

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno, 2025

Bc. Adriana Šuralová



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU NOVĚ VZNIKAJÍCÍ DIVIZE STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

MARKETING MIX PROPOSAL OF THE NEWLY ESTABLISHED BUILDING COMPANY DIVISION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adriana Šuralová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Adriana Šuralová
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Návrh marketingového mixu nově vznikající divize stavební společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz návrh marketingového mixu nově vznikající divize společnosti JaTo stav s.r.o. Návrh marketingového mixu povede k přilákání nových zákazníků a zároveň k udržení těch stávajících.

Základní literární prameny:

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. (2016). Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-0-13-385646-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. (2023). Strategický marketing - Strategie a trendy. 3. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav. (2018). Marketing – cesta k trhu. 4. upr. vyd. Praha: VŠPP. ISBN 978-80-86847-81-8.

ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, ČÁSLAVOVÁ, Eva, FORET, Miroslav, STŘÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan. (2018). Mezinárodní marketing. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. (2009). Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

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

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na návrh marketingového mixu pro nově vznikající divizi stavební společnosti. Teoretická část se věnuje vymezení klíčových pojmů a principů nezbytných pro zpracování tématu. Analytická část zkoumá aktuální stav marketingového mixu ve firmě. V návrhové části jsou představeny konkrétní návrhy, jejichž cílem je oslovit a získat nové zákazníky.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, stavební společnost, produkt, ceny, propagace, distribuce

Abstract

The thesis focuses on the proposal of a marketing mix for a newly emerging division of a construction company. The theoretical part is devoted to the definition of key concepts and principles necessary for the elaboration of the topic. The analytical part examines the current state of the marketing mix in the company. The proposal part presents specific proposals aimed at reaching and acquiring new customers.

Keywords

Marketing, marketing mix, building company, product, prices, promotion, place

Bibliografická citace

ŠURALOVÁ, Adriana. *Návrh marketingového mixu nově vznikající divize stavební společnosti* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-18]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168711>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. 5. 2025

Bc. Adriana Šuralová

autor

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce, panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS, především za jeho cenné rady, čas a pomoc. Dále patří mé poděkování majitelům společnosti za poskytnutí důležitých informací, vstřícnost a ochotu. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a nejbližším za jejich neustálou podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	14
1.1 Vymezení problému	14
1.2 Stanovení cílů	14
1.3 Metody a postupy v řešení.....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Marketing	16
2.2 Marketingové prostředí.....	16
2.2.1 Makroprostředí.....	16
2.2.2 Mikroprostředí	19
2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku (7S).....	22
2.3 SWOT analýza.....	25
2.4 Segmentace trhu.....	28
2.4.1 Cílený marketing.....	28
2.4.2 Targeting	29
2.4.3 Positioning	30
2.5 Marketingový mix.....	31
2.5.1 Produkt a služba.....	32
2.5.2 Cena.....	33
2.5.3 Distribuce.....	34
2.5.4 Marketingová komunikace	35
2.6 Stakeholderská analýza	38
2.7 Analýza očekávání a cílů interních stakeholderů	40
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41

3.1	O společnosti	41
3.1.1	Strategické cíle podniku	42
3.1.2	Strategický plán podniku.....	43
3.2	McKinseyho model 7S.....	43
3.2.1	Strategie.....	43
3.2.2	Struktura	44
3.2.3	Systémy řízení.....	44
3.2.4	Styl řízení.....	45
3.2.5	Spolupracovníci	45
3.2.6	Sdílené hodnoty.....	46
3.2.7	Schopnosti.....	46
3.2.8	Shrnutí McKinseyho modelu 7S.....	47
3.3	Sortiment společnosti.....	48
3.4	Marketingový mix 4P.....	50
3.4.1	Produkt	50
3.4.2	Cena.....	51
3.4.3	Distribuce.....	53
3.4.4	Propagace.....	53
3.5	Segmentace.....	56
3.6	Persony	57
3.6.1	Persona 1: Petr – rekonstrukce starého rodinného domu	58
3.6.2	Persona 2: Lucie – investorka do novostaveb.....	58
3.6.3	Persona 3: Martin – investor do venkovských nemovitostí.....	58
3.7	SLEPTE.....	59
3.7.1	Sociální faktory	59
3.7.2	Legislativní faktory	59

3.7.3	Ekonomické faktory	60
3.7.4	Politické faktory	61
3.7.5	Technologické faktory	62
3.7.6	Enviromentální faktory.....	63
3.7.7	Shrnutí analýzy SLEPTE.....	64
3.8	Porterův model pěti konkurenčních sil	66
3.8.1	Stávající konkurence v odvětví.....	66
3.8.2	Hrozba nových konkurentů.....	68
3.8.3	Vyjednávací síla dodavatelů	68
3.8.4	Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků).....	69
3.8.5	Hrozba substitučních produktů nebo služeb	70
3.8.6	Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	70
3.9	Výzkumná část	72
3.9.1	Metodologie výzkumu.....	72
3.9.2	Analýza stakeholderů	73
3.9.3	Identifikace očekávání a cílů	75
3.9.4	Očekávání a cíle vlastníka	76
3.9.5	Proces divize	77
3.10	SWOT analýza.....	78
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	83
4.1	Energeticky chytré řešení na klíč.....	83
4.2	Konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru....	85
4.3	Kompletní zpracování dotací Nová zelená úsporám na míru.....	88
4.4	Propagace na webových stránkách společnosti	89
4.5	Zveřejnění recenzí na webových stránkách společnosti	91
4.6	Vytvoření facebookových stránek společnosti	92

4.7	Příspěvek na facebookových stránkách	92
4.8	Ekonomické zhodnocení návrhů.....	93
	ZÁVĚR.....	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105

ÚVOD

Stavebnictví jako jedno z klíčových odvětví národního hospodářství prochází v posledních letech výraznými změnami, a to nejen v oblasti technologického rozvoje, ale i v přístupu k zákazníkovi a udržitelnosti. Spolu s rostoucí poptávkou po efektivních, energeticky úsporných a ekologicky šetrných řešeních se zvyšuje význam inženýrských služeb, které představují nezbytný most mezi představou investora a samotnou realizací stavebního záměru.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingového mixu pro nově plánovanou divizi inženýringu ve společnosti JaTo stav s.r.o., která působí na stavebním trhu od roku 2012. Firma se specializuje na široké spektrum stavebních činností, od realizace staveb, projektové činnosti až po řemeslné práce a nákladní dopravu. Společníci firmy působí v různých regionech jižní Moravy – jeden v oblasti Břeclavska, Hodonínska a Kyjovska, druhý v Brně a okolí Havlíčkova Brodu. Společnost se pohybuje napříč třemi typy trhů – B2B, B2C a B2G – přičemž největších úspěchů dosahuje v segmentu B2B.

Impulesem pro zpracování této práce je identifikovaný problém v oblasti marketingové komunikace nové divize zaměřené na inženýring. Přestože společnost realizuje zakázky s přesahem do ekologických a energeticky úsporných řešení, tato nabídka není dostatečně komunikována směrem k potenciálním zákazníkům. Výsledkem je nevyužitý obchodní potenciál a ztráta zájmu ze strany klientů, kteří by o tyto služby mohli mít zájem. Firma má sice vlastní webové stránky, ty jsou však zastaralé a neplní svou informační a prezentační funkci.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout efektivní marketingový mix pro novou divizi společnosti, která bude zákazníkům poskytovat komplexní služby od návrhu projektu a zajištění dotace až po samotnou realizaci stavebních prací. Dílčími cíli je analyzovat současný marketingový mix společnosti, provést průzkum trhu a zhodnotit připravenost firmy na vstup do nové oblasti podnikání, včetně znalostí zaměstnanců o programu Nová zelená úsporám. Naplnění těchto cílů by mělo přispět ke zvýšení povědomí o nové službě, růstu poptávky a v konečném důsledku i k vyššímu zisku.

Metodicky je diplomová práce rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové. Každá z těchto částí má svou specifickou roli a přispívá k dosažení hlavního cíle práce, tedy návrhu efektivního marketingového mixu pro novou divizi inženýringu

společnosti JaTo stav s.r.o. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů a principů, které jsou pro zpracování práce klíčové. Slouží jako teoretický rámec, na jehož základě je možné dále provádět analýzu i návrhy řešení. Analytická část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současné situace marketingového mixu společnosti JaTo stav s.r.o. Analýza byla provedena pomocí nástrojů SLEPTE, Porterovy analýzy pěti sil, McKinseyho modelu 7S a SWOT analýzy, které odhalily slabou komunikaci ekologických služeb a chybějící marketingovou strategii. Data byla získána prostřednictvím rozhovorů s vlastníky a průzkumu trhu. Návrhová část navazuje na předchozí zjištění a obsahuje konkrétní doporučení a opatření pro vytvoření marketingového mixu nové divize. Tento návrh je koncipován tak, aby firmě umožnil efektivněji komunikovat svou nabídku, zvýšit povědomí o ekologických stavebních řešeních, oslovit nové zákazníky a zároveň posílit loajalitu těch stávajících. Výstupem práce je návrh marketingového mixu pro novou divizi, který bude předložen vedení firmy k praktickému využití.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost JaTo stav s.r.o., která byla založena v roce 2012 dvěma společníky, Jaroslavem Šuralem a Ing. Tomášem Drastichem. Předmětem podnikání této společnosti je provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, zednictví, pokrývačství, tesařství a silniční motorová nákladní doprava pro vozidla nepřesahující i přesahující 3,5 t. Činnost provádějí na Jižní Moravě, konkrétně jeden ze společníků vykonává činnost na Břeclavsku, Hodonínsku a Kyjovsku, druhý v oblasti města Brna a Havlíčkova Brodu. Jsou přítomni na všech třech trzích: B2B, B2C i B2G. Na B2G trhu se společnosti daří nejméně, naopak největší zisky i zakázky mají na B2B trhu.

Problémem je nedostačující marketingový mix pro divizi inženýring. Společnost se realizuje i zakázky zaměřené na zelenou úsporu, avšak její zákazníci o této možnosti nevědí. Nedostatečná komunikace této nabídky způsobuje, že firma nevyužívá svůj obchodní potenciál a přichází o klienty, kteří by o ekologická a energeticky úsporná řešení mohli mít zájem. Chybějící marketingová strategie nebo neefektivní propagace znamenají, že zákazníci si neuvědomují výhody zelených zakázek ani možnost využití dotací. Tím firma zůstává ve stínu konkurence, která tyto služby aktivně komunikuje. Společnost má vlastní webové stránky, ovšem stránky jsou hodně zastaralé a dalo by se říct, že jsou i „zanedbané“. Z tohoto důvodu může docházet k neoslovení dostatečného počtu potenciálních zákazníků, což může vést k nižšímu zisku.

1.2 Stanovení cílů

Společníci by chtěli otevřít novou divizi, konkrétně v oblasti inženýrství. Jejich představa je pomoci zákazníkům od A až po Z, tedy od plánování, zpracování dotace až po samostatné provádění stavebních prací.

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh marketingového mixu pro nově otevřenou divizi. Mezi dílčí cíle patří analyzovat současný marketingový mix a provést průzkum trhu, na který chce firma vstoupit. Je potřeba prozkoumat případné bariéry vstupu na tento trh a vzdělání pracovníků v oblasti Nová zelená úsporám. Naplněním hlavního i dílčích

cílů dojde ke zvýšení povědomí o nové službě, což povede ke zvýšení poptávky a tím i k růstu zisku. Výstupem mé práce bude konkrétní návrh řešení marketingového mixu. Tento návrh pomůže zvýšit povědomí o společnosti, což povede k přilákání nových zákazníků a zároveň k udržení těch stávajících.

1.3 Metody a postupy v řešení

Diplomová práce je rozdělena na tři části. V první části je věnována teoretickým východiskům. Informace byly čerpány převážně z knižních zdrojů a byly doplněny o data z elektronických pramenů. Najdeme zde i vysvětlení základních pojmů. V druhé části jsem se zaměřila na analytickou část. Zde najdeme analýzu současného stavu marketingového mixu společnosti. Pro analýzu byly použity metody SLEPTE, Porterova analýza pěti sil, McKinsey 7S a SWOT analýza. Zvolila jsem dva způsoby zjišťování informací: průzkum trhu a rozhovory s majiteli společnosti. Na základě těchto metod jsou ve třetí části vypracovány návrhy pro nový marketingový mix pro divizi inženýrství společnosti JaTo stav s.r.o. Vybrané návrhy budou následně předloženy majitelům společnosti, aby je v budoucnu mohli využít.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketing

Definice marketingu najdeme v odborných literaturách celou řadu. Nejčastěji používané jsou následující. První, mnohdy označovanou jako formální definici marketingu, zní takto: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ (American Marketing Association, 2007). Druhá, označovaná jako společenská definice marketingu: „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“ (Kotler & Keller, 2016, str. 27). Jedno ale mají společné, tím je jeden subjekt a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání, které vedou ke spokojenosti všech zainteresovaných stran. Marketing je často nesprávně spojován s pojmy reklama nebo prodej. Tyto dva pojmy nejsou synonymem marketingu, jde pouze o část marketingu (Světlík, 2018).

2.2 Marketingové prostředí

Rozhodování a činnosti podniku jsou ovlivňovány vlivy, které na podnik působí. Vlivy rozdělujeme z hlediska místa na vnitřní a vnější. Vnější vlivy můžeme dále rozdělit na vlivy z makroprostředí a z mikroprostředí. Velmi důležité je u nich vymezení ovlivnitelnosti. Vlivy z vnitřního prostředí jsou v podstatě vysoce ovlivnitelné, na rozdíl od vlivů z makroprostředí, které jsou prakticky neovlivnitelné (Světlík, 2018). Dále se zaměříme na vnější vlivy a více si je přiblížíme.

2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno vnějšími vlivy. Toto prostředí je nestabilní, turbulentní a dynamicky se měnící. Tyto vlivy neboli faktory se dále dělí na skupiny – ekonomické, demografické, přírodní, technologické a technické, politicko-právní a kulturně-sociální (Světlík, 2018).

Ekonomické prostředí je nejdůležitější faktor, který ovlivňuje kupní sílu. Do ekonomických faktorů jsou zahrnuty významné ekonomické ukazatele. Mezi ně patří hrubý domácí produkt a jeho tempo růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, výše a růst mezd, úspory obyvatelstva, úroveň cenové hladiny a další. Výrazně se rozevírají nůžky ekonomické úrovně obyvatelstva v posledních letech. Kvůli k tomu dochází k příjmové diferenciaci. Dochází tedy k dělbě obyvatelstva na dvě skupiny. Do první skupiny patří část obyvatelstva, která má vyšší příjmy a může si dovolit luxusnější zboží, kdežto do druhé skupiny patří obyvatelé, kteří nemají vysoké příjmy a zvládnou uspokojit jen své základní potřeby (Zamazalová, 2009).

Demografické prostředí významně ovlivňuje činnost podniku. Podnik se zde zabývá zkoumáním demografických vlivů, které jsou rozhodující pro vytváření trhů, jejich struktury a velikosti. Patří sem např. velikost populace, hustota, mobilita obyvatelstva, sociální příjmová, vzdělanostní a věková struktura. Změny ve věkových strukturách populace, jako je stárnutí obyvatelstva, mohou mít dopad na poptávku po určitých produktech nebo službách. Zvyšující se počet jednočlenných domácností nebo změny v tradičním rodinném uspořádání mohou ovlivnit spotřebitelské chování a požadavky na různé produkty (Grasseová, 2013; Zamazalová, 2009).

Přírodní faktory mohou hrát v mnoha oborech důležitou roli. Například může jít o omezení propagace a reklamy u reklam zdraví škodlivým (cigarety, distribuce drog, alkohol atd.). Mezi ekologické aspekty, které ovlivňují podnikání, patří jak regulace zaměřená na ochranu přírody, tak i přirozené změny v životním prostředí, které mohou mít přímý dopad na výrobu a obchod. Zahrnují se zde klimatické změny, udržitelnost, ochrana přírody a spotřebitelský tlak. Dopady klimatických změn, jako jsou častější přírodní katastrofy, mohou ovlivnit infrastrukturu, výrobní kapacity a logistiku. Roste tlak na společnosti, aby se chovaly ekologicky odpovědně. To zahrnuje snižování emisí CO₂, recyklaci materiálů a investice do obnovitelných zdrojů energie (Světlík, 2018; Grasseová, 2013).

Technologické a technické prostředí se neustále rozvíjí. Pro podnik to znamená, že se vytváří mnoho nových příležitostí, kam se může rozvíjet. Na druhou stranu podniky některé možnosti nemohou nebo neumějí využít. Všechny společnosti chtějí být lepší nebo alespoň udržet krok s ostatními konkurenčními společnostmi. Tím jsou nuceny k sledování nových inovací a neustálému zlepšování. Důležité je ale vzít v potaz i finanční

náročnost nových technologií. Tento faktor vytváří na trhu bariéru, která znemožňuje vstup na daný trh malým nebo začínajícím společnostem. Dále sem spadají i faktory výzkum, automatizace, robotizace, digitalizace, internet a kybernetická bezpečnost. Rychlý pokrok ve vývoji nových technologií může vytvářet nové produkty nebo služby, které mohou změnit trh (Zamazalová, 2009).

Mezi **politicko-právní** patří vyhlášky, zákony a předpisy. Stát pomocí těchto nástrojů ovlivňuje a zároveň chrání zájmy spotřebitele a výrobce. Jedná se např. o obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení a mnoho dalších. Společnosti jsou nuceny chovat se společensky odpovědně, jsou často spojovány se společensky odpovědnými projekty, tím si budují dobré jméno a vytvářejí dobré vztahy s veřejností. Společnosti musí taky splňovat enviromentální normy, jako je ekologická regulace a požadavky na snižování emisí, recyklaci a ochranu přírody. Zákony o bezpečnosti práce a hygienických normách jsou zásadní pro odvětví jako stavebnictví, výroba nebo potravinářství. Stabilní politické prostředí je pro podniky klíčové, protože neustálé změny vlády nebo politické nepokoje mohou vést k nejasnostem, riziku a zvýšeným nákladům. Míra korupce a transparentnosti v politice může ovlivnit podnikatelské prostředí a rozhodování v podnikání. V některých zemích korupce vede k neefektivním obchodním praktikám (Světlík, 2018; Grasseová, 2013).

Kulturně-sociální faktory zahrnují společenské hodnoty a názory, díky kterým ovlivňují konečné rozhodnutí spotřebitelů. Rozlišujeme dva druhy názorů a hodnot lidí v kultuře – primární a sekundární. Mezi primární názory a hodnoty patří ty, které lidé získávají od svých rodičů, tzv. dědičně. Sekundární názory a hodnoty vznikají od setkávání s lidmi ze širšího okolí. Preference spotřebitelů se mění v závislosti na kulturních trendech, např. roste důraz na udržitelnost, zdravý životní styl nebo etické nakupování. Společnosti, které se adaptují na tyto změny, mohou získat konkurenceschopnou výhodu (Světlík, 2018; Grasseová, 2013).

Analýza SLEPTE je nástroj, který se využívá k hodnocení vnějších faktorů ovlivňujících organizaci. Tento model pomáhá identifikovat a strukturovat klíčové oblasti, které mohou mít dopad na podnikatelské rozhodování a strategické plánování. SLEPTE je zkratka pro šest základních kategorií: Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické a Enviromentální faktory. Při analýze SLEPTE se nezaměřujeme pouze na aktuální stav, ale také na předpokládaný budoucí vývoj a očekávané změny v okolí organizace. Analýza

poskytuje komplexní přehled o vnějších faktorech, které mohou ovlivnit podnikání. Identifikace těchto faktorů umožňuje společností připravit se na změny v ekonomickém a politickém prostředí a vyvinout strategie, které maximalizují jejich šanci na úspěch. Tato analýza pomáhá společností rozpoznat příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jejich dlouhodobý růst a konkurenceschopnost (Grasseová, 2013).

2.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí značí odvětví, ve kterém podnik uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. V mikroprostředí je společnost schopna ovlivnit okolnosti, vlivy i situace svou vlastní činností. Mikroprostředí se skládá z podniku, konkurence, dodavatelů, distribuce a spotřebitelů (Zamazalová, 2009).

Aby **podnik** naplňoval svůj potenciál, musí fungovat i vnitřní okolí. Spolupráce všech oddělení napříč společností zajišťuje naplnění cílů společnosti. Od toho, jaké bude mít k dispozici finanční prostředky, budou vztahy na pracovišti, jeho dovednosti se orientovat na trzích a prodávat zboží nebo služby. Na základě preferencí zákazníků se odvíjí, jak moc bude společnost úspěšná (Zamazalová, 2009).

Jedním z největších rizik v dnešním době je nízká míra **konkurenceschopnosti**. Na trhy vstupují další a další firmy, které nabízejí totožný produkt. Společnosti se snaží být lepší než konkurence, v nejlepším případě být lepší než konkurence. Často se sleduje u konkurentů, jaké používají marketingové nástroje. Čím víc je produkt identický s konkurencí, tím víc se projevuje cenová politika. Společnosti proto provádějí důkladnou analýzu konkurence, aby dokázaly zvolit vhodné strategie proti konkurenčnímu boji. Největší šancí na výhru je mít diferenciativní produkt (Zamazalová, 2009).

Společnosti jsou na **dodavatelích** závislé, protože jim dodávají zdroje, díky kterým společnost vytváří produkty, kterými uspokojuje své zákazníky. Spousta společností využívají metodu „Just in time“, zde je velmi důležité mít dobré vztahy s dodavatelem a mít spolehlivého dodavatele. Protože v případě zdržení dodávky zdrojů od dodavatelů, může dojít ke zdržení celého procesu výroby v podniku. Bohužel ne vždy má podnik na výběr více dodavatelů, např. neexistuje substitut u jiného dodavatele. Toto je jedna ze skutečností, kde je síla dodavatele větší. Větší sílu dodavatele můžeme zpozorovat, i když

podnik odebírá pouze malé množství výrobků, na které není dodavatel závislý. Nebo když dodavatel je schopný si zboží prodat sám koncovému spotřebiteli (Zamazalová, 2009).

Podnik nemusí být jediný, kdo prodává zboží a následně ho doručuje konečnému zákazníkovi (spotřebiteli). V **distribučním mezičlánku** se mohou objevit další subjekty, jako jsou velkoobchod, maloobchod, marketingové a reklamní agentury, přepravní společnosti, finanční společnosti a pojišťovny a další subjekty (Zamazalová, 2009).

Klíčový subjekt celého podnikatelského cíle jsou **zákazníci**. Bez nich by společnost neexistovala. Trhy jsou členěny do několika skupin. Podle Kotlera se dají trhy členit na trh spotřebitelský, trh průmyslový, trh obchodních mezičlánků, trh státní zakázky a mezinárodní trh. Každý trh je jiný a potřebuje zvláštní přístup. Například obchodní podniky se vyskytují na spotřebitelském trhu. Je potřeba, aby svůj marketing, ale i celou strategii zvolily tak, aby oslovily co nejvíce zákazníků na daném trhu (Zamazalová, 2009; Kotler & Keller, 2016).

Podle některých autorů se zde začleňuje i veřejnost. Například se zde dá zahrnout zájmové skupiny, které svými aktivitami jsou schopny ovlivňovat chod společnosti. Pod pojmem zájmové skupiny si můžeme představit média, vládní organizace, zaměstnance daného podniku, občany bydlící v blízkosti podniku a další. Pro podnik je velmi důležité udržet si dobré vztahy s veřejností, proto se používá marketingový nástroj, tzv. public relations (Zamazalová, 2009).

2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil je nástroj, který slouží k hodnocení konkurenceschopnosti a atraktivity daného odvětví na trhu. Model je postaven na myšlence, že konkurence není pouze určována přímými konkurenty na trhu, ale i dalšími faktory, které ovlivňují sílu a dynamiku konkurenčního prostředí. Model je postaven na pěti klíčových silách, které působí na podniky v daném odvětví (Porter, 1994).

Stávající konkurenty lze identifikovat jako konkurenci mezi aktuálně působícími podniky v odvětví. Vysoká úroveň konkurence v odvětví vede k intenzivnímu tlaku na ceny, kvalitu a inovace, což může výrazně ovlivnit ziskovost. Faktory ovlivňující konkurenty jsou například počet konkurentů, růst trhu a diferenciací produktu. Vysoký počet konkurentů na trhu může znamenat větší konkurenci a nižší ceny, a to ztěžuje

dosažení vysokých zisků. V případě stagnujícího trhu se konkurence více zaměřuje na podíly na trhu, tím se zvyšuje intenzita rivality. Pokud by firma nabízela produkty, které se výrazně liší, mohou udržet ceny a lepší marže. Pokud ale bude nabízet produkty málo odlišné, zákazníci se budou soustředit na cenu (Fotr & kol., 2020).

Síla nově vstupujících podniků na trh se zaměřuje na to, jak snadné nebo obtížné je pro nové firmy vstoupit na daný trh. Pokud je vstup na trh snadný, konkurence se zvýší, což může snížit ziskovost stávajících podniků. Mezi faktory, které ovlivňují sílu, například patří bariéra vstupu, loajalita zákazníků a přístup k distribučním kanálům. Vysoce kapitálově náročná odvětví nebo trhy s vysokými regulačními požadavky mohou být pro nové konkurenty překážkou. Dále silná loajalita zákazníků a silné značky mohou novým firmám ztížit získání tržního podílu. Pokud je těžké získat distribuci nebo pokud jsou kanály již obsazeny, může to odradit nové konkurenty (Fotr & kol., 2020).

Dodavatelé mají vyjednávací sílu, pokud je jich na trhu málo nebo jejich produkty, které nabízejí na trhu pro firmy, jsou nezbytné a obtížně nahraditelné. Tato síla může ovlivnit ceny a podmínky spolupráce mezi firmami a jejich dodavateli. Mezi faktory, které tuto sílu ovlivňují, patří například počet dodavatelů, specifické materiály nebo služby a náklady na přechod k jinému dodavateli. Málo dodavatelů na trhu bude znamenat to, že dodavatelé si budou diktovat vyšší ceny a může to znamenat i nedostatek potřebného zboží. Jestliže budou produkty, které dodavatelé nabízejí, unikátní, těžko dostupné nebo nenahraditelné, jejich vyjednávací síla poroste. V případě vysokých nákladů na přechod k jinému dodavateli zváží firma spolupráci s aktuálním dodavatelem (Fotr & kol., 2020).

