

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Tomáš Lněnička

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingová strategie vybraného podniku

Bakalářská práce

2021

Tomáš Lněnička

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Lněnička**
Osobní číslo: **E18739**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Marketingová strategie vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analyzovat současnou situaci vybraného podniku a navrhnout marketingovou strategii s ohledem na předpokládaný další vývoj.

Osnova:

- Marketing – základní pojmy a definice.
- Informace o vybraném podniku, analýza jeho postavení.
- Návrh marketingové strategie.
- Závěry a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
KARLÍČEK, M. a kol. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Libor Koudela, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Marketingová strategie vybraného podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4.2021

Tomáš Lněnička v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto částí bych chtěl velmi poděkovat Mgr. Liborovi Koudelovi, Ph.D. za pomoc při mé bakalářské práci. Velmi si vážím jeho odborného vedení, cenných rad, připomínek, a také trpělivosti po celou dobu zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Boss spol. s r.o. a konkrétně panu Romanu Lněničkoví za to, že jsem mohl zpracovat bakalářskou práci na tuto společnost. Děkuji za veškerou pomoc, poskytnutí materiálů a ochotu kdykoliv jsem něco potřeboval.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat také rodině a všem svým přátelům za neustálou podporu během studia na vysoké škole.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou situaci Boss spol. s r.o. a navrhnout marketingovou strategii s ohledem na předpokládaný další vývoj. Práce obsahuje dvě části. První z nich je teoretická část, kde jsou rozebrány pojmy marketingu. Konkrétně se jedná o definování, co je to marketing, základní podnikatelské koncepce, marketingové prostředí, SWOT analýzu a marketingový výzkum. Druhou částí je praktická, ve které je představena Boss spol. s r.o., je provedena analýza jejího makroprostředí, mikroprostředí, marketingové mixu a SWOT analýza. V poslední kapitole této části je navržena marketingová strategie pro daný podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, strategie, mikroprostředí, makroprostředí, analýza, společnost, faktor, výzkum, stavebnictví

TITLE

Marketing strategy of the selected company

ANNOTATION

The aim of this thesis is to analyze a current situation of the company Boss Ltd and propose a marketing strategy with respect to the predicted development. It consists of two parts. The theoretical part is dedicated to key marketing terms. Specifically, they relate to the definition of marketing, basic entrepreneurial concepts, marketing environment, SWOT analysis and marketing research. The practical part of this thesis is dedicated to an introduction of the Boss Ltd company, an analysis of macro-environment, micro-environment, marketing mix is carried out, including the SWOT analysis. The company marketing strategy is proposed in the last chapter of the thesis.

KEYWORDS

Marketing, strategy, micro-environment, macro-environment, analysis, company, factor, research, building industry

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
Úvod.....	13
Teoretická část	14
1. Co je to marketing?.....	14
1.1. Strategický marketing.....	15
1.2. Taktický marketing.....	15
2. Základní podnikatelské koncepce	17
2.1. Výrobní koncepce	17
2.2. Výrobní koncepce	17
2.3. Prodejní koncepce.....	18
2.4. Marketingová koncepce	18
2.5. Koncepce společenského marketingu.....	19
3. Marketingové prostředí.....	20
3.1. Makroprostředí firmy.....	20
3.1.1. Politicko-právní prostředí.....	20
3.1.2. Ekonomické prostředí	21
3.1.3. Společensko-kulturní prostředí	22
3.1.4. Technologické prostředí.....	22

3.1.5.	Přírodní prostředí	23
3.2.	Mikroprostředí firmy	23
3.2.1.	Společnost	23
3.2.2.	Zákazníci	24
3.2.3.	Kupní chování zákazníků	24
3.2.4.	Konkurence	25
3.2.5.	Dodavatelé.....	26
3.2.6.	Marketingoví zprostředkovatelé.....	26
3.2.7.	Veřejnost	27
4.	SWOT analýza.....	28
4.1.	Příležitosti a hrozby	29
4.2.	Silné a slabé stránky	30
5.	Marketingový výzkum.....	32
5.1.	Primární a sekundární výzkum	33
5.1.1.	Metody sběru primárních dat	33
5.2.	Kvantitativní a kvalitativní výzkum	35
	Praktická část	36
1.	Základní informace o společnosti	36
1.1.	Organizační struktura společnosti.....	37
2.	Analýza makroprostředí.....	39
2.1.	Politické a legislativní faktory	39

2.2.	Ekonomické faktory.....	39
2.3.	Sociokulturní faktory.....	40
2.4.	Technologické faktory.....	40
2.4.1.	Současné technologie ve společnosti.....	41
3.	Analýza mikroprostředí.....	43
3.1.	Stávající konkurenti.....	43
3.2.	Potenciální konkurenti.....	44
3.3.	Dodavatelé.....	44
3.3.1.	Hlavní dodavatelé Boss spol s r.o.	45
3.4.	Odběratelé.....	46
3.5.	Substituty.....	47
4.	Analýza marketingového mixu.....	49
4.1.	Produkt.....	49
4.2.	Cena.....	55
4.3.	Distribuce.....	55
4.4.	Propagace.....	56
5.	SWOT analýza.....	57
5.1.	Rozbor silných a slabých stránek.....	58
5.2.	Rozbor příležitostí a hrozeb.....	60
6.	Vlastní návrhy řešení.....	63
6.1.	Strategie SWOT analýzy.....	63

6.2. Produktová strategie	63
6.3. Cenová strategie.....	64
6.4. Distribuční strategie	65
6.5. Propagační strategie	65
Závěr	67
POUŽITÁ LITERATURA	68

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: SWOT analýza a strategie	28
Tabulka 1: Rozbor příležitostí	29
Tabulka 2: Matice EFE	30
Obrázek 2: Liniový typ organizační struktury	37
Tabulka 3: Podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR.....	48
Obrázek 3: ukázka vystavěného rodinného domu společností Boss spol. s r.o.....	50
Obrázek 4: fotografie rodinného domu před rekonstrukcí.....	51
Obrázek 5: fotografie výše zmíněného rodinného domu po rekonstrukci společností Boss spol. s r.o.....	52
Obrázek 6: další fotografie rodinného domu po rekonstrukci	53
Obrázek 7: fotografie kuchyně vyrobené společností Boss spol. s r.o.	54
Tabulka 4: SWOT analýza.....	57
Tabulka 5: rozbor silných stránek.....	58
Tabulka 6: rozbor slabých stránek	59
Tabulka 7: rozbor příležitostí.....	60
Tabulka 8: rozbor hrozeb.....	61
Obrázek 8: Návrh vzhledu webových stránek společnosti	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CRM - customer relationship management

HDP – hrubý domácí produkt

B2C - business to customer

B2B - business to business

CAPI – computer assisted personal interviewing

CATI – computer assisted telephone interviewing

CAWI – computer assisted web interviewing

SOU – střední odborné učiliště

Úvod

V současné době je ve většině odvětví vyšší nabídka než poptávka. Proto je pro společnosti velmi důležitá orientace na zákazníka. Z tohoto důvodu je velmi skloňovaným pojmem marketing, který se stává nedílnou součástí úspěšných firem. Nejviditelnější částí marketingu je propagace, kterou zákazníci vidí. Avšak marketing je mnohem komplexnější pojem, který zahrnuje mnoho aktivit prováděných jak před samotnou propagací, tak také po ní. Patří sem výzkum, strategie, segmentace trhu, péče o zákazníka a mnoho dalšího.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral firmu Boss spol. s r.o., což je stavební společnost, která sídlí ve Vysokém Mýtě. Mezi nabídku služeb patří výstavba a opravy stavebních objektů. Společnost poskytuje zednické, truhlářské, tesařské, instalatérské, malířské, natěračské, podlahářské, pokrývačské, zámečnické, klempířské a montážní služby. Stavební sektor je velice důležitou součástí ekonomiky dané země. V tomto odvětví panuje veliká konkurence a společnosti se musí snažit využít každé příležitosti k získání konkurenční výhody. Jednou z těchto příležitostí může být právě vhodná marketingová strategie.

Cílem práce je analyzovat současnou situaci vybraného podniku a navrhnout marketingovou strategii s ohledem na předpokládaný další vývoj.

První částí bakalářské práce je teoretická část, která se věnuje představení marketingu, podnikatelským koncepcím, marketingovému mikroprostředí a makroprostředí, SWOT analýze a marketingovému výzkumu.

V druhé části bakalářské práce představím společnost Boss spol. s r.o., popíšu její organizační strukturu, pomocí PEST analýzy provedu analýzu makroprostředí společnosti, následně použitím Porterovy analýzy pěti sil udělám analýzu mikroprostředí podniku, poté provedu analýzu marketingového mixu 4P, následně vše shrnu pomocí SWOT analýzy daného podniku a navrhu vlastní řešení marketingové strategie.

Teoretická část

1. Co je to marketing?

Marketing jako prostředek k odlišení výrobků v určité míře existuje již od počátku směny. Jako o komplexním procesu orientovaném na zákazníka se o něm začalo hovořit až v druhé polovině 20. století. Jedná se o velmi široký pojem, a proto existuje řada definic. Mnoho lidí má za to, že marketing je pouze reklama, která má přilákat nové zákazníky, upozornit na slevy apod., ovšem podstata marketingu je úplně jiná. Podle Philipa Kotlera marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Jeho cílem je zjišťovat a následně uspokojovat jejich potřeby. To vše za předpokladu, že z toho firma má zisk [1]. Marketing propojuje vnitřní a vnější prostředí organizace a snaží se udržet nebo zvýšit pozici na konkurenčním trhu. Cílem marketingu je dát do souladu protichůdné cíle dvou hlavních subjektů na trhu, a to co nejnižší cenu, kterou chce zákazník za produkt zaplatit a co největší výdělek, který chce mít z obchodu prodejce. Marketing se orientuje na zákazníka, kdy se snaží přijít na potřeby zákazníka, zjišťuje poptávku a její podrobnosti, ale také se snaží samotnou potřebu a přání zákazníků po produktu vyvolat a vytvořit si tím konkurenční výhodu. Jednou z nejdůležitějších funkcí marketingu je péče o stávající zákazníky, aby nedošlo k jejich ztrátě, neboť náklady na získání nového zákazníka jsou několikanásobně větší než na udržení toho stávajícího. Marketing ve firmě nastává již před tím, než se na trh uvede samotný výrobek a má za cíl zvýšit poptávku po něm a napomocť k většímu prodeji. V současné době se marketing řadí mezi nejvýznamnější funkce ve firmách, je na stejné úrovni jako finanční, logistické, či výrobní funkce. Fungovat na trhu bez marketingu lze opravdu jen těžko a dříve nebo později firma své postavení na trhu ztratí. U marketingu se pravděpodobně setkáme se zkratkou CRM (customer relationship management, řízení vztahů se zákazníky). Zákazník má pro firmu celoživotní hodnotu, neboť v případě jeho ztráty firma nepřijde pouze o jeden konkrétní nákup, ale také o všechny potenciální, které by za svůj život udělal. Také platí, že negativní recenze se šíří mnohem rychleji, než ty pozitivní a nespokojený zákazník se se svou zkušeností podělí s více lidmi. Proto je jednou z nejdůležitějších funkcí marketingového oddělení sledování podílu ztracených zákazníků a snaha toto číslo co nejvíce omezit. Pokud se to firmě povede, tak se uvádí, že snížením

podílu ztracených zákazníků o 5 %, se může zvýšit zisk firmy až o desítky procent. V marketingu se rozlišuje strategická a taktická rovina.

1.1. Strategický marketing

Strategický marketing se zabývá základními rozhodnutími, bez kterých podnik nemůže fungovat a jedná se tak o jakési základy. V této rovině se řeší základní otázky jako například:

- a) Jak vypadá náš ideální zákazník?
- b) Jaký výrobek nebo službu mu nabízíme?
- c) Jak přijdeme na to, zda je spokojený?
- d) Co udělat pro to, abychom si udrželi konkurenční prostředí [1]?

Veškerá tato rozhodnutí mají vliv na celkovou značku společnosti, která je často pro podnik mnohem důležitější než samotný produkt, protože případně dobře vybudovaná značka může znamenat mnohonásobně větší prodeje a způsobuje velkou konkurenční výhodu pro budoucí produkty. Je to věc, o kterou se marketéři snaží, protože poté samotná hodnota značky se v případě největších světových firem může pohybovat v řádech desítek miliard dolarů [1]. Dalším důležitým faktorem je, že značka zůstane se svou hodnotou i v případě zničení výroby.

1.2. Taktický marketing

Jedná se o složku marketingu, která navazuje na strategickou a zabývá se již konkrétními produkty. Taktický marketing se zaměřuje na otázky:

- a) Jaký konkrétní produkt se bude zákazníkům nabízet?
- b) Kolik bude stát?
- c) Jak bude vypadat jeho propagace?

d) Jak a v jakou chvíli bude zákazníkům dostupný [1]?

V taktické složce marketingu se setkáme s marketingovým mixem 4P, který obsahuje cenu (price), produkt (product), propagaci (promotion) a dostupnost (place).

2. Základní podnikatelské koncepce

Podnikatelské koncepce značí, jakou má podnik pro prodej strategii. Ukazuje to na myšlení podniku, jakým pohledem se dívá na trh a jakým způsobem chce dosáhnout prodeje svých produktů. Mezi podnikatelské koncepce patří výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a koncepce společenského marketingu.

