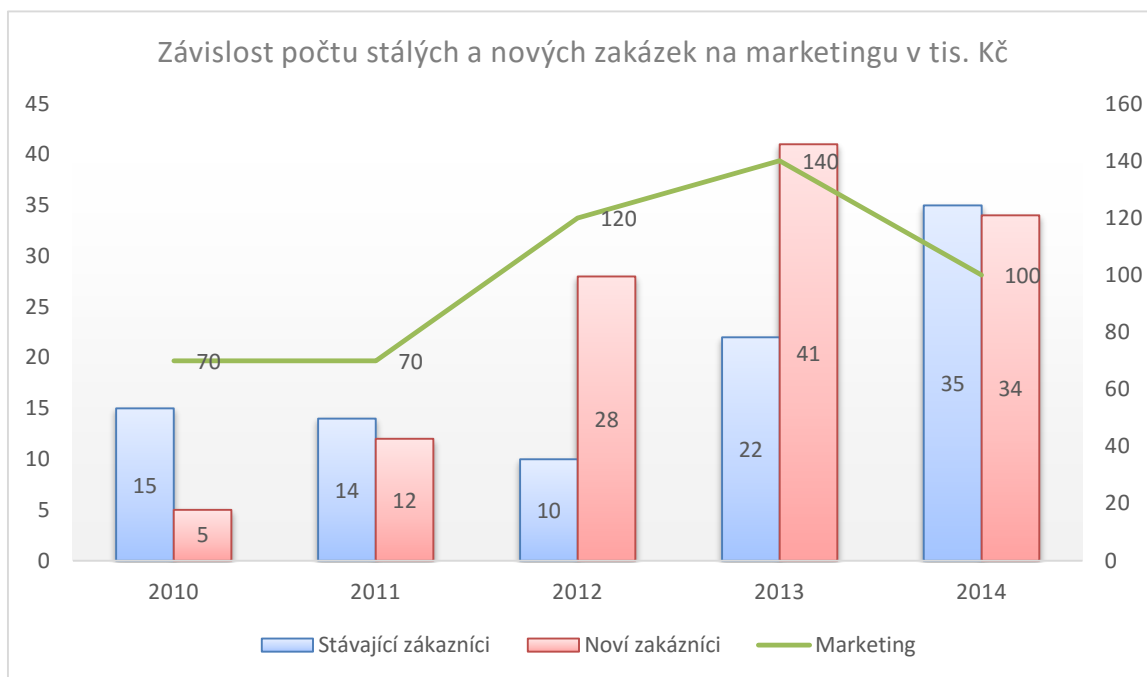
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Veřejné zakázky	0	0	0	0	0
Subdodavatelské zakázky	1	3	2	7	7
Zakázky obcí - mimo VZ	0	1	3	18	14
Zakázky firem - údržba, bezpečnost	14	17	25	31	39
Zakázky soukromých osob	5	5	8	7	9
Zakázky celkem	20	26	38	63	69

V tabulce č. 27 nalezneme kompletní výpis počtu zakázek podle typu v jednotlivých sledovaných letech. Tabulka č. 28 nám pak přináší informace o počtu nových a stávajících zákazníků. Především na druhé jmenované tabulce je dobře vidět nárůst nových zákazníků, na které měl marketing firmy ten správný vliv. Pozitivní vliv se však odráží i na celkovém počtu zákazníků.

*Tabulka č. 28: Počty nových a stávajících zákazníků, firma B [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	5	12	28	41	34
Stávající zákazníci	15	14	10	22	35
Zakázky celkem	20	26	38	63	69

Graf č. 8: Vývoj nákladů marketingu v závislosti počtu nových a stávajících zákazníků, firma A:[zdroj: firma A – vlastní zpracování]