Vyjednávací síla zákazníků může nastat při vyjednávání o cenách, kvalitě a podmínkách služeb. V případě, že zákazníci mají silnou vyjednávací pozici, mohou tlačit na firmy, aby snižovaly ceny nebo zlepšovaly kvalitu. Tuto sílu ovlivňuje například počet zákazníků, zaměnitelnost produktů a zisková marže. Pokud bude na trhu pouze několik zákazníků, kteří mají větší obnos peněz a nakupují ve velkém množství, mají větší vyjednávací sílu. Nastane-li situace, že produkty v odvětví budou málo diferencované a zákazníci mají mnoho alternativ, mohou tlačit na cenu dolů. Zákazníci mají nízké náklady na přechod k jinému dodavateli (Fotr & kol., 2020).

Hrozba substitutů produktů a služeb se zaměřuje na možnost, že zákazníci přejdou k jiným produktům nebo službám, které mohou splnit stejný účel. Tím snižují poptávku po produktech či službách daného odvětví. Vysoká hrozba substitucí může významně

ovlivnit ziskovost firem v daném odvětví. Tuto sílu ovlivňují faktory jako je například dostupnost alternativ, cena, kvalita substitutů a technologický pokrok. Pokud existuje spousta alternativních produktů nebo služeb, které jsou pro zákazníky přitažlivé, bude se zvyšovat konkurence. Jestliže budou substituty levnější nebo kvalitnější, zákazníci mohou snadno přejít k nim. Nové technologie mohou přinést nové produkty, které nahradí stávající, protože budou více efektivní (Fotr & kol., 2020).

Porterův model pěti sil poskytuje podnikatelům a manažerům nástroj pro analýzu konkurenceschopnosti v daném odvětví. Pomáhá identifikovat hlavní hrozby, příležitosti a slabiny, které mohou ovlivnit rozhodování ve strategii firmy. Znalost těchto sil umožňuje podnikům lépe se přizpůsobit změnám na trhu, optimalizovat strategie a zůstat konkurenceschopnými. Důležité je nejen hodnotit jednotlivé síly, ale také vzájemně jejich vztahy, protože jedna síla může ovlivnit další (Fotr & kol., 2020).

2.2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku (7S)

Analýza vnitřního prostředí organizace pomocí modelu 7S. 7S je nástroj, který se zaměřuje na sedm klíčových faktorů, které ovlivňují efektivitu a úspěšnost firmy. Základní myšlenkou tohoto modelu je, že všechny tyto faktory musí být v souladu a navzájem propojeny pro dosažení optimální výkonnosti (Smejkal & Rais, 2013).

Strategie je celkový plán, jak dosáhnout dlouhodobých cílů organizace. Tato složka se zaměřuje na směr, který firma zvolila k dosažení svých obchodních cílů. Včetně toho, jak chce konkurovat na trhu, jaké jsou její konkurenční výhody a jakým způsobem se bude adaptovat na změny v podnikatelském prostředí. Efektivní strategie musí být dobře komunikována napříč celou organizací a musí být v souladu s ostatními faktory modelu. Organizace by měla mít jasně definovanou vizi, poslání a cíle. Existuje mnoho typů strategií. Může sem spadat například podnikatelská, obchodní a funkční strategie. Strategii je ale potřeba neustále přizpůsobovat změnám v externím prostředí, jako jsou technologické změny, změny v legislativě, tržní trendy apod. (Smejkal & Rais, 2013).

Struktura se týká organizace firmy, jak je uspořádána a jaké má hierarchické uspořádání. Zahrnuje to organizační schéma, rozdělení odpovědnosti a pravomocí, včetně toho, jak jednotlivé části společnosti spolu komunikují a spolupracují. Organizační schéma zahrnuje fyzické uspořádání zaměstnanců, rozdělení oddělení, úrovně hierarchie

a způsoby, jak probíhá komunikace mezi těmito odděleními. Organizace může mít liniovou strukturu, kde existuje přímá nadřízenost a podřízenost. Nebo může mít funkcionální strukturu, kde je jeden vedoucí zastoupen několika specializovanými vedoucími. Další struktura může být liniově-štábní, která je vytvořena z předností lineární a funkcionální struktury. Čtvrtá struktura je tzv. divizní, která vznikla vytvořením samostatných divizí, např. podle druhu výroby či služby nebo geografického umístění. Poslední představuje maticově organizační struktura, která vznikla z předností funkcionální a divizní struktury (Králíček & kol., 2018).

Systémy zahrnují procesy, které společnost používá k řízení každodenního chodu. To zahrnuje jak automatizované, tak manuální procesy pro správu financí, výroby, lidských zdrojů, IT atd. Efektivní systémy zajistí hladký chod organizace a umožní rychle reagovat na změny. V moderních organizacích je zásadní, jaké technologie a nástroje jsou použity k zajištění plynulosti procesů. Organizace musí mít definované procesy pro řešení každodenních operací, jako je schvalování výdajů, inventarizace zásob, řízení kvality apod. Organizace by měla systémy pravidelně analyzovat a optimalizovat, aby byla schopná reagovat na změny trhu a zvyšovat svou efektivitu (Králíček & kol., 2018).

Styl řízení se zaměřuje na způsob, jakým jsou vedeni lidé v organizaci. To zahrnuje styl managementu, způsoby komunikace a motivace zaměstnanců, ale i vztah mezi vrcholovým vedením a ostatními úrovněmi managementu. Efektivní vedení je klíčové pro dosažení cílů organizace a podporu týmové spolupráce a inovací. Některé organizace mohou mít autoritativní styl vedení, kdy rozhodnutí přijímají na vrcholových úrovních. Jiné mohou preferovat demokratický přístup, kde jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodovacích procesů. Jsou ale i společnosti, kde je tzv. laissez-fair přístup, který zaměstnancům ponechává značnou volnost, vedoucí zde zasahují minimálně (Králíček & kol., 2018).

Faktor **spolupracovníci** se týká lidí, kteří tvoří organizaci, jejich dovedností, zkušeností a kvalifikace. Jak organizace přistupuje k náboru, rozvoji a motivaci svých zaměstnanců, má přímý vliv na její výkon. Tato složka zahrnuje i způsob, jakým firma řídí vztahy se zaměstnanci a jakým způsobem podporuje jejich profesní růst. Dále se i zjišťuje jakým způsobem firma motivuje své pracovníky, aby zůstali angažováni a loajální. Úspěch organizace závisí na schopnosti najít a přitáhnout talentované jednotlivce, kteří mají potřebné dovednosti, hodnoty a motivaci. To zahrnuje proces náboru, kde organizace

musí identifikovat, jaké dovednosti a kvalifikace jsou klíčové pro její strategii. Vhodný nábor zajistí, že organizace má správné lidi na správných pozicích. Odpovědností společnosti je i zajistit, že její personál bude neustále zlepšovat své dovednosti a bude připraven čelit novým výzvám. To zahrnuje školení v oblasti technických dovedností, manažerských kompetencí, ale také v oblasti soft skills, jako je komunikace, týmová spolupráce nebo řešení konfliktů. V oblasti spolupracovníci je kladeno důraz na efektivní řízení lidských zdrojů, aby organizace mohla nejen najít a udržet talenty, ale také je neustále rozvíjet a motivovat. Tímto způsobem se zajišťuje dlouhodobý úspěch a konkurenceschopnost společnosti (Králíček & kol., 2018).

Sdílené hodnoty, někdy označované jako kultura organizace, představují základní hodnoty a přesvědčení, které sdílí všichni zaměstnanci firmy. Představují jádro organizace, tedy její firemní kulturu, etiku, normy a společné přesvědčení. Tyto hodnoty formují chování lidí v organizaci a ovlivňují, jak se rozhodují a jak přistupují k práci a k ostatním. Silná a pozitivní firemní kultura může vést k větší angažovanosti zaměstnanců a lepšímu výkonu. Společnost například může mezi své hodnoty a etické zásady považovat udržitelnost, odpovědnost vůči druhým a transparentnost (Králíček & kol., 2018).

Schopnosti se zaměřují na dovednosti a kompetence, které má organizace k dispozici. To zahrnuje jak individuální dovednosti zaměstnanců, tak kolektivní dovednosti týmu a organizace jako celku. Schopnosti zahrnují technické schopnosti, manažerské dovednosti a schopnost adaptace na nové technologie nebo trendy. Důležité je, aby schopnosti odpovídaly potřebám firmy a její strategie. Technické dovednosti jsou odborné schopnosti, které zaměstnanci používají k vykonávání svých úkolů. Ve službách mohou zahrnovat schopnosti v oblasti zákaznické podpory, analytické dovednosti nebo zvládnání technologických nástrojů. Manažerské dovednosti zahrnují schopnosti, jako je rozhodování, efektivní komunikace, motivace týmů, strategické myšlení a schopnost adaptace na změny (Králíček & kol., 2018).

Klíčovým prvkem modelu 7S je, že všechny jeho prvky jsou vzájemně propojené. Změna v jedné složce (např. strategie) může mít dopad na ostatní složky (např. strukturu nebo systémy). Analýza ale umožňuje organizaci podívat se na všechny klíčové oblasti, které mohou ovlivnit její úspěch. Dále pomáhá identifikovat oblasti, které jsou v nesouladu a mohou bránit efektivnímu fungování organizace. Analýza ale poskytuje i rámec pro

zavádění změn v organizaci, protože všechny složky jsou propojené a změny v jedné oblasti vyžadují často úpravy i v jiných (Grasseová, 2013).

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá organizacím identifikovat jejich silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby v daném vnějším a vnitřním prostředí. Tato analýza poskytuje strukturovaný pohled na interní faktory (silné a slabé stránky) a externí faktory (příležitosti a hrozby), které mohou ovlivnit schopnost společnosti dosahovat svých cílů (Jakubíková & Janeček, 2023).

Silné stránky organizace představují faktory, které poskytují konkurenční výhodu a umožňují jí dosahovat úspěchů. Jsou to vlastnosti a schopnosti, které společnost zvládá dobře a které ji odlišují od konkurence. Identifikování silných stránek pomáhá společnosti využít jejich výhod a stavět na nich při realizaci jejích strategií. Může sem spadat silná značka, technologické inovace, finanční stabilita, silný tým atd. Vysoká pověst a loajalita zákazníků vůči značce mohou znamenat stabilní prodeje a dlouhodobý růst. Významná investice do výzkumu a vývoje, které společnosti umožní vyvíjet nové produkty nebo efektivně zlepšovat stávající procesy. S tím souvisí dostatek kapitálu pro investice do rozvoje, ale i do marketingu a inovací, které poskytují společnosti flexibilitu a prostor pro růst. Zkušení zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch a provoz společnosti (Grasseová, 2013).

Slabé stránky jsou faktory, které mohou společnosti bránit v dosahování jejích cílů, nebo které ji znevýhodňují ve srovnání s konkurencí. Tyto faktory představují oblasti, kde firma nemá optimální výkon a kde je potřeba zlepšení. Pod slabými stránkami si můžeme představit nízkou značku nebo pověst, finanční problémy, zastaralé technologie, nízkou motivaci zaměstnanců apod. Špatná image společnosti nebo nedostatek povědomí o značce může výrazně omezit její tržní podíl. Nedostatek financí, vysoké zadlužení nebo špatná likvidita může společnosti bránit v investicích do rozvoje a inovací. Pokud společnost neinvestuje do modernizace svých procesů a produktů, může zaostávat za konkurencí. Nízká motivace nebo vysoká fluktuace zaměstnanců může ovlivnit celkový výkon společnosti (Grasseová, 2013).

Příležitosti představují vnější faktory, které mohou společnosti pomoci v růstu a dosažení jejich cílů. Jde o pozitivní trendy nebo situace, které společnost může využít k rozvoji a zajištění konkurenční výhody. Příležitosti mohou vzniknout v různých oblastech, jako je technologie, změny v regulacích nebo změny v potřebách a preferencích zákazníků. Inovace nebo technologický pokrok umožňuje společnosti zefektivnit procesy nebo zavést nové produkty a služby. Nové právní předpisy mohou přinést příležitosti pro podniky, například prostřednictvím daňových úlev. Změny v chování spotřebitelů mohou společností přinést nové obchodní příležitosti, např. rostoucí poptávka po ekologických nebo zdravých produktech (Grasseová, 2013).

Hrozby představují vnější faktory, které mohou ohrozit úspěch společnosti a představují překážky, které brání dosažení strategických cílů. Identifikování hrozeb pomáhá společností připravit se na nepříznivé situace a přijmout opatření k minimalizaci zisku. Hrozby mohou pocházet z různých zdrojů, jako jsou konkurence, změny v legislativě nebo nepředvídané ekonomické krize. Nárůst konkurence na trhu může ohrozit podíl na trhu a ziskovost společnosti. Negativní změny v ekonomickém prostředí mohou snížit spotřebitelskou poptávku a zvýšit náklady. Nová technologie nebo inovace konkurence může rychle zastavit prodej stávajících produktů nebo služeb. Přísné regulace nebo obchodní bariéry mohou zvýšit náklady nebo omezit flexibilitu podnikání. Nepředvídatelné události mohou narušit dodavatelský řetězec, výrobu a distribuci produktů, které povedou k velkým ztrátám. Za nepředvídatelné situace si můžeme představit např. přírodní katastrofy nebo pandemie (Grasseová, 2013).

SWOT analýza je užitečný nástroj pro strategické řízení, který umožňuje mít jasnou představu jejich aktuální situace na trhu. Pomáhá nejen v definování silných a slabých stránek společnosti, ale také v pochopení vnějšího prostředí, které může ovlivnit její budoucí rozvoj. Na jejím základě může společnost formulovat strategie, které maximalizují využití silných stránek, minimalizují slabé stránky, využijí příležitosti a připraví se na hrozby (Jakubíková & Janeček, 2023).

Kvantifikace SWOT analýzy

Způsobů, jak vyhodnotit SWOT analýzu, je spousta. Snažíme se ohodnotit jednotlivé faktory maximálně objektivně. Pro vyhodnocení SWOT analýzy může použít Párové srovnání, Saatyho metodu, EFE matice, IFE matice, IE matici a SPACE matici.

Párové srovnání je založeno na systematickém srovnání důležitosti každého kritéria postupně s každým dalším v portfoliu kritérií. Ke každému kritériu je zapsáno hodnocení. Číslo jedna představuje důležitější kritérium a číslo nula méně důležité kritérium (Fotr a kol, 2022).

Saatyho metoda neboli metoda kvantitativního párového srovnání. Vychází z principu párového srovnání, ovšem je přesnější, protože srovnává nejen kritéria, ale určuje i velikost preference. V praxi používáme pětibodovou Saatyho stupnici viz tabulka č. 1 (Fotr a kol, 2022).

Tabulka 1 Saatyho bodovací stupnice

Deskriptor		Počet bodů		Počet bodů
Obě srovnávaná kritéria stejně významná	JE	1	NENÍ	1
Kritérium v řádku nepatrně významnější		3		1/3
Kritérium v řádku dosti významnější		5		1/5
Kritérium v řádku prokazatelně významnější		7		1/7
Kritérium v řádku absolutně významnější		9		1/9

(Zdroj: vlastní zpracování podle (Fotr a kol, 2022)).

Maticе EFE se věnuje hodnocení externích faktorů SWOT analýzy. Jejím cílem je identifikovat z příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí ty faktory, které zásadně ovlivňují strategický záměr podniku a zároveň působí ve stejném časovém rámci jako strategický plán (Jakubíková & Janeček, 2023).

Maticе IFE se naopak věnuje hodnocení interních faktorů SWOT analýzy. Analýza vnitřních faktorů se zaměřuje na konkrétní strategický záměr a probíhá nejen v oblasti marketingu, ale i v dalších klíčových funkcích podniku. Struktura této matice je podobná EFE matici, avšak zaměřuje se na interní prostředí. Místo, aby posuzovala vnější příležitosti a hrozby, hodnotí vnitřní silné a slabé stránky (Jakubíková & Janeček, 2023).

Maticе IE se věnuje hodnocení interních i externích faktorů. Opírá se o výstupy z matic EFE a IFE a její účel spočívá ve formulaci vhodných strategií. Ty vycházejí z pochopení,

jak vnější i vnitřní prostředí ovlivňuje firmu jako celek, případně jednotlivé divize či strategické podnikatelské jednotky (Jakubíková & Janeček, 2023).

Matic SPACE se věnuje hodnocení strategické a akční pozice podniku nebo podnikatelského záměru. Hodnotí jak externí vlivy, tak i vnitřní. Mezi externí vlivy patří např. stabilita prostředí a síla oboru, kdežto mezi vnitřní patří např. finanční síla a konkurenční vlastnosti (Jakubíková & Janeček, 2023).

2.4 Segmentace trhu

2.4.1 Cílený marketing

Marketing můžeme dělit podle přizpůsobování produktu potřebám zákazníka na individuální marketing a nediferencovaný marketing. Individualizovaný marketing značí přizpůsobení produktu pro každého zákazníka dle jeho individuálních potřeb. Naopak nediferencovaný marketing značí pravý opak. Nediferencovaný marketing je využíván pro produkt, který je pro všechny zákazníky stejný, tedy standardizovaný. Oba přístupy mají ve světě využití, ale zároveň ne vždy jsou oba vhodné. Proto vznikl cílený marketing jako kompromis mezi individuálním a nediferencovaným marketingem (Králíček & kol., 2018).

Cílený marketing pracuje se segmenty. Společnost si sama rozdělí trh na několik segmentů dle určitých kategorií, jako jsou potřeby, chování, vztahy a další charakteristiky. Společnost si pak vybere jeden nebo může i více segmentů, pro které pak vytvoří specifickou nabídku. Přizpůsobí nejen produkt, ale i cenu, marketing, komunikaci a distribuci. Proces rozdělení trhu se nazývá segmentace, proces vybrání trhu se nazývá targeting a třetí, poslední fáze se nazývá positioning (Králíček & kol., 2018).

Trh můžeme rozdělit dle určitých kritérií na několik segmentů. Mezi nejčastější kritéria patří:

- **Demografická segmentace** se zaměřuje na věk, pohlaví, příjem, národnost, povolání, vzdělání a další sociální aspekty. Tyto aspekty jde jednoduše používat, protože se dají jednoduše měřit a jsou přímo spojeny s potřebami zákazníků (Světlik, 2018).

- **Geografická segmentace** dělí trh na jednotky, jako jsou státy, regiony, města či čtvrti. Geografickou segmentaci využívají spíše podniky podnikající na mezinárodních trzích. Pracuje se s předpokladem, že lidé žijící ve stejných geografických jednotkách mají stejné preference a další charakteristiky (Králíček & kol., 2018).
- **Psychologická segmentace** člení zákazníky zejména podle životního stylu, hodnot či osobního rozvoje. Psychografie se zaměřuje na spojení psychologie a demografie, aby lépe porozuměla potřebám a preferencím zákazníků. Bereme zde v potaz, že jedinci patřící do stejné demografické skupiny mohou mít značně odlišné psychografické charakteristiky (Světlik, 2018).
- **Behaviorální segmentace** je často považována za nejvhodnější přístup. Člení zákazníky podle svého chování vůči konkrétnímu produktu. Například se tedy člení podle očekávání produktu, frekvenci užívání, příležitosti užití, připravenosti k nákupu, loajality ke značkám a dalších podobných kritérií (Králíček & kol., 2018).

Často se používají i kombinace klasických kritérií segmentace, například geodemografická (kombinace demografické segmentace a geografického území) a sociodemografická segmentace (sem patří např. věk, vzdělání, velikost domácnosti, příjem) (Králíček & kol., 2018).

Proces segmentace může rozdělit na 4 kroky. Prvním krokem je vymezení tržního prostoru. Většinou se jedná o vymezení produktové kategorie, geografického prostoru nebo typu zákazníka. Druhým krokem je vymezení kritérií podle marketingové významnosti. Behaviorální segmentace je z nich nejvýznamnější, protože vyjadřuje vztah zákazníka k produktu. Ostatní kritéria mají spíše vysvětlovací či popisnou významnost. Třetím krokem je odhalení samotných segmentů. V posledním kroku pečlivě prozkoumáváme segmenty a rozšiřujeme jejich profil (Králíček & kol., 2018).

2.4.2 Targeting

Pokud máme za sebou proces segmentace, nastává targeting. Společnost si tedy sama určila segmenty a rozdělila do nich zákazníky. Následně se rozhoduje, na jaké segmenty by se měla zaměřit. Nejčastěji jsou vybrány segmenty, které jsou více výdělečné a více

atraktivní. Tato aktivita se nazývá cílení. Společnost by taky měla zvolit hlavní zákazníky, díky tomu dokáže aktivně přerozdělit své zdroje (Machková & Machek, 2021).

U targetingu můžeme volit ze 4 strategií. V podstatě se jedná o tři trhy: nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a hromadný marketing. Můžeme si zvolit jednu z následujících strategií:

- **Jednotná segmentační strategie**, zde si společnost nabídne jednotnou nabídku produktů pro všechny segmenty, tzn. nebere ohled na preference jednotlivých segmentů (nediferencovaný marketing).
- **Diferencovaná segmentační strategie**, i zde se společnost zaměřuje na více segmentů, ale každému nabízí jinou nabídku dle jejich preferencí (diferencovaný marketing).
- **Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment**, zde společnost vytváří jednu nabídku buď jednoho, nebo více produktů a nabízí ji jednomu segmentu nebo mikrosegmentu. Tuto strategii využívají malé nebo začínající společnosti (koncentrovaný marketing).
- **Strategie masové individualizace**, zde společnost dokáže splnit všechna přání individuálně zákazníkům nebo firmě a vytvořit jim produkt na míru. Například sem patří módní stylisti, krejčí, profesionální služby lékařů, právníků atd. (marketing šitý na míru) (Machková & Machek, 2021).

2.4.3 Positioning

Positioning lze popsat jako budování pozice nebo značky na trhu a jeho vymezení od konkurence a dalších subjektů (dodavatelé, odběratelé, spolupracující firmy apod.). Pozice by měla být dostatečně silná, aby ji zákazník preferoval před konkurencí. Jedná se o přání, jak by měla dle vizí značka být zákazníky vnímána. Pomocí positioningu chce společnost předat zákazníkovi klíčové sdělení. Cílem je zlepšit anebo zvýraznit tvář společnosti nebo produktu či služby. Zároveň by měl představovat jedinečnost kvůli konkurenci. Dá se říct, že positioning je psychologickou otázkou, která řeší manipulaci vědomím zákazníka (Štědroň & kol, 2018).

U identifikace produktu musíme dávat na vhodný výběr prvků. Mezi nejčastější prvky patří cena, kvalita, potřeba zákazníků, funkce produktu nebo jeho využití a konkurence.

Pokud chceme být konkurenceschopní, měli bychom mít cenu umístěnou tak, aby cena produktu byla na úrovni ceny konkurence. U kvality usilujeme o co největší, aby produkt byl označen jako kvalitní. Měli bychom znát cíle, přání a potřeby zákazníků. Díky tomu dokážeme uspokojit jejich potřeby a vytvořit produkt, pro který budou mít využití (Štědroň & kol, 2018).

Positioning můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **Produktový positioning** se používá pro positioning u daného produktu, kdy se snažíme o vyzdvižení nad konkurencí.
- **Kompetitivní positioning** se používá pro positioning celého podniku, kdy se snažíme o budování a upevňování pozice nad konkurencí.
- **Systémový positioning** se nepoužívá pro získání nových zákazníků, ale pro udržení a upevňování již získaných zákazníků (Štědroň & kol, 2018).

U positioningu musíme dávat pozor, aby nebyl nedostatečný (identický jako má konkurence), přehnaný (extrémně zdůrazňuje některé prvky) nebo matoucí (nepromyšlené cesty distribuce, špatná komunikace) (Štědroň & kol, 2018).

2.5 Marketingový mix

Společnost si v první řadě musí nastavit marketingovou strategii. Marketingová strategie má spoustu nástrojů. Tyto nástroje nazýváme marketingový mix. Můžeme se setkat například s pojmem 4 P. Přesněji se to týká nabízeného zboží (product), jeho ceny (price), propagace (promotion) a distribuce (place). Koncept 4 P je z pohledu producenta hodnot. Některá zahraniční literatura rozšiřuje 4 P na 5 P nebo i 6 P. Rozšiřuje marketingový mix 4 P o nástroj lidé (people) a proces (process) (Světlík, 2018).

Existuje ale spousta jiných variant, např. marketingový mix 4 C. Koncept 4 C představuje tzv. zákaznický marketingový mix. Zde se řeší hodnota zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), komunikace (communication) a její dostupnost (convenience) (Králíček & kol., 2018). Dále se můžeme setkat s marketingovým mixem 4 S, který se jinak nazývá webový marketingový mix 4 S. Tento mix zahrnuje nástroje dosah (scope), poloha/umístění (site), synergie (synergy) a zařízení/systém (system) (Jakubíková & Janeček, 2023).

Nástroje marketingového mixu jsou mezi sebou silně provázány. Společnost se nesmí zaměřit pouze jen na jeden nástroj. Je důležité, aby lidé, kteří se podílejí na tvorbě prvků marketingového mixu, mezi sebou komunikovali. V případě, že by se společnost zaměřila pouze na jeden nástroj, nemusela by dosahovat lepší výsledků (Kotler & Keller, 2016).

Jak už bylo výše řečeno, existuje celá řada marketingového mixu a bohužel neexistuje návod, který zvolit. Marketingový mix je ovlivňován mnoha faktory. Měl by být sestaven tak, aby zajišťoval spokojenost zákazníka a splňoval marketingové, ale i strategické cíle společnosti (Jakubíková & Janeček, 2023).

2.5.1 Produkt a služba

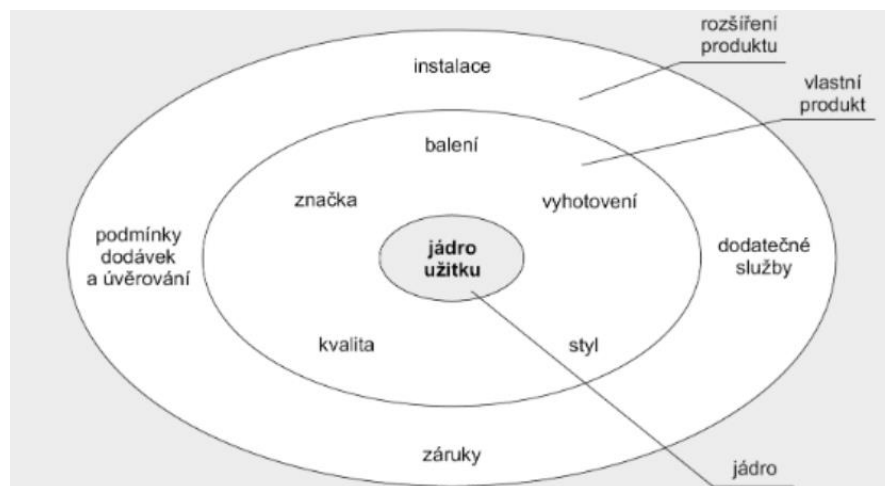
Základem podnikání je vytvořit produkt nebo nabídku. Cílem je vytvořit takový produkt, aby se stal žádaným. Produkt se stane žádaným, když bude odlišený od konkurence a bude splňovat přání, které zákazník preferuje. Díky tomu je zákazník schopný zaplatit i vyšší cenu (Kotler & Keller, 2016). Marketingový pracovníci se tedy snaží o co nejvíce diferencovaný produkt, který uspokojí přání a potřeby jejich zákazníků. V ideálním případě by měl být produkt co nejvíce individuální neboli personalizovaný na konkrétního zákazníka. Nesmíme ale zapomenout, že všechny produkty mají svou konkurenci. Musíme tedy vytvořit takový výrobek, který bude schopen konkurovat na trhu (Králíček & kol., 2018).