2.1. Výrobní koncepce

Jedná se vůbec o jednu z nejstarších podnikatelských koncepcí. Je založená na tom, že odběratel touží po produktech, které jsou levné a snadno dostupné. To znamená, že společnosti, které praktikují tuto koncepci, vyrábí velké množství jednotlivých produktů, čímž se snaží dosáhnout nízkých nákladů na jednotlivý výrobek a díky tomu předčít konkurenci nízkými cenami. Hlavním cílem managementu je tedy co nejvíc snížit náklady na výrobu a distribuci. Tato koncepce se dá využít, pokud poptávka převyšuje nabídku daného produktu nebo pokud jsou náklady na jednotku produktu příliš vysoké. V současnosti je již tato koncepce těžko využitelná, uplatnění nachází na rozvíjejících se trzích, kde je stále vyšší poptávka než nabídka. Marketing se při této koncepci nevyužívá.

2.2. Výrobková koncepce

Tato koncepce je založená na kvalitě daného produktu, kdy se společnost snaží neustále vylepšovat jeho vlastnosti. Snaží se prorazit na trh vylepšením stávajících výrobků a věří, že si je zákazníci budou kupovat. V mnoha případech se ale narazí na to, že je pro zákazníky nějaký produkt dostačující a nebudou ochotni si připlatit za malé vylepšení, když to povede ke stejnému vyřešení problému. Velkým nebezpečím jsou firmy, které přijdou s úplně novým výrobkem nebo službou, která daleko lépe povede k uspokojení potřeby. Například pokud zákazníci řeší problém, že mají v domě myši, tak neocení nové, hezčí pastičky na myši, když jim stejný účel splní již ty, které jsou na trhu, ale mnohem více ocení chemické prostředky a podobné věci, díky kterým se jich zbaví úplně. Tato koncepce také nevyužívá marketingu, ale snaží se vytvořit

jedinečný produkt, který si své zákazníky najde sám. Typické je to pro módní návrháře, kteří se snaží nastolit trendy, vytvoří kolekci a doufají v její úspěch u zákazníků. Při této koncepci dochází k tzv. „marketingové krátkozrakosti“, kdy se výrobci zaměří až příliš na svůj produkt, a ne na potřeby zákazníků.

2.3. Prodejní koncepce

Tato koncepce klade velký důraz na reklamu a propagaci daného výrobku. Firma vyrobí výrobek, po kterém zákazník často tolik netouží a následně se ho snaží reklamou přimět k nákupu daného výrobku. Tato koncepce je velmi riziková, neboť se nemusí podařit reklamou přilákat zákazníky a bude to znamenat velké ztráty, ale také se zákazník může nechat příliš nalákat reklamou, a poté bude nespokojen a bude dál šířit negativní recenze. V této koncepci nedochází k průzkumu trhu a následnému uspokojování zákaznických potřeb, ale snaží se pro své produkty zákazníky přilákat. V současnosti se využívá při produktech, o které nemá kupující zájem jako je například pojištění nebo třeba volební kampaně, kdy strana dosadí kandidáta a následně se snaží reklamou z něho udělat toho nejlepšího a přilákat voliče.

2.4. Marketingová koncepce

Koncepce, která vychází z důsledného průzkumu trhu a snaží se reagovat na potřeby a přání zákazníků. Dalším důležitým aspektem této koncepce je dobře předvídat budoucí poptávku a být rychlejší než konkurence. Rozdíl oproti prodejní koncepci je ten, že firma nejprve provede výzkum trhu a poté se snaží nabídnout výrobek nebo službu, o kterou panuje na trhu zájem, zatímco v prodejní koncepci se nejprve vytvoří výrobek a poté se snaží reklamou přilákat zákazníky. Společnosti se také snaží soustředit na potřeby, kterých si nejsou vědomi ani sami zákazníci; většinou se jedná o inovativní produkty. Dříve nikoho například nenapadlo, že by byla možnost mít mobilní telefon kdekoli s sebou, ale stačila jim pevná linka, ovšem s nástupem mobilních telefonů nastala potřeba u zákazníků je mít a následně si to bez nich dokáže málokdo představit. V dlouhodobém horizontu se jedná o mnohem úspěšnější koncepci, než

jsou koncepce výše zmíněné. S důkladným marketingem se firmám daří snižovat riziko případných produktů, o které by nebyl na trhu zájem.

2.5. Koncepce společenského marketingu

Jedná se o nejmladší z těchto pěti koncepcí. Tato koncepce vychází, stejně jako marketingová, z maximální snahy o uspokojení potřeb zákazníků, ale oproti marketingové se snaží na své produkty dívat i do budoucna a jaký mají dopad na celou společnost. Při uvedení produktu na trh neberou tedy ohled pouze na uspokojení konkrétní potřeby zákazníků, ale dívají se i na celospolečenské dopady jako je například dopad na životní prostředí. Nechtějí uspokojením krátkodobé potřeby způsobit problém pro společnost v budoucnosti.

3. Marketingové prostředí

Analýza prostředí firmy je jednou z nejdůležitějších věcí, kterou by měl podnik pro úspěšné fungování udělat. Jedná se o faktory, které ovlivňují chod firmy, a to jak zevnitř, tak zvenčí. Změny marketingového prostředí značí pro každou společnost jak příležitosti, tak hrozby. Pro společnosti je důležité neustále sledovat prostředí, jeho změny využít jako příležitost a udělat maximum pro to, aby se pro ně nestaly hrozbou. Marketingové prostředí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Někde se můžeme setkat ještě s rozdělením na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, kde mezoprostředí je bráno jako vnější mikroprostředí. Jedná se o faktory, které firmu ovlivňují, ale nejsou přímo součástí vnitřního fungování firmy. Patří sem například dodavatelé, zákazníci nebo odběratelé.

3.1. Makroprostředí firmy

Do makroprostředí se řadí širší faktory, které se dají jen velmi těžko ovlivnit. Do makroprostředí firmy se řadí politicko-právní, ekonomické, společensko-kulturní, technologické a přírodní prostředí. Z hlediska trvání se rozlišují na výstřelky, trendy a megatrendy. Výstřelky jsou často nepředvídatelné, ale trvají krátce a nemají delší společenský význam. Trendy jsou předvídatelnější a často ukazují směr, kterým se společnost bude ubírat. Do megatrendů se řadí velké změny, jejichž nástup trvá delší dobu, ale ovlivňují společnost na dlouhou dobu. Často se jedná například o technologické změny. Pro analýzu vnějšího prostředí je častá metoda PESTLE.

3.1.1. Politicko-právní prostředí

Do politicko-právního prostředí se řadí jak vnitrostátní, tak mezinárodní politické dění, které má poté dopad na fungování společnosti. Patří sem například stabilita vlády, podpora zahraničního obchodu nebo podpora jednotlivého odvětví, ve kterém chce firma podnikat. Skládá se ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin, které ovlivňují organizaci nebo jednotlivce [2]. Právní předpisy se neustále mění a pro firmu je důležité na tyto změny reagovat a snažit se je

využít ve svůj prospěch. Často se jedná o předpisy, které mají chránit spotřebitele nebo třeba v dnešní době životní prostředí. Dalšími faktory, se kterými je zde potřeba počítat, jsou války, znárodnění a v současnosti protiepidemická opatření v souvislosti s COVID-19. Do politicko-právních faktorů se také řadí instituce, které mají na starost udělování certifikátů, jež mohou výrazně ovlivnit fungování firmy. Každý obor podnikání podléhá jinak silné regulaci. Například tabákový průmysl nebo prodejci alkoholu jsou silně ovlivněny při tvorbě marketingu, kdy mohou cílit pouze na osoby starší 18 let nebo mají vysoké daně, které u tabákových výrobků představují podíl daní na konečné ceně cigaret větší než 80 % [1]. Proto je při nastavení prodejní ceny nutné zvážit tyto faktory. Do politicko-právních prostředí patří také míra korupce, která může mít fatální vliv na firmy. Česká republika se v roce 2020 umístila na 49. místě v žebříčku Transparency International, což ji řadí mezi země s relativně vysokou mírou korupce. Nejmenší míra korupce je dle stejného žebříčku v Dánsku [10].

3.1.2. Ekonomické prostředí

Do ekonomického prostředí patří především kupní síla trhu a spotřebitelů a také faktory, které je ovlivňují. Pokud dojde ke zvýšení příjmů zákazníků, tak budou mít větší prostředky pro výdaje. S tím by měli pracovat marketéři a využít toho tak, aby zákazníci byli ochotni zvětšit výdaje právě u nich. Mezi důležité ukazatele ekonomického prostředí se řadí vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, zadluženost apod. Pokud spotřebitelé nedisponují velkou kupní silou, tak o svých rozhodnutích velmi přemýšlí a jsou ochotni utratit své prostředky pouze za věci, o kterých jsou přesvědčeni, že jim přinesou užitek. Firma si musí uvědomit, zda se chce zaměřit na bohatší vrstvu, střední třídu nebo chudší vrstvu obyvatel a tomu pak přizpůsobit marketingovou strategii. Toto zaměření se může časem měnit, stejně tak jako pohled společnosti na firmu. Kupní síla spotřebitelů se nedělí jen dle jednotlivých zemí, ale rozdílná kupní síla je i v jednotlivých regionech. V České republice byl například v roce 2019 rozdíl v průměrné hrubé měsíční mzdě mezi Prahou, která zde byla největší z krajů České republiky a činila 42 553 Kč a Karlovarským krajem, kde byla naopak průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2019 nejmenší a činila 29 962 Kč [9]. Průměr v České republice byl v tomto roce 32 896 Kč [8].

3.1.3. Společensko-kulturní prostředí

Do společensko-kulturního prostředí patří kulturní a demografické faktory. Za kulturní faktory můžeme brát odraz společnosti daného trhu, jejich hodnot, zájmů, postojů nebo idejí. Součástí je náboženská víra, vnímání prostředí, vesmíru atd. Kulturní prostředí silně ovlivňuje chování účastníků trhu. Primární postoje jsou zděděné, ale sekundární se dají formovat a marketéři je mohou změnit. V tomto případě se marketéři snaží dívat například na známé sportovce, kteří mohou být inspirací pro určitou skupinu lidí a ta se jim bude snažit přizpůsobit v oblasti módy apod. Probíhá zde snaha určit budoucí trendy. Je důležité si uvědomit, že kultura způsobuje to, že kampaň, která má obrovské úspěchy v jedné zemi, tak může mít opačný efekt v zemi jiné, kde panuje odlišná kultura. Demografický výzkum se zabývá strukturou obyvatelstva. Zkoumá statistické údaje jako je počet obyvatel, hustota osídlení, věková struktura obyvatelstva, pohlaví atd. Marketéři sledují trendy a změny a snaží se na ně reagovat. Dle věku marketéři obvykle rozdělují obyvatelstvo do šesti skupin. Jedná se o děti předškolního věku, školní děti, teenagery, mladé dospělé ve věku 20-40 let, dospělé středního věku mezi lety 40-65 a seniory nad 65 let [2]. Společnosti kolikrát musí brát v potaz to, že s dobou stárnou také jejich stálí zákazníci a budou tomu muset přizpůsobit marketingovou strategii. Další rozdělení na segmenty může probíhat například na základě získaného vzdělání anebo podobě rodiny.

3.1.4. Technologické prostředí

Technologický pokrok je v této době pro podniky nezbytný a sledování jeho vývoje je velmi důležité, neboť podle současného trendu bude vliv technologií ještě větší a firmy, které na to dokážou dobře reagovat, získají konkurenční výhodu. Tyto technologie mají obvykle za následek urychlení procesu nebo snížení nákladů. V oblasti marketingu jsou moderní technologie velmi důležitým nástrojem, neboť se dá zacílit na velmi početnou cílovou skupinu lidí. Inovace bývají často velice nákladné, a proto mají větší firmy obvykle lepší výchozí pozici v podobě většího kapitálu, avšak menší podniky se musí snažit nalézt průlomové řešení a otočit to ve svůj prospěch.

3.1.5. Přírodní prostředí

V poslední době roste vliv přírodního prostředí, kdy jsou firmy tlačeny společnostmi k šetrnosti k životnímu prostředí. Jedná se o faktor, který může do jisté míry ovlivnit výše zmíněné faktory prostřednictvím certifikátů nebo norem. Geografické prostředí výrazně ovlivňuje v určitém prostředí dostupnost přírodních zdrojů, kdy například v pouštních oblastech bude problémem s nedostatkem vody. Jedná se o zdroje, které často vstupují do výroby a jsou vyčerpatelné. Jako jednoduchý příklad závislosti na přírodním prostředí, se dají uvést venkovní koupaliště, kde poptávka po nich závisí převážně na teplém letním počasí. Při problémech s ropou a jejím zdražením, vzrostou ceny benzínu a může to znamenat zvýšení poptávky po elektromobilech.

3.2. Mikroprostředí firmy

Mikroprostředí firmy značí ty faktory, které firmu ovlivňují, jsou jí poblíž a společnost je může určitým způsobem ovlivňovat, ať už svým chováním nebo třeba výběrem dodavatelů. Mikroprostředí se dělí na vnitřní, do kterého patří samotná společnost a vnější, kam se řadí dodavatelé, marketingoví sprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti nebo také veřejnost. Pro analýzu mikroprostředí se využívá například Porterova analýza pěti sil, která se zabývá konkurencí, S-W analýza nebo se využívá výrobních analýz, mezi které se řadí BCG matice a GE matice.

3.2.1. Společnost

Jedná se o vnitřní prostředí organizace, které tvoří vrcholný management, finanční oddělení, oddělení pro vývoj a výzkum, nákupní oddělení, výrobní oddělení a účetní oddělení firmy. Všechna tato oddělení by měla být provázána při tvorbě marketingového plánu a spolupracovat na něm. Ať už se jedná o vrcholný management, který nastaví poslání a vizi podniku, finanční oddělení, které rozhodne, jaké finanční prostředky mohou být uvolněny na tvorbu marketingového plánu atd. Do společnosti také patří vhodný výběr zaměstnanců, kteří na ni mají zásadní vliv.