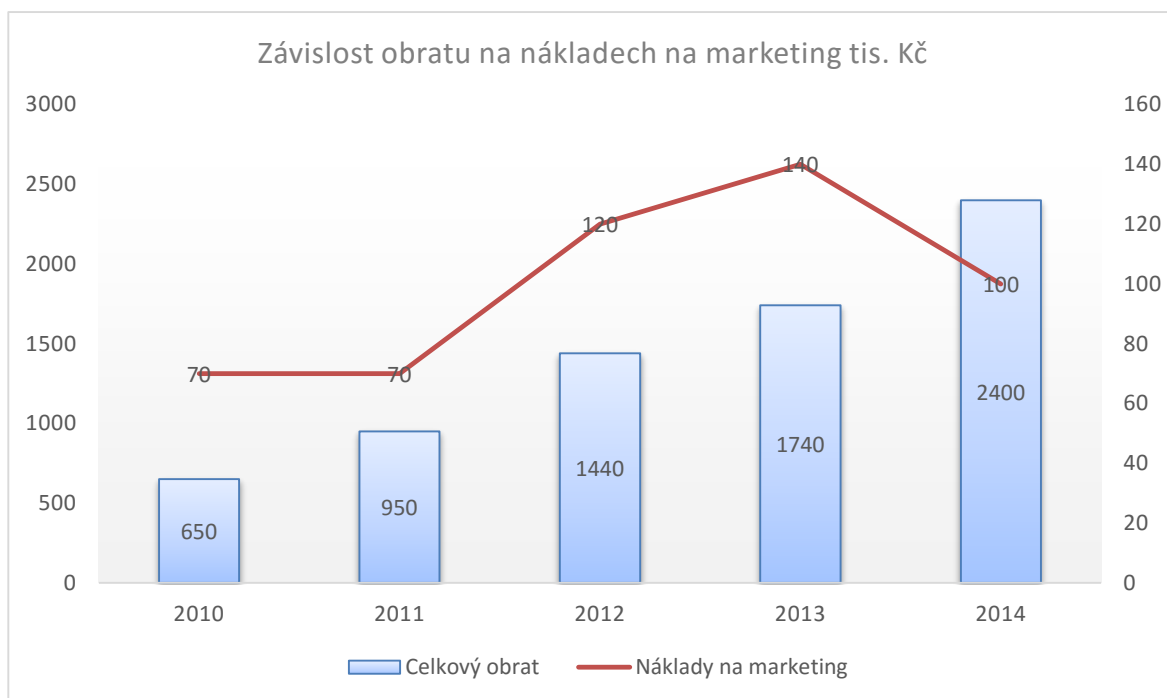


Při pohledu na graf č.8 se dá vypořádat, že zvýšení množství vynaložených investic do marketingu firmy B ve sledovaném období působilo kladně na počet nově získaných zákazníků. V roce 2012 je možné při navýšení aktivity marketingu ihned sledovat odezvu v počtu nových zakázek. Tento trend pokračuje i v následujících letech, kde se noví zákazníci postupně zařazují do kolony zákazníků stálých. Marketing tedy splnil svůj primární účel a zvýšil jak zisk firmy, tak i počet zákazníků. Jako následující ověřím závislost obratu firmy B a celkových nákladů na marketing.

Tabulka č. 29: Obrat a zisk v tis.Kč, firma B [zdroj: firma B – vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celkový obrat	650	950	1440	1740	2400
Náklady na marketing celkem	70	70	120	140	100

Graf č. 9: Vývoj nákladů marketingu v závislosti na obratu, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]



Na grafu č. 9 je zřejmé, že zvýšená míra investic do marketingu se logicky, jak u zisku, odrazila i u obratu firmy. Obrat firmy B ve sledovaném období téměř lineárně stoupá. V roce 2014 se firma B dokonce pokusila tento stoupající trend zbrzdit menšími investicemi do marketingu, které doprovázelo i zvýšení jednotkových cen u nabídek pro méně atraktivní zakázky.