Za produkt si nemusíme představit jen výrobek nebo službu, může si ho představit jako zkušenosti, nápady, osoby, organizace a myšlenky. Produkt má dvě funkce, instrumentální a expresivní. Instrumentální funkce představuje základní funkce produktu, jaký je produkt, k čemu je potřeba apod. Funkce expresivní naopak představuje schopnost vyjádřit určité myšlenky, hodnoty nebo emoce. Například luxusní zboží může představovat určitou prestiž. Produkty nemusí mít obě funkce, některé mají pouze instrumentální (např. jídlo) a některé expresivní (např. Lamborghini) (Jakubíková & Janeček, 2023).

Produkty můžeme dělit do několika kategorií. Např. podle doby používání, hierarchie spotřebního zboží atd. U analytické služby se budou používat produkty jako služba. Služba je produkt, který je k uspokojení zákazníka a je na prodej. Služby můžeme dělit na osobní, finanční, servisní, řemeslnické, technické, obchodní a zprostředkovatelské,

poradenské, kulturní, sportovní atd. Dalším způsobem je dělí podle segmentu, zisku, podílu lidské práce atd. U služeb je klíčovým prvkem kvalita. (Jakubíková & Janeček, 2023).

Kompletní produkt můžeme rozdělit na tři úrovně viz obrázek 1. První úrovní je jádro produktu. Tato úroveň představuje řešení přání, očekávání a potřeb zákazníka. Představuje tedy to, co si zákazník chce koupit. Druhou úrovní je vlastní produkt. Vlastní produkt charakterizuje vlastnosti produktu dle preferencí zákazníků. Patří jsem např. design, značka, název, jméno, kvalita, image, obal a tvar balení. A poslední úrovní je rozšířený produkt. Ten obsahuje služby a výhody k produktu. Tyto služby a výhody představují zákazníkům „něco navíc“, jedná se o přidanou hodnotu k samotnému produktu. Spadá jsem doprava, montáž, instalace, záruka, garance, poradenství, platby na splátky aj. (Jakubíková & Janeček, 2023).



Obrázek 1: Komplexní produkt a jeho tři úrovně

(Zdroj: Jakubíková & Janeček, 2023, str. 237).

2.5.2 Cena

Cena je peněžní částka za produkt či službu, která pro společnost představuje výnosy. U služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Cenu lze jinak vyjádřit jako peněžní obnos, který musí zákazník vynaložit, aby si daný produkt nebo službu mohl zakoupit (Světlík, 2018).

Na stanovení ceny produktu působí několik faktorů. Dělíme je na externí a interní faktory. Mezi externí faktory patří například konkurence, zákazníci, charakter trhu, legislativa, poptávka a inflace. Za interní faktory si můžeme například představit cíl podniku, zisk, tržní podíl a náklady (Kralíček & kol., 2018).

Společnost si musí vybrat metodu stanovení ceny pro jejich nabídku. Mezi základní používané metody patří:

- **Metoda orientovaná na náklady** – společnost si vyčíslí celkové náklady na produkt, které jsou s ním spojené. Poté k nim přičte přírážku, která by měla zobrazovat výši stanovené marže pro podnik. Cena by měla být v takové výši, aby dostatečně pokryla všechny náklady na vývoj, výrobu, prodej produktu, distribuci a marketing.
- **Metoda orientovaná na poptávku** – ceny vychází z cenové elasticity poptávky. Tedy představuje, jak pružná je poptávka, pokud klesne či vzroste cena.
- **Metoda orientovaná na konkurenci** – zde se společnost řídí podle cen konkurence. Nesleduje, jaké má náklady, ani případnou poptávku. Cena podle konkurence, ale nemusí být stejná, může být i vyšší či nižší. Jsou dvě formy stanovení ceny podle konkurence. První forma je podle ceny v oboru. Nejčastější volba – jedná se o tvorbu ceny podle průměru konkurenčních cen. Druhá forma je podle cenového vůdce. Cenový vůdce stanoví určité ceny a ostatní je převezmou (Jakubíková & Janeček, 2023).

2.5.3 Distribuce

Společnost si musí zajistit, komu a kde se budou jeho produkty prodávat. Produkt by měl být na správném místě ve správný okamžik, aby našel svého zákazníka. Nejzákladnějším způsobem je prodej produktů přímo v podnikových prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu. Tuhle cestou ale není společnost schopna pokrýt celý trh. Musí dostat své produkty ke kupujícímu pomocí tzv. distribučních kanálů (Světlík, 2018).

Distribuční kanály jinak řečeno prodejní cesty jsou přímé a nepřímé. Přímá cesta je od společnosti rovnou ke konečnému spotřebiteli, nebo taky od konečného spotřebitele ke společnosti. Naopak nepřímé cesty mají mezi společností a konečným zákazníkem

distribuční mezičlánky. Mezi distribuční mezičlánky patří např. maloobchod, velkoobchod, dealer, franšizant (Králiček & kol., 2018).

Distribuce služby je klíčová pro zajištění dostupnosti služby pro zákazníky. Ve většině případů jsou služby nabízeny přímo zákazníkovi. Některé společnosti, ale mohou využívat zprostředkovatele služeb. Jako jsou makléři, pojišťovací agenti, obchodníci, developeri atd. Služby jsou poskytovány i přímo na místě jejich vzniku – např. oběd v restauraci (Jakubíková & Janeček, 2023).

2.5.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace představuje komunikaci se zákazníkem, která podporuje prodej. Marketingová komunikace spadá do marketingového mixu 4 P, přesněji je pod slovíčkem promotion. Toto slovo z angličtiny do češtiny bylo různě překládáno, např. propagace, podpora prodeje a stimulace prodeje. Propagace je činnost, která je vnímavá, cílevědomá a ovlivňující. Jejím cílem je informovat, přesvědčit a ovlivnit nákupní chování zákazníka. Cílem marketingové komunikace je představit produkt pro cílové zákazníky a přesvědčit je o prodeji (Jakubíková & Janeček, 2023).

Společnost si musí sestavit marketingový mix tak, aby splňoval všechny cíle. Používají více forem marketingové komunikace: reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej, propagace, veletrhy, internetový marketing, influencer marketing aj. Níže si pár z nich více přiblížíme (Světlík, 2018).

2.5.4.1 Reklama

Reklama je základním prvkem marketingového mixu. Jedná se o placenou formu neosobní komunikace prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu, televize, venkovních médií, v kinech a internetu. Cílem reklamy je rozšiřovat do podvědomí informace o produktu a firmě. Výhodou reklamy je, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Naopak nevýhodou je neosobní jednosměrná komunikace směrem k zákazníkovi. Reklama je vytvořena za účelem pozornosti a vzbuzení zájmu. Reklamy můžeme rozdělit do několik částí – televizní reklama, tiskové reklama, venkovní reklama, reklama v kinech, product placement a online reklama. Televizní reklama je účinná díky

širokému dosahu a možnosti využití obrazu, zvuku i pohybu. Nevýhodou ale je, že lidé často během reklam nevěnují pozornost nebo přepínají kanály. Rozhlasová reklama umožňuje cílené a regionální oslovení, ale lidé ji často vnímají jen okrajově, protože poslouchají při jiné činnosti. Navíc využívá pouze zvuk. Tisková reklama umožňuje detailní sdělení a přesné cílení, ale kvůli přehlcenosti ji lidé často ignorují a chybí jí zvuk i pohyb. Venkovní reklama zahrnuje např. billboardy či plakáty a oslovuje lidi mimo domov. Funguje nepřetržitě, umožňuje opakovaný zásah, cílení i kreativní zpracování. Je účinná hlavně v rušných veřejných prostorech. Je však omezená prostorem, ohrožena počasím a vandalismem. Reklama v kině je vizuálně silná, podobná té televizní, ale zasahuje hlavně mladší publikum a má omezený dosah bez opakování. Někteří diváci se jí navíc cíleně vyhýbají. Product placement spočívá v nenápadném zapojení značky do filmů či seriálů. Pomáhá budovat asociace s postavami, ale musí být přirozený – jinak může působit rušivě a mít opačný efekt. V momentální době je jedním z nejpoužívanějších prostředků právě internetový marketing. Ke komunikaci se používají prostředky především internet a jeho nosiče. Například se jedná o tvorbu webové stránky, PPC reklamu nebo sociální sítě. Online reklama zahrnuje spoty a bannery na webech a sociálních sítích. Vyniká přesným cílením a snadným měřením účinnosti, ale kvůli přesycení ji lidé často ignorují, takže musí být opravdu poutavá (Jakubíkova & Janeček, 2023; Králíček & kol., 2018).

2.5.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej na rozdíl od reklamy představuje přímou komunikaci se zákazníkem. Strategie osobního prodeje spočívá v tom, být ve správný čas, s vhodným produktem a způsobem u správného zákazníka. Cílem je prodat zákazníkovi produkt. Prodejní tým prochází speciálním školením, je odborně řízen, motivován a podle potřeby rozmisťován. Jeho výsledky jsou pravidelně hodnoceny. Přímá komunikace nemusí být pouze tzv. z očí do očí, ale může proběhnout i prostřednictvím telefonátu nebo e-mailu. Na rozdíl od jiných forem komunikace je osobní prodej flexibilní. Celá komunikace je co nejvíce přizpůsobována zákazníkovi, ať už obsahem, tak strukturou. K nevýhodám osobního prodeje patří vysoké náklady. Výhodou je ale vybudování dlouholetého vztahu se

zákazníky a taky, že zákazník se cítí nucen reagovat, ať už kladně, nebo záporně, na nabídku prodeje (Jakubíkova & Janeček, 2023; Světlík, 2018).

2.5.4.3 Public relations

Public relations (PR) představuje strategii zaměřenou na budování vztahů s médii a novináři s cílem ovlivňovat veřejné vnímání organizace. PR je často označováno jako firemní nebo strategická komunikace. Klíčovou úlohou PR je podpora pozitivní publicity a efektivní zvládnání případné negativní mediální odezvy. Dobré PR přispívá k vyšší důvěryhodnosti společnosti i jejích produktů. Spadají sem publikace (výroční zprávy, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky aj.), veřejné akce (organizování událostí, sponzoring, přednášky, veletrhy, výstavy aj.), novinky (novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference aj.), angažovanosti pro komunitu (naplňování potřeb místních společenství), nosiče a projevy firemní identity (dopisní papíry s hlavičkou, navštívenky, pravidla oblékání aj.), lobbovací aktivity (ovlivňování legislativních a regulačních opatření) a aktivity sociální odpovědnosti (budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti). Sponzoring zahrnuje poskytnutí finančního nebo věcného daru výměnou za protislužbu, která pomáhá sponzorovi dosáhnout marketingových cílů (Králíček & kol., 2018; Jakubíkova & Janeček, 2023).

2.5.4.4 Direct marketing

Direct mail představuje cenově dostupnější alternativu k osobnímu prodeji. Namísto toho, aby firma vysílala obchodní zástupce ke každému potenciálnímu zákazníkovi, zasílá svou nabídku prostřednictvím dopisu nebo jiné zásilky. Tento způsob komunikace se stále využívá, ale jeho význam postupně klesá. Mezi klíčové nástroje direct marketingu dnes patří e-mailing, mobilní marketing a telemarketing. E-mailing je rychlejší, flexibilnější a levnější, avšak jeho účinnost může snižovat skutečnost, že zprávy často končí ve spamové složce. Mobilní marketing zahrnuje reklamní SMS a MMS, zatímco telemarketing se soustředí na telefonické oslovování stávajících i potenciálních zákazníků. Direct marketing cílí na specifické segmenty trhu nebo jednotlivce, s výjimkou e-mailingu, který se využívá spíše hromadně. Slouží nejen k akvizici nových

zákazníků, ale také k posilování jejich loajality, například prostřednictvím zasílání dárků (Králíček & kol., 2018).

2.5.4.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje různé aktivity, které motivují zákazníky k nákupu prostřednictvím dodatečných podnětů. Na rozdíl od reklamy působí na zákazníky okamžitě. Podpora prodeje zahrnuje širokou škálu nástrojů, mezi které patří přímé slevy, speciální balení, slevové kupony, bezplatné vzorky produktů (sampling), dárky k nákupu (prémie) či různé soutěže. Kombinuje prvky reklamy a cenových pobídek a jejím cílem je přimět zákazníky k akci, tedy k nákupu. Tato forma komunikace je zaměřena na širokou veřejnost a její význam stále roste. Všechny tyto metody nabízejí zákazníkům finanční nebo nefinanční pobídky. Jejich hlavní výhodou je schopnost rychle a výrazně zvýšit prodej. Nevýhodou jsou však vysoké náklady a riziko, že po krátkodobém růstu může následovat pokles prodeje. Dalším možným negativním dopadem je oslabení hodnoty značky. K podpoře prodeje se často řadí i komunikace přímo v místě prodeje (Králíček & kol., 2018; Světlík, 2018).

2.6 Stakeholderská analýza

Metodu strategické analýzy je stakeholderská analýza. Podpora stakeholderů je nezbytná k dosahování cílů organizace. Je to klíčový proces v rámci strategického řízení a marketingu, který se zaměřuje na identifikaci, hodnocení a pochopení různých zainteresovaných skupin a jednotlivců. Stakeholdery mohou být interní i externí subjekty. Cílem stakeholderské analýzy je zajistit, aby společnost efektivně komunikovala, reagovala a přizpůsobovala své strategie, aby vyhověla očekávání stakeholderů, čímž se zvyšuje její šance na dlouhodobý úspěch. Analýza stakeholderů pomáhá identifikovat jejich zájmy, sílu a vliv na společnost a stanovovat přístupy k jejich správě (Částek, 2010). Existuje spousta způsobů, jak provést stakeholderskou analýzu. Všechny se ale shodují v těchto čtyřech bodech, kterými jsou:

- identifikace stakeholderů,
- analýza zájmů a vlivu,

- mapa stakeholderů,
- a návrh opatření (Částek, 2010).

Identifikace stakeholderů. Prvním krokem je identifikace klíčových subjektů. Mohou být klasifikovány do několika kategorií, podle jejich vztahu ke společnosti a vlivu. Jak už bylo výše zmíněno, můžeme je rozdělit na interní a externí. Mezi interní patří osoby, které jsou přímo součástí společnosti (zaměstnanci, manažeři, vlastníci, akcionáři atd.). Naopak mezi externí patří zákazníci, dodavatelé, konkurenti, investoři atd. Každý z nich může mít jiné očekávání a cíle, proto je důležité je rozlišit a pochopit jejich potřeby (Částek, 2010).

Analýza zájmů a vlivu. Zájmy jednotlivých skupin se mohou v některých případech překrývat, ale mohou být také v rozporu. Vliv je dalším důležitým faktorem. Může hodnotit podle toho, jaký dopad mají jejich rozhodnutí na organizaci (Částek, 2010).

Mapa stakeholderů pomáhá klasifikovat jednotlivé stakeholdery podle jejich vlivu a zájmu. Jedním z běžně používaných nástrojů je matice zájmu a vlivu, která pomáhá určit prioritu pro jednotlivé stakeholdery a vhodné způsoby komunikace s nimi. Klasicky dělíme do čtyř kvadrantů:

- Vysoký vliv, vysoký zájem – tato skupina vyžaduje pravidelnou komunikaci a aktivní zapojení (např. klíčoví akcionáři, manažeři).
- Vysoký vliv, nízký zájem – musí se zajišťovat minimální komunikace, ale také reagovat na případné změny v jejich rozhodnutí (např. vláda).
- Nízký vliv, vysoký zájem – tuto skupinu je potřeba informovat a zapojovat do rozhodovacích procesů, aby se zachovala jejich podpora (např. zákazníci).
- Nízký vliv, nízký zájem – nevyžaduje se intenzivní pozornost (např. širší veřejnost) (Částek, 2010).

Návrh opatření. Na základě zjištěných informací by měla být formulována doporučení a opatření, díky kterým společnost zkvalitní a zefektivní přístup vůči jednotlivým stakeholderům. A to povede k naplnění strategických cílů (Částek, 2010).

2.7 Analýza očekávání a cílů interních stakeholderů

Analýza očekávání a cílů interních stakeholderů je klíčovým procesem pro efektivní řízení společnosti a zajištěním jejího rozvoje a úspěchu. Interní stakeholderi jsou jednotlivci nebo skupiny, které jsou uvnitř společnosti, mající zájem na její činnosti a výsledcích. Patří sem např. zaměstnanci, manažeři, vedení, vlastníci atd. (Hanson a kol., 2017). Analýzu můžeme rozdělit do následujících tří kroků:

- identifikace stakeholderů,
- analýza očekávání a cílů
- a porovnání očekávání a cílů se současnou situací (Hanzelková a kol., 2013).

Prvním krokem je identifikace stakeholderů, tedy kdo jsou naši interní stakeholderi. Tento proces zahrnuje zmapování skupin lidí, kteří se podílejí na rozhodovacích procesech organizace nebo mají zájem o její výsledky. Mezi typické interní stakeholdery patří zaměstnanci, manažeři, vedoucí pracovníci, obory, vedení, majitelé atd. Druhým krokem je analýza očekávání. Analýza očekávání se zaměřuje na pochopení toho, co jednotliví stakeholderi očekávají od společnosti. Jaké jsou jejich zájmy a jaký mají cíl ve vztahu ke společnosti. Každý stakeholder může mít odlišná očekávání podle své pozice, rolí a priorit. Na základě předchozí analýzy, tedy analýzy očekávání, si společnost definuje konkrétní cíle. Cíle by měly být realistické, měřitelné a splnitelné, aby společnost byla schopna dosáhnout požadovaných výsledků. Analýza bývá provedena formou rozhovorů nebo průzkumu. Posledním krokem je implementace. Po definování očekávání a cílů je klíčové navrhnout konkrétní kroky pro jejich dosažení. V průběhu implementace by společnost měla pravidelně provádět i monitorování pokroku a vývoje, aby zjistila, zda se cíle splňují, popřípadě přizpůsobit více jejich strategii. Na základě výstupu této analýzy jsme schopni definovat slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, které vstupují v rámci strategické analýzy do SWOT analýzy (Hanzelková a kol., 2013).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude představena společnost JaTo stav s.r.o., pro kterou je výzkum realizován. Budou zde použity poznatky z předchozí části o zvolených analýzách. Dále bude provedena analýza stávajícího marketingového mixu služeb a analýza vnitřního prostředí 7S. Provedeny budou i další marketingové analýzy z hlediska vnějšího prostředí. Byla provedena analýza vnějšího makro prostředí SLEPTE a mikro prostředí Porterova analýza 5 sil. V poslední řadě byl proveden výzkum cílů a očekávání. Následně byla sestavena SWOT společnosti, z které byly vyvozeny závěry pro další část.

3.1 O společnosti

Společnost JaTo stav s.r.o. (dále uváděno jako společnost JaTo stav) byla založena 17. dubna 2012 na pevných základech a dlouholetých zkušenostech zakladatelů v oboru stavebnictví. Zakladatelé jsou Ing. Tomáš Drastich a Jaroslav Šural. Oba vložili do společnosti vklad ve výši 100.000 Kč, tím pádem oba mají 50% obchodní podíl. Sídlo společnosti mají kousek od Brna v obci Želešice viz tabulka č. 2 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024).

Oba v minulosti pracovali u významných nadnárodních společností v oblasti stavebnictví, zabývajících se prováděním staveb, zejména pak monolitických konstrukcí – od bednění základů, stěn, stropů až po mostní konstrukce. V návaznosti na takto získané zkušenosti se rozhodli založit vlastní společnost, a tím se ještě více přiblížit zákazníkovi a nabídnout kvalifikované a profesionální služby v rámci celé stavby (Jednatel společnost Šural, 2024).

Pohybují se hlavně výhradně v Jihomoravském kraji. Zakladatel Ing. Tomáš Drastich působí převážně v okolí Brna a Havlíčkova Brodu. Druhý zakladatel Jaroslav Šural se pohybuje převážně na Břeclavsku a Hodonínsku (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, zednictví, pokrývačství, tesařství a prodej služeb a zboží. Od roku 2016 rozšířili své služby o oblast vnitrostátní přepravy. Od tohoto roku podnikají i v oblasti silniční motorové nákladní dopravy přesahující i nepřesahující 3,5 t. V majetku momentálně mají dvě nákladní vozidla, jejichž nosnost kontejnerů je 6 t

a 9 t. Logickou volbou bylo rozšířit služby o přepravu stavebního materiálu, přesun hmot apod. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024).

Tabulka 2: Základní informace o společnosti

Název společnosti	JaTo stav s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	17. dubna 2012
Sídlo společnosti	24. dubna 167, 664 43 Želešice
Jednatelé a zároveň společníci	Ing. Tomáš Drastich a Jaroslav Šural
Základní kapitál	200 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování podle: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024).

3.1.1 Strategické cíle podniku

V momentální chvíli je prioritním cílem společnosti dobudování sídla firmy a zlepšit celkové zázemí. Společníci chtějí vytvořit zázemí, jak pro řídicí pozice, tak i pro zaměstnance. Tímto cílem by zajistili prostory pro kancelářskou a administrativní práci, ale i prostory na porady a školení zaměstnanců. Prostory by mohly být i využity pro technické a skladové služby, např. prostor pro údržbu a opravy stavebních strojů a zařízení. Dalším cílem v nadcházejícím období je obnova vozového parku. Obnova již započala rozšiřováním a výměnou strojového parku. Společníci ale chtějí nakoupit vozidla pro zaměstnance, protože stávající vozidla jsou již opotřebovaná. Zároveň kladou velký důraz na bezpečnost zaměstnanců při každodenních cestách po zakázkách. Jedním z nejdůležitějších cílů je taky udržení a posílení povědomí o společnosti v místech její působnosti. Tento cíl se společnosti daří splňovat, protože zakázky mají na rok dopředu. Nicméně v průběhu plnění větších zakázek je společnost schopna současně provést i menší zakázky. Jak už bylo výše řečeno, společnost má zavedenou již divizi autodoprava, ale pouze pro svou činnost. Jejich dalším cílem je tedy rozšířit tuto službu i pro koncové uživatele. Posledním jejich cílem je rozšíření v oblasti inženýringu. V momentální době společnost již realizuje zakázky na Nová zelená úsporám, ale nikde tuto skutečnost neprezentují. Jejich představa je pomoci zákazníkům od A až po Z. Chtějí

pomoci zákazníkům od plánování, zpracování dotace až po samostatné provádění stavebních prací (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.1.2 Strategický plán podniku

Společnost v momentální době pracuje na dokončení zázemí firmy. Již vlastní budovu, kterou opravují vlastními silami. V současné chvíli dokončují poslední stavební práce. Poté již budou zařizovat vybavením. Následuje obnova vozového parku pro zaměstnance, rozšíření strojního vybavení a dalších stavebních strojů. Vozidla pro zaměstnance jsou již zakoupena, nyní se čeká na jejich dodání. Stavební stroje a další vybavení je v jednání. Společníci diskutují, které stroje je potřeba obnovit a které stroje v jejich majetku chybí. Poté budou stroje poptány u dodavatelů. Obnova a nákup nových strojů zvyšuje výkonnost a flexibilitu na samotných zakázkách. U autodopravy je v plánu rozšířit vozový park tak, aby byli, co nejvíce soběstační. Zakoupení nových nákladních vozidel a kontejnerů jim pomůže s efektivitou a soběstačností. Dále předpokládají oživení v sektoru stavebnictví v soukromé výstavbě. Chtějí se tedy zaměřit na rychlejší nacenění zakázek a také na samotnou komunikaci s koncovými klienty. Dále se chtějí poohlédnout a vyzkoušet si nějaké státní zakázky v oblasti dopravní infrastruktury s následným vyhodnocením prospěšnosti pro firmu (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2 McKinseyho model 7S

3.2.1 Strategie

Stavební firma se chce rozšiřovat do budoucna. Usilují o co největší tržby a o dobré jméno na trhu. Podnikají na trzích B2B, B2C i B2G. Nejvíce zakázek však firma má na B2B trhu. Společnost JaTo stav má konkurenční výhodu vzhled k více jak deseti letům na trhu. Jednatelé před založením stavební firmy pracovali u nadnárodních firem v oblasti stavebnictví, kde posbírali spoustu zkušeností, které aplikují do rozvoje společnosti. Do budoucna by firma chtěla otevřít divizi inženýring a provozovat divizi autodopravy i pro konečné zákazníky. V současné době společnost autodopravu provozuje pouze pro vlastní činnost. Mezi krátkodobé cíle patří dokončení zázemí firmy, obnova vozového parku a dalších stavebních strojů. Společnost je stabilní a nemá problém s výkyvy jak

v legislativě, tak v ekonomice. Společnost pravidelně kontroluje výkazy a zpracovává z nich finanční analýzu, která jí pomáhá k monitoringu finanční situace. Soustředí svou strategii na diferenciaci, ale snaží se i minimalizovat náklady, aby vyšla co nejvíce vstříc zákazníkovi (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.2 Struktura

Stavební firma JaTo stav s.r.o. nemá pevně definovanou strukturu. Majitelé firmy jsou zároveň jednatele a zároveň jsou to právě oni, kdo jednají se zákazníky. Pod nimi jsou pak již koncoví zaměstnanci a subdodavatelé, které i oni sami řídí. Ve společnosti není žádné marketingové, odbytové ani finanční oddělení. Účetnictví vede externí účetní. Marketing firmy na začátku prováděla také externí firma, teď společnost do marketingu již neinvestuje. Zaměstnanci s jednatelem komunikují buď osobně nebo prostřednictvím služebního mobilního telefonu (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.3 Systémy řízení

Probíhají pravidelné porady mezi nejužším vedením a klíčovými spolupracovníky, kde se probírá aktuální stav zakázek a výhled do budoucna. U efektivity je zapotřebí každodenní kontrola a řízení zakázek přímo na místě stavby, aby nedocházelo k chybám a průběh samotných prací byl plynulý. Tím se dosáhne časové pohody a finanční efektivity. Pokud jde o transparentnost, tak se zákazníci probíhají tzv. kontrolní dny, kdy se probírají práce právě probíhající, dále se naplánují následující práce, ať už v rámci postupu, ale také ve výběru použitých materiálů a subdodavatelů. Investor je neustále v obraze a spolurozhoduje, kdo se na výstavbě podílí, ať už jako dodavatel či subdodavatel. Veškerý materiál se poptává u více dodavatelů, za účelem získání dobré ceny. Ke komunikaci se používají pouze dostupné prostředky, jako jsou telefony a počítače, nejvíce se ale klade důraz na osobní jednání. Komunikace se zákazníky probíhá buď prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo osobně. Společníci se zaměstnanci komunikují telefonicky nebo osobně. Jen při výjimečných případech používají e-mail, např. při řešení administrativních záležitostí. Stavební firma nepoužívá žádný speciální software. Nabídky, rozpočty i poptávky vytváří v dokumentech Word nebo Excel od Microsoftu.