3.2.2. Zákazníci

Zákazníci představují pro firmu klíčový faktor, který odebírá jejich zboží a díky kterému má firma zisk. Zákazníci se mohou rozdělit na B2C (business to customer), kam patří finální spotřebitelé, převážně domácnosti. Druhý typ se nazývá B2B (business to business) a patří do něho další firmy, které poté nabízí dané produkty koncovým zákazníkům. V současné době je komunikace se zákazníky velmi důležitá; jsou zapojeni do samotné tvorby produktů, které se tvoří pro uspokojení jejich potřeb. Z hlediska zákazníků se dají trhy rozdělit do několika skupin a každé mají jiné kupní chování:

- a) Spotřební trhy – tvoří je domácnosti, zboží nakupují pro spotřebu
- b) Průmyslové trhy – patří sem firmy, které produkt nakupují pro další výrobu
- c) Obchodní trhy – patří sem firmy, které zboží nakupují k tomu, aby ho mohli dále prodávat
- d) Institucionální trhy – tvoří je instituce jako školy, nemocnice apod.
- e) Vládní trhy – tvoří je státní instituce
- f) Mezinárodní trhy – sem se může řadit každý z předchozích pěti trhů, ale obchod probíhá v zahraničí

3.2.3. Kupní chování zákazníků

Zákazníci jsou pro firmu vůbec ten nejdůležitější faktor a ti, pro které se marketing provádí. Proto v této podkapitole popíšu jejich kupní chování a přiblížím jejich rozhodovací proces. Jejich chování je odlišné podle významnosti nákupu. Pokud kupují zboží, které je drahé a významné, je jejich rozhodovací proces delší a nechtějí nic uspěchat. Naopak pokud jdou koupit denní zboží jako například noviny nebo jdou nakoupit do supermarketu, tak se o produktech rozhodují velmi rychle a kolikrát nakupují podle automatismů. U významnějších nákupů začíná rozhodující proces rozpoznáním potřeby, kdy si člověk uvědomí, že mu něco chybí. Následně dochází k hledání informací o potenciálních produktech. Hledat informace může zákazník sám

ve své paměti nebo dle referencí od expertů, či osob, které již mají s produktem zkušenosti. Zákazník ve většině případů nezná všechny možné alternativy a vybírá z pro něho dostupných a známých variant. Poté dochází k hodnocení alternativ, ať už racionálně nebo empiricky podle svých zvolených kritérií, například aby si připadal prestižně, tak si vybere dražší značku, i když od jiné značky je možnost koupit levnějšího a lepšího produktu. Z hodnocených variant si poté vybere tu, kterou koupí. Tím ale tento proces nekončí a následuje ponákní chování, kdy si zákazník hodnotí, zda je s variantou spokojen, nebo ne a následně sděluje ostatním své dojmy. U denních nákupů je celý proces výrazně kratší a skládá se z rozpoznání potřeby, vyhledání stávající značky nebo impulzivní rozhodnutí, nákup a ponákní chování. U těchto nákupů hraje důležitou roli značka, kdy zákazník vidí svoji oblíbenou značku a nad koupí produktu dále nepřemýšlí a nechce se mu trávit čas výběráním nové, a proto zakoupí tu svoji stávající. Dalším důležitým faktorem u těchto nákupů je obal, kdy zákazník vezme produkt, který ho na první pohled zaujme. Firma si musí ujasnit, jaký typ zboží nabízí a dle toho přizpůsobit marketingovou strategii. V případě dražšího zboží musí dbát na dobré pověsti značky a také na to, aby si zákazník mohl zjistit dostatek informací. V případě produktů, které se kupují denně, musí firma vybudovat svoji značku a vydobýt si dominantní postavení na trhu, případně zaujmout, ať už reklamou nebo v obchodě na první pohled.

3.2.4. Konkurence

Konkurenci pro společnost tvoří firmy, které vyrábí stejné produkty nebo jejich substituty. Je jí nutné sledovat a reagovat na její kroky, aby nedošlo k oslabení pozice na trhu. Konkurenci je možné vnímat jako ohrožení, ale také jako příležitost, kdy může pomoci k většímu úsilí o udržení nebo získání zákazníků, neboť se firma snaží neustále přicházet s lepšími produkty. Analýza konkurence je velice důležitá a nejedná se pouze o přímé konkurenty. Pokud například vyrábíme pivo, tak konkurencí nejsou pouze piva ostatní značky, ale také nealkoholické nápoje. Porterova analýza pěti sil bere v potaz konkurenci nejen ve firmách se stejným zaměřením nebo v substitutech, ale také myslí na vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů a také se snaží zohlednit potenciální konkurenci nových firem. To záleží na odvětví, ve kterém firma podniká, protože zatímco například v podnikání s kavárnou představuje konkurence v podobě nových potenciálních firem velkou hrozbu, a to z důvodu ne příliš složitěho vstupu na trh. Pokud ale

firma podniká v prostředí, kde jsou bariéry pro vstup na trh větší, jako například výroba ponorek, tak je potenciální hrozba nových konkurentů nízká. Špatná analýza může mít katastrofický dopad na podnik, neboť pokud nerozpozná konkurenci v nějakém substitutu, tak se může stát, že ten bude pro zákazníky uživatelsky přijatelnější a budou využívat právě tento produkt. S tímto se setkaly třeba půjčovny DVD, kdy většina lidí již radši využije prostředí internetu k zakoupení filmu.

3.2.5. Dodavatelé

Výběr dodavatelů je také velmi důležitým faktorem pro podnik. Mají na starost včasnost, přesnost a kvalitu dodávky produktů. Vždy je lepší, pokud je možnost výběru mezi více dodavateli, neboť pokud má nějaký dodavatel monopolní postavení, tak má velkou vyjednávací sílu a pro podnik to může znamenat vysoké náklady, na které stejně bude muset přistoupit. Každý podnik by se měl snažit navázat dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli z důvodu lepší vyjednávací pozice a výhodnějších cen. Špatný výběr dodavatele může znamenat snížení tržeb a poté ztrátu zákazníků.

3.2.6. Marketingoví zprostředkovatelé

Jedná se o takové firmy nebo jedince, kteří pomáhají firmě s distribucí, propagováním a prodáváním jejího zboží spotřebitelům. Patří sem marketingové agentury, distributoři a finanční zprostředkovatelé [3]. Marketingové agentury si společnost najímá za účelem propagace svých výrobků, provádění výzkumů apod. Jejich výběr je potřeba důkladně promyslet, neboť je možné vybírat z velkého portfolia firem a špatná marketingová agentura by mohla dát na podnik negativní image. Finanční zprostředkovatelé napomáhají firmě s transakcemi, jedná se například o banky nebo pojišťovny. Distributoři mají za úkol naleznout zájemce a prodat mu zboží. Do distributorů se řadí velkoobchodníci a maloobchodníci. V současnosti mají distributoři silnou vyjednávací pozici a mají schopnost nějaký produkt na daný trh ani nepustit. Maloobchodníci se dokonce snaží přijít na trh se svými značkami produktů, které bývají často levnější než konkurence.

3.2.7. Veřejnost

Veřejností se rozumí jakákoliv skupina lidí, která ovlivňuje daný podnik. Patří sem například média, finanční instituce, vládní instituce nebo občanské iniciativy jako jsou menšiny nebo ekologické skupiny.

4. SWOT analýza

SWOT analýza se používá pro analýzu jak vnitřního, tak vnějšího prostředí a ukazuje podniku jeho situaci v daný okamžik. Jedná se o nejvyužívanější analýzu, která shrnuje základní faktory. Název je odvozen od anglických slov. S (strengths) značí klíčové silné stránky podniku, W (weaknesses) jsou klíčové slabé stránky podniku, O (opportunities) jsou příležitosti a T (threats) značí potenciální hrozby pro podnik. Pro manažerské rozhodování se v souvislosti se SWOT analýzou hovoří ještě o pojmech maxi a mini. Maxi značí silné stránky a příležitosti, mini poté slabiny a hrozby. Následně si podnik volí strategii. Když se bude snažit o využívání silných stránek a příležitostí, tak se jedná o strategii maxi-maxi, v opačném případě, kdy budou chtít využívat strategii k eliminaci slabých stránek a hrozeb, tak se nazývá mini-mini. Možné jsou také strategie maxi-mini a mini-maxi, kdy se podnik snaží využít své silné stránky k eliminaci hrozeb nebo se pomocí nastalé příležitosti snaží eliminovat slabé stránky. SWOT analýza má veliký vliv na marketingové aktivity podniku a díky ní se snaží dobře předvídat vývoj na trhu. Obvykle se porovnávají silné a slabé stránky v souvislosti s příležitostmi a hrozbami, neboť může nastat potenciálně výhodná příležitost, ale nemusí na ni být kapitál.

Obrázek 1: SWOT analýza a strategie

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti MAX - MAX	Strategie minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti MIN - MAX
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby MAX - MIN	Strategie minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby MIN - MIN

Zdroj ¹⁵

4.1. Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby značí faktory z vnějšího prostředí podniku. Hlavním důvodem této analýzy je schopnost rozpoznat potenciální příležitosti nebo hrozby na trhu. Může se jednat jak o faktory týkající se neuspokojených potřeb zákazníků, tak třeba faktory z okolí podniku jako je nebezpečí konkurence, možnost navázání spolupráce s jinou firmou nebo i možnost omezení legislativou. Ne všechny příležitosti a hrozby mají pro podnik stejnou váhu a také je jiná pravděpodobnost, že případně nastanou. Z tohoto důvodu se využívá dvou matic. První maticí je matice příležitostí, kde se hodnotí, jak velké výhody by pro podnik představovaly jednotlivé příležitosti a jak je pravděpodobné, že ty příležitosti nastanou. Druhá matice hodnotí, jak velké dopady na podnik by měla konkrétní hrozba a také jak je pravděpodobné, že daný jev nastane. K oběma maticím se udělají tabulky, kde se na stupnici od jedné do pěti posuzuje jejich atraktivita v případě příležitostí a v případě hrozeb stupeň závažnosti a u obou pak na stupnici od jedné do pěti pravděpodobnost jejich vzniku. Další variantou, jak vyhodnotit příležitosti a hrozby je matice EFE (External Forces Evaluation). To je matice, kdy se vybere stejný počet významných příležitostí a hrozeb a ke každé se přiřadí váha podle toho, jak jsou důležité, a to v rozmezí 0 až 1 s tím, že součet všech faktorů se musí rovnat 1. Dále se u každého faktoru udělá hodnocení 1-4, což je stupeň vlivu na strategický záměr. Následně se vynásobí váha a stupeň vlivu a vzniká vážený poměr, který se pak sečte u všech a vyjde celkový vážený průměr. Ten značí citlivost strategického záměru na vnější prostředí, kdy nejlepší je 4 a nejhorší je 1.

Tabulka 1: Rozbor příležitostí

Název příležitosti	Atraktivita					Pravděpodobnost nastání				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Legislativní změny										
Partnerství s jinou firmou										

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Matice EFE

		Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Příležitosti	1	Partnerství s VŠ	0,11	2	0,22
	2	Partnerství s jinou firmou	0,20	3	0,60
	3	Dotace	0,21	4	0,84
Hrozby	1	Konkurence	0,21	2	0,42
	2	Dodavatelé	0,15	2	0,30
	3	Legislativní změny	0,12	4	0,48
Suma			1,00		2,86

Zdroj: vlastní zpracování

4.2. Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky jsou analýzou vnitřního prostředí firmy. Neřeší se všechny takové stránky, ale pouze ty, které jsou pro společnost velmi důležité. V případě dlouhého seznamu by se v tom špatně orientovalo a nebyly by rozpoznány klíčové faktory. Je důležité posuzovat, zda určitý faktor zařadit do silných, nebo slabých stránek na základě porovnání s konkurencí, aby si společnost nemyslela, že má silnou stránku, která bude její výhodou, ale ve skutečnosti je na tom konkurence ještě mnohem lépe. Do silných stránek se řadí takové faktory, které mají výrazný vliv na úspěch podniku. Může sem patřit například výborná úroveň managementu, know-how na nějaký produkt či samotná prestiž značky. Do slabých stránek se řadí takové faktory, které brání firmě v posunu vpřed, jako jsou zastaralé technologie, nízká kvalita managementu apod. Silné a slabé stránky jsou posuzované maticí důležitosti a efektu pro podnik. Pro lepší vyhodnocení silných a slabých stránek se dělá také tabulka s ohodnocením jednotlivých stránek. Stejně jako je u příležitostí a hrozeb možnost matice EFE, tak zde se může využít matice IFE

(Internal Forces Evaluation), která se tvoří stejně jako matice EFE, ale celkový vážený průměr zde značí sílu interní pozice.