Marketingová činnost měla podstatný vliv na počty zákazníků. Oproti letům před rokem 2010, kdy firma žila především ze zákazníků stálých, se podařilo získat velké množství zákazníků nových. Mnozí z nich využili služeb opakovaně. Vznikla tak větší a stabilnější zákaznická základna. Především byly navázány vztahy s firmami z žebříčku TOP 10 největších firem ČR. V roce 2013 byly do marketingu investovány největší prostředky. To se odrazilo v nárůstu dalších zákazníků. Trend nadále pokračoval i v roce 2014. V roce 2014 a na přelomu roku 2015 bylo množství objednávek již tak velké, že nebylo nutné dále posilovat marketingovou činnost. Firma se dostala na hranici schopnosti uspokojit všechny své zákazníky a pro další období nastává nutnost vývoje firmy směrem dopředu. Další rozšíření sebou ovšem nese i potřebu zaměřit se především na zakázky veřejné, které jsou náročnější především po stránce administrativní a technologické. Schopnost získání zakázek

veřejných je již nadále spíše záležitostí vedení firmy než samotného marketingu, ten na jejich získání má jen minimální vliv.

*Tabulka č. 30: Transformace nových zákazníků na stálé, firma B [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	5	12	28	41	34
Počet nových zákazníků celkem	120				
Transformace nových zákazníků na stálé od roku 2010 po součastnost	1	4	15	14	7
Procento transformovaných zákazníků	20,00%	33,33%	53,57%	34,15%	20,59%
Průměrné procento transformovaných zákazníků za celé sledované období	32,33%				
Průměrný roční počet transformovaných zákazníků z nových na stálé za celé sledované období	8,2				

Tabulka č. 30 u firmy B, hodnotící přeměnu nových zákazníků na zákazníky stálé, vykazuje poměrně jiné hodnoty než tabulka č. 13 u firmy A. Trend postupného úbytku procentuálního vyjádření transformovaných firem se v tomto případě nepotvrzuje. Řekl bych, že je to způsobeno především nekonstantním počtem nových zákazníků. Firma A do svého marketingu investovala po celou dobu podobné částky. Oproti tomu firma B měla hlavní investice v roce 2012. Tomu i odpovídají zvýšené údaje v tomto období.

*Tabulka č. 31: Náklady na jednu zakázku v tis Kč, firma B [zdroj: firma B – vlastní]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Noví zákazníci	5	12	28	41	34
Stálí zákazníci	15	14	10	22	35
Náklady na marketing	70	70	120	140	100
Počet nových zákazníků celkem	120				
Počet stálých zákazníků celkem	96				
Náklady na marketing celkem v tis. Kč	500				
Celkové náklady na ručení zakázek	20				
Celk. náklady mark. na stálé zákazníky	200,2				
Celk. náklady mark. na nové zákazníky	279,8				
Náklady na jednoho nového zákazníka: (4604500 Kč /188 nových zák.)	<b>2,3</b>				
Náklady na jednoho stálého zákazníka: (4340500 Kč /1091 stálých zák.)	<b>2,1</b>				

V tabulce č.31 jsem zpracoval zjištění marketingových nákladů na získání jedné nové stavební zakázky a na udržení jedné stávající stavební zakázky. Dále jsem postupoval stejně jako v případě u firmy A, určil jsem si váhu jednotlivých marketingových oblastí firmy a spočítal náklady:

- 50% obchodní zástupce	93 000 Kč
- 80% propagační materiály	64 600 Kč
- 20% internetový marketing	42 600 Kč

Celkem: 200 200 Kč

Tím jsem dostal celkové náklady za marketing pro udržení zákazníků stálých za celé sledované období. Dále jsem vzal celkové náklady na marketing, odečetl jsem náklady na záruky a pozastávky, náklady na marketing na udržení stávajícího zákazníka a jako výsledek jsem dostal celkové náklady na nové zákazníky za celé sledované období:

- Celkové náklady na marketing:	500 000 = 100%
- Celkové náklady na záruky:	20 000 = 4%
- Celkové náklady na stálé zákazníky:	200 200 = 40%
- Celkové náklady na nové zákazníky:	279 800 = 56%