Společnost si pravidelně nechává zpracovat finanční analýzu, kde sleduje změny, na které pak hledá příslušné řešení (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.4 Styl řízení

Styl vedení v organizaci je spíše autoritativní. Jednatelé jsou vždy bráni za ty nejhlavnější a konečné rozhodnutí padne vždy z jejich strany. Zároveň jednatelé zaměstnancům dávají práci podle jejich zkušeností a dovedností, ale také rozvíjejí jejich dovednosti, nemají problém kohokoliv přeřadit na novou pozici a zaučit ho. Komunikace na pracovišti je rozhodně otevřená. V případě jakéhokoliv problému zaměstnanci ví, že se mají obrátit na jednatele. Na pracovišti je přátelský a týmový přístup i mezi zaměstnanci i jednatelem, dlouhodobí zaměstnanci si i s jednatelem tykají (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.5 Spolupracovníci

Nejběžnější potřeba zaměstnance od zaměstnavatele je mzda. Zaměstnanci jsou placeni od hodiny a za splnění předem daných podmínek dostávají i odměny. Společnost nabízí zaměstnancům benefity formou služebních automobilů, služebního mobilu a tarifu, dovolené, vánoční bonusy a zapůjčení vybavení. Společnici v případě nouze nabízí zaměstnancům bezúročnou půjčku nebo zálohy na mzdy. Zaměstnancům společnost platí i školení, např. profesní průkaz, strojnický průkaz atd. Společnost aktivně nabírá nové zaměstnance. Nábor nových zaměstnanců mají v režii pouze jednatelé. Zde zjišťují dovednosti a praxi v oblasti stavebnictví. Jednatelé nekladou důraz na vzdělání v oboru stavebnictví, popř. jiných příbuzných řemeslných oborů (např. zednictví, malířství, tesařství). Naopak velký důraz kladou na praxi a dovednosti. Nicméně jednatelé dávají šance i mladým lidem těsně po škole. Jednatelé rozhodují, zda uchazeče přijmou nebo ne. Školení nových zaměstnanců probíhá rovnou na stavbách již zkušenými zaměstnanci. Společnost pravidelně pořádá dvě akce, na které jsou pozvaní všichni zaměstnanci. Jedna z nich je většinou v létě, tzv. letní akce. Na tuto akci jsou zváni zaměstnanci i s manželkami, potažmo přítelkyněmi a dětmi. Dále společnost pořádá vánoční večírek, který je určen pouze pro zaměstnance a jednatele. Obě akce jsou pořádány z důvodu udržení a zlepšení vztahů jak mezi zaměstnanci, tak ve vztahu zaměstnance s jednatelem.

Společníci umožňují vybraným zaměstnancům účast na veletrzích stavebních strojů, aby se seznámili s novinkami v oboru a získali širší přehled o aktuálních trendech (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.6 Sdílené hodnoty

Společnost klade velký důraz na bezpečnost a kvalitu. Bezpečnost zaměstnanců je na prvním místě. Dále je kladen důraz na ekologii a udržitelnost, neméně důležitá je vzájemná důvěra a integrita. Budování důvěry mezi klienty, zaměstnanci i dodavateli patří ke stěžejním hodnotám. Společnost si cení svých stálých zákazníků, kteří se vrací s novými stavebními zakázkami. Společníci kladou důraz na profesionální přístup zaměstnanců k zákazníkům, očekávají zdvořilé jednání a maximální snahu vyhovět jejich požadavkům. Zároveň si firma zakládá na odpovědnosti za výsledky a důsledky rozhodnutí. Vytváří v kultuře vzájemný respekt mezi pracovníky, a to bez ohledu na jejich pozici. Své zaměstnance podporují vzděláváním, školením i rozvojem dovedností, aby se zlepšila jejich efektivita (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.7 Schopnosti

Společnost si zakládá na dovednostech a zkušenostech zaměstnanců. Rozvíjí talenty i vzdělání svých zaměstnanců v rámci školení. Nicméně všichni zaměstnanci nejsou vyučeni v oborech příslušných k odvětví stavebnictví. Během letních prázdnin ve společnosti na brigádě pracují i studenti ze stavebních a průmyslových škol. Studenti zde nabírají nejen praxi, ale i zkušenosti do budoucna. Společnost se nebrání vzít si pod dohled studenty na povinnou školní praxi. Společnost se přizpůsobuje technologickým změnám a zavádí nové stavební technologie, na které jsou pak vybraní zaměstnanci zaučeni, např. nové strojní vybavení. Zákazníkům nabízí konzultace ohledně stavebnictví, konkrétně se jedná o poradenství v oblasti udržitelnosti, kvality stavebních materiálů, stavebních postupů, ale i poradenství v oblasti designu. V neposlední řadě poskytují svým zákazníkům i záruku na provedené práce. Jednatelé si zakládají na profesionálním přístupu, proto jednají se svými zaměstnanci i zákazníky zdvořile. Své zaměstnance se snaží neustále motivovat. Pořád sledují změny, aby byli schopni na ně

reagovat a využít je ve svůj prospěch, např. nové technologie a postupy (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.2.8 Shrnutí McKinseyho modelu 7S

V McKinseyho modelu 7S bylo popsáno vnitřní prostředí podniku. Strategii společnosti je rozvíjet se do budoucna. Společnost je na trhu více jak deset let a za tu dobu si získala dobré jméno na trhu. Podniká na trzích B2B, B2C i B2G, nejvíce zakázek má na B2B trhu. Nabízí personalizované služby na přání svých klientů. Jedná se o stabilní společnost. Společnost nemá pevně vymezenou strukturu. Majitelé jsou zároveň společníky a zároveň i jsou to oni, kdo komunikují se zákazníky. Nemají žádné oddělení, např. účetnictví jim zpracovává externista a marketing na začátku vedla externí firma, v současnosti již neinvestují. Probíhají pravidelné kontroly s vedením a klíčovými spolupracovníky. Se zákazníky pak probíhají přímo na stavbách tzv. kontrolní dny. Efektivitu kontrolují na každodenní bázi přímo na stavbách. Rozhodující slovo má vždy investor. Komunikace probíhá nejlépe osobně, popřípadě telefonicky nebo e-mailem. Kladou velký důraz na bezpečnost a kvalitu. Bezpečnost zaměstnanců, ale i spolupracovníků je na prvním místě. Velký důraz je kladen i na budování vztahů s klienty, zaměstnanci i dodavateli. Společnost odpovídá za své výsledky i důsledky rozhodnutí. Mezi pracovníky panuje vzájemný respekt, bez ohledu na vzdělání i pozici. Zaměstnanci jsou podporováni v rozvoji svých zkušeností i ve vzdělávání. Styl vedení je spíše autoritativní, konečné rozhodnutí padne vždy ze strany jednatelů. Zaměstnanci pracují na pozicích podle jejich zkušeností a dovedností, nicméně je přesouvají i na jiné pozice z důvodu rozšíření jejich dovedností. Na pracovišti je přátelský a týmový přístup, dlouholetí zaměstnanci si s jednateli i tykají. Zaměstnanci jsou odměňováni za vykonanou práci a společnost jim nabízí řadu benefitů, např. služební automobily, zapůjčení vybavení, vánoční bonusy nebo služební mobil. Společnost proplácí zaměstnancům i školení, díky kterému si rozšiřují profesní vzdělání. Pořádají dvě firemní akce – letní akce a vánoční večírek. Obě akce jsou uspořádány k upevnění vztahů mezi zaměstnanci a ve vztahu zaměstnance s jednateli. Jak už bylo i výše řečeno, společnost si zakládá na zkušenostech a dovednostech zaměstnanců, proto je podporuje v rozvíjení talentů a vzdělávání. Nabízí ale i praxi a školní brigády studentům středních a vysokých škol.

Společnost se přizpůsobuje i technologickým změnám a zavádí nové stavební technologie, na které jsou vybraní zaměstnanci zaučeni. Shrnutí McKinseyho modelu 7S bylo zobrazeno v tabulce č. 3, kde byly jednotlivé faktory rozděleny na negativa a pozitiva.

Tabulka 3: Shrnutí McKinseyho modelu 7S

Pozitiva	Negativa
Dobré jméno společnosti na trhu	Nemá pevně vymezenou strukturu
Finančně stabilní společnost	Nemá firemní zázemí
Diverzifikovaná nabídka služeb	Neexistující marketingové oddělení
Přímý kontakt jednatelů se zákazníky	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Důraz na bezpečnost a kvalitu	Nedostatek technického vybavení
Silná firemní kultura	
Dobré vztahy s dodavateli a subdodavateli	
Profesionální asistence a poradenství	

(Zdroj: vlastní zpracování).

3.3 Sortiment společnosti

Nabídka stavební společnosti je široká. Nabízí široké spektrum služeb, jako je např. výstavba rodinných domů, komerčních budov, rekonstrukce, sanace a údržba.

Stavební činnost mají rozdělenou do čtyř oblastí: monolitické betonové konstrukce, občanská výstavba, ostatní a stavební mechanizace (Stavební činnost, JaTo stav s.r.o., 2024).

Oblast monolitické betonové konstrukce tvoří monolitické konstrukce opěrné pro stěny, stropy, stěny, jímky, pohledové ploty, bazény, leštěné betony (tzv. průmyslové podlahy), česaný beton aj. Dále sem patří bytová výstavba, občanská vybavenost, speciální pohledové konstrukce a průmyslové objekty. Do kategorie bytová výstavba patří výstavba bytových a polyfunkčních domů. Haly, autosalony, čistírny odpadních vod, menší mosty, propustky apod. spadají do kategorie občanská vybavenost. Za speciální pohledové

konstrukce si můžeme představit např. ploty a vstupní brány. Do poslední kategorie, tedy mezi průmyslové objekty patří základové konstrukce pro čerpadla, turbíny, CNC soustruhy apod. (Stavební činnost, JaTo stav s.r.o., 2024).

Do oblasti občanská výstavba spadají stavební práce na novostavbách rodinných a bytových domů, hal, garáží, ať už jde o kompletní výstavbu nebo částečnou. Dále sem spadá rekonstrukce domů a bytů, včetně vody, topení, odpadů, elektřiny a plynu. Do této oblasti se řadí demolice, zemní práce, izolace, dílčí stavební práce a fasádní systémy. Zemní práce jsou prováděny traktory, bagrem a pásovými bagry. Izolace provádějí natavované asfaltové i svařované PVC izolace pro spodní stavby i ploché střechy a terasy. Pod dílčími stavebními pracemi si můžeme představit výměnu oken, dveří, podlahových krytin, obkladů apod. (Stavební činnost, JaTo stav s.r.o., 2024).

Do oblasti ostatní spadají služby v rámci projektové činnosti. Dodávají kompletní rámové lešení včetně dopravy, montáže, a to buď v podobě pronájmu nebo odkupu. Dále pronajímají mobilní hliníkové věže Boss, motorové nůžkové plošiny a šikmé výtahy. Tyto činnosti spadají dle jejich uspořádání do oblasti ostatní (Stavební činnost, JaTo stav s.r.o., 2024).

Do oblasti stavební mechanizace patří stavební stroje a vybavení, které společnost vlastní pro kompletní výstavbu. Společnost má v majetku pásový bagr VOLVO EC55B 5,9 t, pásový bagr Komatsu 5 t, pásový bagr WackerNeuson 2,8 t, dumper a traktor bagr JCB 2CX. Tyto stroje využívá pro vlastní činnost, stroje nepronajímá. Dále ve svém vozovém parku má nákladní vozidla DAF LF a Mercedes ATEGO, obě vozidla využívají pro převoz zeminy a stavebního materiálu. Vlastní i šikmý výtah Geda lift 250 a vrátek Geda Maxi 120 pro manipulaci na stavbách. A další vybavení jako je pýchovací a hutnicí technika (např. pých), bourací a řezná technika (bourací kladiva, kompresor, stolová diamantová pila, ruční diamantová pila atd), měřicí technika (lasery, dálkoměry, nivelační přístroje), vibrační technika (vibrační lišta, ponorný vibrátor), elektrocentrály a veškeré drobné vybavení (např. míchačky, míchadla, brusky, pily) (Stavební činnost, JaTo stav s.r.o., 2024).

Do divize autodoprava patří nákladní vozidla a stavební stroje, které jsou v rámci vozového parku. Společnost v současnosti využívá divizi autodoprava pouze pro vlastní činnost (Autodoprava, JaTo stav s.r.o., 2024).

Jak už bylo výše zmíněno, všechny služby, které společnost poskytuje, jsou plně specializované na přání zákazníka. Společníci se nebrání novým věcem, ze kterých plynou nové zkušenosti. Svým zákazníkům poskytují i záruku na provedené práce, poradenství v oblasti udržitelnosti, kvality stavebních materiálů, postupů a také poradenství v oblasti designu (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.4 Marketingový mix 4P

3.4.1 Produkt

Divize inženýrství se zaměřuje na komplexní projekční a stavení řešení s důrazem na udržitelný rozvoj, energetickou efektivitu a ekologickou odpovědnost. Nabízí širokou škálu služeb a produktů, které pomáhají snižovat energetickou náročnost budov a optimalizaci provozních nákladů. Dále představují přidanou hodnotu pro investory a majitele z hlediska dlouhodobých úspor, zvýšení komfortu a kvality bydlení s využitím nejmodernějších technologií pro efektivní správu budov. Divize se zaměřuje nejen na novou výstavbu, ale také na modernizaci stávajících objektů, a to jak v soukromém sektoru (rezidenční výstavba, komerční budovy), tak ve veřejném sektoru (školy, administrativní budovy aj.) (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Mezi produkty a služby patří (Jednatel společnosti Šural, 2024):

- **Modernizace a rekonstrukce** – revitalizace budov s cílem zvýšení energetické efektivity, snížení emisí a dlouhodobé úspory provozních nákladů.
- **Poradenství a konzultace** – odborné konzultace v oblasti udržitelné stavebnictví, energetického managementu a optimalizace provozu budov.
- **Projektová dokumentace** – zpracování projektové dokumentace podle přání zákazníka a dle norem a předpisů.
- **Dotace Nová zelená úsporám (NZÚ)** – zpracování dotací pro zákazníky na úspornější bydlení. Například dotace na fotovoltaické systémy, kotle, kamna, tepelná čerpadla, zateplení domu, zelená střecha atd. Na obrázcích 2 a 3 můžete vidět zobrazení fotovoltaického systému na střeše domu a ukázkou zelené střechy.



Obrázek 2: Fotovoltaické systémy

(Zdroj: Nová zelená úsporám, 2025).



Obrázek 3: Zelená střecha

(Zdroj: Nová zelená úsporám, 2025).

3.4.2 Cena

Cenová strategie divize inženýrství je nastavena tak, aby reflektovala hodnotu poskytovaných služeb a zároveň zůstala konkurenceschopná na trhu. Vzhledem k zaměření na energeticky úsporná a ekologická řešení se cenotvorba odvíjí od několika klíčových faktorů: náklady na materiál a technologie, stavební práce, dostupné dotace, konkurence na trhu a dlouhodobé provozní úspory (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Cena projektové dokumentace se liší v závislosti na faktorech, jako jsou složitost projektu, velikost stavby, lokalita a specifické požadavky klienta. Pohybuje se ale v rozmezí 20 000 Kč až 150 000 Kč. První konzultaci u některých typu zakázek a rozsahu práce nabízejí zdarma. Cena dalších konzultací se liší pak podle složitosti, časové náročnosti zakázky, činnosti a odbornosti konzultanta. Konzultace s pohybuje se

v rozmezí 600 – 3 000 Kč za hodinu. Dále si mohou účtovat i pevnou částku za určité služby, jako je například převzetí a příprava (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Z projektové dokumentace pro příslušnou stavbu je vytvořen rozpočet. Tvorba rozpočtu se skládá z materiálu a stavební práce. Samozřejmě se připočítává i marže společnosti. Rozpočet je vždy odsouhlasen klientem a poté teprve začínají práce. Může se stát, že vzniknou takzvané vícepráce. Vícepráce jsou práce odvedené stavební firmou pro klienta, které nejsou zahrnuty v projektu ani v projektové dokumentaci. Tím pádem tyto práce nejsou zahrnuty ani v rozpočtu. Tyto vícepráce jsou velmi časté na stavbách. Některé práce bohužel nejsou často odhalitelné, a tak jsou objeveny až za chodu stavby. Pro vícepráce se opět dělá cenová nabídka – rozpočet, který opět odsouhlasí klient. Vícepráce jsou vždy smluvně opatřeny, aby nenastal problém jak ze strany klienta, tak ze strany stavební společnosti (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Ceny materiálu si poptávají u více dodavatelů. Díky tomu svým zákazníkům nabízí nejen kvalitní materiál, ale i nízké ceny. Jelikož je společnost na trhu již několik let, tak má své jméno na trhu a již vybudované dodavatelské vztahy. Vzhledem k této skutečnosti má společnost jisté výhody u dodavatelů. Jedná se o výhody typu slevy, množstevní slevy a u některých dodavatelů má společnost i vlastní ceny. Výjimkou jsou dlouholetí dodavatelé, kde už mají dopředu nasmlouvané ceny (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Cena stavební práce se odvíjí od náročnosti a doby trvání. Společníci nemají žádný ceník, podle kterého by vypracovávali rozpočty. Pro každý rozpočet stanovují cenu stavební práce dle náročnosti. Společnost se pyšní i dobrými subdodavatelskými vztahy. Jedná se o živnostníky podnikajícími v oboru elektřina, plyn, topení, voda, ale i zedníci, klempíři atd. Jelikož společnost těmto malým živnostníkům poskytuje několik zakázek ročně, mají spolu nastavené lepší ceny, než kdyby si je objednal klient na přímo. Pokud společnost zastřešuje všechny dodávky i subdodavatelskou činnost, nechá si od dodavatelů a subdodavatelů udělat rozpočet, který potom zobrazí v jejich rozpočtu. Společníci jsou ale vždy otevření přáním zákazníka. Pokud si zákazník chce sám obstarat např. materiál za výhodnější ceny vzhledem ke svým možnostem, společnost nemá námitky. Ovšem zákazník musí dopravit materiál na stavbu včas, aby nedocházelo ke zdržení stavebních prací nebo časovým prolukám (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Společnost svým klientům nabízí možnost průběžného splácení, tzn. že během průběhu stavby dle nastavených podmínek průběžně fakturuje. Např. jednou měsíčně vyfakturuje

práce, které proběhly minulý měsíc. Zákazníci mohou využít i financování investic prostřednictvím dotačních programů. Při větších zakázkách stavební firma poskytuje i slevy. Slevu poskytuje i zákazníkům, kteří již v minulosti spolupracovali se stavební firmou (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.4.3 Distribuce

Společnost v současné době dokončuje stavební práce na budově, kde bude vytvořeno zázemí společnosti. Budova bude využita jako zázemí společnosti. Budou zde kanceláře jednatelů a klíčových zaměstnanců. Dále zde bude zasedací místnost pro schůzky a školení. Zbytek prostoru by měl sloužit k uskladnění stavebního vybavení a pro případné opravy strojů. Zákazníci si zde budou moct prohlédnout vzorky materiálů a fotodokumentaci technologických řešení (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Konzultanti poskytují individuální poradenství a připravují nabídky na míru. Kladou důraz na přímou komunikaci s investory, developery a klienty. Konzultace a poradenství probíhají v kancelářích společnosti. Ovšem existují případy, kdy je lepší sjednat schůzku na pozemku potencionálního projektu, například z důvodu prohlídky místa, zaměření a vytvoření návrhu přímo na míru. Další konzultace a poradenství potom probíhají na místě podle důvodu schůzky, např. administrativa, konzultace návrhů a poradenství budou probíhat v kancelářích, zatímco technické věci by se řešily na stavbách (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Stavební služby se vykonávají bez vazby na konkrétní místo. Za výkonem dojíždějí po celých okresech, jeden z jednatelů tedy po Břeclavsku a Hodonínsku a v okolí Brna a Havlíčkova Brodu. V současnosti jeden ze společníků má zakázky ve městě Břeclav a v obci Mutěnice. Zakázky z větší vzdálenosti společníci zpravidla odmítají z důvodu náročnosti na přejezdy. Ovšem dělají výjimky u zákazníků, se kterými již v minulosti spolupracovali a nebyly žádné problémy (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.4.4 Propagace

Společnost využívá jak internetové prostředí, tak i veřejné prostředí. K nejméně výrazné propagaci dochází právě na internetovém prostředí. Společnost využívá pouze webové

stránky. Nicméně v tomto oboru není úplně důležitá propagace v rámci sociálních sítí, ale spíše reference a recenze zákazníků. Cílem propagační strategie je zvýšit povědomí o nabídce služeb v oblasti energeticky úsporných řešení a možnostech získání dotací z programu Nová zelená úsporám. Dále posílit image společnosti jako odborníka na zelené úspory a udržitelné stavebnictví a generovat nové obchodní příležitosti.

3.4.4.1 Reklamní polepy

Společnost na svých firemních vozidlech má umístěnou reklamu. Jednatelé mají pouze personalizované SPZ, nicméně jejich zaměstnanci mají i polepy z bočních stran i na zadních dveřích. Polepeny nápisem JaTo stav s.r.o. jsou také všechny stroje a vybavení. Na větších stavbách, které trvají delší dobu, je k dispozici zaměstnancům i kontejner, který slouží např. k uschování osobních věcí nebo k posezení v pauzách. Stěny kontejnerů jsou pomalovány nápisem JaTo stav s.r.o. Dále všechny stavby jsou oploceny, z důvodu zákazu vstupu nepovolaných osobám na stavbu. Na plot si většinou společnost též věší transparent s názvem společnosti a kontaktem, aby oslovili kolemjdoucí potencionální zákazníci (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.4.4.2 Webové stránky

Webové stránky se společnosti daří udržovat, v minulosti tomu však tak nebylo. Na jejich stránkách nalezneme nabídku stavebních prací a nabídku divize autodoprava, která není aktualizována. Dále zde nalezneme základní informace o firmě a kontakty přímo na jednatele. Jejich stránky nabízí i reference, kde nalezneme fotografie vozového parku a mechanizace a stavby z roku 2017. Jejich stránky jsou stylizovány do barev zelená a šedá, které si zvolili jako barvy firemní. Webové stránky společnosti JaTo stav jsou velmi jednoduché a neobsahují mnoho informací (JaTo stav s.r.o., 2024).

Na sociálních sítích i webových stránkách je vhodné sdílet publikace článků a případových studií o úspěšných realizacích a energeticky úsporných projektech. Dále aktualizovat obsah s důrazem na informace o Zelené úsporám, realizovaných projektech a postupech k získání dotací. Více aktivní komunikace na platformách jako Facebook

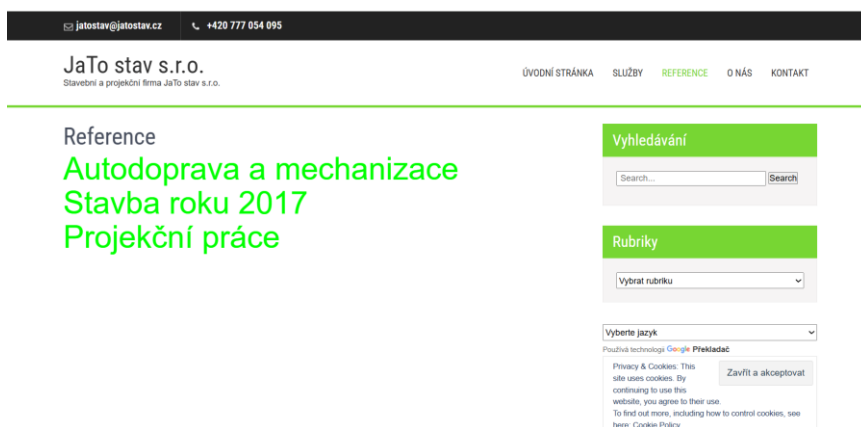
a LinkedIn, sdílení novinek a tipů. Reference a recenze zákazníků by mohly být zveřejňovány na sociálních sítích i na webových stránkách.

3.4.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje veškerou přímou komunikaci mezi zástupcem společnosti a zákazníkem s cílem uzavřít smlouvu nebo poskytnout odborné poradenství. Patří jsem osobní jednání se zákazníky například formou schůzky s investory, developery, firmami i soukromými klienty, konzultace ohledně technických řešení, materiálů a stavebních postupů, prezentace návrhů stavebních projektů a řešení na míru. Dále sem spadají konzultace přímo na místě realizace stavby a řešení technických problémů v průběhu realizace. Osobní prodej je ve stavebnictví klíčový, protože většina zakázek je vysoce individuální a vyžaduje podrobné vysvětlení, přizpůsobení řešení a vyjednávání podmínek (Jednatel společnosti Šural, 2024).

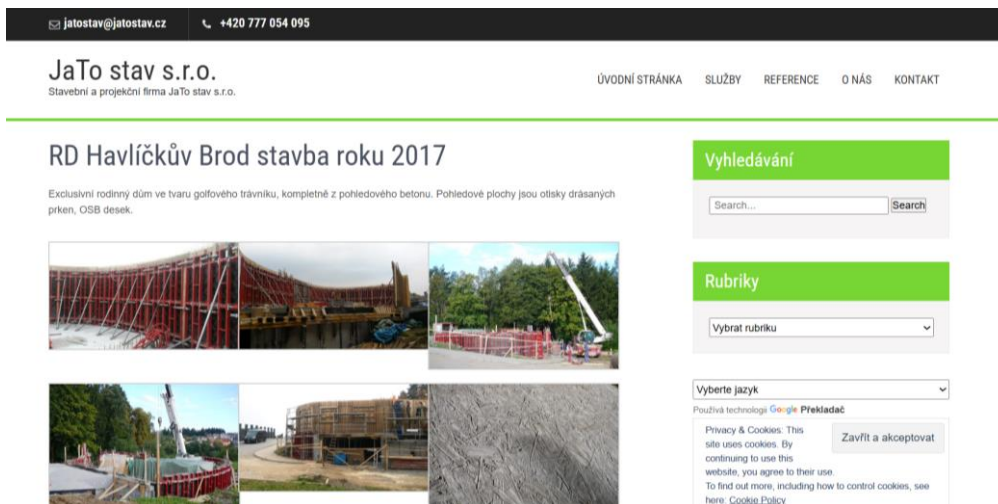
3.4.4.4 Reference a recenze

Nejefektivnější propagace společnosti je reference a recenze. Společnost sice na svých webových stránkách má pouze fotografie jedné ze staveb, ale ve skutečnosti jich postavila během 12 let na trhu už stovky. Společníci pak potenciálním zákazníkům představují stavby, které v minulosti provedli.