5. Marketingový výzkum

Mnoho lidí si pod pojmem marketingový výzkum představí otravné dotazování na ulici nebo prostřednictvím telefonu. Ve skutečnosti se ale jedná o důležitý proces pro podnik, díky kterému získává informace od zákazníků. Provádí se při něm sběr, analýza a zpracování dat. Marketingový výzkum provádí sama společnost nebo si najme specializovanou firmu, která se tím zabývá, popřípadě jedna varianta může doplňovat druhou. Výhodou provádění vlastního výzkumu je dokonalá znalost produktu a prostředí a většinou bývá méně nákladný. Problémem může být nedostatečná kvalita lidí provádějících výzkum nebo neobjektivní hodnocení skrz zaslepení do vlastního výrobku. Případné využití výzkumné agentury předpokládá, že výzkum dělají profesionálové a měl by být proveden kvalitně. Ovšem toto řešení bývá nákladnější a na trhu je velký podíl těchto agentur různé kvality za rozdílnou cenu, a proto firmy musí pečlivě zvážit, kdo jim výzkum bude dělat, aby se to pro ně nestalo kontraproduktivní, když by výzkum obsahoval zavádějící informace. Primární účel marketingového výzkumu je analýza stavu a vývoje trhu. Výzkumem se dá určit tržní potenciál, jaký segment tvoří zákazníci, jaké jsou potenciální hrozby a mnoho dalšího. Taktéž se výzkum využívá po skončení prodeje, aby věděli, jestli se prodej a marketingová strategie vydařily. Výzkum začíná stanovením cíle výzkumu, což je základní předpoklad pro úspěšný výzkum, aby firma věděla, co chce zjistit. Další fází je určení, od koho bude firma své informace zjišťovat, kdo bude dotazován, jestli zákazníci, dodavatelé, distributoři apod. V další fázi se zvolí metoda, kterou bude výzkum probíhat. Nejčastěji to je jedna ze tří základních výzkumných metod, kterými jsou dotazování, pozorování a experiment. Poté už zbývá pouze samotný sběr dat, jejich interpretace a návrh řešení. Marketingový výzkum je odlišný dle finančních možností a také dle velikosti firmy. Menší firmy mají možnost osobnějšího kontaktu se svými zákazníky, když třeba není příliš finančních prostředků na realizaci výzkumu, tak využijí osobního setkání, kde zjišťují jejich dojmy. Větší firmy mají poté širší základnu zákazníků, a tak není možný osobní kontakt marketérů se zákazníky, a proto provádí marketingový výzkum. Můžeme rozlišovat výzkumy, které probíhají opakovaně, do kterých patří panely prodejen, panely domácností a omnibusové výzkumy a jednorázové ad hoc výzkumy. Panely prodejen tvoří vzorky z maloobchodů a zaznamenávají se ceny pro zboží, objem vystaveného a prodaného zboží. Výzkumem se může zjistit podíl jednotlivých značek na prodeji, úspěšnost marketingových kampaní a mnoho dalšího. Panely domácností tvoří vybrané domácnosti, obvykle v počtu dvou až šesti tisíc a zkoumá se, jak nakupují domácnosti.

Omnibusové výzkumy jsou takové, kde se během výzkumu řeší více témat a také probíhají opakovaně. Ad hoc jsou jednorázové výzkumy, které se tvoří k jednomu datu a obvykle pomáhají s krátkodobými požadavky. Výzkum může mít různý charakter, který má splnit:

- a) Monitorovací – průběžné shromažďování a analýza dat
- b) Explorativní – shromažďování předběžných dat a informací
- c) Deskriptivní – jedná se o popis marketingové problematiky
- d) Kauzální – zkoumá příčiny a následky jevů [2]

Existuje mnoho dělení výzkumů; já bych se věnoval rozdělení na primární a sekundární a také na kvalitativní a kvantitativní.

5.1. Primární a sekundární výzkum

Primární výzkum sbírá originální data, která nejsou nikde k dispozici a firma provádí jejich sběr pro nějaký účel. Pro tento sběr dat se využívá pozorování, dotazování a experiment. Každému sběru primárních dat by měl předcházet sekundární výzkum. Sekundárním výzkumem se rozumí shromažďování dat, které bylo za nějakým účelem prováděno již v minulosti a tato data jsou veřejně k dispozici a může z nich podnik vycházet. Sbíráním informací ze sekundárních výzkumů může pro firmu znamenat časovou úsporu, ale také výrazně nižší náklady. Sekundární informace se dají získat prostřednictvím databází, časopisů, online na internetu apod. To vše buď zcela zdarma nebo za poplatek. Je důležité si ověřit, aby se nejednalo o zastaralá, nepřesná nebo zavádějící data.

5.1.1. Metody sběru primárních dat

Jak již bylo zmíněno výše, mezi základní metody sběru dat patří dotazování, pozorování a experiment. Výběr dané metody závisí na několika faktorech. Prvním faktorem je účel a cíl výzkumu, kam patří faktory jako množství, kvalita nebo jak moc budou získaná data zobecněna.

Dále to závisí na charakteru toho, co zkoumáme a v neposlední řadě na časových, finančních a lidských zdrojích. Při výzkumu často dochází k vzájemnému doplňování mezi metodami, kdy pozorování může být následně doplněno o pár otázek atd. Důležitou vlastností je, aby dotazování nebyli tlačeni do odpovědi tazateli. Pozorování se využívá v případech, kdy chceme znát reakce respondentů na určité jevy a pozorujeme jejich chování, reakce. Většinou probíhá bez ovlivňování zkoumajícího a respondenti mohou sdělit to, co by při dotazování nesdělili. Do metody pozorování patří také výzkum, kdy jsou sledovaní vyzváni k tomu, aby si poznamenávali, co dělají v určitou dobu nebo v určité chvíli. Dále se sem řadí online pozorování, kdy zkoumající sledují počet návštěv na stránce apod. Nejčastější metodou je dotazování. Může probíhat osobně, v současné době hojně s pomocí přenosných počítačů (CAPI – computer assisted personal interviewing), telefonicky (CATI – computer assisted telephone interviewing), online (CAWI – computer assisted web interviewing) nebo písemně. Největší výhodou vidím v osobním dotazování, kdy člověk vidí reakce respondenta, vidí, jaká panuje atmosféra mezi nimi a dává to prostor pro řešení složitějších otázek. Nevýhodou může představovat zkreslení údajů na základě dojmů z tazatele, kdy respondent nemusí důvěřovat tazateli nebo se bude chtít ukázat v lepším světle. Telefonické dotazování je méně nákladné a podstatně rychlejší, ale zase chybí sledování reakcí respondenta. V případě písemného a online dotazování je výhodou, že odpovědi nejsou zkresleny osobou tazatele. Taktéž se osoby mohou více otevřít, neboť nemluví před tazatelem. Velkou nevýhodou značí, že spousta lidí na písemné dotazy vůbec neodpoví a není prostor na doplňující otázky. V současné době online dotazování postupně vytlačuje to písemné, neboť je pro obě strany pohodlnější a rychlejší. Taktéž se jedná o techniku, která je jednoznačně nejlevnější a může zasáhnout velký počet respondentů. Nejvhodnější je volit polouzavřené otázky, kdy má respondent k dispozici možnosti na odpověď, ale zároveň je může rozvést. Uzavřené nemusí mít vypovídající hodnotu, když ani jedna z vybraných odpovědí plně nevyhovuje dotazovanému, otevřené otázky jsou složité na zpracování, neboť má respondent možnost odpovědět jakýmkoliv způsobem na položenou otázku. Při experimentu dochází ke zkoumání respondentů v různých podmínkách a sledují se změny vyvolané těmito podmínkami. Experiment probíhá buď v laboratořích nebo přímo v terénu. Výhodou terénních experimentů je přirozená reakce lidí, když neví, že jsou testováni. Může sem patřit například sledování reakcí na určitý produkt, když se změní obal apod.

5.2. Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Rozdělení výzkumu na kvantitativní a kvalitativní závisí na tom, jaký typ problému se řeší. Kvantitativní výzkum řeší většinou jednoznačně určené jevy, kdy jsou otázky a odpovědi jasně dané a výsledkem jsou obvykle měřitelné a číselné výsledky. Typicky odpovídá na otázku „Kolik?“. Typický pro tento druh výzkumu je velký počet dotazovaných, který se většinou pohybuje v řádech stovek nebo tisíců lidí. Dalším znakem by měla být možnost rozdělovat dotazované podle některých marketingových znaků, kterými mohou být pohlaví, věkové rozmezí, rozdělení na dlouhodobé a nově příchozí zákazníci atd. Jako příklad se může uvést, kolik lidí si koupilo permanentní vstupenku na fotbalový klub, kolik lidí má povědomí o konání nadcházejícího zápasu nebo podíl lidí, kteří si koupili daný produkt na základě reklamy. Kvalitativní výzkum se poté nezabývá otázkami „Kolik?“, ale řeší, proč dané jevy nastaly nebo jaké jsou vztahy mezi nimi. Typickou otázkou pro tyto výzkumy je „Proč?“. Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu charakteristický menším počtem dotazovaných, jejichž počet se obvykle pohybuje maximálně v řádech desítek respondentů. Z tohoto důvodu se obecně jedná o levnější typ výzkumů. Výsledek bývá často individuální a zkoumá se každý jev zvlášť, proto nejde výsledky převádět na společnost jako celek. Nejčastějšími metodami kvalitativního výzkumu jsou hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a projektivní techniky, které se využívají v případech, kdy dotazovaný nechce nebo není schopen odpovídat na otázky. Příkladem projektivních technik může být dokončování vět či hraní rolí. Pro vyhodnocení kvalitativních výzkumů je potřeba psychologická interpretace. Příkladem kvalitativního výzkumu může být důvod, proč si fanoušci zakoupili permanentní vstupenku. V mnoha případech kvalitativní výzkum doplňuje ten kvantitativní, když chceme zjistit, proč se daní respondenti rozhodli pro nákup něčeho apod. Nelze určit, který výzkum by měl probíhat dřív, ale závisí to vždy na dané problematice, kdy někdy je lepší začít kvalitativním a někdy zase kvantitativním [2]. Výběr respondentů může probíhat buď náhodně nebo podle stanovených kvót, kdy si tazatelé vytyčí určitý segment lidí. Výběr respondentů je pro výzkum klíčový, aby nedošlo ke zkreslování informací a měly tu správnou vypovídající hodnotu.

Praktická část

1. Základní informace o společnosti

Boss spol. s r.o.,

Pražská 58, 566 01 Vysoké Mýto,

IČO: 45539120; DIČ: CZ45539120

Zapsáno krajským soudem v Hradci Králové, odd. C, vložka 1852

v zastoupení Romana Lněničky, jednatele společnosti

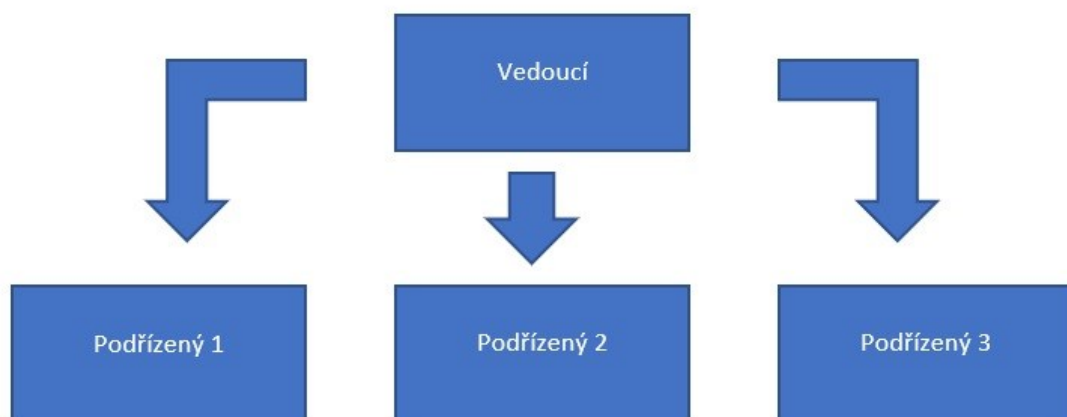
Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybral stavební společnost Boss spol. s r.o. Jedná se o společnost, která nabízí výstavbu a opravy stavebních objektů, poskytuje zednické, truhlářské, tesařské, instalatérské, malířské, natěračské, podlahářské, pokrývačské, zámečnické, klempířské a montážní služby. Také dodávají a instalují garážová vrata a provádí zasklívání lodžii. Jedná se o společnost, která působí na českém trhu od 9. dubna 1992 a byla zapsána krajským soudem v Hradci Králové. Její sídlo najdeme ve Vysokém Mýtě v Pražské ulici s číslem popisným 58. Společnost byla založena v roce 1992 Františkem Novotným, který ale o dva roky později z firmy vystoupil, a Josefem Tintěrou, který firmu vedl jako jednatel až do roku 2007. Od roku 2007 se stal jednatelem společnosti Roman Lněnička, který firmu vede samostatně v této pozici dodnes. Jako svoji formu obchodní společnosti si zvolili nejrozšířenější způsob podnikání, a to společnost s ručením omezeným, kde společnost ručí celým svým majetkem, ale společníci ručí za závazky společnosti solidárně (všichni společně a nerozdílně) do výše souhrnu nesplacených částí vkladů zapsaných do obchodního rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká. V praxi to znamená, že dokud nejsou splaceny všechny vklady, respektive dokud není splacení všech vkladů zapsáno do obchodního rejstříku, ručí všichni společníci, tedy i ti, kteří svůj vklad zcela splatili. Společnost se na základě počtu svých zaměstnanců řadí mezi malé podniky, neboť má méně než 50 zaměstnanců a zároveň její roční obrat nepřekračuje 10 milionů eur, ale jelikož má více než 10 zaměstnanců, tak se nemůže řadit mezi drobné podniky. Ve firmě pracují tři technicko-hospodářští pracovníci. Obor firmy dle CZ-NACE je 41.20

- výstavba bytových a nebytových budov. V této společnosti se neklade na marketing velký důraz a nepatří mezi nejvýznamnější funkce podniku. Podle mého názoru je tohle škoda a případná bližší dostupnost zákazníků dostat se k firmě, by jim mohla více pomoci.