Výsledek je jiný než u firmy A. Jeden nový zákazník tak vyšel firmu B průměrně na 2 100 Kč a udržení jednoho stávajícího zákazníka vyšlo na 2 300 Kč. Je zde tedy opačný trend. Nová zakázka přišla firmu na menší investici než udržení zákazníka stávajícího. Je to především proto, že firma B měla malou základnu zákazníků stávajících. A nevedla téměř žádný marketing. V momentě, kdy k marketingu začala přistupovat odpovědněji, tak vzrostl raketově nárůst zákazníků nových. Jsem přesvědčen, že tyto hodnoty jsou jen dočasné. Postupem času se hodnoty firmy B přiblíží těm v tabulce č. 22 firmy A v závislosti na vynaložených investicích do marketingu. Pro firmu je tedy výhodné držet si stávající trend a věnovat se primárně tomu, aby byla stoupající počet zákazníků schopna uspokojit. Náklady na záruky ve sledovaném období pak každou zakázku zdražují ještě o 20 000 Kč /216 = 92 Kč. Bez ohledu, jestli jde o zákazníka nového nebo stávajícího a vše bez úroku za případné záruky bankovní. Tento výsledek je však oproti firmě A zanedbatelný.

V celkovém objemu prací za sledované období je dohromady 216 zakázek a průměrný finanční objem na jednu zakázku 33 241 Kč. V případě tedy, že za celé sledované období bylo 96 zakázek od stálého zákazníka, pak stálí zákazníci firmě přinesli s nákladem 2 300 Kč za marketing objem prací v hodnotě 3 191 136 Kč. U nových zákazníků to pak bylo 120 zakázek s nákladem 2 100 Kč za marketing a objem prací dosahoval výše 3 988 920 Kč. Opět se ale nesmí zapomínat na náklady spojené se zárukami.

Pro stanovení maximální ceny na udržení nového i stálého zákazníka jsem vycházel ze stejných předpokladů, jako v předchozím případě. Procentuální rozložení váhy jsem nechal stejný. Vzal jsem celkový zisk za celé sledované období. Tedy 1 880 000 a vycházel z toho, že má-li být podnikání efektivní, musí mít zisk. Potom tedy maximální náklady celkově, ne jen na marketing, nesmí být větší než zisk firmy. Ale pokud by šlo jen o zvyšování nákladů na marketing, tak abychom generovali zisk, tak v marketingu můžeme utratit celou tuto částku. Navýším tedy náklady na marketing o tuto částku. Bude to tedy původních 500 000 + 1 880 000 = 2 380 000 Kč

- Celkové náklady na marketing: 2 380 000 = 100%
- Celkové náklady na záruky: 95 200 = 4%
- Celkové náklady na stálé zákazníky: 952 000 = 40%
- Celkové náklady na nové zákazníky: 1 332 800 = 56%

Maximální náklady, které je možno vydat na záruky, pak jsou dle počtu zakázek za sledované období  $95\,200 / 216 = 440,7$  Kč. Maximální náklady na stálého zákazníka  $952\,000 / 96 = 9\,916,6$  Kč a nového zákazníka  $1\,332\,800 / 120 = 11\,106,6$  Kč. Při těchto nákladech na marketing by firma byla ve sledovaném období se ziskem na nule. Tyto částky by tedy nebylo možné překročit.

### 5.6.3. Porovnání efektivnosti marketingu firmy A a firmy B

Pro každého podnikatele je marketing efektivní za předpokladu, že tvoří zisk. Zvýšili se investice do něj, měl by se tedy zvýšit i zisk. Míra efektivnosti marketingu se dá vyjádřit také náklady vynaloženými na marketingovou činnost v porovnání s počtem zakázek ve

sledovaném období. Posledním ukazatelem je pak zvýšení míry obratu ve sledovaném období v porovnáním vynaložených investic na marketing.

Srovnání míry efektivity marketingu dvou sledovaných firem udělám pomocí určení nákladů na jednu novou získanou zakázku obou firem a srovnáním nákladů na jednoho udrženího stálého zákazníka, taktéž u obou sledovaných firem.

*Tabulka č. 32: Celkové náklady na marketing, firma A: [zdroj: firma A – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zakázek	245	262	248	252	272
Obrat (tis. Kč)	131740	186000	144000	133000	188000
Zisk (tis. Kč)	3934	3921	6518	12069	11215
Nákl. marketing (tis. Kč)	2336	3095	3415	2669	2560
Náklady na jednu zakázku	9 535 Kč	11 813 Kč	13 770 Kč	10 591 Kč	9 412 Kč
Průměrný obrat na zakázku	<b>611 994 Kč</b>				
Průměrný zisk na zakázku	29 443 Kč				
Prům. náklady na stál. zakázku	<b>4 000 Kč</b>				
Prům. náklady na novou zakázku	<b>24 500 Kč</b>				

Celkové náklady marketingu na získání jedné nové zakázky ve sledovaném období firmy A jsou 24 500 Kč. U stávajícího zákazníka vyjde v nákladech na marketing jedna zakázka na 4 000 Kč. V nákladech na marketing nejsou započítané náklady na ručení zakázek, které v průměru vycházejí u firmy A na 4 010 Kč na každou zakázku.