Obrázek 4: Webové stránky společnosti – reference

(Zdroj: Reference, JaTo stav s.r.o., 2024).



Obrázek 5: Webové stránky - Stavba roku 2017

(Zdroj: Reference, JaTo stav s.r.o., 2024).

Spokojenost zákazníků je klíčová. Zákazníci se vrací s novými poptávkami po službách. Přicházejí ale i noví zákazníci, kteří dostali od někoho pozitivní recenzi. Společníkům se stává dost často, že nový klient byl doporučen i dodavateli. Přicházejí ale i zákazníci, kteří sledovali průběh pracovních činností na stavbě v okolí. Reference a recenze zákazníků by mohly být zveřejňovány na sociálních sítích i na webových stránkách (Reference, JaTo stav s.r.o., 2024).

3.4.4.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje se zaměřuje na motivaci zákazníků k využití služeb prostřednictvím finančních i nefinančních pobídek. Společnost nabízí dlouholetým zákazníkům slevy za věrnost nebo za recenze a reference. Díky těmto nástrojům společnost zvyšuje svou konkurenceschopnost a motivuje zákazníky k rychlejšímu rozhodování o realizaci stavebních úprav (Jednatel společnosti Šural, 2024).

3.5 Segmentace

Segmentace stavební společnosti JaTo stav s.r.o. pro B2C trh v Jihomoravském kraji konkrétně pro divizi inženýring. Segmentace se zaměřuje na demografické, geografické, psychologické a behaviorální charakteristiky zákazníků.

Z demografického hlediska lze cílovou skupinu rozdělit především podle věku, příjmu a rodinného stavu. Cílový segment tvoří majitelé rodinných domů ve věku 30 – 55 let, kteří si pořizují nebo rekonstruují rodinné domy a hledají efektivní řešení pro snížení energetické náročnosti (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Z geografického hlediska se zaměřuje na zákazníky v menších obcích a na venkově, kde je vyšší potřeba rekonstrukcí starších rodinných domů, ale také na městské oblasti, kde poptávka roste především u novostaveb nebo developerských projektů s vyšší přidanou hodnotou. Regionální zaměření umožňuje přizpůsobit nabídku specifickým podmínkám na jižní Moravě, například s ohledem na klimatické podmínky nebo dostupnost dotačních programů (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Z psychologického hlediska se rozlišují zákazníci podle jejich životního stylu a hodnot. Cílový segment budou tvořit zákazníci, kteří dávají přednost udržitelným stavebním řešením, jako jsou pasivní domy nebo energeticky úsporné rekonstrukce. Zároveň ale jsou nadšenci do technologií, takže upřednostňují moderní inteligentní řešení, např. chytré řízení domácnosti spojené s energetickými úsporami (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Z behaviorálního hlediska rozděluje zákazníky podle jejich nákupního chování a vztahu ke stavebním úpravám. Naši cíloví zákazníci jsou aktivní investoři, kteří plánují rozsáhlé rekonstrukce nebo stavby nových objektů a jsou ochotni investovat větší částky (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Tento segment umožňuje společnosti JaTo stav s.r.o. lépe cílit své marketingové a obchodní aktivity a přizpůsobit nabídku konkrétním potřebám zákazníků na jižní Moravě. Propagace musí zdůrazňovat kvalitu a udržitelnost.

3.6 Persony

Persony představují modelové profily ideálních zákazníků, které hrají klíčovou roli v marketingu a obchodním plánování. Pomáhají firmám lépe pochopit potřeby a chování cílové skupiny, což umožňuje přesnější segmentaci a efektivnější komunikaci. Díky personám je možné lépe zacílit marketingový obsah, upravit strategie a zvýšit konverzní poměr. Pro lepší pochopení cílového spotřebitele na B2C trhu bylo vytvořeno několik těchto profilů, které pomohou identifikovat jeho potřeby a nákupní chování, a tím podpořit tvorbu účinné marketingové strategie.

3.6.1 Persona 1: Petr – rekonstrukce starého rodinného domu

Věk: 45 let

Bydliště: vesnice poblíž Hodonína

Rodinný stav: ženatý, 2 děti

Příjem: on 35 000 Kč/měsíčně, manželka 30 000 Kč/měsíčně

Vlastnictví: starší rodinný dům po rodičích

Motivace: chce dům zateplit, vyměnit okna a střechu, aby snížil výdaje za energie

Chování: sbírá nabídky, hledá, co nejlepší řešení, spoléhá se na doporučení od známých

Hodnoty: spolehlivost, úspory do budoucna, kvalita práce

Technologie: základní uživatel – o chytré technologie má zájem, pokud zjednoduší provoz

3.6.2 Persona 2: Lucie – investorka do novostaveb

Věk: 38 let

Bydliště: Brno

Rodinný stav: svobodná, bezdětná

Příjem: 80 000 Kč/měsíčně

Vlastnictví: nově postavený rodinný dům

Motivace: chce využít moderní technologie k optimalizaci provozu domácnosti

Chování: sleduje novinky, čte odborné weby, aktivně vyhledává inovace

Hodnoty: udržitelnost, technologie, estetika

Technologie: aktivní uživatelka – chytrá domácnost, solární panely, automatizace

3.6.3 Persona 3: Martin – investor do venkovských nemovitostí

Věk: 50 let

Bydliště: Mikulov

Rodinný stav: rozvedený, 1 dospělé dítě

Příjem: 250 000 Kč/měsíčně

Vlastnictví: více nemovitostí – rekreační i investiční objekty

Motivace: přestavba staršího domu na nízkoenergetické ubytování pro turisty

Chování: jedná rychle, upřednostňuje profesionální přístup a návratnost investice

Hodnoty: efektivita, zisk, dlouhodobá hodnota

Technologie: otevřený inovacím, využívá externí poradce i dotační nástroj

3.7 SLEPTE

Analýza SLEPTE se zabývá analýzou obecného okolí. Zahrnuje 6 faktorů – sociální, legislativní, ekonomický, politických, technologický a enviromentální faktor.

3.7.1 Sociální faktory

V posledních letech zaznamenala Česká republika mírný nárůst počtu obyvatelstva. Rostoucí počet seniorů pro firmu znamená příležitost, protože zvyšuje poptávku po bezbariérových úpravách. Dále roste počet mladých rodin, tím se zvyšuje poptávka po novém bydlení (Aktuální populační vývoj v kostce, Český statistický úřad, 2025). Bohužel, ale ne všichni mladí mají zájem o bydlení. Roste trend sdíleného bydlení, tzv. sdílené byty nebo sdílené pokoje. U generace Z roste i nezájem o vztahy. To může mít za následek lhostejnost vlastního bydlení a zůstávání v domech s rodiči. (Česká tisková kancelář. *Analýza: Páry zvažují společné bydlení spíše z ekonomických důvodů než z lásky*, 2025). V dnešní době roste i trend stěhování do měst, proto se v poslední době rozvíjí i infrastruktura ve větších městech. Dále asi největší bum ve stavebnictví přinesly nízko energetické domy, a i Zelená úsporám. Lidé se snaží co nejvíce stavět z recyklovatelných a udržitelných materiálů a zároveň i snížit co nejvíce náklady na udržení chodu domácnosti (Česká tisková kancelář. *Dekáda udržitelnosti v Česku*, 2023).

3.7.2 Legislativní faktory

Legislativní podmínky pro stavební činnost jsou přísné. Stavební zákon představuje přísné předpisy a normy ohledně např. bezpečnosti, kvality práce atd. Společnost má

povinnost zabezpečit zaměstnanci bezpečnost a poskytnout mu k tomu příslušné pomůcky. Nabízejí se zde i administrativní překážky např. při získání povolení nebo získání dotací. Ovšem změny ve stavebním zákonu a novely 2024 by měly zrychlit stavební řízení, což pozitivně může ovlivnit průběh projektů. Např. stavební povolení pro stavbu rodinného domu získáte už za 30 dní, u složitějších staveb typu dálnice nebo elektrárny 120 dní (Nový stavební zákon, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2025). Mohou nastat i omezení u územního plánu. Např. změny v územním plánu nebo jen výjimky v územním plánu představují zdlouhavé řízení. Územní plán dále může omezit výšku, velikost, vzhled nebo způsob využití staveb (Zákon č. 283/2021 Sb.). Dotační programy (Nová zelená úsporám) představují podporu pro obyvatele České republiky (Nová zelená úsporám, 2025). V roce 2024 se zvýšila sazba daně z příjmů právnické osoby z 19 % na 21 %. Dále se ale snížila sazba DPH u stavebních a montážních prací u staveb pro bydlení a sociální bydlení z 15 % na 12 %. Mezi dvěma plátcí DPH v ČR u stavebních pracích se dá, ale využít přenesená daňová povinnost. Změny ale přišly i u výpočtu mezd zaměstnanců, kdy se přidalo nemocenské pojištění ve výši 0,6 % (Ministerstvo financí ČR. *Přehledně: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany*, 2024). Dále se zvýšila minimální mzda, v roce 2025 minimální mzda činí 20 800 Kč (Minimální mzda, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2025).

3.7.3 Ekonomické faktory

Ekonomická situace v České republice je zaměřena na stabilitu a růst, ale čelí výzvám, které vyžadují strategická opatření a adaptaci ze strany vlády, ale i podniků a občanů. Po silném ekonomickém oživení po úpadku způsobeném pandemií COVID-19 se ekonomika vrací k růstu. Roste hrubý domácí produkt a inflace postupně klesá. Zvýšení inflace ovlivňuje nejen životní náklady obyvatel, ale i podnikatelské prostředí, což může vést ke tlaku na mzdy a podnikatelské náklady. Česká republika se ale podotýká s nízkou mírou nezaměstnanosti, což nasvědčuje pozitivnímu trhu práce. Existují ale určité rozdíly mezi regiony s nedostatkem kvalifikované pracovní síly ve vybraných oblastech, které mohou omezovat růst podniků. Úrokové sazby v české republice po pandemii COVID-19 postupně začínají klesat (Státní rozpočet, Ministerstvo financí ČR, 2025). Bankovní rada ČNB snížila dvoutýdenní repo sazbu na 3,5 %, diskontní sazbu na 2,5 % a lombardní

sazbu 4,5 %. Od minulého rozhodnutí snížila všechny tři sazby o 0,25 procentního bodu (Česká národní banka. *Rozhodnutí bankovní rady ČNB*, 2025). Ovšem nesmíme brát v potaz pouze sazbu úroků, ale musíme brát v potaz ukazatel nazývaný „roční procentní sazba nákladů na spotřebitelský úvěr“ (RPSN). Ukazatel RPSN bere v potaz i poplatky za posouzení žádosti o úvěr, poplatky vážící se k uzavření smlouvy, poplatky za převod peněžních prostředků, poplatky za vedení úvěrového účtu, platby provizí aj. Nicméně vysoké úrokové sazby mají dopad na náklady na úvěry pro domácnosti a pro podniky (Česká národní banka. *Co je to ukazatel RPSN*, 2025). Zvyšují se náklady na hypotéky, což může vést k ochlazení trhu s nemovitostmi a na stavebním trhu. Hypoteční trh se ale postupně začíná oživovat. ČNB stanovuje limity LTV (Loan to Value), které mají regulovat rizika na hypotečním trhu. LTV znamená poměr výše úvěru k hodnotě zastavované nemovitosti. Horní hranice pro žadatele bude 80 % a pro žadatele mladší 36 let 90 % (Česká národní banka. *ČNB potvrdila nastavení pravidel pro poskytování hypoték i výši proticyklické kapitálové rezervy*, 2024). Stát podporuje i své občany formou státní podpory na stavební spoření. Za rok 2025 můžeme od státu získat 1 000 Kč státní podpory. V posledních letech se zvýšili i ceny energií, což motivuje majitele nemovitosti k investicím do úsporných opatření, např. zateplení (Zákon č. 96/1993 Sb.).

3.7.4 Politické faktory

Dlouhodobá politická stabilita v ČR vytváří předvídatelné prostředí pro stavební investice. Stát vypisuje ročně několik desítek tisíc, jedná se například o stavbu a údržbu silnic a dálnic, rekonstrukce škol a nemocnic atd. Stát nabízí i několik podpor pro bydlení v České republice. Jedná se například o příspěvek na bydlení, programy pro mladé rodiny, dotace na rekonstrukci a modernizaci atd. Příspěvek na bydlení může získat občan nebo rodina, jejichž náklady na bydlení stojí více než 30 % jeho příjmů (Příspěvek na bydlení, Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025). Stát dále poskytuje dotace tzv. „Nová zelená úsporám“. Nachází se zde např. dotace na úspornější bydlení, kam patří dotace na zateplení, na novostavby, na výměnu kotlů a kamen. Každá dotace má specifické podmínky, aby občan mohl získat dotaci v plné výši. Např. se liší dotace pro rodinné domy a pro bytové domy. Výše dotace na zachytávání a využití dešťové a odpadní vody se pohybuje v rozmezí 26 000 Kč až 100 000 Kč (Dešťovka – dešťová

a odpadní voda, Nová zelená úsporám, 2025). Dále Krajský úřad Jihomoravského kraje vypsali podporu bydlení a podnikání na vybraných rozvojově znevýhodněných územích Jihomoravského kraje 2025–2026. Na tento projekt je vypsáno 20 000 000 Kč. U tohoto projektu jsou vypsány dva dotační tituly. První je pro technickou infrastrukturu a objekty pro bydlení, kde může jeden projekt získat podporu až ve výši 1 000 000 Kč. Druhý titul je pro objekty kombinované pro bydlení a podnikání. U druhého titulu může projekt získat až 1 250 000 Kč (Podpora bydlení a podnikání na vybraných rozvojově znevýhodněných územích Jihomoravského kraje 2025-2026, Jihomoravský kraj, 2025). Dále státní cíle v oblasti snižování emisí CO₂ pozitivně ovlivňují přístup k novým technologiím a materiálům ve stavebnictví (Snižovat emise CO₂: Cíle a opatření EU, Evropský parlament, 2023).

3.7.5 Technologické faktory

Technologické vlivy v odvětví stavebnictví jsou široké a zahrnují inovace a pokroky, které mění způsob, jakým se budovy navrhují, staví a udržují. Building Information Modeling zkráceně BIM je technologie, která umožňuje vytváření digitálních modelů budov, které zahrnují informace o konstrukci, materiálech a zařízeních. Tato technologie usnadňuje spolupráci mezi architekty, inženýry a dodavateli a pomáhá předcházet chybám (KUPSA, T., 2019). Ve stavebnictví se začíná používat 3D tisk pro výrobu stavebních komponentů, a dokonce i celých budov. Tato technologie může výrazně snížit náklady a zrychlit výstavbu (PlanRadar. *3D tisk ve stavebnictví: jaké jsou jeho výhody*, 2023). Prefabrikované komponenty, které jsou vyráběny mimo staveniště a následně sestavovány na místě, zvyšují efektivitu a zkracují dobu výstavby. Modulární výstavba je stále populárnější pro bytové projekty. Prefabrikované stavby mají předem vyrobené části stavby v kontrolovaném prostředí, např. to mohou být střechy, strop, stěny, most. Modulární konstrukce jsou předem vyrobené stavby v kontrolovaném prostředí, včetně podlah, stěn, stropů a někdy i vnitřního vybavení. Obojí jsou pak jen připraveny k namontování na stavbě (Ecokit. *Výhody prefabrikace komponentové modulární konstrukce*, 2021). Nové technologie a materiály se stávají standardem v moderním stavebnictví. Mezi stále častěji používané nové technologie patří automatizace a drony. Roboti se začínají používat na staveništích pro specifické úkoly, jako je pokládka cihel

nebo malování. Automatizace může zvýšit produktivitu a snížit riziko pracovních úrazů (KOHOUTOVÁ, M., 2022). Inovace v oblasti nových stavebních materiálů mají zásadní vliv na kvalitu a udržitelnost budov, optimálně nové materiály by měly být lehčí, kvalitnější, ekologičtější a odolnější (PlanRadar. *17 inovativních materiálů měnících stavební průmysl*, 2022).

3.7.6 Enviromentální faktory

Enviromentální vlivy ve stavebnictví se týkají dopadů, které stavební činnost a samotné budovy mají na životní prostředí. Tyto vlivy mohou být pozitivní i negativní a zahrnují široké spektrum aspektů od spotřeby materiálů a energie až po ochranu biodiverzity a kvalitu ovzduší. Stavebnictví vyžaduje značné množství přírodních zdrojů jako jsou dřevo, kámen, cement, voda a další materiály. Těžba a zpracování těchto materiálů mohou vést k vyčerpání přírodních zdrojů (PlanRadar. *17 inovativních materiálů měnících stavební průmysl*, 2022). Stavební procesy, výroba stavebních materiálů a provoz budov jsou zdroji významných emisí CO₂ a dalších skleníkových plynů. Tyto emise přispívají ke globálnímu oteplování a změně klimatu (PlanRadar. *Jak nejlépe využít digitalizaci a nové technologie pro udržitelnost budov v celém jejich životním cyklu*, 2023). Ve stavebnictví se produkuje i velké množství odpadu během výstavby, renovace a demolice. Je důležité implementovat strategie pro správu a recyklaci těchto odpadů, aby se minimalizoval tlak na skládky a zdroje. Stavební práce vydávají hluk a vibrační aktivity, které mohou narušit životní prostředí a kvalitu života obyvatel v okolí (BusinessInfo.cz. *Stavební odpad recykluje osm z deseti stavebních firem*, 2023). Nové stavební projekty mohou narušit přirozené stanoviště zvířat a rostlin, to může vést k úbytku biodiverzity. Je důležité provádět ekologické posudky a plánovat výstavbu tak, aby se minimalizovaly negativní dopady na přírodní prostředí. Některé projekty mohou mít dopady na historické a kulturní památky, proto se vyžaduje pečlivé plánování a ochranné opatření. Pozitivní enviromentální dopady mají stavby navržené s ohledem na udržitelnost, které využívají ekologické materiály a technologie, tím mohou přispět k ochraně životního prostředí. Také projekty zaměřené na renovaci starších budov a oblastí mohou vést k revitalizaci a ochraně přírodního a urbanistického prostředí. Pro efektivní minimalizaci negativních enviromentálních vlivů ve stavebnictví je nezbytné

implementovat strategie udržitelného rozvoje, ekologického plánování a efektivního řízení zdrojů. To zahrnuje využívání moderních technologií, propagaci recyklace a udržitelné hospodaření s přírodními vlivy (PlanRadar. *Jak nejlépe využít digitalizaci a nové technologie pro udržitelnost budov v celém jejich životním cyklu*, 2023).

3.7.7 Shrnutí analýzy SLEPTE

SLEPTE analýza stavebního sektoru v České republice odhaluje několik klíčových faktorů, které ovlivňují jeho vývoj a příležitosti. **Sociální faktory** poukazují na demografické změny, jako je nárůst počtu seniorů a mladých rodin. Tyto skupiny vytvářejí poptávku po bezbariérových úpravách a novém bydlení. Současně však narůstá trend sdíleného bydlení a u mladé generace i nižší zájem o zakládání rodin, což může zpomalit růst poptávky po vlastním bydlení. Roste také urbanizace a s tím spojený rozvoj městské infrastruktury. Významnou roli hraje i důraz na ekologické a nízkoenergetické stavby. **Legislativní faktory** zahrnují přísnou regulaci stavebního procesu, zejména stavební zákon a normy týkající se bezpečnosti a kvality. Novelu stavebního zákona z roku 2024 však přináší zjednodušení a zrychlení schvalovacích procesů. Významnou roli hrají i daňové změny, jako je zvýšení daně z příjmů právnických osob a snížení DPH u stavebních prací. Dále existují dotační programy, jako je Nová zelená úsporám, které podporují udržitelnou výstavbu. Změny v pracovněprávních předpisech, např. zvýšení minimální mzdy a zavedení nemocenského pojištění, ovlivňují náklady firem. **Ekonomické faktory** ukazují na stabilní, ale stále se zotavující ekonomiku s nízkou nezaměstnaností. Inflace sice klesá, ale zůstává důležitým faktorem ovlivňujícím náklady podniků. Úrokové sazby klesají, což podporuje oživení hypotečního trhu, přesto však zůstávají vyšší náklady na úvěry. Regulační opatření ČNB, jako je limit LTV, mají za cíl stabilizovat trh s hypotékami. Růst cen energií motivuje občany k investicím do úsporných technologií a opatření. **Politické faktory** reflektují dlouhodobou stabilitu politického prostředí, která podporuje investice do infrastruktury a bydlení. Stát poskytuje různé formy podpory, včetně příspěvků na bydlení, dotací na rekonstrukce a výstavbu. Specifické dotační programy jsou určeny také pro rozvoj znevýhodněných oblastí. Politika udržitelnosti se projevuje v podpoře ekologických projektů a technologií. **Technologické faktory** hrají čím dál významnější roli díky nástupu digitalizace a automatizace ve stavebnictví. Technologie jako BIM (Building Information Modeling),

3D tisk, prefabrikace a modulární výstavba zvyšují efektivitu, snižují náklady a přispívají k udržitelnosti. Automatizace a nasazení robotů či dronů zlepšují bezpečnost a produktivitu na staveništích. Inovace v materiálech vedou k vyšší odolnosti, ekologičnosti a kvalitě staveb. **Enviromentální faktory** zdůrazňují nutnost udržitelného přístupu ve stavebnictví. Sektor čelí výzvám spojeným s emisemi CO₂, produkcí odpadu a dopadem na biodiverzitu. Vzrůstá důraz na recyklaci materiálů, snižování spotřeby energie a ekologické plánování. Pozitivní vliv mají ekologické stavby využívající obnovitelné materiály a technologie. Důležitou roli hrají i opatření chránící historické památky a přírodní prostředí. Celkově lze říci, že stavebnictví v ČR čelí mnoha výzvám, ale zároveň se otevírá řada příležitostí, zejména v oblasti udržitelnosti, digitalizace a státní podpory. Shrnuté analýzy SLEPTE je v tabulce č.4.

Tabulka 4: Shrnutí analýzy SLEPTE

Pozitiva	Negativa
Poptávka po nových domech	Zájem o sdílení bydlení
Poptávka po rekonstrukcích a modernizacích	Nižší zájem o rodinný život
Poptávka po bydlení ve městech	Přísnější bezpečnostní předpisy
Zájem o ekologii a udržitelnost	Růst cen materiálů a energií
Zrychlení stavebního řízení	Nedostatek kvalifikované síly
Dotace a programy podpory	Zvýšení minimálních mezd - zvýšení mezd
Pokles cen energií	Vyčerpání přírodních zdrojů
Zájem o snížení cen energií v domácnostech	Velké množství odpadu
Vypisování státních zakázek	
Dotace pro znevýhodněné oblasti	
Stabilní politické prostředí	
Podpora snižování emisí CO ₂	
Nové inovativní materiály	
Nové moderní technologie – BIM, 3D tisk, aj.	
Zlepšení efektivnosti procesů – drony, roboti	

(Zdroj: vlastní zpracování).

3.8 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model se zabývá analýzou oborového okolí. Mezi pět sil patří intenzita konkurence, nová konkurence, síla dodavatelů, síla odběratelů a hrozba substitutů.

3.8.1 Stávající konkurence v odvětví

Stavební průmysl bývá často vysoce konkurenčním prostředím, zejména v oblastech s mnoha hráči. Firmy soutěží o zakázky, termíny, ceny, kvalitu a inovace. Tyto konkurenti byli vybráni z důvodu zájmu o stejné stavební zakázky v minulých letech. Z důvodu působení jednatelů ve dvou oblastech byli konkurenti dále rozděleni na podnikající na Břeclavsku a na Brněnsku.

Společnost JaTo stav se potkala při výběrovém řízení na Břeclavsku s konkurenty jako jsou Tlak Smolík s.r.o., STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o., Quart Construct s.r.o., VHS Břeclav s.r.o. a mnoha dalšími. Většinou se setkají na zakázkách vypsaných veřejnou sférou. Na Brněnsku se setkává se stavebními firmami jako jsou MORAVOSTAV Brno, a.s., STAVEBNÍ FIRMA ŠMAK, s.r.o., A-Z STAVBY Blažek s.r.o., STAVOS BRNO, a.s. atd. (Jednatel společnosti Šural, 2025).

Společnost Tlak Smolík s.r.o. je na trhu od roku 1989. Společnost sídlí v Břeclavi. Zabývají se realizací staveb, zámečnickou kovovýrobou, autodopravou a mechanizací, skladují obiloviny, provádí ražbu mikrotunelů, vlastní recyklační dvůr, pěstitelské pálenice a ubytovnu. Hrozbu pro společnost JaTo stav představuje u činnosti realizace staveb, dopravy a mechanizace (O společnosti, Tlak Smolík s.r.o., 2025).

STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o. je na trhu již 35 let a sídlo má v Hodoníně. Společnost poskytuje služby jako jsou prodej sypkých hmot, jádrové vrtání, developerská činnost, zámečnická dílna, VODO, TOPO, Elektro, demolice, recyklace, uložení sutí, prodej recyklátu, zemní práce, výkopové práce, staví průmyslové stavby, zateplování a půjčovna lešení, bednění, nářadí a vibrační techniky. Hrozba může nastat v oblasti zemních prací, výkopových prací, průmyslových staveb, zateplení a částečně u developerské činnosti (O firmě, STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o., 2025).

Quart Construct s.r.o. vstoupil na trh v roce 2010, což je jen o dva roky dříve, než společnost JaTo stav. Společnost sídlí v Pohořelicích. Společnost se zaměřuje na rodinné

domy, bytové domy a průmyslové stavby. Představuje tedy hrozbu pro společnost JaTo stav ve všech činnostech (O naší společnosti, Quart Construct s.r.o., 2025).