1.1. Organizační struktura společnosti

Jelikož se jedná o malou společnost, tak v ní funguje liniový typ organizační struktury, což je nejjednodušší forma organizování řídicí činnosti. Tento typ se v současnosti využívá právě především v menších podnicích, neboť ve větších podnicích by docházelo ke zpomalování procesů z důvodu přetížení vedoucího. V liniovém typu organizační struktury je každý pracovník bezprostředně podřízený jednomu vedoucímu, jehož příkazy plní. Ředitel vykonává všechny funkce řízení a v tom případě nese úplnou odpovědnost za činnost svých podřízených a za celkový chod firmy.

Obrázek 2: Liniový typ organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní výhody tohoto organizačního typu struktury spatřuji v tom, že:

- a) existuje jasnost ve vztazích odpovědnosti a nemůže dojít na přehazování odpovědnosti mezi vedoucími, když nastane nějaký problém.

- b) další výhodou je bezesporu to, že podřízení nemohou dostávat protichůdné příkazy od různých vedoucích, kdy by došlo k tomu, že by každý vedoucí si to představoval jinak a přes špatnou komunikaci ve vedení by jeden liniový pracovník dostal od každého vedoucího jiný rozkaz a následný výsledek by byl kontraproduktivní.
- c) S předchozím bodem zároveň souvisí to, že každý liniový pracovník je plně odpovědný za výsledky svých úkolů, které dostal od vedoucího.
- d) Od shora dolů je zabezpečena jednota procesu.

Mezi nevýhody tohoto typu patří:

- a) Vedoucí musí mít komplexní znalost o všech oblastech ve firmě, s tím zde ale není takový problém, protože vedoucí je v této firmě již od jejího založení v roce 1992, kdy začínal na pozici dělníka a postupně si prošel veškerými funkcemi na pracovišti, ať už v horizontální rovině, kdy střídal různé profese, tak samozřejmě ve vertikální, kdy si prošel všemi různými pozicemi, dokud se nestal ředitelem společnosti.
- b) Při větším počtu podřízených se řídicí cyklus zpomaluje a řídicí systém reaguje na změněné podmínky se zpožděním a často je nadřízený přetížen. Při současném počtu zaměstnanců tento typ řízení stačí a k tomuto nedochází, dříve při větším počtu zaměstnanců fungoval ve firmě funkční typ s jednotlivými vedoucími.

K tomu, aby mohl fungovat tento typ organizační struktury, tak jsou potřeba zkušenější zaměstnanci, kterým vedoucí důvěřuje a kteří umí určité problémy vyřešit sami a méně zkušenější kolegové mohou za nimi přijít o nějakou radu.

2. Analýza makroprostředí

Jak jsem již psal výše, tak makroprostředí má na společnost veliký vliv a jinak tomu není ani v oblasti stavebnictví. Pro analýzu makroprostředí firmy jsem si vybral PEST analýzu, která patří mezi nejčastější analýzy vnějšího prostředí. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen faktorů, kterých se zabývá. PEST analýza se zabývá politickými a legislativními, ekonomickými, sociokulturními a technologickými faktory [16].

2.1. Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory jsou jedni z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují firmy ve stavebnictví. Navíc je komplikací, že se neustále mění, a proto je důležité, aby je společnost pořád sledovala. Velmi důležitým faktorem je také vládní strana, která je v daném období u moci. V současné době je velkým problémem pandemie v souvislosti s COVID-19 a s ní spojená protiepidemická opatření, která jsou vydávána vládou. Tato opatření se neustále mění a často ze dne na den, a proto firma musí jednotlivá nařízení sledovat a reagovat na ně. Jedním z důsledků je povinné testování zaměstnanců na COVID-19, které musí zařizovat zaměstnavatel. Toto opatření se týká také firmy Boss spol. s r.o. Mezi nevýznamnější právní předpisy, které se týkají stavebnictví, se řadí zákon č. 183/2006 Sb., zákon o územním plánování a stavebním řádu neboli stavební zákon [17], zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [18] nebo zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [19]. Další omezení představují samotné podmínky u zakázek, kdy někdo požaduje určitou výši obrátu firmy a další takové podmínky, které omezují velké množství firem, a především se tato omezení více dotýkají menších firem, které jsou v tomto v nevýhodě oproti větším.

2.2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají také veliký vliv na stavebnictví. Ekonomická situace obyvatel v dané zemi má vliv na počet a velikost investic, které jsou lidé ochotni udělat, a které si mohou dovolit. Jako příklad se dá opět uvést současná situace, kdy stavební firmy nemusejí zavírat své

podniky, ale horší finanční situace jejich spotřebitelů, způsobena zavíráním jiných podniků nebo propouštěním zaměstnanců, má za následek menší poptávku po stavebních pracích. V roce 2020 došlo k poklesu HDP o 5,6 % oproti roku předešlému, což byl vůbec největší pokles v historii samostatné České republiky [20]. To bylo samozřejmě způsobeno hlavně vlivem pandemické situace a zmrazením ekonomiky. Situace se nedá očekávat lepší ani v prvním čtvrtletí roku 2021, neboť se Česká republika nachází v „lockdownu“, kdy je mnoho podniku zavřených nebo s dosti omezeným provozem. V březnu roku 2020, kdy v České republice začal první „tvrdý lockdown“, byla nezaměstnanost 3,0 %, v lednu 2021 se vyšplhala již na 4,3 % [21]. Stavební produkce klesla v roce 2020 meziročně o 7,7 % [22].

2.3. Sociokulturní faktory

Firma Boss spol. s r.o. provádí své stavby z drtivé většiny v Pardubickém kraji. Počet obyvatel v tomto kraji k 30. září 2020 byl 523 580 osob. Došlo k mírnému nárůstu, který byl způsoben přistěhováním obyvatel do tohoto kraje. Jinak počet zemřelých od začátku roku 2020 do konce září převyšoval počet narozených dětí [24]. Dalším faktorem je průměrná hrubá mzda obyvatel, která v Pardubickém kraji v prvních třech čtvrtletích roku 2020 meziročně vzrostla o 1 299 Kč na 30 994 Kč. Mezi kraji se jedná o třetí nejnižší číslo. Průměrný počet zaměstnaných v tomto období byl 179,5 tisíc osob, což bylo oproti stejnému období v minulém roce o 4,3 tisíc osob méně [25]. Od roku 2009 dochází meziročně ke snížení počtu obyvatel Pardubického kraje v počtu osob v produktivním věku (15-64 let), což je převážně cílová skupina stavební společnosti Boss spol. s r.o. Na konci roku 2019 byl počet osob v tomto věkovém rozmezí 333 567 [26].

2.4. Technologické faktory

Technologický pokrok probíhá velmi dynamicky i ve stavebnictví a pro všechny společnosti je zásadní, aby veškeré inovace sledovaly a podle potřeby na ně dokázaly reagovat a neztratily tím svoji pozici oproti konkurenci, které se to povede lépe a získají tím konkurenční výhodu. Pro menší firmy, jako je právě Boss spol. s r.o., je často velmi obtížné na nastalé inovace

reagovat, protože ve stavebnictví bývají často velice nákladné, když se jedná například o nové stroje, které mnohonásobně ušetří čas, a tak na ně musí firmy reagovat a kolikrát musí čelit důležitému rozhodnutí, zda se bez této inovace obejdou, nebo je naopak potřebná a vyšší náklady na její pořízení se vyplatí. Inovace se netýkají ale pouze strojů. Je důležité sledovat také inovace a trendy v materiálech, informačních a komunikačních technologiích nebo procesech. Veškeré inovace by měly sloužit k větší efektivitě práce, ať už jde o urychlení procesu nebo snížení provozních nákladů. Důležitou součástí je také neustálé školení zaměstnanců v oblasti technologií.

2.4.1. Současné technologie ve společnosti

Tím, že si společnost dělá spoustu věcí sama, jako například truhlářinu, tak ve firmě nalezneme mnoho strojů a zařízení. Aktuálně na firmě nalezneme tyto stroje:

Srovnávačka DYSB-3 – slouží ke srovnání povrchu dřevěných profilů dolním frézováním

Protahovačka DSMA-63 – slouží ke konečné úpravě povrchů

Pila formátovací F-1 – používá se k řezání větších ploch

Pila okružní – používá se k hrubému podélnému řezání

Fréza na dřevo typ FSV – slouží k finální úpravě dřeva, provádí spoje nebo profilování

Stolní vrtačka SV-13 – slouží k vrtání všech možných materiálů

Vibrační pěch – používá se k hrubému zhutnění sypkých materiálů (šterk, písek...)

Vibrační deska typ NTC VD 350/16 – používá se ke konečnému pēchování hlavně zámkové dlažby nebo také ke zhutnění sypkých materiálů

Míchačky

Kotoučová a pásová bruska

Střešní vrátek

Svářečka

Motorový kompresor

Sponkovačka a další elektrické zařízení

Mezi další nepostradatelné technologické věci patří informační technologie. Společnost jich vyzkoušela celou řadu a momentálně používá rozpočtový program Buildpower, na účetnictví se jí osvědčil program Ekonom SQL, pro rýsování a kreslení využívá program ArCon, díky němuž vytvoří vizualizaci například kuchyní, což pak ukáží samotným zákazníkům a ti vědí, jak přibližně jejich kuchyňe bude vypadat. Dalším využívaným programem je Podnikový a domácí právník, kde firma nalezne aktualizace zákonů a dle nich aktuální návrhy smluv. Na mnoho věcí využívá společnost programy Microsoft Office.

3. Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí jsem se rozhodl použít Porterovu analýzu pěti sil. Jedná se o analýzu, která se zaměřuje na konkurenční síly společnosti. Konkrétně se jedná o stávající konkurenty, potenciální konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituty pro dané služby [27]. Pro tuto metodu je důležité prognózování ve všech zmíněných faktorech a vyhodnocení potenciálního nebezpečí pro daný podnik. Některé faktory může firma nějakým způsobem ovlivnit, některé ale ovlivnit nelze. Předmětem této analýzy bude především Pardubický kraj.

3.1. Stávající konkurenti

Co se týká stávající konkurence, tak ta je ve stavebnictví obrovská po celé České republice. Jinak tomu není ani v Pardubickém kraji, a proto se těžce určuje, které firmy jsou tou největší konkurencí. Ve výběrových řízeních se proti sobě utkávají firmy i z větší dojezdové vzdálenosti od místa výkonu práce. Takže nelze říct, tak jako to jde v mnoha jiných odvětvích, že by konkurencí byly pouze firmy, které sídlí ve Vysokém Mýtě. Přesto jako svoji největší konkurenci společnost vidí ve třech firmách, které ve Vysokém Mýtě sídlí a s nimiž o zakázky v tomto okolí soupeří nejčastěji. Jedná se o společnosti Elestav s.r.o., Kavostav s.r.o. a První Vysokomýtská stavební společnost s.r.o.

Elestav s.r.o. je stavební společnost se sídlem ve Vysokém Mýtě, která byla založena v roce 2003. počtem zaměstnanců se řadí mezi menší firmy do 25 zaměstnanců. Jejich cílem je pokrýt veškeré činnosti vlastními zaměstnanci. Aktuálně využívají pomoc jiných firem pouze na tesařské, pokrývačské a instalatérské práce [28].

Kavostav s.r.o. je stavební společnost, která vznikla v roce 2010 a nejprve se specializovala pouze na provádění a rekonstrukci střešních konstrukcí, stavební izolace, zateplování objektů a rekonstrukci průmyslových podlah. Postupem času se nabídka jejich služeb rozšířila na kompletní dodávky staveb v pozemním stavitelství, a to buď jako hlavní dodavatel nebo subdodavatel generálního dodavatele staveb [29].

První Vysokomýtská stavební společnost s.r.o. je nejstarší ze zmíněných firem a byla založena v roce 1991. Jedná se o společnost provádějící novostavby, rekonstrukce nebo adaptace

stávajících objektů. Tato společnost je zaměřená na generální dodávky staveb. Nabízí široké portfolio služeb od realizací staveb pro bydlení, staveb občanské vybavenosti, výstavby inženýrských sítí po dodávky průmyslových staveb [30].

3.2. Potenciální konkurenti

Vstup nových konkurentů může pro podnik znamenat určitou míru rizika. Jak již bylo zmíněno, tak současných konkurentů je v tomto odvětví celá řada, přesto se ale stále musí počítat s tím, že se může objevit nová, kvalitní firma, která bude nabízet podobné služby a bude potřeba na novou konkurenci reagovat. V daném odvětví nejsou příliš složité bariéry pro vstup na tento trh. V současné době ovšem může být problém se sháněním schopných dělníků, neboť čím dál více lidí se snaží pracovat v kancelářích, na vlastní živnost apod. a schopný řemeslník je na trhu nedostatkové zboží. Sama společnost Boss spol. s r.o. tvrdí, že je mnohem snazší sehnat schopného pracovníka na kancelářské pozice než kvalitního řemeslníka. To je věc, která může potenciální konkurenty od vstupu do odvětví odradit. V neposlední řadě může být odrazující také již poměrně velká konkurence, která na daném trhu existuje a je složité veškerou konkurenci předčít, neboť většina z nich má již svoji klientelu, kterou se snaží udržet. Odrazujícím aspektem je také současná pandemická situace, kdy se zhoršuje ekonomická situace v celé České republice. Jako svoji obranu proti nově přichozím společnostem do odvětví firma využívá své dobré vztahy se svými dodavateli nebo odběrateli. Další výhodou je letité fungování v oboru a již zavedená značka. Z výše zmíněných důvodů si společnost myslí, že v současné době není příliš pravděpodobné, že by se na trhu měla objevit nová společnost s tak širokou nabídkou služeb. Mnohem větší nebezpečí vidí v jednotlivých odvětvích, kdy se můžou objevit malé společnosti, které se budou specializovat třeba pouze na truhlářinu nebo jiná odvětví.