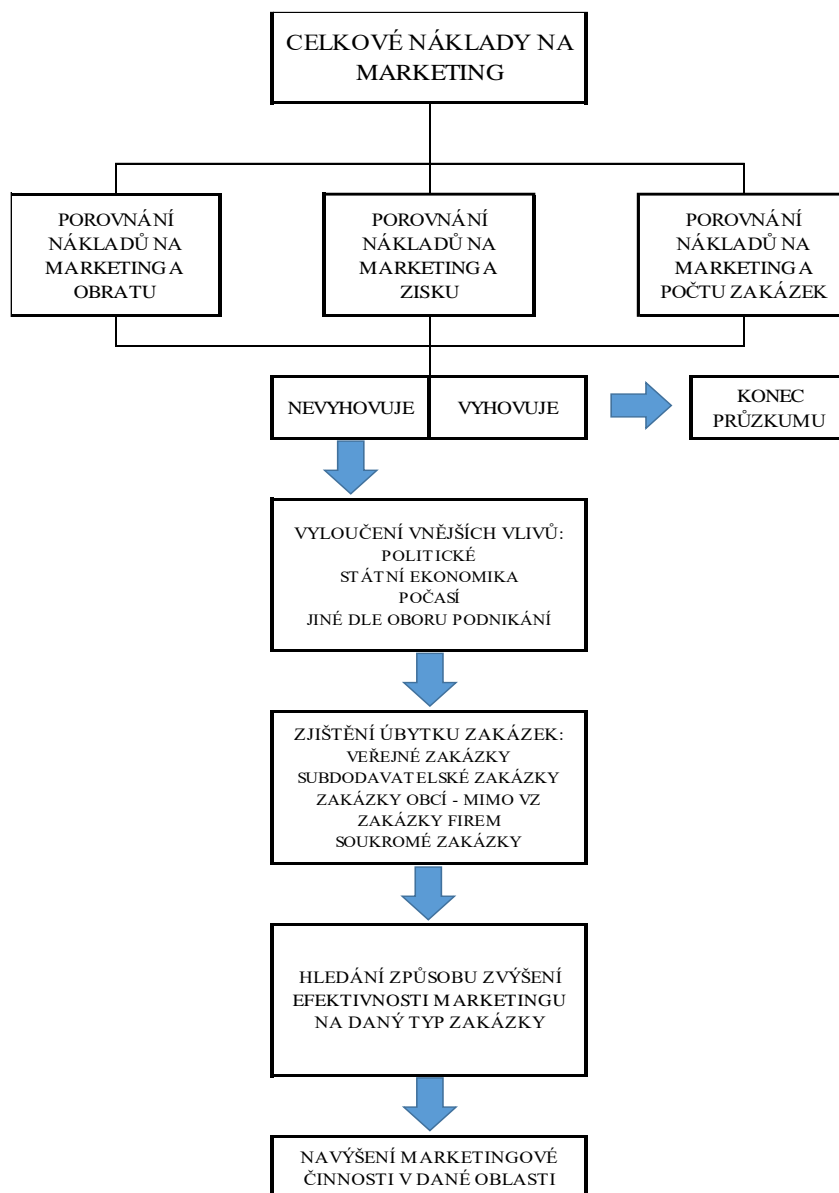
*Tabulka č. 33: Celkové náklady na marketing, firma B: [zdroj: firma B – vlastní zpracování]*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zakázek	20	26	38	63	69
Obrat (tis. Kč)	650	950	1440	1740	2400
Zisk (tis. Kč)	250	370	390	380	490
Nákl. Reklama (tis. Kč)	70	70	120	140	100
Náklady na jednu zakázku	3 500 Kč	2 692 Kč	3 158 Kč	2 222 Kč	1 449 Kč
Průměrný obrat na zakázku	<b>33 241 Kč</b>				
Průměrný zisk na zakázku	8 704 Kč				
Prům. náklady na stál. zakázku	<b>2 300 Kč</b>				
Prům. náklady na novou zakázku	<b>2 100 Kč</b>				

Celkové náklady marketingu na získání jedné nové zakázky ve sledovaném období firmy B jsou 2 100 Kč. U stávajícího zákazníka vyjde v nákladech na marketing jedna zakázka na 2 300 Kč. V nákladech na marketing nejsou započítané náklady na ručení zakázek, které v průměru vycházejí u firmy A na 92 Kč na každou zakázku.

Pro rychlou kontrolu sledování efektivity marketingu dané firmy jsem vytvořil níže uvedené schéma. Na obrázku č.8 je zřejmá cesta, jakým způsobem lze efektivitu marketingu firmy ověřit. Schéma je upravené na mnou zkoumaný obor stavebnictví. Pro jiné oblasti je nutné jej upravit.

Obrázek č.8: Porovnání efektivity marketingu firmy: [zdroj: vlastní - vlastní zpracování]



## 6. ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sledovat efektivnost vynaložených investic do marketingu stavební firmy v případě nového a stávajícího zákazníka a stanovení maximálních cen pro získání stavebních zakázek.

V této diplomové práci jsem sledoval efektivnost marketingu a jeho vynaložených investic na příkladu dvou firem působících ve stejném oboru ve stavebnictví. Zajímavý kontrast to byl především proto, že jedna firma je poměrně velká, akciová společnost se značným obratem, a druhá působí jako fyzická osoba.

U obou firem, které jsem nazval firma A (akciová společnost) a firma B (fyzická osoba), jsem spočítal celkové náklady na marketingovou činnost za období pěti let a rozčlenil do kategorií, viz tab. 14, 15, 24. Postupně jsem zkoumal vztahy vynaložených marketingových investic k obratu, zisku, počtu nových a stávajících zákazníků viz kap. 5.6.1 a kap. 5.6.2. U obou firem jsem pak zjistil především to, že nastavení jejich marketingové činnosti je správným směrem. Výsledky mi napověděly, že obě firmy při zachování konstantních nákladů na marketing v mnou sledovaném období postupně zvyšovaly svůj zisk. Proto považuji vynaložené investice firem do marketingu za efektivní, viz kap. 5.6.3.

Dále jsem se věnoval transformaci nových zákazníků na zákazníky stálé. Opět na modelu dvou firem jsem došel k zajímavému číslu, že ačkoliv výstupní data obou firem v čase byla z různých důvodů rozdílná, hodnota transformovaných firem se v průběhu pěti sledovaných let pohybovala kolem 30 %, viz tab. 13 a tab. 30. Určitě by stálo za úvahu v budoucnu tento výsledek ověřit i na dalších subjektech.

Při výpočtech celkových nákladů na marketing mě velice zaujal celkový objem investic, které musí firmy vynaložit na různé typy financování rizika projektu v realizační fázi. Jde především o záruky a pozastávky. Spočítal jsem, že firma A, která se věnuje veřejným zakázkám a větším zakázkám, kde se toto jištění vyskytuje, po dobu záruk stavebních děl, v ČR 5 a 6 let, má trvale deponováno 5,13 milionu Kč viz tab. 15. A kdyby brala jen zakázky, které obsahují v rámci smluv tyto ručení, tak při průměrném zisku k obrazu 4,88% za mnou sledovaných pět let a velikosti záruk 5% až 10% by se vůbec nevyplatilo ve stavebnictví podnikat.

Spočítal jsem také, v jakých částkách se pohybují náklady na získání nových zákazníků a udržení si zákazníků stálých u sledovaných firem. Zajímavá jsou hlavně data

v porovnání obou firem navzájem, kdy velká firma A má náklady na nového zákazníka 24 500 Kč a stávajícího 4 000 Kč, ale u malé firmy B je to opačně, kdy náklady na nového zákazníka jsou menší, tedy 2 100 Kč oproti 2 300 Kč na zákazníka stávajícího. Důležité ještě bylo zjištění, že náklady na záruky a pozastávky v případě firmy A bez ohledu na typ zákazníka navyšují náklady o v průměru 4 010 Kč na zakázku. U firmy B z důvodu malé realizace zakázek s ručením pak pouze 92 Kč viz kap. 5.6.1 a 5.6.2.

Jako poslední hodnoty jsem stanovil maximální částky pro získání nových zakázek u sledovaných firem a pro udržení stávajících zákazníků. U firmy A je to při mnou nastavených parametrech za záruky maximálně 14 743 Kč za jednu zakázku, 14 618,6 Kč za stálého zákazníka a 90 035,6 Kč za zákazníka nového. U firmy B je to při mnou nastavených parametrech za záruky maximálně 440,7 Kč za jednu zakázku, = 9 916,6 Kč za stálého zákazníka a 11 106,6 Kč za zákazníka nového viz kap. 5.6.1 a 5.6.2.

Tato diplomová práce mi přinesla mnoho zajímavých údajů, které by určitě stálo za to do budoucna ověřit i na dalších podnikatelských subjektech, případně rozšířit o další souvislosti a data.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] KOTLER F., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [2] LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. 120 s. ISBN 80-7169-720-6.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [4] TUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra: Vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. Brno: BizBooks 2013. 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4  
Srov. JUDr. Raus, D., JUDr. Neruda, R.: *Zákon o veřejných zakázkách*. ISBN 978- 80-7201-677-8, str. 497
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [6] VACÍK, E., SOUČEK, I., FOTR, J., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- [7] Srov. JUDr. Raus, D., JUDr. Neruda, R.: *Zákon o veřejných zakázkách*. ISBN 978- 80-7201-677-8
- [8] zákon č.40/2015 Sb., *Zákon o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů*
- [9] Zákon 350/2012 Sb., *Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)*
- [10] TICHÝ, M. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-009-6
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- [12] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-1389-6.
- [13] NORDSTRÖM, Kjell A a Jonas RIDDERSTRÅLE. *Funky business navždy: jak si užít kapitalismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 219 s. ISBN 978-80-247-2601-4.
- [14] KOTLER, P. a SIDNEY J. Levy. *Demarketing, Yes, Demarketing*. Harvard Business Review. 1971, str. 74-80
- [15] HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: základy*. 1. vyd. Ostrava: Mirago, 1999, 125 s. ISBN 80-85922-68-1.

- [16] MMR: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)
- [17] KORYTÁROVÁ, Jana. CV 05 Investování: modul m1. Brno, 2009. Studijní opora. VUT Stavební Brno.
- [18] Časopis stavebnictví: Web stavebních inženýrů, techniků a podnikatelů [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: [casopisstavebnictvi.cz/bankovni-zaruky-a-dalsi-formy-zajisteni-velkych-vystavbovych-projektu\\_n5265](http://casopisstavebnictvi.cz/bankovni-zaruky-a-dalsi-formy-zajisteni-velkych-vystavbovych-projektu_n5265)
- [19] Zákon 513/1991 Sb., *obchodní zákoník*
- [20] zákon č.137/2006 Sb., *Zákon o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů*
- [21] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- [22] TREADAWAY, Chris a Mari SMITH. *Marketing na Facebooku: výukový kurz*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 296 s. ISBN 978-80-251-3337-8.
- [23] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- [24] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [25] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 551 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č.1: Klíčové marketingové koncepce.....	14
Obr. č.2: Vazby mezi odvětvím a trhem .....	18
Obr. č.3: Základní fáze managementu .....	24
Obr. č.4: Finanční a manažerské účetnictví .....	31
Obr. č.5: Zájemce a uchazeč .....	38
Obr. č.6: Formy jištění a krytí .....	41
Obr. č.7: Organizační struktura firma A .....	61
Obr. č.8: Porovnání efektivity marketingu.....	89

## SEZNAM TABULEK

Tab. č.1: Příklady strategií.....	27
Tab. č.2: Zájem o zakázku.....	29
Tab. č.3: Index stavební produkce .....	48
Tab. č.4: Stupnice zájmu o zakázku.....	51
Tab. č.5: Hodnocení důležitosti zakázky.....	51
Tab. č.6: Členění veřejných zakázek.....	52
Tab. č.7: Pořadí největších firem v ČR.....	54
Tab. č.8: Zaměstnanci, osobní náklady, firma A .....	63
Tab. č.9: Obrat a zisk po zdanění, firma A.....	64
Tab. č.10: Počet zakázek, firma A .....	65
Tab. č.11: Počty nových zakázek, firma A.....	65
Tab. č.12: Počty nových a stávajících zákazníků.....	66
Tab. č.13: Transformace nových zákazníků na stálé, firma A.....	67
Tab. č.14: Celkový přehled nákladů marketingové činnosti.....	68
Tab. č.15: Pozastávky a záruky, firma A .....	69

Tab. č.16: Celkové náklady na marketing firmy v tis. Kč, firma A.....	70
Tab. č.17: Záruky a pozastávky, firma A.....	70
Tab. č.18: Fiktivní náklady na záruky a pozastávky v tis. Kč, firma A .....	71
Tab. č.19: Závislost objemu marketingu na zisku, firma A .....	71
Tab. č.20: Počty nový a stávajících zákazníků, firma A .....	72
Tab. č.21: Vývoj nákladů marketingu v závislosti na obratu, firma A .....	74
Tab. č.22: Náklady na jednu zakázku v tis Kč, firma A .....	75
Tab. č.23: Přehled marketingové činnosti, firma B.....	79
Tab. č.24: Náklady na marketing firmy v tis. Kč, firma B.....	80
Tab. č.25: Obrat a zisk po zdanění v tis. Kč, firma B.....	80
Tab. č.26: Závislost objemu marketingu na zisku, firma B.....	81
Tab. č.27: Počty zakázek, firma B .....	82
Tab. č.28: Počty nový a stávajících zákazníků, firma B .....	82
Tab. č.29: Obrat a zisk, firma B.....	83
Tab. č.30: Transformace nových zákazníků na stálé, firma B .....	85
Tab. č.31: Náklady na jednu zakázku v tis Kč, firma B .....	85
Tab. č.32: Celkové náklady na marketing, firma A.....	88
Tab. č.33 Celkové náklady na marketing, firma B.....	88

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Index stavební produkce, meziroční index.....	48
Graf č.2: Počet zaměstnanců v závislosti na zisku, firma A.....	64
Graf č.3: Počet realizovaných zakázek v závislosti na zisku, firma A.....	66
Graf č.4: Závislost marketingových nákladů na zisku, firma A.....	72
Graf č.5: Vývoj nákladů marketingu v závislosti na počtu nových a stávajících zákazníků, firma A.....	73

<b>Graf č.6: Vývoj nákladů marketingu v závislosti na obratu, firma A.....</b>	<b>74</b>
<b>Graf č.7: Závislost marketingových nákladů na zisku, firma B.....</b>	<b>81</b>
<b>Graf č.8: Vývoj nákladů marketingu v závislosti počtu nových a stávajících zákazníků, firma A.....</b>	<b>83</b>
<b>Graf č.9: Vývoj nákladů marketingu v závislosti na obratu, firma B .....</b>	<b>84</b>

## **SEZNAM ZKRATEK**

<b>ČSÚ</b>	<b>Český statistický úřad</b>
<b>HDP</b>	<b>Hrubý domácí produkt</b>
<b>VZ</b>	<b>Veřejná zakázka</b>
<b>ČR</b>	<b>Česká republika</b>
<b>KB</b>	<b>Komerční banka</b>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha č.1: Podrobný přehled marketingových nákladů 2010, firma A</b>
<b>Příloha č.2: Podrobný přehled marketingových nákladů 2011, firma A</b>
<b>Příloha č.3: Podrobný přehled marketingových nákladů 2012, firma A</b>
<b>Příloha č.4: Podrobný přehled marketingových nákladů 2013, firma A</b>
<b>Příloha č.5: Podrobný přehled marketingových nákladů 2014, firma A</b>