VHS Břeclav s.r.o. je na trhu už více jak 70 let, sídlí v Břeclavi. VHS Břeclav s.r.o. se zabývá stavbou čistíren odpadních vod, kanalizacemi, inženýrskými sítěmi, pozemními stavby, komunikacemi a ostatními stavbami. Mezi ostatní stavby si můžeme například představit mosty, hráze, rybníky, závlahové nádrže, dětská hřiště aj. Se společností JaTo stav si konkurují v oblasti inženýrských sítí, pozemních staveb a komunikací (O nás, VHS Břeclav s.r.o., 2025).

MORAVOSTAV Brno, a.s. provádí průmyslové, inženýrské, bytové a občanské stavby, taky provádí montáž sádrokartonových konstrukcí. Dále nabízí demolice včetně recyklace. Zabývají se i půjčovnou stavebních strojů, mechanizací, lešení a bednění. V Blansku mají cementárnu. Společnost konkuruje výhradně v oblasti provádění staveb a montáží sádrokartonových konstrukcí (O společnosti, MORAVOSTAV Brno, a.s., 2025).

STAVEBNÍ FIRMA ŠMAK, s.r.o. má více jak 30 let zkušeností. Nabízí služby v oblasti výstavby administrativních budov, výrobních hal, skladových hal, bytových domů, rodinných domů. Stejně jako společnost Quart Construct s.r.o. konkuruje společnosti JaTo stav ve všech činnostech (Naše služby, STAVEBNÍ FIRMA ŠMAK, s.r.o., 2025).

Na Brněnsku dále působí i společnost A-Z STAVBY Blažek s.r.o., které jsou na trhu od roku 2009. Společnost poskytuje služby v oblasti výstavby domů, rekonstrukce, zateplení, zemní práce, demolice, pokládka dlažeb a obkladů. Všechny tyto činnosti provádí i společnost JaTo stav, což představuje opět velkou konkurenci (O nás, A-Z STAVBY Blažek s.r.o., 2025).

Další společností je STAVOS BRNO, a.s., , která je na trhu již 29 let. Stavební firma poskytuje stavební, projekční a inženýrskou činnost. Dále poskytuje služby v oblasti autodopravy a mechanizace. Vlastní i betonárnu. Zabývá se i bioplynovými stanicemi, výrobou oken a nábytku a v poslední řadě půjčovnou lešení a bednění. Konkuruje společnosti JaTo stav v oblastní stavební, projekční a inženýrské činnosti a pak i v oblasti autodopravy a mechanizace (O nás, STAVOS BRNO, a.s., 2025).

Pro společnost JaTo stav všechny společnosti mohou znamenat konkurenci z důvodu dobrého jména na trhu a dlouholeté tradice. Nicméně společnost JaTo stav je na trhu už 13 let.

Podle průzkumu společnosti CEEC Research zaznamenala třetina českých stavebních firem nárůst zahraniční konkurence. Zahraniční společnosti často nabízejí nižší ceny díky efektivnějším technologiím a širší síti subdodavatelů. Tato situace vytváří tlak na domácí firmy, aby zvyšovaly svou efektivitu a inovovaly své procesy (CHUCHVALCOVÁ, J., 2024).

3.8.2 Hrozba nových konkurentů

Stavebnický průmysl může vyžadovat vysoké počáteční investice na vybavení, technologie a pracovní síly. To může omezit vstup nových hráčů na trh. Vstup do stavebního průmyslu může být ale i časově náročný, což představuje překážku. Například získání potřebných povolení, certifikátů a prostory pro uložení vybavení mohou být významné překážky. Přísné stavební a bezpečnostní normy mohou také představovat překážku pro nové společnosti. Nové společnosti mohou mít i problém s nalezením zákazníků, protože nemají jméno na trhu, zkušenosti, doporučení od předchozích zákazníků a mohou mít i nezkušené zaměstnance (Jednatel společnosti Šural, 2025). Firmy, které jsou již na trhu několik let, mohou mít dobré jméno na trhu, kvůli tomu spousta nových firem může zkrachovat. Nicméně poptávka po stavebních pracích neustále roste, což by mohlo znamenat, že i začínající podniky, by mohly být schopny mít své zákazníky (Redaktce Stavba. *Trh i tržby ve stavebnictví by v roce 2025 měly růst*, 2024).

3.8.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud existuje málo dodavatelů klíčových materiálů (např. beton, ocel, dřevo), má to za následek vyšší vyjednávací sílu dodavatelů a může zvyšovat náklady na projekty. Taky dodavatelé specializovaných materiálů nebo technologií mohou mít vyšší vyjednávací sílu, pokud jsou jejich produkty nezbytné pro úspěch projektu. Pokud ale naopak existuje mnohou alternativních materiálů, vyjednávací síla dodavatelů se snižuje. Často firmy od

dodavatelů nakupují materiál metodou just-in-time. Tato metoda vyžaduje dobré vztahy s dodavateli a hlavně, aby dodavatel byl loajální a schopen materiál dodat ve stanoveném termínu. Stavební společnosti často mají své hlavní dodavatele, u kterých již mají vyjednané ceny, popřípadě slevy, mohou být i množstevní, nebo mohou mít u něho i členství. Stavební firmy často spolupracují i s místními subdodavateli. Jako subdodavatele si můžeme představit firmy nebo živnostníky v oborech zedník a řemeslník nebo podnikající v oborech vodo, topo, plyn a elektřina. Bohužel v posledních letech se zvýšila i nedostupnost produktů. Tato skutečnost si vyžaduje delší termíny a občas i zdržení dokončení stavby (Jednatel společnosti Šural, 2025).

Na trhu je spousta dodavatelů, u kterých by společnosti mohli poptávat a následně nakupovat materiál. Například na Břeclavsku a Hodonínsku jsou to pobočky Stavebniny DEK Břeclav a.s., STAVMAT STAVEBNINY a.s., STAVEBNINY VAJBAR s.r.o., fasádní a stavební materiály od Josefa Vargy, Stavebniny Konvalinka s.r.o., prodejní síť UNI HOBBY MARKET a mnoho dalších. Na Brněnsku jsou to pobočky STAVMAT STAVEBNINY a.s., prodejní síť OBI, Stavebniny DEK Brno a.s. prodejní síť UNI HOBBY Market Brno aj. (Jednatel společnosti Šural, 2025).

3.8.4 Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Klienti, kteří mají přístup k informacím o trhu a ceně, mohou vyvíjet tlak na stavební firmy, aby snížily ceny nebo zlepšily kvalitu. Informace o ceně mohou zákazníci získat pomocí více cenových rozpočtů od stavebních firem. V případě mnoha malých zákazníků (např. domácnosti) může být vyjednávací síla nižší, zatímco velcí investoři (např. developerské firmy) nebo veřejné instituce mohou mít významný vliv. Pokud mají zákazníci nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, mohou zvýšit svou vyjednávací sílu a tlačit na snižování ceny a zlepšování služeb. Ovšem na stavebním trhu je momentálně vysoká poptávka nad nabídkou. Stavební firmy jsou dosti zahlceny, proto si mohou dovolit nastolit vyšší ceny (Jednatel společnosti Šural, 2025).

3.8.5 Hrozba substitučních produktů nebo služeb

Nové techniky a inovace, jako jsou modulární konstrukce, prefabrikované stavby, 3D tisk nebo ekologické stavební materiály, mohou nahradit tradiční metody. Pokud jsou alternativní materiály nebo technologie dostupné a zároveň i cenově výhodné, mohou představovat hrozbu pro tradiční stavební postupy. Růst poptávky po udržitelných a ekologických řešeních může narušit poptávku po tradičních stavebních metodách (PlanRadar. *17 inovativních materiálů měnících stavební průmysl*, 2022; PlanRadar. *3D tisk ve stavebnictví: jaké jsou jeho výhody*, 2023). Modulární konstrukce, jak už bylo řečeno u SLEPTE analýzy, jsou vyrobené stavby v kontrolovaném prostředí. Tyto konstrukce jsou připraveny ihned k namontování na stavbě a vyžadují méně času na instalaci. Využívají se u staveb s krátkým deadline a ve většině případů nelze úplně hýbat s designem. Prefabrikované stavby, taky bylo již řečeno, jsou předem vyrobené části stavby v kontrolovaném prostředí (střechy, stropy, stěny, mosty atd.). Jsou taky připraveny k namontování a využívají se u staveb s krátkým deadline, ale jdou udělat podle vlastních potřeb (design). U obou typů staveb se musí pořešit zemní práce a např. základy. Pro stavební firmy to ovšem znamená, méně práce (Ecokit. *Výhody prefabrikace komponentové modulární konstrukce*, 2021).

3.8.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze konkurenčního prostředí, ve kterém firma působí. V tabulce č. 5 nalezneme její shrnutí. Ve stavebním průmyslu, konkrétně v případě společnosti JaTo stav, se všechny tyto síly výrazně projevují.

Intenzita stávající konkurence je ve stavebnictví vysoká. Společnost JaTo stav pravidelně soutěží o veřejné zakázky s firmami, které mají často dlouholetou tradici a silné postavení na trhu, například Tlak Smolík, STAVEBNÍ FIRMA PLUS, MORAVOSTAV Brno nebo STAVOS BRNO. Tyto firmy mají široké portfolio služeb, zavedenou značku a stabilní klientelu, což vytváří značný konkurenční tlak. Významným faktorem se stává i rostoucí konkurence ze zahraničí, která přináší nižší ceny díky efektivnějším technologiím a širší síti subdodavatelů.

Hrozba nových konkurentů je ve stavebním průmyslu omezená především vysokými vstupními bariérami. Mezi ně patří nutnost vysokých počátečních investic do technologií, vybavení a pracovních sil, stejně jako zdlouhavý proces získávání povolení, certifikací a vhodných skladovacích prostor. Nové firmy mají navíc problém se získáváním zákazníků kvůli chybějícím referencím, zkušenostem a loajálními zaměstnancům. Přesto však roste poptávka po stavebních službách, což může vytvářet příležitosti i pro nově vznikající podniky.

Vyjednávací síla dodavatelů se výrazně liší podle typu materiálu. Pokud jde o klíčové a specializované materiály, jako jsou beton, ocel nebo specifické technologické komponenty, je jejich vyjednávací síla vyšší, zejména při omezeném počtu dodavatelů. Naopak u běžně dostupných materiálů je možné vybírat z více možností, což zvyšuje vyjednávací sílu stavebních firem. Důležitou roli hraje i systém dodávek just-in-time, který vyžaduje spolehlivé a flexibilní partnery. V regionech, kde JaTo stav působí, je k dispozici řada dodavatelů, například pobočky DEK, STAVMAT, UNI HOBBY či menší lokální prodejci.

Vyjednávací síla odběratelů závisí na jejich typu. Velcí zákazníci, jako jsou developerské společnosti či veřejné instituce, mají vyšší vyjednávací sílu, protože často soutěží více dodavatelů o jednu zakázku a tlak na cenu je značný. Naopak drobní zákazníci, například jednotlivé domácnosti, mají menší vliv. Díky vysoké poptávce po stavebních pracích však mají stavební firmy v současnosti výhodu a mohou si dovolit určovat ceny a podmínky ve větší míře.

Hrozbu substitučních produktů a služeb představují nové stavební technologie a postupy, jako jsou modulární konstrukce, prefabrikace, 3D tisk nebo využití ekologických stavebních materiálů. Tyto inovace umožňují rychlejší a efektivnější výstavbu, což může ohrozit tradiční stavební postupy. Zároveň roste poptávka po udržitelných řešeních, která také přispívají k přechodu od klasických metod k modernějším alternativám. Celkově lze říci, že společnost JaTo stav působí ve vysoce konkurenčním prostředí s významnými tlaky jak ze strany stávajících i potenciálních konkurentů, tak ze strany dodavatelů, odběratelů a nových technologií. Pro udržení konkurenceschopnosti bude klíčové sledovat trendy v oboru, investovat do modernizace a efektivity a budovat důvěru zákazníků.

Tabulka 5: Shrnutí Porterova modelu 5 sil

Pozitiva	Negativa
Velké počáteční náklady – zneprístupňuje vstup nových konkurentů	Mnoho konkurentů na trhu
Dostatek dodavatelů v regionech	Zahraniční konkurence nabízí nižší ceny a efektivnější procesy
Rostoucí poptávka po stavebních službách – určování cen a podmínek	Rostoucí poptávka po službách – láká nové hráče na trh
Nové technologie a materiály na trhu – zrychlení procesů	Specializovaní dodavatelé
	Dlouhé čekací doby na materiál
	Velcí zákazníci – silnější vyjednávací pozice
	Hrozba substitutů (např. modulární konstrukce)

(Zdroj: vlastní zpracování).

3.9 Výzkumná část

Hlavním cílem výzkumné části je na základě průzkumu identifikovat cíle a představy managementu v rámci založení nové divize. Centrální výzkumnou otázkou jsem si stanovila takto: „Jaké jsou cíle jednatelů v oblasti marketingové strategie nové divize a jaké je jejich propojení na marketingový mix?“

3.9.1 Metodologie výzkumu

Z hlediska výzkumné strategie spadá výzkumná část do oblasti případové studie. Vzhledem k tomu, že se jedná o případovou studii, byl zvolen kvalitativní průzkum a induktivní přístup. Sběr primárních dat probíhal pomocí nestandardizovaného dotazování, konkrétně osobním individuálním polostrukturovaným rozhovorem s jedním z majitelů společnosti s otevřenými a zkoumatelnými otázkami. Cílem individuálního rozhovoru byla identifikace očekávání a cílů v kontextu otevření nové divize. Rozhovor byl složen pouze do jedné části, která obsahovala očekávání a cíle vlastníka. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost do 15 zaměstnanců, společnost nemá žádné

vedoucí pracovníky ani oddělení. Respektive tuto činnost obstarávají sami vlastníci společnosti. Nebylo důležité vést rozhovor s více interně zainteresovanými jednotlivci.

Rozhovor probíhal 6. 12. 2024 a byl veden s jedním z majitelů společnosti Jaroslavem Šuralem, jenž je zároveň i jedním z jednatelů. Rozhovor probíhal během osobního setkání. Délka rozhovoru byla 30 minut. Jednatel společnosti souhlasil s nahráváním rozhovoru. Každá otázka byla podrobně vysvětlena a dotazovaný byl uveden do problematiky. Rozhovor probíhal v klidné atmosféře.

Pro analýzu rozhovorů byla použita kvantitativní obsahová analýza, kdy prvním krokem bylo provést doslovný přepis rozhovoru. Následovalo kódování pomocí zvýraznění klíčových myšlenek. Tyto myšlenky byly následně rozděleny do skupin podle podobnosti a provázanosti tématu. Poté byla data zredukována a podle implementace výsledků z analýzy byla zodpovězena centrální výzkumná otázka.

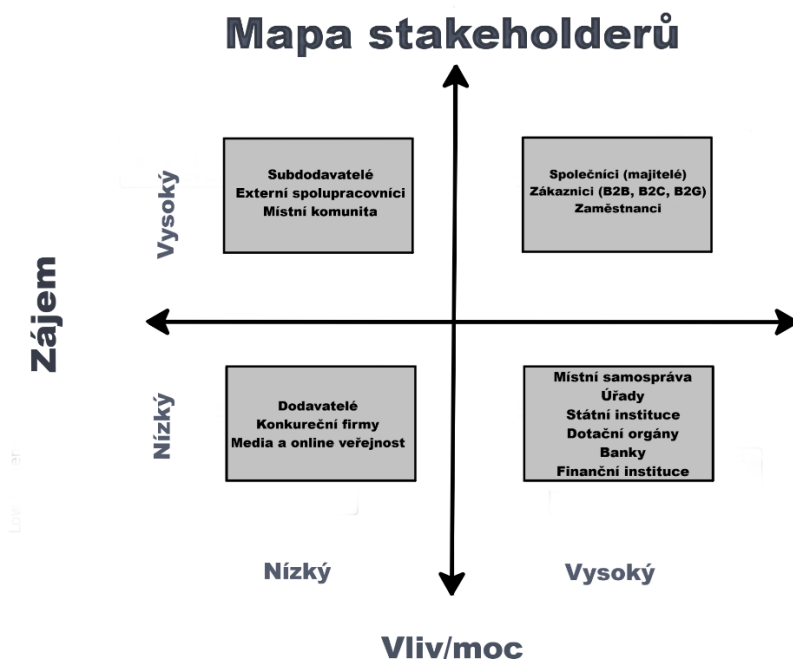
3.9.2 Analýza stakeholderů

Stakeholdery společnosti JaTo stav s.r.o. lze rozdělit na dvě základní skupiny – interní a externí. Mezi interní stakeholdery patří především společníci a zároveň majitelé firmy, Jaroslav Šural a Ing. Tomáš Drastich. Ti zajišťují vedení společnosti, rozhodují o jejím strategickém směřování, investicích a celkovém rozvoji. Další významnou interní skupinou jsou zaměstnanci jednotlivých divizí – stavebnictví, autodoprava a inženýring. Jejich odbornost, pracovní nasazení a komunikace se zákazníky mají přímý vliv na kvalitu poskytovaných služeb i reputaci celé firmy (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Externí stakeholdery tvoří široké spektrum subjektů, jejichž zájmy se liší podle typu spolupráce. Mezi klíčové externí stakeholdery patří zákazníci ze všech tří cílových trhů – B2B (např. developerské firmy), B2C (soukromé osoby a domácnosti) a B2G (obce, města a státní instituce v rámci veřejných zakázek). Dále sem patří dodavatelé stavebního materiálu a techniky, jako jsou výrobci betonu, střešních krytin, dřevěných konstrukcí či stavebních strojů. Významnou roli hrají i subdodavatelé a externí spolupracovníci, například specializované firmy na elektroinstalace, vodoinstalace nebo projektovou dokumentaci. Důležitými stakeholdery jsou také orgány veřejné správy, úřady, státní instituce, dotační orgány a bankovní i jiné finanční instituce, které ovlivňují například získávání dotací nebo financování projektů. Vliv má rovněž místní komunita

v okolí sídla firmy v Želešicích, zejména pokud jde o dopravní zátěž, hluk nebo vizuální podobu staveb. V neposlední řadě je třeba zmínit konkurenci – ostatní stavební firmy v regionu, které ovlivňují tržní prostředí, cenovou politiku a nutnost inovací (Jednatel společnosti Šural, 2024).

Obrázek č. 6 znázorňuje mapu stakeholderů. Na obrázku můžeme vidět působení dvou sil – zájmu a vlivu/moci. Tyto síly nám rozdělují obrázek na čtyři kvadranty – nízký vliv a nízký zájem, vysoký vliv a nízký zájem, nízký vliv a vysoký zájem a vysoký vliv a vysoký zájem. V prvním kvadrantu (nízký vliv a nízký zájem) patří dodavatelé, konkurenční firmy, média a online veřejnost. Do druhého kvadrantu (vysoký vliv a nízký zájem) spadá místní samospráva, úřady, státní instituce, dotační orgány, banky a finanční instituce. Do třetího kvadrantu (nízký vliv a vysoký zájem) můžeme zařadit subdodavatele, externí spolupracovníky a místní komunitu. Do posledního kvadrantu (vysoký vliv a vysoký zájem) zahrnujeme společníky neboli majitele, zákazníky a zaměstnance.



Obrázek 6: Mapa stakeholderů

(Zdroj: vlastní zpracování).

3.9.3 Identifikace očekávání a cílů

Zjištěná očekávání vlastníka společnosti byla s podporou meta-kódování rozdělena do určitých očekávání. Očekávání byla dále rozdělena do určitých kategorií tak, aby respektovala jeho oblasti a pohledy (např. finanční pohled, pohled na zákazníky, pohled na zaměstnance, pohled na strategii). Cíle, které byly zjištěny v rámci rozhovoru, byly na základě své podstaty přiřazeny do těchto kategorií očekávání.

Tabulka 6: Očekávání a cíle vlastníka

Očekávání	Cíle
Finančně stabilní divize	Pravidelný zisk
	Nezávislost na jiných divizích
	Zvyšování podílu na trhu
	Růst obratu
Spokojenost zákazníků	Pomoc zákazníkům s realizací dotace Nová zelená úsporám
	Získání nových zákazníků
	Vytvořit nabídku služeb pro zákazníky
	Rozšiřovat povědomí o společnosti a nové divize
	Uspokojovat požadavky zákazníků
Spokojenost zaměstnanců	Vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců
	Vytvoření efektivního týmu
	Dostatečně vysoké mzdy
	Vhodné zaměstnanecké benefity
Samostatná divize	Nabízet kvalitní a specializované služby
	Rozběhlá divize v horizontu 3 let
	Spolupracovat s divizí stavebnictví
	Zaměření se na český trh
	Zaměření se primárně na B2C trh
	Aktivně reagovat na změny na trhu

(Zdroj: vlastní zpracování).

3.9.4 Očekáváníí a cíle vlastníka

Z výsledků (viz tabulka 6) lze vypočítat, že vlastníci společnosti nejsou pouze vlastníky společnosti, ale i její jednatele. Díky své funkci mají velký přehled o společnosti. Společníci by si přáli v horizontu tří let vypracovat novou samostatnou divizi, která nebude závislá na jiných divizích, konkrétně na divizích stavebnictví nebo autodoprava.

Očekáváníí jsem rozdělila do čtyř kategorií, přesněji do finančně stabilní divize, spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a samostatná divize.

Do rámce očekáváníí spojených s finančně stabilní divizí spadají zejména cíle jako dosažení pravidelného zisku, budování ekonomické nezávislosti na ostatních divizích společnosti, postupné zvyšování tržního podílu a stabilní růst obrátu. Finanční soběstačnost představuje klíčový pilíř dlouhodobé strategie rozvoje divize inženýringu.

Druhým stěžejním očekáváním vlastníka společnosti je dosažení vysoké úrovně zákaznické spokojenosti. V této oblasti jsou stanoveny konkrétní cíle, mezi něž patří zejména poskytování odborné pomoci klientům při vyřizování žádostí v rámci dotačního programu Nová zelená úsporám, aktivní akvizice nových zákazníků, vytvoření funkční a atraktivní nabídky služeb reflektující individuální potřeby klientů, zvyšování povědomí veřejnosti o značce JaTo stav s.r.o. a nově vzniklé divizi inženýringu, a v neposlední řadě také schopnost flexibilně reagovat na specifické požadavky jednotlivých zákazníků.

Třetí klíčovou oblastí očekáváníí je spokojenost zaměstnanců, která bude rozvíjena prostřednictvím několika opatření. Mezi hlavní cíle v této oblasti patří systematické vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich odborné kvalifikace, budování stabilního a kooperativního týmu, zajištění konkurenceschopného mzdového ohodnocení a nabídka atraktivních zaměstnaneckých benefitů.

Posledním, avšak neméně důležitým očekáváním vlastníků, je dosažení plné organizační a provozní samostatnosti divize inženýringu. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím poskytování kvalitních, odborně zaměřených služeb s vysokou přidanou hodnotou, schopností pružně reagovat na proměny a potřeby trhu, orientací na české zákazníky, zejména v segmentu B2C, a nastavením efektivní spolupráce s divizí stavebnictví. Ambicí společnosti je, aby divize inženýringu dosáhla plné soběstačnosti v horizontu tří let od jejího vzniku.

3.9.5 Proces divize

Společnost si stanovila strategický cíl, kterým je dosažení plné samostatnosti divize inženýringu do tří let, což znamená její ekonomickou nezávislost na finančních přenosech ze stavební divize. Tato transformace má za cíl vytvořit udržitelnou a soběstačnou jednotku, která bude schopna generovat vlastní příjmy prostřednictvím komplexního poskytování inženýrských služeb.

Divize se v rámci své obchodní a marketingové strategie zaměřuje výhradně na český trh, konkrétně na segment B2C (soukromé osoby). Vzhledem k této cílové skupině je nutné, aby nabídka byla koncipována tak, aby vyhovovala jejím potřebám a specifickým sektoru – tedy individuálním požadavkům domácností.

Základním principem fungování divize bude individuální přístup ke každému klientovi. V rámci první fáze komunikace bude kladen důraz na osobní kontakt. Příslušný pracovník divize naváže osobní vztah s potenciálním zákazníkem, představí portfolio služeb a vysvětlí celý proces spolupráce. Klient následně specifikuje své požadavky a představy, na jejichž základě bude zpracován návrh technického řešení.

Tento návrh, tj. úvodní projektový plán, bude s klientem průběžně konzultován, aby došlo k jeho maximálnímu přizpůsobení individuálním potřebám. Následuje fáze administrace, kterou převezme specializovaný zaměstnanec – administrativní specialista. Tento pracovník bude zodpovědný za kompletní přípravu a kompletaci projektové dokumentace a s plnou mocí klienta zajistí i veškerou potřebnou komunikaci s úřady, a to včetně podání žádosti o dotaci z programu Nová zelená úsporám nebo dalších relevantních dotačních titulů.

Po schválení dotační podpory bude projekt v plném rozsahu předán stavební divizi společnosti k fyzické realizaci. Významným prvkem celého procesu však zůstává trvalý odborný dohled inženýrské divize nad realizací stavby. Tato kontrolní funkce, tzv. auditorský či technický dozor, slouží k zajištění souladu prováděných prací s projektovou dokumentací, rozpočtem, a především s cíli a požadavky klienta.

Díky této komplexní a integrované službě se společnost snaží nabídnout zákazníkům nejen samotný projekt a jeho realizaci, ale i komfortní servis v oblasti řízení povolovacích procesů, komunikace s úřady, získávání dotací a kvalitního odborného dohledu během výstavby. Cílem je zvýšit přidanou hodnotu služeb, posílit důvěru zákazníků a vybudovat

dlouhodobě udržitelný vztah založený na transparentnosti, odbornosti a individuálním přístupu.

3.10 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz byla vytvořena SWOT analýza, která představuje výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Hodnocení SWOT analýzy proběhlo párovým srovnáváním. Srovnávala jsem proti sobě faktory v daném rozdělení na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Významnější faktor jsem hodnotila 1 a méně významný 0. Následně jsem hodnocení po řádcích sečetla, abych zjistila hodnotu preference. Váhu jednotlivých faktorů jsem zjistila pomocí hodnoty preference jednotlivého faktoru, kterou jsem vydělila celkovou hodnotou preference všech faktorů.

Tabulka 7: Silné stránky společnosti JaTo stav

Silné stránky	Preference	Váha
Dobré jméno společnosti na trhu	3	0,11
Finančně stabilní společnost	1	0,04
Diverzifikovaná nabídka služeb	4	0,14
Přímý kontakt jednatelů se zákazníky	4	0,14
Důraz na bezpečnost a kvalitu	7	0,25
Silná firemní kultura	0	0
Dobré vztahy s dodavateli a subdodavateli	3	0,11
Profesionální asistence a poradenství	6	0,21
Celkem	28	1

(Zdroj: vlastní zpracování).