3.3. Dodavatelé

Co se týká dodavatelů ve stavebnictví, tak jich existuje celá řada, takže na trhu není situace, kdy by si monopolní dodavatel mohl bezmezně určovat podmínky a společnost na ně musela reagovat. I přesto mají dodavatelé určitou vyjednávací sílu. Ta spočívá především v tom, že

pokud se dodavatelé rozhodnou z nějakého důvodu zvýšit cenu za materiál, tak je na to potřeba reagovat a firma musí toto zdražení zaznamenat do cen svých služeb. Dále se společnosti snaží najít vhodného dodavatele v okolí sídla firmy, aby byly co nejnižší náklady na distribuci materiálu. V okolí Vysokého Mýta se nachází více stavebních dodavatelů, což usnadňuje vyjednávací pozici společnosti, a i dodavatelé poté mají snahu o navázání dlouhodobých vztahů, které budou pro obě strany prospěšné. Právě tím, že se jedná o obchodní vztah B2B, tak dochází k individuálním dohodám na cenách a dalších věcech. V tom právě spočívá potřeba budování vzájemně kladných a dlouhodobých vztahů.

3.3.1. Hlavní dodavatelé Boss spol s r.o.

Boss spol. s r.o. má samozřejmě své hlavní dodavatele, se kterými spolupracuje dlouhodobě. Jedná se hlavně o dodavatele z okolí Vysokého Mýta. V současnosti má firma šest hlavních dodavatelů.

Prvním z nich je společnost DŘEVO TRUST, a.s., která má jednu ze svých 25 prodejen právě ve Vysokém Mýtě. Jedná se o nejhlavnějšího dodavatele dřevěných materiálů pro Boss spol. s r.o., která jejich služby využívá již řadu let a jejich materiál využívá pro truhlářské práce, výrobu kuchyní, venkovních pergol apod. Dále tato společnost nabízí také doplňky, které souvisí s těmito pracemi. Patří sem například dřezy nebo kliky na dveře [31].

Dalším významným dodavatelem jsou Stavebniny VM, s.r.o. Je to společnost, která vznikla v roce 2000 a velmi rychle se stala jedním z hlavních dodavatelů stavebních a hutních materiálů se silným postavením v regionu Vysokomýtska a Orlickoústecka. Také spolupráce s tímto dodavatelem je velmi důležitá a funguje již řadu let. Jelikož se jedná o společnost sídlící ve Vysokém Mýtě, tak jsou pro Boss spol. s r.o. velmi přívětivé distribuční náklady a dostupnost stavebních materiálů má vždy po ruce. Stavebniny VM, s.r.o. se snaží o neustálý rozšiřování svých služeb a do jejich širokého portfolia patří mimo jiné také třeba míchací centrum fasádních a interiérových barev, poradenství či kalkulace spotřeb a cen stavebních materiálů [32].

Mezi významné dodavatele se řadí také DSK stavebniny, kdy Boss spol. s r.o. využívá především jejich pobočky v Pardubicích a Holicích. Jedná se o dodavatele stavebních materiálů a navázání této spolupráce je důležité právě v tom, pokud má firma zakázku v okolí Pardubic, tak

má svého partnera také v tomto regionu a vlivem této spolupráce dojde ke snížení distribučních nákladů. Také společnost DSK stavebniny nabízí širokou nabídku služeb, mezi které patří například pronájem bagru s obsluhou, rozvoz zboží a další. Hlavní spolupráce s touto společností ale spočívá v nákupu stavebních materiálů [33].

Pokud firma potřebuje střešní materiály, tak nejvíce využívá služeb společnosti EVROmat a.s., konkrétně jejich dvě prodejny z celkových 12, které mají na území České republiky. Jedna z nich se nachází v Libchavách a druhá v Opatovicích nad Labem. Jedná se o společnost, která je na tomto trhu již od roku 1992 a je největším výrobcem klempířských systémů a jedním z největších prodejců střešních materiálů v České republice. Mezi jejich produkty se řadí střešní krytiny, izolace, střešní okna a další doplňky [34].

Hlavním dodavatelem věcí do koupelen, jako například sprchových koutů, van, vodovodních baterií, ale i koupelňových zrcadel a dalších doplňků, je společnost OMNIPULS spol. s r.o., která má sídlo ve stejné ulici jako Boss spol. s r.o. a tím pádem je pro spolupráci ideální, ať už rychlou možností vyzvednutí jejich produktů, tak také jejich levnou distribucí [35].

Posledním významným a stálým dodavatelem je Femar Choceň, s.r.o., což je rodinná firma sídlící v Chocni od roku 2015, kdy vznikla jako pokračovatel firmy Femido a pokračuje v tradici prodeje hutního materiálu v Chocni, která je již delší než 25 let. Tohoto dodavatele společnost využívá pro nákup železa [36].

Výše zmínění dodavatelé jsou ti nejdůležitější a nejvíce využívaní, se kterými je navázaná dlouhodobá spolupráce a budují se s nimi kladné vztahy, ale samozřejmě pokud společnost má zrovna zakázku daleko od těchto dodavatelů, a je pro ni výhodnější využít jiné dodavatele z důvodu rychlejší a levnější distribuce, tak takto učiní a pro jednorázové dodávky se využívá široké spektrum dodavatelů. Výhodou stálých dodavatelů je užší spolupráce, která se pak týká třeba výhodnějších cen při nákupu a dalších benefitů.

3.4. Odběratelé

Vyjednávací síla zákazníků se odvíjí od velikosti zakázky. Tím, že poptávka po různých stavebních pracích je vysoká, tak odběratelé s menšími zakázkami nemají moc velkou vyjednávací

sílu, neboť firmy mají na výběr z mnoha podobných. V případě větších zakázek je jejich vyjednávací síla mnohem výraznější, neboť jak jsem psal, tak konkurence ve stavebnictví je obrovská a žádná firma nechce přijít o velkou zakázku, aby tím přišla o spoustu peněz a takového zákazníka, který by se pak již pravděpodobně nikdy nevrátil. Základní filosofií společnosti Boss spol. s r.o. je budování kladných vztahů se svými zákazníky tak, aby se k nim v případě potřeby vraceli. V případě dlouhodobých zákazníků se také mění jejich vyjednávací síla, která je poté větší než u nových zákazníků. Dalším faktorem může být časová lhůta, kdy firma potřebuje začít. Pokud třeba společnosti na poslední chvíli zakázka odpadne a potřebuje ji narychlo nahradit, aby nedošlo k tomu, že zaměstnanci nebudou mít co na práci, tak se vyjednávací síla zákazníků zvyšuje a mohou si vylepšit své podmínky.

3.5. Substituty

Tím, že firma Boss spol. s r.o. nabízí širokou nabídku služeb, od zednických přes truhlářské až třeba po malířské, tak pro ni neexistuje příliš substitutů. Jako hlavní substitut se berou dřevostavby, které firma neprovádí a někteří zákazníci je vyhledávají. V posledních letech byl trend, že se zvyšoval podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v České republice. V roce 2019 byl sice o trochu nižší než v roce předchozím, ale jinak od roku 2000 zaznamenal velký nárůst. Mezi nevýhody dřevostaveb patří špatná izolace hluku, dřevo při špatně navržené struktuře ztrácí svoji kvalitu, při hodně silném větru může „vrzat“ nebo v případě špatné konstrukce může být při velmi teplém počasí obrovské vedro. Jako hlavní důvody, proč si lidé dřevostavby vybírají, se uvádějí: krátká doba výstavby, nižší cena, jsou ekologičtější nebo například užší konstrukce stěn a tím větší prostor [39].

Tabulka 3: Podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR

Rok	Počet dokončených rodinných domů v ČR	Počet dokončených dřevostaveb v ČR	Podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR
2000	9 701	133	1,4 %
2004	12 681	332	2,6 %
2008	18 930	1 008	5,3 %
2012	16 929	1 699	10,0 %
2016	14 015	2 013	14,4 %
2017	14 548	2 159	14,8 %
2018	18 287	2 945	16,1 %
2019	18 390	2 796	15,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování, data ČSÚ a ADMD

4. Analýza marketingového mixu

Pro analýzu marketingového mixu použiji klasický model 4P, který zahrnuje produkt, cenu, distribuci a propagaci. Rozhodl jsem se pro něho, neboť společnost nenabízí klasické služby, ale výsledkem je vždy nějaký hmotný produkt, a proto je pro analýzu marketingového mixu stavební společnosti bližší tento model, protože se zákazník například vůbec nemusí dostat do styku se zaměstnanci společnosti, není pro zákazníky důležité, jak jsou zaměstnanci oblečení, aby dělali dojem, jelikož se počítá s tím, že dělají řemesla, u kterých se ušpiní, jak vypadá prostředí společnosti apod., ale zajímá je až konkrétní produkt, který poptávají a ne, kde je to vytvářeno.

4.1. Produkt

Výčet nabízených služeb jsem již vyjmenoval při představení společnosti. V tomto oboru je každý výsledný produkt jedinečný a přizpůsobuje se požadavkům zákazníka. S každým z nich vždy probíhá osobní konzultace, kdy se jim podnik snaží pomoci s výběrem jejich produktů z odborného hlediska. V minulosti firma také nabízela prodej náhradních dílů do domácností, mezi které patřily například umyvadlové baterie, PPR trubky a další. Obchod byl již ale tři roky zpět uzavřen. Co je složité, tak určit přibližný počet zakázek, protože ty se liší na základě její velikosti a může se stát, že firma bude mít velkou zakázku, kterou bude dělat rok a poté více malých zakázek, kdy jich stihnou více za měsíc. Nedá se ani určit, která z nabízených služeb by byla nejčastěji využívaná. V jeden čas mohou převažovat opravy stavebních objektů, jednou zase výstavba nových domů apod. Společnost vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001, který slouží jako určitá garance kvality pro zákazníky. Vlastní také mnoho dalších certifikátů na provedené práce, jako například certifikát na zateplování fasád nebo na sádrokartonové konstrukce.

Obrázek 3: ukázka vystavěného rodinného domu společností Boss spol. s r.o.



Zdroj: interní zdroj firmy

Obrázek 4: fotografie rodinného domu před rekonstrukcí



Zdroj: interní zdroj firmy

Obrázek 5: fotografie výše zmíněného rodinného domu po rekonstrukci společností Boss spol. s r.o.



Zdroj: interní zdroj firmy

Obrázek 6: další fotografie rodinného domu po rekonstrukci



Zdroj: interní zdroj firmy

Obrázek 7: fotografie kuchyně vyrobené společností Boss spol. s r.o.



Zdroj: interní zdroj firmy

4.2. Cena

Cenová politika je v Boss spol. s r.o. tvořena individuálně podle zakázky. Při tvorbě ceny, kterou tvoří sám jednatel, se vychází z celkových nákladů na dané zakázce. Ve stavebnictví ani nelze pevně stanovit pevné ceny za jednotlivé produkty, kdy by byla stanovena například jedna cena na kuchyně, neboť do ceny vstupuje spousta faktorů, které ji ovlivňují. Jedná se o druh materiálu, velikost zakázky, distribuci, časovou lhůtu pro provedení zakázky, náročnost s ohledem na okolí zakázky a mnoho dalších. Každá zakázka je jedinečná a musí pro ni být vytvořena vlastní nabídka. Jelikož do konečného produktu obvykle vstupuje mnoho zdrojů, tak pokud se zakázka, na kterou již byla vytvořena nabídka, posune o nějaký časový úsek, je potřeba tuto nabídku přepracovat a aktualizovat dle současných cen. Jak jsem již psal, tak pro tvorbu rozpočtů používá společnost program Buildpower. Samotná tvorba ceny začíná jednáním se zákazníkem nebo investorem, kdy se na základě měření na místě nebo dle dodání projektové dokumentace vytvoří položkový rozpočet stavby z aktuální cenové databáze programu Buildpower, a poté dochází k úpravě cen na základě cenové nabídky od konkrétních dodavatelů. Proto se v tomto odvětví složitě odvozují ceny od konkurence, jelikož vlivem rozdílných cen od dodavatelů se jednotlivé společnosti v ceně výrazně rozcházejí a jednotlivé nabídky nejsou schopni poté dorovnat nebo vylepšit.

4.3. Distribuce

Stavební společnosti v drtivé většině případů využívají přímou distribuci a jinak tomu není ani u firmy Boss spol. s r.o., která nevyužívá žádné prostředníky, ale své produkty dováží zákazníkům sama nebo její subdodavatelé. Je to věc, při které může dojít k osobnímu kontaktu mezi zaměstnanci a zákazníky a v tu chvíli je potřeba vstřícný přístup od zaměstnanců a pomoc při budování image firmy. Jelikož se jedná o malou společnost, tak volí vždy osobní kontakt se zákazníky při vyjednávání a snaží se o budování dobrého jména společnosti, aby se k nim zákazníci vraceli. Typ osobní komunikace se využívá především proto, že při každé zakázce je potřeba individuální přístup k zákazníkovi. Společnost má sídlo ve Vysokém Mýtě v ulici Pražská 58, kde má také svůj sklad. Materiál, který se zpracovává v sídle firmy a dodavatel je z okolí Vysokého Mýta, tak je obvykle dovážen vlastními dopravními prostředky. Dále si firma

většinou sama dováží materiál na stavbu, jako písek, cement atd. Pokud se jedná o dodávky z větší dojezdové vzdálenosti, tak společnost obvykle volí možnost dovezení od dodavatele. Mezi tyto dodávky patří třeba dovoz oken či dveří, kdy je dodavatelé dováží obvykle až na místo stavby. V případě dodavatelů se jedná jak o nepřímou distribuci, tak přímou. Nepřímá distribuce probíhá při nákupu ze stavebnin, kde se nakupuje materiál od různých výrobců. Přímá distribuce se poté využívá například při již zmíněné dodávce oken, kdy je dováží přímo výrobce.

4.4. Propagace

Propagaci se podnik příliš nevěnuje. Internetová propagace probíhala výhradně prostřednictvím webových stránek, které ale nebyly vždy aktuální a v současné době jsou navíc po útoku hackerů nefunkční. Společnost platí za doménu webových stránek 1 705 Kč za rok. Největší propagace probíhá individuální komunikací se zákazníky a následným doporučením na základě pozitivních zkušeností. Společnost se také spoléhá na svou značku, známou v okolí Vysokého Mýta vlivem dlouholeté tradice. Společnost nepřikládá marketingu stejnou váhu jako například finančnímu oddělení; zastává názor, že největší propagaci v daném odvětví tvoří pozitivní doporučení od zákazníků a vlastní zkušenosti. Společnost využívá ještě polepená auta s názvem společnosti, logem a kontaktními údaji. O co se snaží, tak to je odměňování svých dodavatelů, spolupracujících firem a velkých zákazníků, kdy jim posílá novoroční dárky v podobě vína, propisek, diářů a podobných drobností s logem firmy. To souvisí s tím, že se snaží mít se svými spolupracujícími a zákazníky dobré vztahy, aby se k nim vraceli. Jako samozřejmost bere umístění svých bannerů v místě prováděných staveb.

5. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy shrnu poznatky získané v předchozích analýzách a určím silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vychází především z mikroprostředí společnosti, příležitosti a hrozby zase z jejího makroprostředí.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Základna klientů Dlouhodobé vztahy s dodavateli Dlouholetá tradice a zavedená značka Široká nabídka služeb Certifikáty kvality Technologická vybavenost Individuální přístup k zákazníkům	Marketing společnosti Starší stroje na výrobu Nízký počet řemeslníků
Příležitosti	Hrozby
Malé množství substitutů Rostoucí trend nově dokončených rodinných domů Nový typ materiálu Zkrachování konkurenční firmy ve Vysokém Mýtě a okolí Partnerství se SOU	Protiepidemická opatření Legislativní omezení Horší finanční situace v zemi Technologické inovace Veliká konkurence v odvětví Nedostatek kvalitní pracovní síly Přisun dalších konkurentů Počasí Zvýšení daní z příjmu právnických osob

Zdroj: vlastní zpracování

5.1. Rozbor silných a slabých stránek

Pro rozbor silných a slabých stránek podniku použijí tabulky, kde budou jednotlivé faktory vyznačeny váhou, což značí důležitost daného faktoru pro podnik a součet silných i slabých stránek se musí rovnat 1. Dále každý faktor obsahuje hodnocení, které znamená, na jaké úrovni to společnost má. U silných stránek se hodnotí na stupnici od 1 (nejnižší spokojenost) do 5 (největší spokojenost). U slabých stránek je ta stupnice od -1 (nejmenší nespokojenost) do -5 (největší nespokojenost). Následně se u každého faktoru vynásobí váha a hodnocení a vyjde celkový výsledek daného faktoru [40].

Tabulka 5: rozbor silných stránek

Název silné stránky	váha	Hodnocení	výsledek
Základna klientů	0,08	3	0,24
Dlouhodobé vztahy s dodavateli	0,16	4	0,64
Dlouholetá tradice a zavedená značka	0,09	5	0,45
Široká nabídka služeb	0,30	4	1,20
Certifikáty kvality	0,04	5	0,20
Technologická vybavenost	0,22	3	0,66
Individuální přístup k zákazníkům	0,11	5	0,55
Součet	1	-	3,94

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se podíváme na tabulku rozboru silných stránek, tak vidíme, že největší váhu má široká nabídka služeb, která má i největší výsledek a jedná se o nejsilnější stránku společnosti. Důležité bude pro společnost také udržovat si svoji technickou vybavenost, která má veliký vliv na její úspěch. Naopak můžeme vidět, že firma má mnoho certifikátů, ale jejich váha není klíčová pro úspěch podniku.

Tabulka 6: rozbor slabých stránek

Název slabé stránky	váha	Hodnocení	výsledek
Marketing společnosti	0,20	-4	-0,80
Starší stroje na výrobu	0,35	-3	-1,05
Nízký počet řemeslníků	0,45	-4	-1,80
Součet	1	-	-3,65

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky rozboru slabých stránek můžeme vidět, že největší hrozbou je nízký počet řemeslníků, kdy je tím společnost velmi omezena a prodlužuje to čas na zakázkách nebo firma nemůže pracovat na více zakázkách, než by mohla při větším počtu zaměstnanců. Nebezpečí mohou znamenat také starší stroje, kdy hrozí jejich častější poruchy nebo v budoucnu už nedostatečná kvalita. V neposlední řadě si myslím, že by firmě prospěla větší marketingová aktivita, a to hlavně prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. To by pro firmu mohlo znamenat ještě větší podvědomí u odběratelů.

Při pohledu na obě tabulky můžeme vidět, že společnost má více silných stránek než slabých, a i součet výsledků obou tabulek vyznívá lépe pro silné stránky. V případě silných a slabých stránek je možnost značného ovlivnění společností, a proto by se společnost měla věnovat, co největšímu rozvoji důležitých silných stránek a zároveň co nejvíce eliminovat slabé stránky podniku a zapracovat na nich.

5.2. Rozbor příležitostí a hrozeb

Pro rozbor příležitostí jsem zvolil tabulku rozboru příležitostí, kde se rozlišuje jejich atraktivita a pravděpodobnost nastání jednotlivých faktorů. Pro analýzu hrozeb poté tabulku rozboru hrozeb, která určuje míru nebezpečí a pravděpodobnost vzniku.

Tabulka 7: rozbor příležitostí

Název příležitosti	Atraktivita					Pravděpodobnost nastání				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Malé množství substitutů		■							■	
Rostoucí trend nově dokončených rodinných domů			■					■		
Nový typ materiálu				■			■			
Zkrachování konkurenční firmy ve Vysokém Mýtě a okolí			■			■				
Partnerství se SOU					■			■		

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky rozboru příležitostí můžeme vyčíst, že nejvíce lákavou příležitostí je partnerství se SOU, kde se žáci vyučují některému z řemesel, která společnost provádí. Mohl by se díky tomu vyřešit problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců na trhu a žáci z partnerských škol by přednostně chodili právě do této firmy. Ve Vysokém Mýtě se nachází jedno střední odborné učiliště, které se zaměřuje na stavebnictví. Potenciální zisk nových zaměstnanců by mohl znamenat také krach konkurenční firmy v okolí, kdy by jejich zaměstnanci hledali nové

zaměstnání. To se ale v tuto chvíli nejeví příliš reálně, neboť se jedná o stabilní a zažité firmy. Další výhodu by mohl znamenat nový typ materiálu, který by byl levnější a měl ho k dispozici spolupracující dodavatel, to je ale nepravděpodobné, jelikož dochází pouze k drobnějším úpravám materiálových vlastností a pokaždé ho poté má většina dodavatelů a nelze s ním získat konkurenční výhodu. Pozitivním je také neustále rostoucí trend nově dokončených rodinných domů a také malá možnost substitutů s ohledem na rozšířenou nabídku služeb společnosti. Ale konkurence v odvětví je i bez nich veliká.

Tabulka 8: rozbor hrozeb

Název hrozby	Míra nebezpečí					Pravděpodobnost nastání				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Protiepidemická opatření										
Legislativní omezení										
Horší finanční situace v zemi										
Technologické inovace										
Veliká konkurence v odvětví										
Nedostatek kvalitní pracovní síly										
Přísun dalších konkurentů										
Počasí										
Zvýšení daní z příjmu právnických osob										

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce rozboru hrozeb pro daný podnik můžeme vidět, že největší nebezpečí momentálně hrozí z protiepidemických opatření a z neustálých technologických inovací. Protiepidemická opatření jsou v současné době hrozbou pro každý podnik, kdy mnoho z nich je nějak omezeno nebo úplně zavřeno. Tím, že poté nejsou dostatečné kompenzace od státu, tak také nemalé množství podniků zkrachovalo. Technologické inovace jsou pro malý podnik velkým nebezpečím, protože může přijít taková inovace, která výrazně urychlí procesy a sníží náklady, ale menší firma s nižším kapitálem si ji nebude moci dovolit a ztratí svoji konkurenceschopnou pozici. Velkým problémem je, již zmíněná, konkurence a nedostatek kvalitní pracovní síly. Naopak nejmenší dopady na podnik by mělo mít počasí, které sice dosti ovlivňuje stavební práce, ale dá se do určité míry předvídat a společnost si poté snaží rozvrhovat zakázky, které provede například v létě, a které si nechá na zimu, pokud to jde. Taktéž se jedná o služby, které budou neustále potřeba, a proto by neměla mít fatální vliv horší ekonomická situace v zemi, ale poptávka po těchto službách bude neustále, i když se může měnit a bude na ni potřeba reagovat. V porovnání s ostatními by nemělo být velkou hrozbou ani zvýšení daní z příjmu právnických osob.

Při porovnání obou tabulek můžeme vidět, že co se týče externích zdrojů, tak pro danou společnost je více hrozeb než příležitostí. Jedná se o věci, které podnik může ovlivnit jen ve velmi malé míře.

6. Vlastní návrhy řešení

Po analýzách podniku se pokusím navrhnout další strategii, která by mu mohla pomoci k dosažení lepších výsledků. Při tvorbě řešení budu vycházet především z marketingového mixu a SWOT analýzy. Moje návrhy budou vycházet z toho, že si společnost nemůže dovolit rapidní zvýšení nákladů. Hlavním cílem společnosti by mělo být posílení postavení na trhu, zvýšení povědomí o firmě a samozřejmě navýšení zisku.

6.1. Strategie SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy bych zvolil strategii mini-maxi. Především bych se zaměřil na zvýšenou propagaci společnosti, aby se dostala do podvědomí veřejnosti. Pokusil bych se navázat spoluprací se SOU stavebním ve Vysokém Mýtě, kdy bych využíval jejich žáky na praxe a tím získal větší podvědomí o jejich kvalitách a také na základě jejich získaných zkušeností s firmou si zvýšil pravděpodobnost, že po vystudování budou mít zájem o práci v oboru a jejich první firma při výběru bude právě Boss spol. s r.o. V budoucnu by se tím mohl vyřešit také stále více se prohlubující problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Náklady na čerstvé absolventy jsou také většinou nižší než na zkušené pracovníky a tím, že by probíhala spolupráce již během studia, tak by nově příchozí zaměstnanci z partnerské školy věděli, jak to ve společnosti chodí a urychlilo by to jejich aklimatizaci.

6.2. Produktová strategie

Produktovou strategii považuji v této společnosti za velmi dobrou. Výhodou je především rozsáhlá nabídka služeb, kterou můžou uspokojit široké spektrum potřeb zákazníků. V blízké době bych se ještě snažil nalézt schopného elektrikáře, neboť se jedná o službu, která je potřeba při mnoha výstavbách a rekonstrukcích a pomohlo by to vylepšit konkurenční postavení. Momentálně se v tomto ohledu musejí spoléhat na své subdodavatele. Výhodou také je, že si většinu věcí mohou dělat sami a nespolehají se převážně na subdodavatele. Lepšímu uspokojení potřeb zákazníků také pomáhají 3D vizualizace v programu ArCon, které firma provádí a zákazníci

díky tomu mají lepší představu, jak bude jejich produkt vypadat. Velikým pozitivem je také osobní kontakt s klientem. Myslím si, že právě tím, že se jedná o malou společnost, tak by měl být osobní kontakt se zákazníky jednou z hlavních priorit a na základě dobrých vztahů se svými zákazníky získat konkurenční výhodu. Zvážil bych také spolupráci s některou ze stavebních firem, která nemá tak širokou nabídku služeb. Například pokud některá firma nedělá kuchyně, tak se stát jejím subdodavatelem. I prostřednictvím takovýchto menších zakázek se poté firma dostane do většího podvědomí zákazníků, a ti poté v případě spokojenosti využijí její služby v budoucnu nebo sdělí pozitivní recenze jiným potenciálním zákazníkům. Více bych se snažil dostat do podvědomí domácností, že společnost nenabízí pouze výstavby a rekonstrukce stavebních objektů, ale také truhlářinu apod.

6.3. Cenová strategie

Cenová strategie se ve stavebnictví velmi těžce určuje. Jak jsem již psal, tak tvorba ceny je komplexní a individuální proces. Tvoří se na základě setkání s klientem nebo investorem, poté se v programu Buildpower vytvoří položkový rozpočet a následně se ceny upraví na základě smluv s dodavateli. Možností, jak snížit náklady a tím zvýšit zisk mnoho v tomto odvětví není. Velmi důležité je budování vztahů s dodavateli. Pokud by se podařilo snížit ceny vstupů, tak by to neslo větší zisk, případně větší množství zakázek, jelikož by zákazníkům mohli nabídnout služby za nižší cenu než konkurence. Další možností, na kterou bych se zaměřil, by bylo sehnání elektrikáře, čímž by došlo ke snížení nákladů, které jsou vždy větší, pokud se využívá subdodavatelská společnost. Boss spol. s r.o. nemá takové postavení na trhu, aby si mohli určit, že budou brát pouze větší zakázky s větším výdělkem, ale musí se věnovat i menším zakázkám, kterých je více. V případě možnosti větší zakázky bych ji ale samozřejmě upřednostňoval. Důležitá je spokojenost zákazníků, kteří poté při další poptávce budou preferovat ověřenou firmu i za lehce vyšší cenu, než nabídne konkurence, se kterou nebude mít zákazník zkušenosti. S čím se objevují problémy, tak je pracovní morálka některých zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych volil nastavení mzdy, kdy bych snížil pevnou měsíční mzdu a velkou část výplaty by si zaměstnanci vydělali na základě odvedené práce. Variabilní části mzdy bych přikládal kolem 60 % z celkové mzdy.