U silných stránek, jak si můžeme všimnout v tabulce č. 7, je největší důraz na bezpečnost a kvalitu. Společnost má bezpečnost svých zaměstnanců na prvním místě. Hned poté následuje profesionální asistence a poradenství. Společníci se snaží vyhovět každému přání zákazníků, které souvisí s poradenstvím na míru. Diverzifikovaná nabídka služeb

a přímý kontakt jednatelů se zákazníky hodnotí stejně významně. Diverzifikovanou nabídkou služeb má společnost velký potenciál přilákat nové zákazníky a v případě přímého kontaktu s nimi, dokáže specifikovat požadavky na míru a zároveň udržovat vztah se zákazníkem. Váhou 0,11 jsou ohodnoceny faktory dobré jméno na trhu a dobré vztahy s dodavateli a subdodavateli. Dobré jméno na trhu společnosti přiláká mnoho nových zákazníků. Dobré vztahy s dodavateli a subdodavateli pomůže společnosti s efektivním procesem zakázek, tzn. s dodržením termínů. Finančně stabilní firma je hodnocena oproti ostatním faktorům jako méně významná. Nejméně významným faktorem je pak hodnocena silná firemní kultura.

Tabulka 8: Slabé stránky společnosti JaTo stav

Slabé stránky	Preference	Váha
Nemá pevně vymezenou strukturu	0	0
Nemá firemní zázemí	2	0,2
Neexistující marketingové oddělení	1	0,1
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4	0,4
Nedostatek technického vybavení	3	0,3
Celkem	10	1

(Zdroj: vlastní zpracování).

Mezi slabé stránky společnosti bylo vymezeno pouze pět faktorů (viz tabulka 8). Z nich nejvýznamnější neboli největší váhu má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců by mohl znamenat nesplnění závazků, zdržení zakázek nebo i ztrátu zakázek. Hned poté následuje faktor nedostatek technického vybavení, který by mohl přinést společnosti problémy v podobě nezvládnutí zakázek. Kdyby společnost neměla vhodné vybavení na specifikované stavby, nemohla by se o tyto stavby ucházet. Společnost dále nemá firemní zázemí, kde by společníci mohli pořádat např. schůzky s obchodními partnery. Za méně závažný faktor považuje neexistující marketingové oddělení. Společnost na začátku svého vzniku využila služeb externí marketingové agentury, která jim udělala webové stránky, logo a vizitky. Od té doby

společnost nijak zásadně neinvestovala do marketingové propagace. Jelikož společnost nemá zavedené marketingové oddělení, o marketing se starají sami jednatelé. Ovšem ti mají nadmíru práce, proto by bylo vhodné najít osobu, která by se zabývala pouze marketingem. Společnost nemá pevně vymezenou strukturu. Na tento faktor byl ohodnocen nejnižší váhou. Společnost sice nemá pevně vymezenou strukturu, ovšem její zaměstnanci strukturu znají.

Tabulka 9: Příležitosti společnosti JaTo stav

Příležitosti	Preference	Váha
Poptávka po nových domech	11	0,091
Poptávka po rekonstrukci a modernizaci	8	0,067
Poptávka po bydlení ve městech	7	0,058
Zájem o ekologii a udržitelnost	4	0,034
Zrychlení stavebního řízení	3	0,025
Nová zelená úsporám	9	0,075
Zájem o snížení cen energií v domácnostech	11	0,091
Vypisování státních zakázek	12	0,100
Dotace pro znevýhodněné oblasti	3	0,025
Stabilní politické prostředí	2	0,017
Podpora státu se snižováním emisí CO ₂	2	0,017
Nové inovativní materiály	8	0,067
Nové moderní technologie – BIM, 3D tisk, aj.	13	0,108
Zlepšení efektivity procesů – drony, roboti	15	0,125
Velké počáteční náklady – znepřístupňuje vstup nových konkurentů	6	0,050
Dostatek dodavatelů v regionech	6	0,050
Celkem	120	1

(Zdroj: vlastní zpracování).

Mezi příležitosti bylo vymezeno 16 faktorů (viz tabulka 9). Zmíníme si prvních pět nejvýznamnějších a pak pět nejméně významných, na které nemusíme brát velký důraz. Nejvýznamnějším faktorem je zlepšení efektivity procesů pomocí automatizace a robotizace. Efektivnější procesy povedou ke zrychlení dodávky zakázek. Dalším významným faktorem jsou příležitosti v podobě nových moderních technologií. Mezi nové technologie si můžeme např. představit BIM, 3D tisk, prefabrikované komponenty a modulární výstavbu. Dále příležitost roste při vypisování státních zakázek. Mezi poslední dva nejvýznamnější faktory patří poptávka po nových domech a zájem zákazníků o snižování cen energií v domácnostech. Poptávka po nových domech společnosti může přinést práci na dlouhodobé období, protože společnost je schopna realizovat stavbu už od základů až po konec výstavby. Zájem zákazníků o snižování cen energií v domácnostech může pro společnost znamenat příležitosti v podobě zateplení budov, výměnu oken nebo zavedení fotovoltaických systémů. Mezi pět nejméně významných faktorů spadá stabilní politické prostředí, podpora státu se snižováním emisí CO₂, dotace pro zvýhodněné oblasti, zrychlení stavebního řízení a zájem o ekologii a udržitelnost. Tyto faktory jsou důležité, ovšem oproti ostatním méně významné. Např. dotace pro zvýhodněné oblasti je výbornou příležitostí pro získání zákazníků, ovšem existuje jen málo zákazníků, kteří do těchto oblastí spadají.

Mezi hrozby bylo vymezeno 15 faktorů (viz tabulka 10). V tomto případě si představíme čtyři nejvýznamnější faktory a čtyři nejméně významné faktory. Mezi nejvýznamnější faktory patří vyčerpání přírodního zdroje. Pod přírodním zdrojem si např. můžeme představit vodu, kámen a dřevo. Bez těchto materiálů by nemohl průmysl stavebnictví fungovat. Další významnou hrozbou je nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu. V případě, že by byl na trhu velký nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zvedla by se cena této pracovní síly. Dalšími významnými hrozbami jsou velcí zákazníci a hrozba substitutů. Velcí zákazníci jako např. developeři si mohou vyjednat lepší podmínky i lepší cenu. Hrozba substitutů je na trhu stavebnictví opět významná. Existuje již hodně moderních substitutů, kterými mohou být klasické materiály, ale i postupy nahrazeny. Příkladem jsou již zmíněné modulární konstrukce. Naopak mezi čtyři nejméně významné hrozby spadá zájem o sociální bydlení, nižší zájem o rodinný život, velké množství odpadu a rostoucí poptávka po službách, která láká nové hráče na trh. Zájem o sociální bydlení má mladší populace a jen malá část obyvatelstva. Nižší zájem o rodinný

život může znamenat hrozbu v podobě poklesu stavby rodinných domů, ovšem neznamená to žádné poptávky po stavebních pracích. I single lidé mohou rekonstruovat nebo stavět bydlení. Velké množství odpadu je velký problém, ale v dnešní době existuje už spousta udržitelných a ekologických postupů i materiálů, kdy dopad není moc velký. Navíc existuje recyklace stavebních materiálů, případně se materiály dále používají. Např. staré betony se mohou použít na zasypaní stavebních jam skrz základy. Rostoucí poptávka může lákat nové hráče, nicméně vstup na trh nese s sebou vysoké výdaje na technické vybavení.

Tabulka 10: Hrozby společnosti JaTo stav

Hrozby	Preference	Váha
Zájem o sdílení bydlení	1	0,010
Nižší zájem o rodinný život	2	0,019
Přísnější bezpečnostní předpisy	5	0,048
Růst cen materiálů a energií	9	0,086
Nedostatek kvalifikované síly	13	0,124
Zvýšení minimálních mezd – zvýšení mezd pracovníků	5	0,048
Vyčerpání přírodních zdrojů	14	0,133
Velké množství odpadu	3	0,029
Mnoho konkurentů na trhu	9	0,086
Zahraníční konkurence nabízí nižší ceny a efektivnější procesy	9	0,086
Rostoucí poptávka po službách – láká nové hráče na trh	3	0,029
Specializovaní dodavatelé	7	0,067
Dlouhé čekací doby na materiál	3	0,029
Velcí zákazníci – silnější vyjednávací pozice	11	0,105
Hrozba substitutů (např. modulární konstrukce)	11	0,105
Celkem	105	1

(Zdroj: vlastní zpracování).

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola se zaměřuje na tvorbu marketingového mixu divize inženýring pro stavební firmu JaTo stav s cílem zvýšit povědomí o otevření nové divize. Návrhy byly vypracovány na základě analýz a výzkumu, které poskytly důležité informace o marketingovém mixu a preferencích vlastníků společnosti. V tabulce č. 11 je zobrazen rozsah návrhů v rámci marketingového mixu společnosti JaTo stav.

Tabulka 11: Rozsah návrhů v rámci marketingového mixu společnosti

	Produkt	Cena	Místo	Propagace
Návrh č. 1	X	X	X	X
Návrh č. 2	X	X	X	X
Návrh č. 3	X	X	X	X
Návrh č. 4				X
Návrh č. 5				X
Návrh č. 6				X
Návrh č. 7				X

(Zdroj: vlastní zpracování).

4.1 Energeticky chytré řešení na klíč

Divize inženýring společnosti JaTo stav může na trhu nabídnout komplexní, personalizovaný produktový balíček s názvem „Energeticky chytré řešení na klíč“, který bude zaměřený primárně na segment B2C zákazníků na jižní Moravě. Produkt bude cílený na majitele rodinných domů ve věku 30–55 let, kteří si pořizují nebo rekonstruují rodinné domy a hledají efektivní řešení pro snížení energetické náročnosti.

Výhodou pro zákazníka je komplexní služba na klíč – od návrhu až po samotnou kolaudaci. Zaměstnanci divize vyřeší vše za zákazníka, včetně dotací a úřadů. Klade velký důraz na individuální přístup, tedy přizpůsobení řešení ke konkrétním požadavkům zákazníka. Garantuje se záruka kvality během celé realizace.

Charakteristika produktu:

1. Konzultační fáze

Zákazníkovi je nabídnuta bezplatná úvodní konzultace, během které je zmapována jeho situace, potřeby a možnosti. Zaměstnanci divize představí zákazníkovi výhody programu Nová zelená úsporám, legislativní rámec a předběžné možnosti čerpání dotací. V případě potřeby budou zákazníkovi nabídnuty další konzultační schůzky, ovšem již za menší poplatek. Cena konzultací by se pohybovala v rozmezí od 750 Kč – 1250 Kč za hodinu dle náročnosti. První konzultace bude probíhat přímo v kanceláři společnosti, další schůzky mohou být na místě realizace staveb skrz zaměření a přizpůsobení se možnostem ohledně prostoru.

2. Návrh technického řešení a projektové dokumentace

Na základě individuální potřeb zákazníka je zpracován technický návrh, který zahrnuje výběr vhodných technologií (např. zateplení, výměna oken, fotovoltaika, tepelná čerpadla apod.), a projektová dokumentace s vizualizací. Podle výběru technologií lze předběžně propočítat i předpokládanou výši dotace. Technický návrh včetně projektové dokumentace a vizualizace by se pohyboval ve výši 30 000 Kč – 120 000 Kč vzhledem k náročnosti projektu. Např. návrh rodinného domu bude více náročný než návrh zateplení domu. Nová zelená úsporám poskytuje i dotaci na projektovou dokumentaci. Vytvoří se i rozpočet stavebních prací, který vytvoří divize stavebnictví. Nedá se určit přibližná cena, jelikož cena záleží na druhu materiálů, složitosti a množství prací.

3. Kompletní vyřízení dotací

Divize přebírá kompletní administrativní agendu v Nové zelené úsporám. Přesněji se jedná o žádost o dotaci, komunikaci s úřady a zajištění veškeré legislativy. Vše probíhá na základě plné moci od klienta, bez nutnosti jeho osobní účasti na úřadech. Cena administrativní práce by se pohybovala ve výši 5 000 – 20 000 Kč v závislosti na množství a složitosti administrativy. Dotace se podávají online prostředním agendového informačního systému SZŽP ČR.

4. Realizace stavby ve spolupráci s divizí stavebnictví

Po schválení dotace je projekt předán stavební divizi, která jej realizuje dle schválené dokumentace. Divize inženýring však zůstává v roli technického

dozoru, přesněji zajišťuje soulad se schváleným návrhem a konzultuje postup se zákazníkem. Zde služba probíhá již v místě realizace služby.

Produkt by mohl být prezentován na webových stránkách společnosti JaTo stav, kde by byl v nabídce služeb divize inženýring. Dále by mohl být prezentován na sociálních sítích, např. na facebookových stránkách společnosti. Po úspěšné realizaci projektu by společnost mohla požádat klienty o doporučení, která budou následně prezentována na webových stránkách a sociálních sítích. Doporučení by mohla obsahovat i fotografie realizovaných staveb.



Obrázek 7: Návrh webových stránek - Energeticky chytré řešení na klíč

(Zdroj: vlastní zpracování).

4.2 Konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru

Dalším marketingovým návrhem na produkt je oblast konzultací a poradenství. Přesný název služby je „**Konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru**“. Cílem služby bude poskytnout odborné konzultace a poradenství pro majitele rodinných domů ve věku 30–55 let, kteří buď plánují výstavbu nového domu nebo se chystají na rekonstrukci stávajícího objektu. Služba se zaměřuje na poradenství v oblasti udržitelného stavebnictví, energetického managementu a optimalizace provozu budov,

s cílem pomoci klientům snížit náklady na energii, zlepšit komfort bydlení a přispět k ochranně životního prostředí.

Výhodou služby pro klienta je komplexní návrh energetických řešení, která povedou k dlouhodobým úsporám na energiích a provozních nákladech. Doporučená řešení zvýší klientům komfort, bezpečí a pohodlí v jejich domě. Poradenství bude individuálně přizpůsobeno potřebám zákazníků, to znamená, že vždy zajistí optimální řešení pro konkrétní projekt.

Komplexní služba zahrnuje:

1. Analýzu potřeb a poradenství

Úvodní konzultace je zaměřená na zjištění potřeb klienta, jeho cíle v oblasti energetické efektivity, rozpočet a preferovaný styl bydlení. Dále se posoudí stávající energetická náročnost domu (pokud jde o rekonstrukci) nebo se připraví doporučení pro novostavbu s ohledem na úspory a ekologické technologie.

2. Návrh energetického řešení

Jedná se o doporučení vhodných technologií pro snížení energetické náročnosti (např. fotovoltaické panely, tepelná čerpadla, zateplení, okna, inteligentní řízení spotřeby). Dále se se zákazníkem projdou možnosti volby stavebních materiálů a postupů. Nabídnou se mu stavební materiály vyrobené z udržitelných materiálů a s nízkým dopadem na životní prostředí. Stavební postupy se navrhnou, aby byly co nejvíce šetrné k životnímu prostředí. Vytvoří se plán pro energeticky efektivní dům, který bude zahrnovat všechny fáze výstavby nebo rekonstrukce.

3. Optimalizace provozu budovy

Zákazníkovi bude také poskytnuto poradenství řízení spotřeby energie a vody v domácnosti včetně výběru chytrých zařízení (např. termostaty, osvětlení, domácí spotřebiče s nízkou spotřebou). Dále bude zákazníkovi nabídnuto poradenství na řízení zabezpečení a přístupového systému. Zákazník si odnese doporučení pro udržitelné systémy vytápění, větrání a chlazení.

Návrh cenové strategie by mohl vypadat takto. Úvodní konzultace neboli první konzultace by byla bezplatná, aby klienti měli možnost službu vyzkoušet a zjistit, jak můžeme přispět k jejich projektům. Dále bychom mohli vytvořit tři cenové balíčky – základní, rozšířený a komplexní. Základní balíček by obsahoval pouze energetickou analýzu a poradenství ohledně výběru ekologických materiálů. Cena

základního balíčku by byla 5 000 Kč. Rozšířený balíček by obsahoval analýzu energetické efektivity a poradenství ohledně výběru technologií pro snížení energetické náročnosti, poradenství ve výběru stavebních materiálů a postupů. Výsledkem by byl plán pro stavbu energeticky efektivního domu. Cena rozšířeného balíčku by byla 20 000 Kč. Komplexní balíček by zahrnoval služby jako rozšířený balíček, navíc by se přidaly služby ohledně optimalizace provozu domácnosti, tzn. poradenství chytrých zařízení pro snížení spotřeby energie a vody, návrhy systémů vytápění, větrání a ochlazování a řízení zabezpečení domácnosti. Cena komplexního balíčku by byla 35 000 Kč.

Konzultace a poradenství by probíhalo v zámezi společnosti. Odpovědní zaměstnanci by zde měli vzorky materiálů, katalogy technologií aj., které by prezentovali zákazníkům.

Poradenství a konzultace mohou být prezentovány na webových stránkách společnosti JaTo stav v sekci služeb divize inženýring. Dále může tato služba být propagována na sociálních sítích, například na facebookových stránkách společnosti. Po úspěšném dokončení poradenství může společnost požádat klienty o doporučení, která budou následně zveřejněna na webu a sociálních médiích.

The screenshot shows the website for JaTo stav s.r.o. The header includes contact information: email jatostav@jatostav.cz and phone number +420 777 054 095. The main navigation menu consists of: ÚVODNÍ STRÁNKA, SLUŽBY, REFERENCE, O NÁS, and KONTAKT. The main content area features a green header for 'Konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru'. Below this, it lists services: 'Odborné konzultace a poradenství pro majitele rodinných domů v oblasti' followed by a bulleted list: '- udržitelného stavebnictví', '- energetického managementu', and '- optimalizace provozu budov'. A paragraph states: 'Naším cílem je snížit klientům náklady na energie, zlepšit komfort bydlení, zvýšit bezpečnost a přispět k ochraně životního prostředí.' To the right, there is a search bar with a 'Vyhledávání' header, a 'Rubriky' section with a dropdown menu, and a 'Vyberte jazyk' dropdown menu. At the bottom right, there is a Google Translate widget and a cookie consent notice: 'Privacy & Cookies: This site uses cookies. By continuing to use this' with a 'Zavřít a akceptovat' button.

Obrázek 8: Návrh webových stránek - Konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru

(Zdroj: vlastní zpracování).

4.3 Kompletní zpracování dotací Nová zelená úsporám na míru

Další návrh pro divizi inženýring je „**Kompletní zpracování dotací Nová zelená úsporám na míru**“. Cílem služby je poskytnout majitelům rodinných domů (ve věku 30–55 let), kteří plánují výstavbu nebo rekonstrukci, kompletní poradenství a zpracování dotací zaměřených na zlepšení energetické efektivity a udržitelnosti jejich domů. Cílem je zjednodušit celý proces žádosti o dotace, zajistit maximální možnou finanční podporu pro klienta a ušetřit jeho čas i energii.

Výhodou pro zákazníka je předání kompletní administrativy spojené s žádostí o dotaci, čímž se zákazníkovi ušetří čas i energie. Klient získá maximální možnou dotaci pro svůj projekt díky správné volbě programu a důkladnému zpracování žádosti. Každý projekt je individuálním, proto se přistupuje ke každému klientovi individuálně a připraví se řešení šité na míru jeho potřebám.

Komplexní služby zahrnují:

1. Úvodní konzultace a analýza možností dotace

V úvodní konzultaci se posoudí aktuální situace zákazníka a přání zákazníka, tedy jakou dotaci bude zákazník čerpat. Popřípadě se navrhne zákazníkovi kombinace více dotačních programů.

2. Příprava a zpracování žádosti o dotaci

Zpracování všech požadovaných dokumentů pro podání žádosti o dotaci (projektová dokumentace, energetické hodnocení a další požadované dokumenty).

3. Komunikace s úřady a správními orgány

Kompletní komunikace se státními úřady a správními orgány, včetně podání žádosti, jejich případných úprav a doplnění dle požadavků úřadů.

4. Předání dotace

Po schválení dotace je dotace předána zákazníkovi. Předání informací o zajištění všech potřebných kroků pro čerpání dotace a vyúčtování v souladu s podmínkami dotačních programů. Je připravena i veškerá dokumentace pro uzávěrku dotace.

Celková cena balíčku bude ve výši 25 000 Kč. Balíček bude tedy zahrnovat konzultaci, přípravu a zpracování dotace, zpracování žádosti a komunikace s úřady. Po schválení dotace budou všechny podklady předány zákazníkovi včetně patřičných informací.

Konzultace by probíhala v kancelářích společnosti JaTo stav. Ve svých kancelářích by pak zaměstnanci zpracovali dotace a žádost o ně. Žádosti o dotace se podávají online prostřednictvím stránek Agendového informačního systému SFŽP ČR. Předání schválené dotace včetně patřičných dokumentů a informací by probíhalo opět v kancelářích společnosti.

Tato služba by mohla být propagována na webových stránkách společnosti jako nabídka služby divize inženýring. Dále by mohla být propagována na sociálních sítích společnosti JaTo stav. Na webových stránkách by mohl být prezentován počet podaných žádostí o dotace, jaká je míra schválených dotací a částka získaných financí pro klienty. Spokojení klienti by zde mohli sdílet jejich doporučení pro další zájemce.

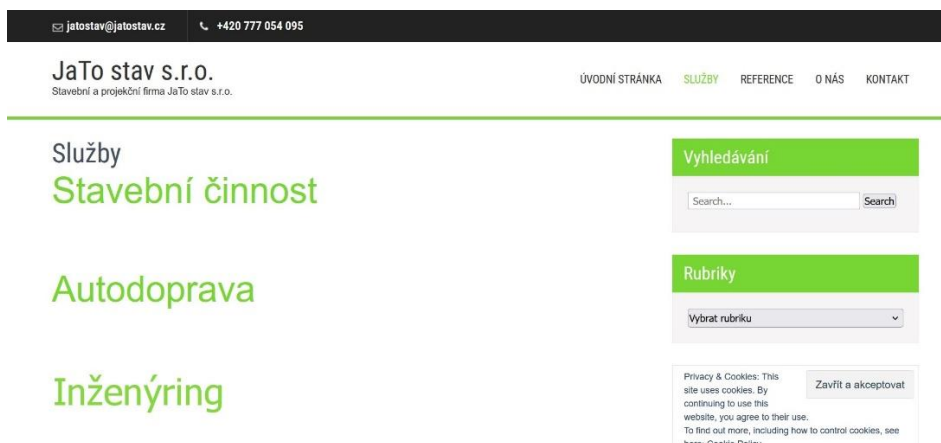


Obrázek 9: Návrh webových stránek - Kompletní zpracování dotací Nová zelená úsporám na míru

(Zdroj: vlastní zpracování).

4.4 Propagace na webových stránkách společnosti

Čtvrtý návrh představuje propagaci divize inženýring na webových stránkách společnosti. Cílem návrhu bylo vytvořit přehledný a profesionální obsah, který efektivně představí činnost divize inženýring společnosti JaTo stav na oficiálním webu. Propagační část má posílit důvěru u stávajících i potenciálních zákazníků a podpořit růst povědomí o nabízených službách v oblasti konzultací, poradenství, projektování staveb, vyřízení dotací na energeticky úsporné domy.



Obrázek 10: Návrh webových stránek – služby

(Zdroj: vlastní zpracování).

Na webových stránkách by se vytvořila sekce divize inženýring. Zde by bylo napsané, co inženýring představuje a na co se naše společnost specializuje. Byl by zde uveden výčet poskytovaných služeb. Přesněji by zde mohly být nabídnuty produkty, které byly zpracovány v předchozích návrzích. Tedy energeticky chytré řešení na klíč, konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru a komplexní zpracování dotací Nová zelená úsporám na míru. Ke každému produktu by byl krátký text, ve kterém by byla služba představena. Dále by zde bylo uvedeno, kolik je podaných žádostí, kolik žádostí již bylo schváleno a jaká částka se u nich získala. Na stránkách by se mohly zveřejňovat i bližší informace o dotačních programech Nová zelená úsporám a jeho aktualizace.

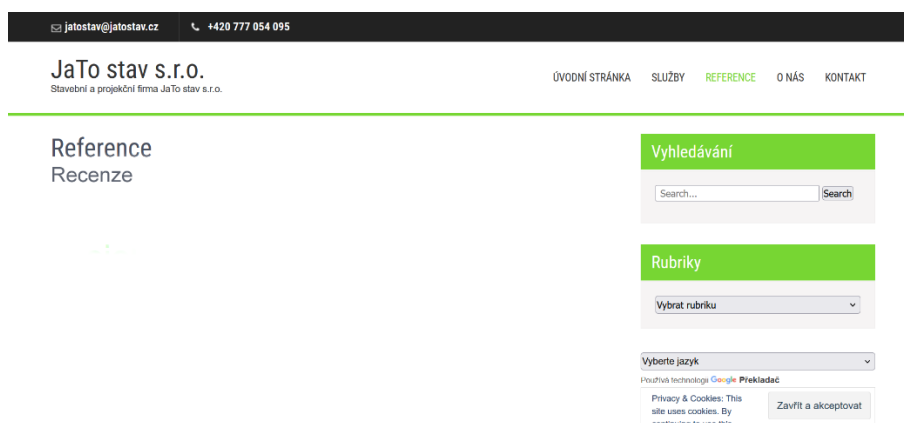


Obrázek 11: Návrh webových stránek – Inženýring

(Zdroj: vlastní zpracování).

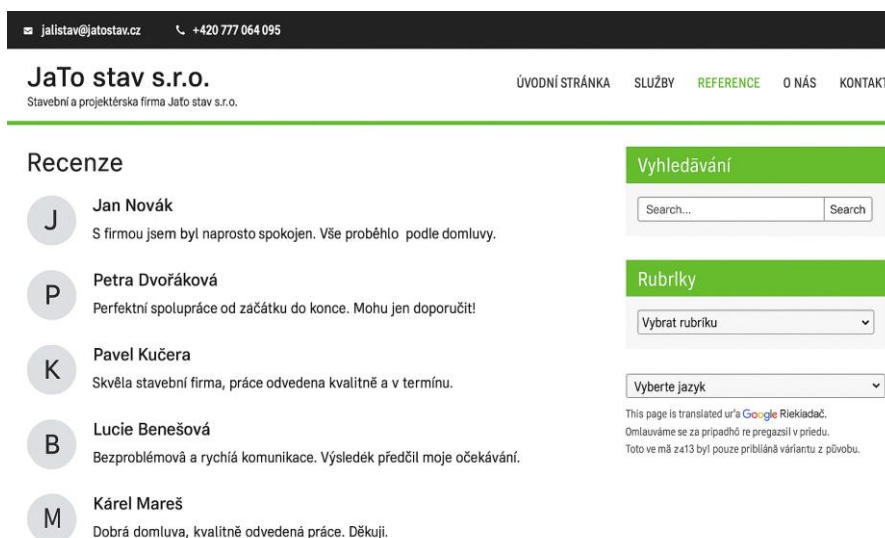
4.5 Zveřejnění recenzí na webových stránkách společnosti

Společnost JaTo stav by mohla na svých webových stránkách rozšířit sekci „Reference“, kde by pravidelně zveřejňovala recenze od svých zákazníků. Každá recenze by mohla být doplněna o fotografie dokončené realizace, případně i o krátké shrnutí projektu – například typ zakázky, její rozsah a délka trvání.



Obrázek 12: Návrh webových stránek – reference

(Zdroj: vlastní zpracování).



Obrázek 13: Návrh webových stránek – recenze

(Zdroj: vlastní zpracování).

Takto pojatá sekce s referencemi by mohla sloužit jako silný nástroj důvěryhodnosti a transparentnosti. Budoucí zákazníci by měli možnost nahlédnout na skutečné výsledky práce firmy, ověřit si kvalitu provedení a přečíst si zkušenosti lidí, kteří s firmou spolupracovali. Právě reálné recenze a vizuální ukázky realizovaných projektů často hrají klíčovou roli v rozhodovacím procesu nových klientů.

Důležité je, aby recenze byly autentické, aktuální a různorodé – od menších zakázek až po rozsáhlé stavební projekty. Vhodné je také umožnit zákazníkům jednoduchý způsob, jak svou recenzi odeslat – například prostřednictvím formuláře na webu nebo e-mailem po dokončení zakázky. Zveřejňování referencí tímto způsobem přispívá nejen k budování důvěry, ale také k posílení image firmy jako profesionálního a transparentního partnera.

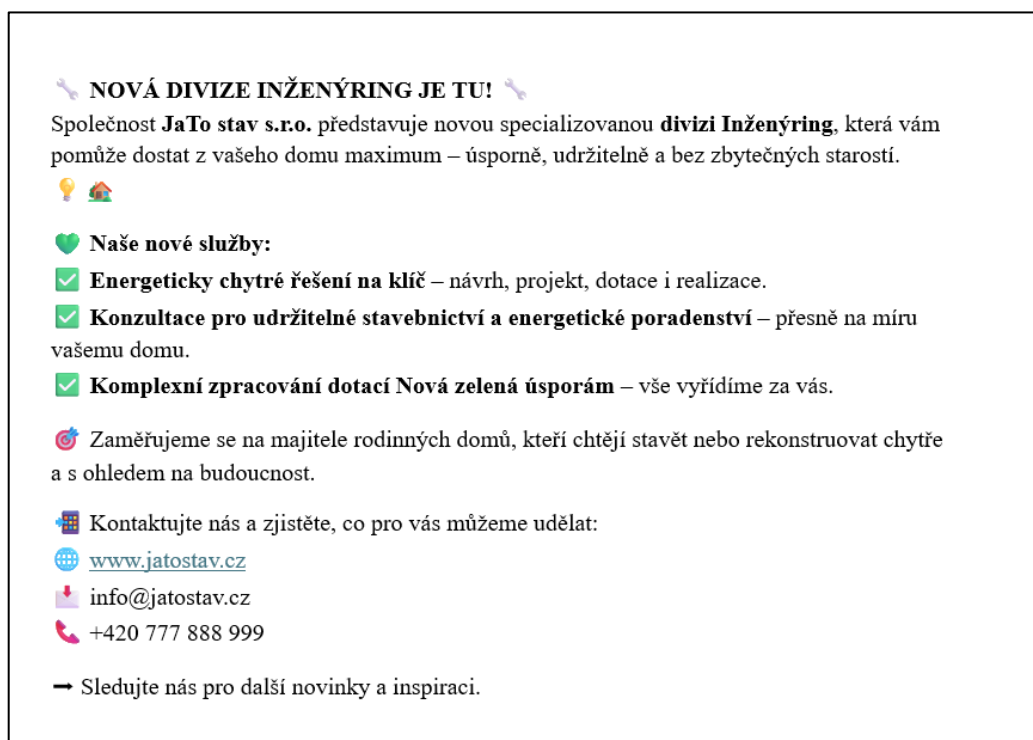
4.6 Vytvoření facebookových stránek společnosti

Návrh se zaměřuje na obnovení a systematické využití facebookových stránek společnosti JaTo stav s.r.o. V minulosti firma tuto sociální síť využívala, avšak z neznámých důvodů stránky časem zanikly. Vzhledem k rostoucímu významu online komunikace a sociálních médií doporučuji, aby společnost vytvořila nové oficiální facebookové stránky, které by sloužily jako moderní komunikační kanál mezi firmou a jejími zákazníky. Stránky by měly přehledně prezentovat všechny tři divize společnosti – stavební, dopravní a inženýrskou – a poskytovat uživatelům aktuální informace o službách a projektech. Kromě toho by zde měly být pravidelně sdíleny zákaznické recenze, aktuality z oblasti udržitelného stavění, ekologických řešení a dotací, zejména v rámci programů jako je Nová zelená úsporám. Tento krok by mohl významně přispět ke zvýšení důvěryhodnosti firmy, zlepšení jejího veřejného obrazu a navázání bližšího kontaktu s cílovou skupinou.

4.7 Příspěvek na facebookových stránkách

Tento návrh představuje oficiální příspěvek pro facebookové stránky společnosti JaTo stav, jehož cílem je oznámit vznik nové specializované divize inženýring. V příspěvku jsou stručně a přehledně prezentovány tři hlavní pilíře nabízených služeb: energeticky chytré řešení na klíč, konzultace v oblasti udržitelného stavebnictví a energetického managementu a komplexní zpracování dotací z programu Nová zelená

úsporám. Příspěvek zároveň vymezuje cílovou skupinu – majitele rodinných domů, kteří plánují výstavbu či rekonstrukci a mají zájem o moderní, úsporná a dotačně podpořená řešení. Součástí sdělení je také odkaz na oficiální webové stránky společnosti s možností získat podrobnější informace o jednotlivých službách. Pro usnadnění kontaktu jsou uvedeny i přímé komunikační kanály – e-mail a telefonní číslo.



Obrázek 14: Příspěvek na facebookovou stránku společnosti JaTo stav s.r.o.

(Zdroj: vlastní zpracování).

4.8 Ekonomické zhodnocení návrhů

V závěrečné části této práce jsou shrnuta a zhodnocena všechna doporučení, která byla výše navržena. Tato doporučení směřují k naplnění hlavního cíle diplomové práce, a to k vytvoření návrhu marketingového mixu pro nově vzniklou divizi společnosti.

Domnívám se, že společnost JaTo stav s.r.o. má v oblasti marketingových aktivit značný potenciál, který dosud není plně využíván. Zvláštní pozornost by měla být věnována optimalizaci a systematickému využívání nástrojů digitálního marketingu, zejména pak sociálních médií a online reklamy, které dnes představují klíčový komunikační kanál

směrem k cílové skupině. V tabulce č. 12 je shrnuto ekonomické zhodnocení návrhů, kde jsou zobrazeny předpokládané počáteční náklady a přínosy jednotlivých návrhů.

Prvním doporučeným návrhem je vytvoření produktu „Energeticky chytré řešení na klíč“, jehož realizace si nevyžaduje zásadní investice. Pro zajištění služeb v rámci tohoto produktu bude nutné buď zaškolit stávající zaměstnance, nebo najmout nové pracovníky, kteří zajistí celý proces – od úvodní konzultace se zákazníkem až po předání projektu stavební divizi. Dále bude nezbytné zaměstnat projektanta, který bude zpracovávat projektovou dokumentaci na míru. Technický dozor nad realizací projektu může být vykonáván buď samostatným zaměstnancem, nebo tím, kdo celý proces řídil. Náklady na mzdy těchto pracovníků budou pokryty z příjmů od zákazníků, čímž odpadají přímé investiční výdaje společnosti.

Druhý návrh se týká poskytování konzultací a energetického poradenství v oblasti udržitelného stavebnictví. Tyto služby budou poskytovat kvalifikovaní a vyškolení odborníci, přičemž i v tomto případě budou jejich mzdy financovány z tržeb generovaných ze zakázek.

Třetí návrh představuje službu komplexního zpracování žádostí o dotační podporu, konkrétně z programu Nová zelená úsporám. Tento produkt bude vyžadovat úzkou spolupráci mezi odborníky na dotační poradenství a projektantem, který připraví příslušnou projektovou dokumentaci.

Všechny tři návrhy mají jedno společné – jediným významnějším počátečním nákladem je investice do odborného vzdělávání a školení zaměstnanců. Informační zdroje k dotačnímu programu Nová zelená úsporám jsou veřejně dostupné, stejně jako odborné články a diskuse k tématu udržitelného stavebnictví. Společnost se však může rozhodnout pro placené odborné kurzy – například zaměřené na udržitelné stavební materiály či energetickou efektivitu. Cena takového kurzu se může pohybovat kolem 20 000 Kč za osobu. Pro rozjezd činnosti bude potřeba minimálně jeden odborný pracovník a jeden projektant, přičemž školení bude vyžadovat pouze první z nich. Celkové počáteční náklady na zavedení všech tří produktů tak činí přibližně 20 000 Kč, což představuje velmi nízkou vstupní investici s vysokým potenciálem návratnosti.

Čtvrtý návrh se zaměřuje na rozšíření webových stránek společnosti o sekci věnovanou divizi inženýring. Vzhledem k tomu, že společnost již disponuje funkčním webovým rozhraním, není nutné vytvářet nový web zcela od základu. Jedná se pouze o rozšíření

stávající struktury o novou podsekcí, kterou zrealizuje webový designér. Předpokládané náklady na tuto úpravu se pohybují okolo 5 000 Kč, jde o jednorázovou investici.

Tabulka 12: Ekonomické zhodnocení návrhů – počáteční náklady

	Předpokládané náklady	Přínosy
Návrh č. 1	20 000 Kč – jednorázové	Zvýšení tržeb Diverzifikace služeb Posílení pozice na trhu
Návrh č. 2	20 000 Kč – jednorázové	
Návrh č. 3	20. 000 Kč – jednorázové	
Návrh č. 4	5 000 Kč – jednorázové	Zvýšení povědomí o nové divizi Získání nových zákazníků
Návrh č. 5	5 000 Kč – jednorázové 1 000 Kč / měsíc	Zvýšení povědomí o společnosti Získání nových zákazníků Uspadnění rozhodování zákazníkům
Návrh č. 6	žádné náklady	Podpora prodeje Získání nových zákazníků Zvýšení povědomí o nové divizi
Návrh č. 7	5 000 Kč/ měsíc	Podpora prodeje Získání nových zákazníků Zvýšení povědomí o nové divizi

(Zdroj: vlastní zpracování).

Pátý návrh obsahuje rozšíření záložky „Reference“ o složku „Recenze“. Recenze by společnost mohla získávat pomocí formuláře, který by posílali zákazníkům e-mailem nebo pomocí formuláře dostupném na webových stránkách. Předpokládané náklady na tuto úpravu webových stránek se pohybují okolo 5.000 Kč. Dále by společnost musela

vytvořit formulář. Formulář může vytvořit přímo na webových stránkách nebo pomocí online formulářů. Správa formuláře by se mohla pohybovat okolo 1.000 Kč měsíčně. Zveřejnění recenzí na webové stránky a např. i facebookové stránky by měla na starosti odpovědná osoba.

Šestý návrh je věnován obnově facebookových stránek společnosti. Facebookové stránky může vytvořit interní pracovník, který by měl na starosti i jejich správu. Účet na těchto stránkách je bezplatný, pouze reklama je placená.

Poslední návrh spočívá ve vytvoření a zveřejnění příspěvku na facebookových stránkách společnosti, který by sloužil k představení nové divize inženýring široké veřejnosti. Obsah příspěvku připraví interní pracovník odpovědný za správu sociálních sítí. S cílem oslovit co nejširší cílovou skupinu bude příspěvek podpořen placenou propagací, jejíž náklady lze orientačně stanovit na 5 000 Kč měsíčně, v závislosti na četnosti a rozsahu publikovaných příspěvků.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout marketingový mix pro nově vznikající divizi inženýringu ve stavební společnosti, která působí na území České republiky, konkrétně v regionu jižní Moravy. Práce se skládá ze tří částí – teoretické, analytické a návrhové.

V první části byla představena literární rešerše dané problematiky. Nalezneme zde vysvětlení marketingové strategie. Marketingová strategie je komplexní proces, který zahrnuje analýzu trhu, segmentace, targeting, positioning, vypracování marketingového mixu a jeho implementaci. Trh byl rozdělen na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí se dále rozdělilo na mikro a makro prostředí. U mikroprostředí byla dále vysvětlena i Porterova analýza pěti konkurenčních sil a u makroprostředí SLEPTE analýza. Na tyto dvě analýzy navazovala analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tedy SWOT analýza. Pro analýzu vnitřního prostředí byl využit McKinseyho model 7S. V rámci marketingového mixu jsme si zvolili variantu mixu 4P – product, price, place and promotion. V závěru teoretické části byla přiblížena teorie stakeholderské analýzy a analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů.

Analytická část se věnuje stavební společnosti JaTo stav s.r.o. Na začátku byla společnost představena. Dále byly představeny strategické cíle podniku, strategický plán a dosavadní sortiment služeb. Dále jsme se zabývali analýzou vnitřního prostředí a analýzou marketingového mixu divize inženýring. Poté jsme si určili, na který trh budeme cílit čili segmentaci trhu. Provedli jsme zde analýzu makroprostředí i mikroprostředí. Nejdůležitější část analytické části představuje výzkumná část. Zde proběhl výzkum formou hloubkového rozhovoru s jedním z majitelů společnosti. Cílem výzkumu bylo zjistit očekávání a cíle vlastníků od dané divize. Na závěr analytické části byla provedena SWOT analýza, kde se propojily výsledky předchozích analýz.

Na analytickou část navazuje část návrhová. Zde je představeno pět návrhů marketingového mixu nově otevřené divize. První tři návrhy představují osnovu nového typu produktu a zbylé dva představují propagaci nové divize. V závěru návrhové části bylo vytvořeno ekonomické zhodnocení návrhů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad*. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>. [cit. 2025-04-18].

American Marketing Association (AMA). (2017). Definitions of marketing [online]. American Marketing Association. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [cit. 2024-10-26].

Autodoprava. *JaTo stav s.r.o.* (2024). [Online]. Želešice. Dostupné z: <http://www.jatostav.cz/sluzby/jatodoprava/>. [cit. 2024-12-04].

Budování budoucnosti. *PlanRadar*. (2022). [Online]. Dostupné z: <https://www.planradar.com/cs/blog/>. [cit. 2025-04-18].

BusinessInfo.cz. *Stavební odpad recykluje osm z deseti stavebních firem*. In: BussinessInfo. (2023). [Online]. 05. 12. 2023. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/osm-z-deseti-stavebnich-firem-recykluje-stavebni-odpad/>. [cit. 2025-04-18].

ČÁSTEK, Ondřej. (2010). *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5411-0.

Česká národní banka. *Co je to ukazatel RPSN*. In: Česká národní banka. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-je-ukazatel-RPSN/>. [cit. 2025-04-18].

Česká národní banka. *ČNB potvrdila nastavení pravidel pro poskytování hypoték i vyšší proticyklické kapitálové rezervy*. In: Česká národní Banka. (2024). [Online]. 27. 11. 2024. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-potvrdila-nastaveni-pravidel-pro-poskytovani-hypotek-i-vysi-proticyklicke-kapitalove-rezervy/>. [cit. 2024-04-18].

Česká národní banka. *Rozhodnutí bankovní rady ČNB*. In: Česká národní banka. (2025). [Online]. 07. 05. 2025. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/Rozhodnuti-bankovni-rady-CNB-1746621000000/>. [cit. 2025-05-10].

Česká tisková kancelář. *Analýza: Páry zvažují společné bydlení spíše z ekonomických důvodů než z lásky*. In: Česká tisková kancelář. (2025). [Online]. 13. 02. 2025 11:43. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2633796>. [cit. 2025-04-18].

- Česká tisková kancelář. *Dekáda udržitelnosti v Česku*. In: Česká tisková kancelář. (2023) [Online]. 24. 03. 2023 08:27. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2343141>. [cit. 2025-04-18].
- Dešťovka – dešťová a odpadní voda. *Nová zelená úsporám*. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://novazelenausporam.cz/rodinne-domy/oprav-dum/>. [cit. 2025-04-18].
- Ecokit. *Výhody prefabrikace komponentové modulární konstrukce*. In: Ecokit. (2021). [Online]. 19. 06. 2021. Dostupné z: <https://ecokit.cz/vyhody-prefabrikace-komponentove-modularni-konstrukce/>. [cit. 2025-04-18].
- FOTR, Jiří a kol. (2020). *Tvorba strategie a strategického plánování*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1633-1.
- FOTR, Jiří a kol. (2022). *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí*. 4. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-878-6576-7.
- GRASSEOVÁ, Monika. (2013). *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Albatros Media. ISBN 978-80-266-0179-1.
- HANSON, Dalas a kol. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. 6. vydání. Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Limited. ISBN 978-0170373159.
- HANZELKOVÁ, Alena a kol. (2013). *Business strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- CHUCHVALCOVÁ, Jana. *Zahraniční konkurence ve stavebnictví roste*. In: Estate & Bussiness. (2024). [Online]. 02. 07. 2024. Dostupné z: <https://estateandbusiness.cz/zahranicni-konkurence-ve-stavebnictvi-roste>. [cit. 2025-08-04].
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK. (2023). *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.
- Jato stav s.r.o. *JaTo stav s.r.o.* (2024). [Online]. Želešice. Dostupné z: <http://www.jatostav.cz/>. [cit. 2024-12-04].
- Jednatel společnosti Šural. (2024). Želešice: JaTo stav s.r.o. *Informace o společnosti*. [Osobní komunikace]. 15. 11. 2024.

- Jednatel společnosti Šural. (2024). Želešice: JaTo stav s.r.o. *Informace o divizi inženýring a segmentaci*. [Osobní komunikace]. 29. 11. 2024.
- Jednatel společnosti Šural. (2024). Želešice: JaTo stav s.r.o. *Stakeholderi, očekávání a cíle vlastníka*. [Osobní komunikace]. 06. 12. 2024.
- Jednatel společnosti Šural. (2025). Želešice: JaTo stav s.r.o. *Informace o konkurentech, dodavatelích a zákaznících*. [Osobní komunikace]. 07. 02. 2025.
- KOHOUTOVÁ, Miroslava. *Robotizace zasáhne výrobu stavebních dílů či logistiku. S měřením už pomáhají drony*. In: Hospodářské noviny. (2022). [Online]. 16. 03. 2022 00:00. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67045820-robotizace-zasahne-vyrobu-stavebnich-dilu-ci-logistiku-s-merenim-uz-pomahaji-drony>. [cit.2025-04-18].
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. (2016). *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-0-13-385646-0.
- KRÁLÍČEK, Miroslav, & kol. (2018). *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšíření vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0955-5.
- KUPSA, Tomáš. *Co je BIM*, In: Tzbinfo. (2019). [Online]. 16. 12. 2019. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/bim-informacni-model-budovy/20007-co-je-bim>. [cit. 2025-04-18].
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. (2021). *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-4538-6.
- Minimální mzda. *Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR*. (2025). [Online]. 20. 03.2025 Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2025-04-18].
- Ministerstvo financí ČR. *Přehledně: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany*. In: Ministerstvo financí ČR. (2024). [Online]. 19. 12. 2023 15:00. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-kttere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178>. [cit. 2025-04-18].
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Sbírka listin z obchodního rejstříku JaTo stav s.r.o.*, 2024. [Online]. In: Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=679627>. [cit. 2024-11-27].
- Naše služby, *Stavební firma ŠMAK, s.r.o.* (2025).[Online]. Brno. Dostupné z: <https://www.smak.cz/nase-sluzby.html> /. [cit. 2025-03-15].

Nová zelená úsporám. *Nová zelená úsporám*. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://novazelenausporam.cz/> [cit. 2025-02-20].

Nový stavební zákon. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/pravo-a-legislativa/novy-stavebni-zakon>. [cit. 2025-04-18].

O firmě. *STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o.* (2025). [Online]. Hodonín. Dostupné z: <https://www.firmaplus.cz/obecne>. [cit. 2025-03-15].

O nás. *A-Z STAVBY Blažek s.r.o.* (2025). [Online]. Brno. Dostupné z: <https://www.a-zstavby.cz/o-nas/>. [cit. 2025-03-15].

O nás. *STAVOS BRNO, a.s.* (2025).[Online]. Brno. Dostupné z: <https://www.stavos.cz/cs/o-nas/>. [cit. 2025-03-15].

O nás. *VHS Břeclav s.r.o.* (2025). [Online]. Břeclav. Dostupné z: <https://www.vhsbreclav.cz/o-nas>. [cit. 2025-03-15].

O naší společnosti. *Quart Construct s.r.o.* (2025). [Online]. Pohořelice. Dostupné z: <http://www.quart.cz/o-spole-nosti/>. [cit. 2025-03-15].

O společnosti. *MORAVOSTAV Brno, a.s.* (2025). [Online]. Brno. Dostupné z: <https://www.moravostav.cz/o-spolecnosti/>. [cit. 2025-03-15].

O společnosti. *Tlak Smolík s.r.o.* (2025). [Online]. Břeclav. Dostupné z: <https://www.smolik.cz/o-spolecnosti/>. [cit. 2025-03-15].

PlanRadar. *17 inovativních materiálů měnících stavební průmysl*. In: *PlanRadar*. (2022). [Online]. 19. 09. 2022. Dostupné z: <https://www.planradar.com/cs/blog/>. [cit. 2025-04-18].

PlanRadar. *3D tisk ve stavebnictví: jaké jsou jeho výhody*. In: *PlanRadar*. (2023). [Online]. 12. 05. 2023. Dostupné z: <https://www.planradar.com/cs/tisk-3d-stavebnictvi/>. [cit. 2025-04-18].

PlanRadar. *Jak nejlépe využít digitalizaci a nové technologie pro udržitelnost budov v celém jejich životním cyklu*. In: *Tzbinfo*. (2023). [Online]. 15.07. 2023. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/bim-informacni-model-budovy/25545-jak-nejlepe-vyuzit-digitalizaci-a-nove-technologie-pro-udrizitelnost-budov-v-celem-jejich-zivotnim-cyklu>. [cit. 2025-04-18].

Podpora bydlení a podnikání na vybraných rozvojově znevýhodněných územích Jihomoravského kraje 2025-2026. *Jihomoravský kraj*. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://dotace.kr-jihomoravsky.cz/Grants/22845-506-Podpora+bydleni+a+podnikani+na+vybranych+rozvojove+znevychodnenych+uzemich+Jihomoravskeho+kraje+2025%E2%80%932026.aspx>. [cit. 2025-04-18].

PORTER, Michael. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

Příspěvek na bydlení. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. (2025). [Online]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prispevek-na-bydleni>. [cit. 2025-04-18].

Redakce Stavba. *Trh i tržby ve stavebnictví by v roce 2025 měly růst*. In: *StavbaWEB*. (2024). [Online]. 22. 11. 2024. Dostupné z: <https://www.stavbaweb.cz/zpravy/trh-i-trzby-ve-stavebnictvi-by-v-roce-2025-mely-rust>. [cit. 2025-04-18].

Reference. *JaTo stav s.r.o.* (2024). [Online]. Želešice. Dostupné z: <http://www.jatostav.cz/reference/>. [cit. 2024-12-04].

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšíření vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

Snižovat emise CO₂: Cíle a opatření EU. *Evropský parlament*. (2023). [Online]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/cs/article/20180305STO99003/snizovat-emise-co2-cile-a-opatreni-eu>. [cit. 2025-04-18].

Státní rozpočet. *Ministerstvo financí ČR*. (2025). [Online]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2025-01-03_Statni-rozpocet-2025-exekutivni-shrnuti.pdf. [cit. 2025-04-18].

Stavební činnost. *JaTo stav s.r.o.* (2024). [Online]. Želešice. Dostupné z: <http://www.jatostav.cz/sluzby/jato-realizace/>. [cit. 2024-12-04].

SVĚTLÍK, Jaroslav. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. 4. upravené vyd. Praha: VŠPP. ISBN 978-80-86847- 81-8.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír a kol. (2018). *Mezinárodní marketing*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

Zákon č. 96/1993 Sb. *Zákon o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona České národní rady č. 35/1993 Sb.* (2025). [Online]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-96>. [cit. 2025-04-18].

Zákon č. 283/2021 Sb. *Stavební zákon*. (2025). [Online]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283?text=%C3%BAzemn%C3%AD#cast3>. [cit. 2025-04-18].

ZAMAZALOVÁ, Marcela. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247- 2049-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Komplexní produkt a jeho tři úrovně	33
Obrázek 2: Fotovoltaické systémy	51
Obrázek 3: Zelená střecha	51
Obrázek 4: Webové stránky společnosti – reference.....	55
Obrázek 5: Webové stránky - Stavba roku 2017.....	56
Obrázek 6: Mapa stakeholderů	74
Obrázek 7: Návrh webových stránek - Energeticky chytré řešení na klíč.....	85
Obrázek 8: Návrh webových stránek - Konzultace pro udržitelné stavebnictví a energetické poradenství na míru	87
Obrázek 9: Návrh webových stránek - Kompletní zpracování dotací Nová zelená úsporám na míru.....	89
Obrázek 10: Návrh webových stránek – služby.....	90
Obrázek 11: Návrh webových stránek – Inženýring.....	90
Obrázek 12: Návrh webových stránek – reference	91
Obrázek 13: Návrh webových stránek – recenze.....	91
Obrázek 14: Příspěvek na facebookovou stránku společnosti JaTo stav s.r.o.	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Saatyho bodovací stupnice	27
Tabulka 2: Základní informace o společnosti	42
Tabulka 3: Shrnutí McKinseyho modelu 7S.....	48
Tabulka 4: Shrnutí analýzy SLEPTE.....	65
Tabulka 5: Shrnutí Porterova modelu 5 sil	72
Tabulka 6: Očekávání a cíle vlastníka	75
Tabulka 7: Silné stránky společnosti JaTo stav	78
Tabulka 8: Slabé stránky společnosti JaTo stav	79
Tabulka 9: Příležitosti společnosti JaTo stav	80
Tabulka 10: Hrozby společnosti JaTo stav	82
Tabulka 11: Rozsah návrhů v rámci marketingového mixu společnosti	83
Tabulka 12: Ekonomické zhodnocení návrhů – počáteční náklady	95