6.4. Distribuční strategie

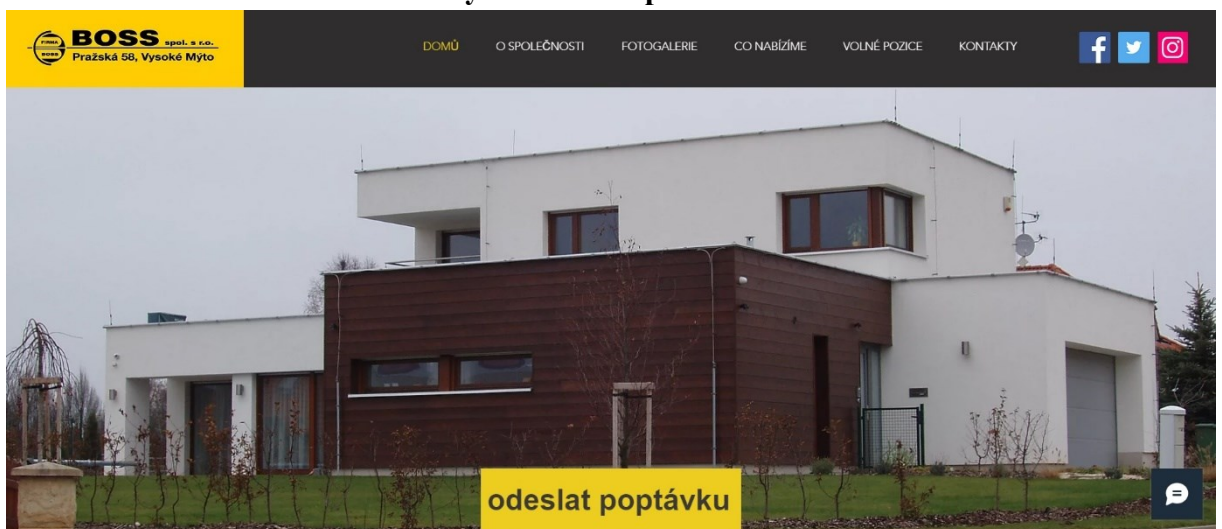
Jak jsem již zmiňoval, společnost má sídlo ve Vysokém Mýtě v ulici Pražská 58. Jedná se o strategicky výhodnou polohu, kdy má většinu svých dodavatelů v okolí. Distribuce funguje ve společnosti velmi dobře, jelikož má společnost i nákladní automobily, tak si může zajistit většinu distribuce sama, čímž dochází ke snížení nákladů a také větší flexibilitě v dopravě. Velikou výhodou spatřuji také ve skladu, který se nachází přímo v sídle firmy. V něm může společnost uchovávat materiál, který je poté ihned k dispozici nebo například lešeňové trubky a nemusí shánět lešení od jiné společnosti. Jelikož se jedná o přímou distribuci, tak je důležitý osobní kontakt s klienty. V distribuci bych pokračoval v nastolené strategii, která je založena na provádění distribuce vlastními prostředky a dále bych ji vylepšoval, aby probíhala ještě více vlastními prostředky. Také preferuji, že firma nemá na skladu velké množství materiálu, který by se později nedal využít, ale má tam vždy takové množství, u kterého se předpokládá, že bude v blízké době zpracován.

6.5. Propagační strategie

Právě v propagaci vidím u této společnosti největší mezery v marketingovém mixu. Pro marketing nemá zřízeno oddělení a ani se mu žádný pracovník nevěnuje. Při návrhu strategie budu vycházet z toho, že firma nechce příliš zvýšit náklady na marketing. Přesto si myslím, že i za minimální náklady se dá propagace výrazně vylepšit. Určitě bych zachoval rozdávání novoročních dárek svým dodavatelům, spolupracujícím firmám a významným odběratelům. To napomáhá k vzájemně dobrým vztahům, které jsou v tomto odvětví velmi důležité. Společnost by ale měla výrazně zapracovat na propagaci, aby byla lépe vidět a byla snadno dostupnější pro nové zákazníky. Ti mají teď velmi složité, aby na tuto společnost narazili a mohli se rozhodovat, zda využijí její služby. Jediná možnost, jak můžou zaměstnanci na tuto společnost narazit, tak je prostřednictvím polepených aut nebo pomocí bannerů v místě prováděných staveb. V současné době je veliké množství lidí na internetu, kam bych také svoji strategii zaměřil. Jelikož si společnost platí doménu na webové stránky, tak bych urychleně zapracoval na jejich zprovoznění. Webové stránky firem vyhledávají mimo jiné také zákazníci, kteří narazí na danou firmu prostřednictvím bannerů apod. a chtějí se dozvědět více informací. Tuto možnost momentálně

u Boss spol. s r.o. nemají a mnoho zákazníků to může odradit. Volil bych výstižnou webovou adresu typu www.bossvm.cz, která je snadno zapamatovatelná a obsahuje název společnosti a zkratku vm, což je zkratka města, ve kterém společnost sídlí. Webové stránky by měly být přehledné, jednoduché, uživatelsky přívětivé. Měly by obsahovat základní informace, historii společnosti, kontakty, fotogalerii, kam budou umísťovat své produkty, nabídku služeb nebo volné pozice, které poptávají. Dále bych se věnoval sociálním sítím, které také využívá mnoho lidí a v případě dobře vedených sociálních sítí se dá zvýšit povědomí u veřejnosti. Využíval bych Facebook, Instagram a Twitter. Zmíněné sociální sítě by měly ve svém popisu odkaz na webové stránky společnosti, kontakt na společnost a jiné sociální sítě společnosti. Facebook bych využíval především pro aktuální informace ve stavebnictví a ve společnosti a komunikaci s veřejností. Publikoval bych zde také fotky dokončených zakázek. Reakce v různých stavebních komunitách na Facebooku by mohlo nalákat více lidí na profil společnosti. Instagram bych využíval především pro ukázkou produktů společnosti a kladl důraz na vzhled profilu. Twitter by sloužil k bezprostřední komunikaci s lidmi a na stručné aktuální informace o stavebnictví a společnosti. Pokud by firma chtěla zvětšit dosah na sociálních sítích, tak by se dala využít také placená propagace svých stránek. Fungovat lze ale i bez zmíněné placené propagace. Tato strategie by společnosti nezvětšila náklady na propagaci, ale zároveň by měla zvýšit podvědomí o existenci společnosti a následně o přenosu informací zákazníkům.

Obrázek 8: Návrh vzhledu webových stránek společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci firmy Boss spol. s r.o. a navrhnout její marketingovou strategii s ohledem na předpokládaný další vývoj.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části došlo k představení marketingu, následně byl vysvětlen rozdíl mezi jednotlivými podnikatelskými koncepcemi, poté byly představeny faktory z makroprostředí firmy, kam patří politicko-právní faktory, ekonomické faktory, společensko-kulturní faktory, technologické faktory a přírodní prostředí. V mikroprostředí firmy byly vysvětleny faktory z vnitřního prostředí, které společnost ovlivňují. Patří sem samotná společnost, zákazníci a jejich kupní chování, konkurence, dodavatelé, odběratelé a marketingoví zprostředkovatelé. Následně byla přiblížena SWOT analýza, její strategie a možnosti analýz silných a slabých stránek či příležitostí a hrozeb. Poslední kapitola v teoretické části se věnovala marketingovému výzkumu, rozdělení na primární a sekundární výzkum, byly přiblíženy metody sběru primárních dat a následně rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem.

V praktické části byla představena vybraná společnost Boss spol. s r.o., její historie a organizační struktura. Pomocí PEST analýzy byla provedena analýza makroprostředí společnosti, kde jsme se dozvěděli faktory, které společnost ovlivňují zvenčí a dají se jen velmi těžko ovlivnit. V Porterově analýze pěti sil jsme si přiblížili mikroprostředí společnosti. Zjistili jsme, jaká je konkurence pro danou společnost, jak je pravděpodobný příchod nového konkurenta, jakou mají vyjednávací sílu dodavatelé, a kdo jsou hlavní dodavatelé firmy Boss spol. s r.o. V neposlední řadě byla popsána vyjednávací síla odběratelů a také substituty pro služby, které daná společnost provozuje. V analýze marketingového mixu byl přiblížen produkt společnosti, cenová strategie, distribuce a propagace. Následně byla vytvořena SWOT analýza a rozbor silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb. Poslední kapitola praktické části bakalářské práce byla věnována návržení další strategie. Pozornost byla věnována strategii SWOT analýzy a poté strategii marketingového mixu.

Doufám, že tato bakalářská práce pomůže společnosti vylepšit konkurenční postavení na trhu a dojde ke zvýšené poptávce po společnosti, ať už o provedení služeb nebo o zájem pracovat v dané společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [2] PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
- [3] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [5] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [6] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
- [7] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [8] Mzdy, náklady práce - Kraj | ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-xb>
- [9] Mzdy v krajích ČR | ČSÚ v Brně. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>
- [10] Czech Republic - Transparency.org. [online]. Copyright © Transparency International 2021. Some rights reserved. [cit. 08.03.2021]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/countries/czech-republic>
- [11] EFE matice (EFE Matrix) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

- [12] IFE matice (IFE Matrix) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- [13] Primární výzkum trhu (Primary Market Research) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/primarni-vyzkum-trhu-primary-market-research>
- [14] Zdroje dat | skolatextilu.cz. *e-LTex* [online]. Dostupné z: <http://www.skolatextilu.cz/elearning/87/obchodni-dovednosti/marketing/Zdroje-dat.html>
- [15] SWOT analýza | Vlastní cesta. *Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta* [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [16] PEST analýza. Marketing, propagace [online]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>
- [17] 183/2006 Sb. Stavební zákon. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>
- [18] 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>
- [19] 309/2006 Sb. Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>
- [20] Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>
- [21] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021 | kurzy.cz [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [22] Stavebnictví – vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2021 | kurzy.cz [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

- [23] HDP 2021, vývoj hdp v ČR | kurzy.cz [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makro-ekonomika/hdp/>
- [24] Obyvatelstvo v Pardubickém kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2020 | ČSÚ v Pardubicích. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/obyvatelstvo-v-pardubickem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2020>
- [25] Zaměstnanost a mzdy v Pardubickém kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2020 | ČSÚ v Pardubicích. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/zamestnanost-a-mzdy-v-pardubickem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2020>
- [26] Věkové složení obyvatelstva Pardubického kraje v roce 2019 | ČSÚ v Pardubicích. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/vekove-slozeni-obyvatelstva-pardubickeho-kraje-v-roce-2019>
- [27] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [28] O nás - ELESTAV. ELESTAV - Vysoké Mýto, stavby na klíč, EZS, CCTV, automatizace budov [online]. Dostupné z: <http://www.elestav.cz/o-nas/>
- [29] KAVOSTAV s.r.o. Vysoké Mýto. KAVOSTAV s.r.o. Vysoké Mýto [online]. Copyright © 2011 Kavostav.cz [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <http://www.kavostav.cz/>
- [30] První Vysokomýtská stavební společnost. První Vysokomýtská stavební společnost [online]. Dostupné z: <https://www.pvs-vm.cz/>
- [31] Dřevotrust, a. s. | O nás. Dřevotrust, a. s. [online]. Dostupné z: <https://drevotrust.cz/cs/stranky/o-nas>
- [32] Stavebniny VM, s.r.o. | O společnosti. Stavebniny VM, s.r.o. [online]. Copyright © 2021 Bigmat CZ, obchodní družstvo [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.stavebniny-vm.cz/o-firme/>
- [33] Kontakty | DSK stavebniny. DSK stavebniny | Hlavní strana [online]. Dostupné z: <https://www.dskstavebniny.cz/kontaktni-informace/>

[34] Specialista na koupelny a koupelnové doplňky | Koupelny Omnipuls. Specialista na koupelny a koupelnové doplňky | Koupelny Omnipuls [online]. Copyright © 2021 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.koupelny-omnipuls.cz/>

[35] O společnosti Evromat a.s. | Evromat. [online]. Dostupné z: <https://www.evromat.cz/o-spolecnosti-21/page/o-spolecnosti-evromat-167>

[36] Femar Choceň, s.r.o. - Dodavatel hutního materiálu. Femar Choceň, s.r.o. - Dodavatel hutního materiálu [online]. Copyright © 2021 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.femar.cz/>

[37] Dřevostavby opět lámou rekordy | ADMD. Maják ve světě dřevostaveb | ADMD [online]. Copyright © 2021 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.admd.cz/aktuality/drevostavby-opet-lamou-rekordy>

[38] Počty dokončených bytů loni rostly již pátým rokem | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocty-dokoncenyh-bytu-loni-rostly-jiz-patym-rokem>

[39] Výhody a nevýhody dřevostaveb | Srovnátor.cz. Srovnator.cz - 9 z 10 návštěvníků ušetří na pojištění 💰 [online]. Dostupné z: <https://www.srovnator.cz/clanky/vyhody-a-nevyhody-drevostaveb/>

[40] SWOT analýza | Mendelova univerzita v Brně. Lesnická a dřevařská fakulta | Mendelova univerzita v Brně [online]. Copyright ©JP [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf