

Marketingová strategie pro poskytovatele služeb

Bc. Anna Vondráčková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Vondráčková**
Osobní číslo: **K12357**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová strategie pro poskytovatele služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Pozornost věnujte specifikům služeb a tvorbě marketingové strategie malých firem.
2. Stanovte metody, cíle a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a jeho současnou pozici.
4. Na základě sběru sekundárních dat a kritériální analýzy formulujte SWOT firmy.
5. Zpracujte projekt marketingové strategie firmy na základě výsledků předchozích analýz.
6. Formulujte závěry, doporučení a limity aplikace projektu.

7

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

MEFFERT, Heribert. Marketing Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

VINCZE, Julian W. a Carol H. ANDERSON. Cases in Strategic Marketing Management. Boston, USA: Houghton Mifflin Company, 2000. ISBN 0-395-870534-4.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená Diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 17.4.2014

Anna Vondráčková

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18. 4. 2014

.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydávající závěrečné práce, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Diplomová, bakalářská a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být 602 nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může za zveřejněné práce požadovat na své náklady výjazy, opisy nebo rozmožnění.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(1) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení obvyklého příspěvu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přičítá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá klíčovým prvkem marketingového procesu, tvorbou marketingové strategie, aplikované na odvětví poskytování služeb v oblasti architektonických a inženýrských činností a souvisejícím technickým poradenstvím.

Klíčová slova

Marketingová strategie, strategické plánování, situační analýza, analýza PEST, analýza konkurence, analýza SWOT.

ABSTRACT

This thesis focuses on the key element of the marketing process, i.e. creation of a marketing strategy, as applied to the architectural and engineering activities and related technical consultancy.

Key words

Marketing strategy, strategic planning, situational analysis, PEST analysis, competitor's analysis, SWOT analysis.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce, p. Martině Juřkové PhD., za pomoc a cenné rady při vedení mé práce. Současně bych chtěla poděkovat mojí rodině a přátelům za neustálou podporu ve všem co dělám. Na závěr patří mé děkuji inspirativním spolužákům a škole, která zůstane velmi přínosnou, pozitivní a nezapomenutelnou součástí mého života.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CHARAKTERISTIKA TÉMATU	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	13
1.2 OBECNÉ KONCEPCE A PŘÍSTUPY TVORBY MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	15
1.2.1 Marketingová situační analýza.....	16
1.2.2 Stanovení marketingových cílů.....	19
1.2.3 Formulování marketingových strategií	21
1.2.4 Systematizace marketingových strategií	26
1.2.5 Sestavení marketingového plánu.....	27
1.3 MARKETING SLUŽEB	28
1.4 SPECIFIKA OBORU	31
1.5 SHRNUÍ	35
2 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA	37
2.1 VÝCHOZÍ POZICE	37
2.2 CÍLE	37
2.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
2.4 METODIKA	37
2.5 ZVOLENÝ POSTUP A ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
3 SITUAČNÍ ANALÝZA	41
3.1 ANALÝZA PEST	41
3.2 ANALÝZA TRHU	46
3.3 ANALÝZA KONKURENCE, PORTEROVA ANALÝZA.....	50
3.3.1 Stávající konkurence	50
3.3.2 Nová konkurence.....	54
3.3.3 Substituty a komplementy	55
3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	56
3.3.5 Vyjednávací síla zákazníků.....	57
3.3.6 Porterova analýza, shrnutí	58
3.4 ANALÝZA PRODEJE	59
3.5 ANALÝZA SWOT	62
3.6 SHRNUÍ A KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ	66
III PROJEKTOVÁ ČÁST	69
4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	70

4.1	CÍLE PROJEKTU	70
4.2	VÝCHOZÍ SITUACE	70
4.3	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	70
4.4	MISE	70
4.5	VIZE	71
4.6	HODNOTY	71
4.7	CÍLE	72
4.8	CÍLOVÉ TRHY	72
4.9	POZICIONING	73
4.10	STRATEGIE.....	73
4.11	MARKETINGOVÝ MIX	73
4.12	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	74
4.13	PLÁN TRŽEB & KPI'S	75
4.14	MARKETINGOVÉ AKTIVITY	76
4.15	PROJEKTY	77
4.16	MARKETINGOVÉ NÁKLADY	78
4.17	METRIKY HODNOCENÍ	79
4.18	MILNÍKY A ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	79
4.19	ORGANIZACE MARKETINGU	80
4.20	PLÁNOVÁNÍ NEPŘEDVÍDANÝCH UDÁLOSTÍ.....	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM GRAFŮ	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

„Strategie znamená jasně zvolit způsob, jak konkurovat.“

Jack Welch

Strategie je frekventovaným výrazem současnosti aplikovaným na různé oblasti činností. Význam slova strategie obecně představuje zvolený postup k dosažení nějakého cíle. Postup jak se z výchozí pozice dostat do pozice cílové. Současnost, současný stav a budoucnost, budoucí plánovaný stav. Marketingová strategie se již konkrétně zaměřuje na dosažení marketingových cílů. Marketing současnosti je ve většině případů chápán a akceptován jako strategická disciplína, funkce vrcholového managementu, která pečuje o zdraví byznysu. Ve vysoce konkurenčním prostředí, rychlých proměnách světa informační společnosti, je nezbytnou součástí a jedním z klíčových elementů úspěšných firem.

Tato diplomová práce se zabývá klíčovým prvkem marketingového procesu, tvorbou marketingové strategie, aplikované na odvětví poskytování služeb v oblasti architektonických a inženýrských činností a souvisejícím technickým poradenstvím. Toto odvětví činností zaznamenává v posledním období negativní vývoj v podobě klesajících tržeb. Podnikatelé cítí silný tlak konkurenčního prostředí a nestabilitu. Tato situace zasáhla i společnost, která si přeje zůstat v anonymitě a která se na mne obrátila s cílem konzultovat oblast marketingu, zejména podporu prodeje. Po úvodní informační schůzce dozrávalo rozhodnutí pojmout řešení komplexněji, nejen z hlediska krátkodobých plánů k získání zakázek. Viděla jsem příležitost zpracovat téma marketingové strategie a současně aplikovat využití projektu pro jeden konkrétní podnikatelský subjekt, v oblasti neznámé jak z hlediska oboru, tak v kategorii drobných podnikatelů a v situaci stížené, poznamenané nestabilitou. Majitel společnosti můj návrh uvítal a já mohu začít s prací.

Můj postup bude nejdříve zaměřen na hledání známých přístupů v tvorbě marketingové strategie. Následně se budu zabývat výběrem a definicí vybraného postupu pro splnění cílů této práce. Předpokladem pro vypracování bude detailní hledání správných informací, které mi umožní hledat a formulovat nejvhodnější směry a vytvořit funkční marketingovou strategii. Nutno dodat, společně se správným postupem. Pro tento účel použiji heslo, kterým se snažím řídit ve svých snaženích *„Dělat správné věci a dělat věci správně.“*

Cílem této diplomové práce je:

- **Porovnat obecné principy a koncepce tvorby marketingová strategie**
- **Vypracovat situační analýzu** vybraného podniku
- **Vypracovat marketingovou strategii**, aplikovatelnou pro vybranou společnost

Výsledky této práce mohou být použity pro podnikatelské rozhodování a řízení vybrané společnosti, případně mohou být použity jako model pro další společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA TÉMATU

Cílem této kapitoly je poskytnout teoretický výklad základních pojmů, kterými jsou strategie, marketing a marketingová strategie, dále uvést přehled vybraných obecných koncepcí a přístupů tvorby marketingové strategie a v závěru se zaměřit na specifika marketingu služeb a vybraného oboru.

1.1 Základní pojmy

Pojem **strategie** má svůj původ v řečtině a ve volném překladu se dá vyjádřit jako umění velitele vést boj. V obecném slova smyslu se strategií rozumí určitý postup, který definuje podmínky pro dosažení zadaných cílů. **Marketingová strategie** se vztahuje ke konkrétní oblasti, kterou je oblast marketingu, s cílem dosažení perspektivních marketingových cílů, v konkrétním marketingovém prostředí. Strategie tedy určuje směr a kroky, které bude razit organizační jednotka v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení naplánovaných cílů. Marketingová strategie vychází ze základních zásad marketingu a respektuje je. Na jedné straně se orientuje na trh a zákazníka s cílem maximálního uspokojení jeho potřeb, současně posuzuje schopnost a možnosti podniku s ohledy na jeho cíle. (Horáková, 2003, s.11) Rovněž podle Soukalové, pojem strategie z hlediska pojmu strategického plánování, lze chápat jako způsob, či představu, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. (2004, s. 59) K základním pojmům patří rovněž **strategický marketing**, který představuje jednu z vývojových fází marketingu a lze jej charakterizovat jako optimalizovaný a cílený proces, jinak také strategický marketingový proces. Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka. O strategickém marketingu se hovoří zejména v souvislosti se strategickými rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu. Tady lze demonstrovat proniknutí marketingu do rozhodovacích a řídicích procesů. Moment, kdy nabývá strategický charakter je ten, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na určitý okruh zákazníků a uspokojování jeho potřeb. Tím se připravuje na produkci výrobků a služeb pro uspokojování budoucích zákaznických potřeb. (Horáková, 2003) Strategický marketing souvisí s další činností pod pojmem **strategický řídicí proces**, který je východiskem pro marketingové řízení. „*Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci.*“ (Horáková, 2003, s. 20) Otec teorie firemní strategie Kenneth R. Andrews definuje strategii takto: "*Strategie je model rozhodnutí v organizaci, která určuje a odhaluje své cíle a záměry, vytváří nejdůležitější zásady a plány pro dosažení těchto cílů a definuje rozsah*

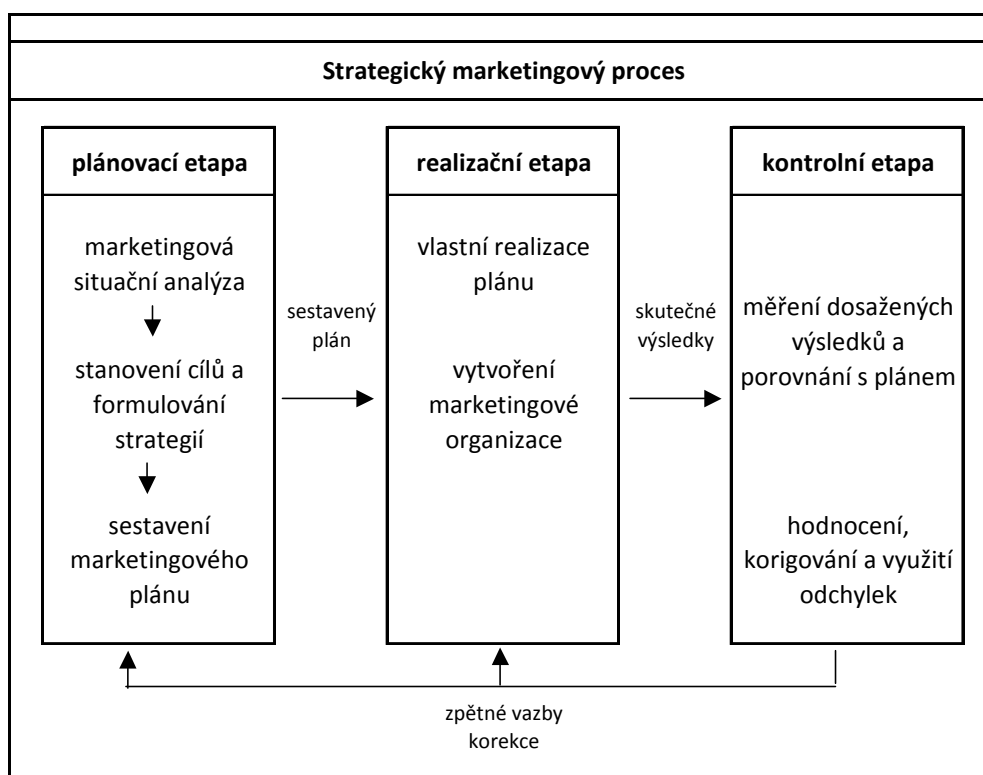
podnikání společnosti které vykonává, definuje typ ekonomické a personální organizace jakou je nebo chce být a povahu tvorby zamýšleného ekonomického a neekonomického přínosu pro své akcionáře, zaměstnance, zákazníky a komunity.“ (Andrews, 1980, s.18) Tato definice demonstruje propojení strategie se strategickým řídicím procesem a ukazuje na jeho složitost a komplexnost. Strategie zahrnuje několik různých rysů. Jsou to strategické cíle organizace (nebo poslání organizace), její unikátní účel a oblast působení. Strategický plán, někdy nazývaný strategický záměr, je to, jak organizace nastaví svou nabídku, rozvíjí a využívá interní zdroje a schopnosti k dosažení strategických cílů. Strategické kroky jsou přitom ty hmatatelné kroky, které jsou přijímány s cílem operacionalizovat strategický plán ve snaze o dosažení strategických cílů podniku. **Mise, záměr a akce definují strategii organizace.** Ukazují, jak organizace vytváří jedinečnou hodnotu pro své zákazníky a další zainteresované strany a jaké místo zaujme vzhledem k jiným organizacím ve svém oboru. Pochopení a vyhodnocení strategie v organizaci je kriticky důležité pro mnoho organizačních složek. (Harris a Lenox, 2013, s.1) Další definici strategie a strategického řízení poskytuje Keřkovský a Vykypěl. **Strategii**, jako ústřední pojem strategického řízení vidí v souvislosti s cíli společnosti které sleduje, přičemž jako cíl označují v obecné rovině žádoucí budoucí stav, který má být dosažen. Strategie vyjadřuje základní představu o tom jak má být firemních cílů dosaženo.(Keřkovský a Vykypěl, 2002, s.7) Z hlediska časového horizontu, ve kterém má být cíle dosaženo, neexistuje jednoznačná odpověď pro jak dlouhé časové období má být strategie definována. Časový horizont je relativní veličinou. Záleží v jakém prostředí se podnik pohybuje. Odborná literatura obsahuje množství pojmů obsahujících termín strategie spojených s marketingem. Jsou to například výrobové strategie, marketingová strategie pro životní cyklus výrobků, cenové strategie, distribuční strategie, komunikační a stimulační strategie a podobně. Tyto strategie lze chápat jakou dílčí částí nebo subkategorie marketingové a anebo firemní strategie. Všechny tři kroky marketingového procesu, o kterých bude zmínka v dalších pasážích práce, jsou spojené s marketingovými strategiemi. Marketingová strategie navazuje na firemní strategii (Corporate strategy) a je spojena s obchodní strategií (Business strategy). (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s.24) Při porovnání literatury lze najít identické definice jednotlivých složek strategie v marketingové i obchodní strategii, přičemž business strategie je prezentována na vyšší úrovni. Marketing je pak chápán jako jedna z důležitých funkcí, která se podílí na naplňování strategických cílů nadřazené business strategie. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s.24) Důležitý je vzájemný soulad mezi jednotlivými strategiemi, které se budou navzájem

podporovat a tvořit podnikový strategický komplex. Z tohoto důvodu se provádí hodnocení konzistencí strategií a vhodnost současně používaných strategií pro budoucí období.

1.2 Obecné koncepce a přístupy tvorby marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie je spojena se strategickým marketingovým procesem. Tento proces respektuje cíle a omezení, které vyplývají ze strategického řídicího procesu a rozhodnutí přijatých vedením společnosti. **Strategický marketingový proces** je složen z činností, které následují ve třech etapách. Jsou to: **plánování, realizace a kontrola**.

Obrázek č.1: Strategický marketingový proces, schéma



Zdroj: Horáková, 2003, s. 34

V první etapě, plánování, se tvoří marketingová strategie. Tato etapa má za cíl vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými v jeho poslání a mezi strategiemi zvolenými pro dosažení cílů s ohledem k vyhrazeným zdrojům a měnícím se podmínkám. O strategickém plánování můžeme hovořit v časovém horizontu tří, lépe však

pěti a více let. V průběhu určeného období se vyskytnou takové změny ve vnějším a vnitřním prostředí organizace, které vyvolají potřebu změny strategie. Promítnou se přinejmenším do ročních plánů, které řídí především určité, specifické procesy v činnosti organizace. (Soukalová, 2004, s. 59) Strategické marketingové plánování vyžaduje spolehlivé informace, ať již k hodnocení minulého a současného stavu, tak i informace, které umožní co nej přesnější odhad budoucího vývoje a příležitostí. Zdrojem těchto informací je propracovaný marketingový informační systém. Proces této etapy obsahuje čtyři kroky v následujícím pořadí: **marketingová situační analýza, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu.** (Horáková, 2003)

1.2.1 Marketingová situační analýza

Prvním krokem v etapě plánovacího procesu je **marketingová situační analýza**, která představuje kritické, nestranné, systematické a důkladné šetření a analýzu vnitřní situace podniku, s důrazem na marketingové činnosti a současně šetření a analýzu vnějšího prostředí, s důrazem položeným na analýzu trhu. (Soukalová, 2004) Společnost působí v okolí a je vystavena neustálému vzájemnému ovlivňování s tímto okolím. Z tohoto důvodu je důležité vědět co se děje kolem ní, které faktory mají vliv na její činnost a jaká je síla těchto faktorů. Rovněž je důležité vyhodnocovat trendy a odhadovat budoucí vývoj pro správné plánování aktivit a reagovat na informace v souladu se svým posláním. Pouze kvalitní, okamžité a relevantní informace, jejich správné vyhodnocení a jednání jsou předpokladem pro zajištění konkurenceschopnosti podniku. (Blažková, 2007) Marketingová situační analýza v sobě zahrnuje část analytickou a část prognostickou. V části analytické se provádí analýza faktorů vnějšího prostředí, analýza konkurence, analýza trhu a analýza prodejů.

Analýza faktorů vnějšího prostředí mapuje makroprostředí i mikroprostředí.

Makroprostředí představuje širší okolí podniku, s cílem získat především ty informace, které mají a mohou mít vliv na obor. Znat parametry vnějšího prostředí je důležité, protože do určité míry determinují možnosti podniku a také jeho úspěch. K nim patří faktory ekonomické (například hospodářský vývoj země, tempo růstu, kupní síla, inflace, podmínky podnikání), demografické (počet obyvatel, věková struktura, úroveň vzdělání, zaměstnání, hustota osídlení), sociální a kulturní (základní kulturní hodnoty společnosti, sociální prostředí), technické a technologické (technologický rozvoj země, tempo přijímání technologických změn), politicko-legislativní (legislativní úpravy vztahů, antimonopolní opatření,

zákonné normy, ochrana spotřebitelů) a přírodní faktory (klima, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší ...). Makroprostředí je málo kontrolovatelné a ovlivnitelné ze strany podniku.

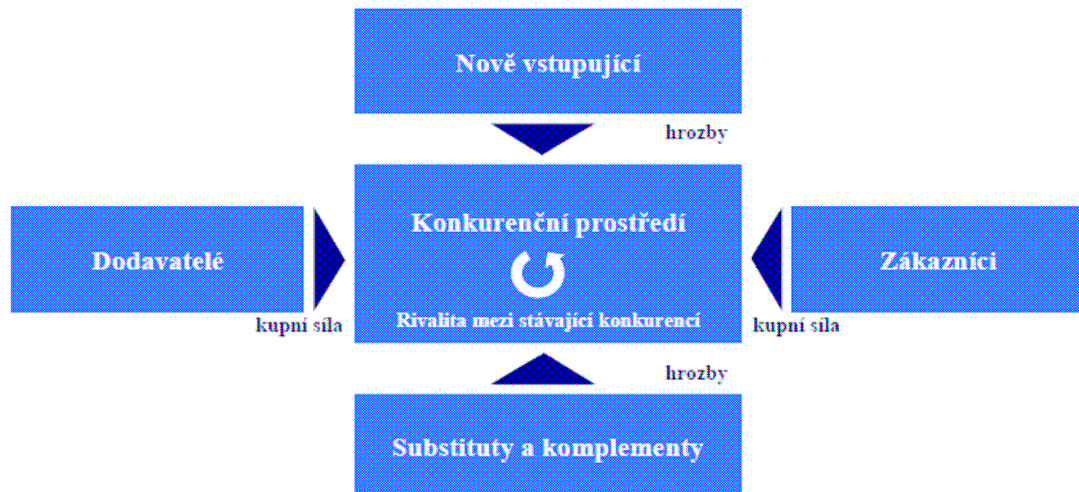
Mikroprostředí je vše, co obklopuje podnik a ten je sám základním prvkem tohoto prostředí. Pokud chce být podnik úspěšný musí toto okolí velmi dobře znát, pochopit ho a porozumět roli, která mu náleží. Jeho role závisí především na výši jeho zdrojů a na jeho schopnostech a možnostech výrobky vyvíjet, vyrábět a prodávat podle potřeb zákazníků a současně se optimálně reprodukovat a rozvíjet. Do tohoto bezprostředního okolí patří podnik, konkurenti, dodavatelé, distributoři, zákazníci a veřejnost. Mikroprostředí je na rozdíl od makroprostředí do jisté míry kontrolovatelné a ovlivnitelné. Marketingové managementy označují prostředí podle jeho stavu jako stálé, mírně dynamické, dynamické, turbulentní a turbulentní se vzrůstajícím podílem změn. (Horáková, 2003)

Analýza SWOT je nástroj, který analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Název je odvozen od počátečních písmen: „Strengths“ silných stránek, „Weaknesses“ slabých stránek, „Opportunities“ příležitostí a „Threats“ hrozeb. Zatímco slabé a silné stránky monitorují interní prostředí podniku, příležitosti a hrozby analyzují externí prostředí. Samotná sumarizace kritérií v této analýze není pro podnik dostatečná. Je vhodné hodnotit jednotlivé faktory i z hlediska jejich závažnosti a výsledky analýzy implementovat do plánů nebo opatření pro zvýšení prosperity. Praktické provedení této analýzy spočívá v definování faktorů, u kterých je silný předpoklad, že naplňují podstatu silných a slabých stránek. Takto vybraný faktor bude považován za sledovaný faktor a každý z těchto faktorů je vhodné hodnotit z hlediska síly vlivu na podnik. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

Analýza konkurence poskytuje obraz o velikosti a síle konkurence, o jejich slabých a silných stránkách, o marketingových strategiích a dalších vybraných aspektech působení konkurence na trhu. Praktickým nástrojem k vypracování analýzy konkurenčního prostředí je **Porterova analýza konkurenčních sil**. Konkurenční síly jsou významnou charakteristikou odvětví, ve kterém podnik působí. Bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy konkurence působící v daném odvětví. Dalším krokem je pak analýza jednotlivých konkurentů a vybraných kritérií, které umožňují měřit a srovnávat dílčí části strategií konkurenta. Cílem analýzy je získat obraz konkurenčního prostředí, případně načrtnout tzv. „mapu tržního bojiště“. Pro vlastní analýzu je třeba zpracovat určitý rámec, který odráží strukturu konkurenčního prostředí. (Buchta a Sedláčková, 2006) K řešení tohoto problému přispěl právě

Porter svým pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí. Tento model znázorňuje následující schéma.

Obrázek č.2: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování podle (Porter, 1998)

Tvrdí, že stupeň konkurence je závislý na tom, jaké jsou vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a stupeň soupeřivosti nebo jinak rivality mezi podniky v odvětví. (Mallya, 2007) První a nejsilnější z pěti konkurenčních sil podle Portera představuje **rivalita mezi konkurenčními podniky**. Intenzita této síly vyplývá z energie, kterou soupeřící podniky vynakládají na snahu o získání lepší tržní pozice. Sledovanými faktory v této oblasti mohou být kritéria počtu a velikosti konkurentů, míra růstu trhu, finanční náklady, míra diferenciací produktů a existence globálních zákazníků. Další silou je **hrozba substitutů**, kterou intenzivně vnímají a sledují společnosti, kde hrozba a možnosti substituce jsou vysoké. Často se stává, že možnost substituce plní i produkt z jiného odvětví. Substituty určují maximální cenu na trhu, za kterou je možné prodávat výrobky podniku. Konkurenční síla je podmíněna například relativní výší cen substitutů, diferenciací substitutů nebo náklady na změnu. Odhad intenzity hrozby substitutů, lze udělat analýzou růstu jejich prodeje, ve srovnání s růstem prodeje produktů ve vlastním portfoliu. **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**, která je další silou, ovlivňuje zejména existenci vstupních bariér do odvětví. Mezi vstupní bariéry se řadí například technologie a speciální know-how, kapitálová náročnost vstupu na trh,

postavení značky, licence, dovozní omezení a podobně. **Vyjednávací síla dodavatelů**, jako další ze sil, může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé mohou svoji cenovou politikou snížit zisky nebo tržní postavení svých odběratelů. Do této oblasti lze zahrnout dodavatelé surovin, dalších materiálových vstupů, ale rovněž poskytovatele kvalifikované pracovní síly. Za vysokou vyjednávací sílu dodavatelů se považuje, pokud je vstup pro odběratele důležitý, stejně tak když je na trhu pouze omezený počet dodavatelů. Totéž platí pokud jsou příslušné vstupy jedinečné, nebo také pokud odběratelé nejsou důležitými zákazníky dodavatele. Poslední silou Porterovy analýzy je **vyjednávací síla kupujících**. Za intenzivní, se tato síla považuje například v případě, kdy málo zákazníků nakupuje velké množství nebo když se obor skládá z velkého počtu podniků s nízkou vyjednávací silou. Podobně tomu může být tak i v případě, když produkt podniku je standardizován, tedy neexistuje výraznější diferenciací produktů podniků nebo když nákupy jednoho zákazníka představují významné procento prodeje. Velká potenciální síla kupujících představuje jeden z faktorů zvyšujících intenzitu konkurenčních vztahů mezi podniky v odvětví. Svoji silnou pozici mohou kupující využívat k získání výhodnější ceny, případně dalších výhod, kterými může být kvalita, lepší platební podmínky a podobně. V různých odvětvích se dá očekávat různá síla uvedených faktorů. Tam, kde je intenzita všech pěti sil významná, lze očekávat nižší výnosnost a obráceně. Současně tato analýza předkládá komplexní obraz o atraktivitě oboru. (Porter, 1998)

Analýza trhů je další součástí situační analýzy. Zjišťuje se celkový rozměr trhu i v dělení na jednotlivé tržní segmenty, kde předmětem je například jejich struktura, požadavky a potřeby zákazníků, chování zákazníků, trendy na trhu, a podobně. (Kotler a Keller, 2007)

Analýza prodeje umožňuje sledovat a porovnávat vývojové trendy společnosti s obecně známými trendy a současně kontrolovat plnění plánovaných cílů v oblasti prodeje. Sledovanými kritérii může být prodej celkem, prodej podle výrobních řad, produktů nebo služeb, prodej podle distribučních cen, počet zákazníků, frekvence a průměrná hodnota jedné objednávky a podobně. (Horáková, 2003)

1.2.2 Stanovení marketingových cílů

Plánovací etapa pokračuje po provedení situační analýzy dalším krokem, kterým je stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle musí být v souladu s předmětem činnosti a posláním podniku a z toho odvozenými podnikovými cíli na základě strategické podnikové analýzy. Z toho vyplývá, že marketingové cíle jsou velmi úzce spojené s podnikovými cíli,

kteřé jsou definované vrcholovým managementem ve strategickém řídicím procesu, který je globální a musí se do nich vejít všechny dílčí podnikové zájmy a záměry. Podnikové cíle jsou primární, obvykle vyjádřeny v peněžních jednotkách a marketingové cíle jsou odvozené cíle (druhotné) a pomáhají primární cíle naplňovat. „Cíle podniku lze posuzovat jako konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se stávají pro podnik závazné pro určitý časový horizont a předurčují jeho chování ve vnitřním i vnějším prostředí. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Jednotlivé organizace si stanovují dlouhodobé i krátkodobé cíle.“ (Soukalová, 2004, s.62) Dlouhodobé cíle definují činnosti, které je nutno provést pro splnění a dosažení budoucích cílů. Obvykle strategické cíle jsou zaměřeny do oblasti jako je rentabilita, produktivita, postavení na trhu, zaměstnanost, ochrana životního prostředí a podobně. Marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy a představují soubor cílů, které mají být dosaženy v určitém časovém úseku. Jsou identifikovány na základě znalostí zákaznického a konkurenčního zaměření, neobsahují však návod ani instrukce, jak cíle dosáhnout. Týkají se výrobků (služeb) a trhů a to s následujícími možnostmi:

- Existující výrobky na stávajících trzích
- Nové výrobky na stávajících trzích
- Existující výrobky na nových trzích
- Nové výrobky na nových trzích (Horáková, 2003, s.60)

Cíle by měly být podle tzv. definice SMART: „Specific“ specifické, „Measurable“ měřitelné, „Achievable“ dosažitelné, „Relvant“ relevantní a „Timed“ časově vymezené. Současně by měly být vzájemně sladěné, sdílené a podnětné, aby cíle nebyly ve vzájemném konfliktu. Důležitá je i hierarchická uspořádanost s pořadím, které respektuje podnikové cíle na vrcholu pyramidy a návaznosti splnění jednoho cíle na druhý. Pořadí důležitosti umožní pochopení jejich strategického významu. Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu. Aby byl plán efektivně sestaven je důležité zaměřit se na cílové trhy, které jsou reprezentovány zákazníky a pro ně vytvořit nabídku výrobků, služeb a marketingové programy. **Na úvod tohoto procesu je důležité rozhodnutí, zda půjde o nediferencovaný nebo cílený marketing.** Většinou podniky přijdou na to, že trhy jsou rozsáhlé. Proto volí místo oslovení všech zákazníků některou skupinu, potřeby které se snaží uspokojit. **Segmentace trhu** je proces a nástroj, který umožní rozdělit celý rozsáhlý trh s rozdílnými potřebami do menších skupin, které mají stejné nebo podobné požadavky a reagují podob-

ně na marketingové impulsy. Výsledkem segmentace jsou definované skupiny zákazníků, vnitřně homogenních a navzájem velmi heterogenních. Podnik vybírá jeden nebo více segmentů, které jsou dostatečně velké, přitažlivé a podnik má na jejich uspokojení dostatečné zdroje. Optimální je navrhnout specifický marketingový program na každý tržní segment. (Horáková, 2003) **Targeting** trhu je krok, který následuje po identifikaci tržních segmentů a představuje pro firmu rozhodnutí, na kolik tržních segmentů a na které se zaměří. Účinná segmentace předpokládá vhodně zvolená kritéria. (Kotler a Keller, 2007) **Positioning** rovněž navazuje na segmentaci a následně na targeting. Je vhodné při definici cílů uvažovat o možnostech dosažení pozice, kterou chce podnik zaujmout se svými výrobky v mysli zákazníka. Současně uvažovat o jeho postavení mezi ostatními výrobky na trhu, v podobné nebo stejné kategorii výrobků nebo služeb. Pro rozhodování je tady důležité znát produktové dimenze, které spotřebitel hodnotí a jejich důležitost v rámci hodnocení. Cílem schopných manažerů je umístění jejich výrobků v mysli zákazníka na první pozici, protože toto místo na nejvyšší pozici má pouze jeden výrobek. Pojetí positioningu lze aplikovat nejen na výrobek ale i na službu nebo podniku. (Horáková, 2003)

V podnikové praxi marketingové cíle představují marketingové úkoly v měřitelných jednotkách, s časovým rozvrhem plnění, které dávají konkrétní odpověď na otázky: *co (týkající se výrobku, služby nebo trhu), kolik (měrná jednotka například výše prodeje v ks, tržní podíl), pro koho (týkající se segmentu) a kdy (časový horizont plnění)*. (Horáková, 2003)

1.2.3 Formulování marketingových strategií

„Formulování marketingových strategií je závažnou manažerskou funkcí. Dobře řídit marketingovou činnost organizace znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. Vzhledem k velkému počtu prvků, ze kterých je strategie složena, a vzhledem k rozdílnostem podniků a odvětví, které mají specifické cíle a rozmanité podmínky pro jejich dosažení, je každá marketingová strategie „unikátním (jedinečným) dílem“. (Horáková, 2003, s. 65) Marketingové strategie určují základní směry, které vedou ke splnění stanovených cílů. Účelem je vytvořit výhodnou tržní pozici, optimálně z dlouhodobého hlediska a na jejím základě dosáhnout žádoucích výsledků. Strategii podniku neurčuje jeden člověk. V rámci podniků jsou to většinou celé týmy, nicméně záleží na velikosti organizace. Z hlediska marketingového plánování strategie jsou důležité **marketingové taktiky a marketingové taktické rozhodování**. Jsou důležité s ohledem k formulacím cílů v delších

časových úsecích, kdy je potřeba použití detailnějších přístupů pro kratší časový úsek. Taktika je touto optikou krátkodobá, detailnější marketingová strategie, která umožňuje flexibilnější reakce, například v případě změny tržních podmínek. Výběr marketingové strategie a její realizace je jedním z nejsložitějších marketingových procesů. Závěr předchozí podkapitoly říká, na jaké otázky dávají odpověď marketingové cíle. Jsou to odpovědi na otázky: *co, kolik, pro koho a kdy*. V případě definice marketingových strategií se jedná o odpověď na otázku *jak*, která se týká marketingového mixu. Marketingoví manažeři při formulování strategií respektují poslání podniku a základní podnikový strategický směr, který určuje zadání pro všechny jednotky podniku a všechny činnosti. Důkladně znají výsledky situační analýzy, která je pro ně klíčovým východiskem. Respektují primární i odvozené cíle, pro které jsou strategie voleny. *“Marketingoví odborníci někdy hovoří o strategii jako o plánu. Pokud je použit tento termín, je třeba ho chápat pouze ve smyslu plánu postupu projektu ke zdařilému dosažení cílového trhu prostřednictvím zvoleného marketingového mixu. Strategii nelze ztotožňovat s marketingovým plánem ve smyslu dokumentu, který říká, kam se chce podnik dostat v určitém časovém období v budoucnosti (marketingová strategie je součástí marketingového plánu).“* (Horáková, 2003, s. 68)

Klíčem pro manažerské strategické uvažování jsou nástroje **marketingového mixu**. Výběr správných nástrojů a dosažení cílových trhů velmi úzce souvisí a vyžaduje společná a propojená rozhodnutí. Výsledkem je dobře zvolená strategie, která propojuje zaměření na cílový trh a volí specifické vhodné nástroje marketingového mixu.

Obrázek č.3: Marketingový mix 4P a komponenty

Výrobek	funkční rysy, rozměr, objem, barva, kvalita, značka, design, obal, servis, image výrobku a výrobce
Cena	tvorba ceny, platební podmínky, úvěrové podmínky, slevy, srážky, platební lhůty
Distribuce	Distribuční cesty, distribuční mezičlánky, služby poskytované zákazníkům
Propagace	Propagace, podpora prodeje, merchandising, publicita, public relations, osobní prodej

Zdroj: vlastní zpracování podle (Horáková, 2003)

Z toho vyplývá, že strategie se vztahují k marketingovým nástrojům – elementům marketingového mixu. Nejpoužívanější základní definice marketingové mixu je Mc Carthyho **model 4P**, který zpopularizoval Philip Kotler. Jednotlivé elementy modelu jsou **produkt nebo služba** (product), **cena** (price), **distribuce** (place), **propagace** (promotion). Výběr marketingových strategií s cílem dosáhnout podnikových cílů předpokládá:

- Soustředit se na **žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky** (výrobní strategie)
- Takto nabízené výrobky budou **dostupné v distribuční síti** (distribuční strategie)
- Budou prodávány **za víceméně srovnatelné ceny s konkurencí** (cenové strategie)
- **S účinnou a vhodnou podporou prodeje** (stimulační strategie) (Horáková, 2003)

Základem pro budování podnikové strategické pozice je většinou výrobek (služba), který by měl s sebou nést skutečný užitek, který zákazník vnímá. Z tohoto důvodu je nutné vyvíjet výrobky podle požadavků zákazníka a služby chápat jako strategickou prioritu. Tento výčet není konečný a představuje základní model tzv. 4P. Při formulaci v případě strategie mixu, hraje důležitou úlohu i značka. „*Využívání značky výrobku je velmi důležitým nástrojem marketingové strategie. Úspěšné používání značek se stalo jedním z rozhodujících faktorů v rozvoji obchodu. Jejich využití je životně důležité pro řadu nadnárodních společností v jejich aktivitách na mezinárodních trzích. Značka odlišuje jejich výrobek od konkurence. Pomáhá jeho identifikaci, a tak poskytuje jistotu, že jej potenciální kupující najde a rozpozná a příslušná značka je i zárukou kvality.*“ (Soukalová, 2004, s.6) Podle Horákové je důležitá pro výrobce i pro spotřebitele. „*Dobrá značka pomáhá při vytvoření působivého image podniku, v podstatě propaguje nejen výrobky, ale i podnik, přispívá k jeho dobré pověsti.*“ (2003, s. 78) Vztah, který se vytváří mezi zákazníkem a značkou, pomáhá podnikům budovat loajalitu. Značkový produkt se stává zvláštním druhem výrobku, který se odlišuje od ostatních anonymních produktů. Podnik se známou a dobře vnímanou značkou má usnadněnou pozici v konkurenčním prostředí, zejména v procesu získávání zákazníka. Některé z nejsilnějších světových značek patří službám například Citibank nebo American Express. Diferenciace v oblasti služeb není jednoduchá. Deregulace v několika hlavních odvětvích služeb vyústila v silnou cenovou konkurenci. „*V rozsahu, v němž zákazníci pokládají službu za poměrně homogenní, se starají méně o poskytovatele než o cenu.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 459) Nabídku služeb lze diferencovat různými způsoby. Balíček základní služby, je to, co zákazník očekává. K tomuto balíčku může poskytovatel přidat druhotné (doplňkové) služby.

Strategie v cenové oblasti je závislá na konkurenčním prostředí a na kupujících v daných tržních segmentech. Obecně se používají čtyři základní strategie:

- Diferenční cenová strategie (strategie diferenční ceny)
- Konkurenční cenová strategie (strategie konkurenční ceny)
- Strategie ocenění výrobkové řady (strategie ceny pro výrobkovou řadu)
- Strategie psychologické ceny (Horáková, 2003, s.78, 79)

Formulování marketingových strategií v oblasti distribuční politiky je spojeno s vhodným umístěním produktů na trhu. Pro výběr vhodné strategie je nutné znát zákaznické preference, dále vzájemné vztahy účastníků distribuční cesty, jejich vytváření, udržování a stupeň pokrytí daných trhů výrobky. Strategie se zaměřuje na výběr nejefektivnějšího způsobu distribuce a o optimalizovaný počet distributorů. Obecně se používají:

- Strategie intenzivní distribuce (na všech příhodných místech)
- Strategie selektivní distribuce (omezený počet míst)
- Strategie exkluzivní distribuce (pečlivý výběr míst, s výhradním právem prodeje)

Formulování marketingových strategií v oblasti marketingové komunikace je spojeno s komunikačními strategiemi, která má více cílů. Plní funkci například informační nebo stimulační. Strategie vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu. Strategické rozhodování začíná u volby směru, použitím *push strategie* (zaměření na účastníky distribuční cesty) nebo *pull strategie* (zaměření na koncového spotřebitele), přičemž je častá i kombinace obou strategií. Formulace komunikační strategie je spojená s výběrem dalších nástrojů komunikačního mixu. Prvním z nich je **reklama**, která je definovaná jako neosobní forma komunikace mezi podnikem a zákazníkem, kde nosičem jsou různá média, ať už televizní, rozhlasová, tisková, online apod. Dalším nástrojem je **podpora prodeje**, která má zákazníka stimulovat ke koupi. Cílem dalšího nástroje **Public relations** je vytváření pozitivního obrazu a vztahu s veřejností. **Osobní prodej** je nejdražší z komunikačních nástrojů. Pomáhá vytvářet a udržovat pozitivní vztahy. „Pro skutečnou realizaci prodejní síly nestačí pouze vybrat a vychovávat personál, který stojí tvář v tvář zákazníkům. Je nezbytné i dobře zvolit prodejní strategie pro tyto pracovníky a zajistit jejich řádnou implementaci.“ (Horáková, 2003, s.82)

Prodejní strategie se z hlediska integrovaného programu marketingové komunikace doporučuje formovat na třech úrovních:

- Strategie pro prodejní teritorium (geografické aspekty)
- Strategie pro jednotlivé zákazníky (typologické aspekty)
- Strategie pro jednotlivá setkání (rozhovory)

Úspěšnost osobního prodeje je správně zvoleným „mixem“ **strategie vzájemných vztahů** a **strategie prodejní cesty**, která se zabývá vhodným navázáním a udržením kontaktů se zákazníkem.

Nejnámější parciální přístupy v marketingové strategii člení Meffert podle toho jaká kritéria v oblasti strategického rozhodování mají prioritní význam a podle toho jsou preference jejich výběru. Mohou to být strategie orientované na konkurenci nebo strategie vztahu výrobek – trh. Integrované přístupy pokrývají celé rozhodovací spektrum základních marketingových strategií a systematizují strategie, které vyplývají z úkolů strategického marketingového plánování. Známé parciální přístupy, které jsou ve většině případů základem většiny integrovaných přístupů jsou koncepce Ansoffa (1966), Portera (1983), Gilberta a Strebela (1985) a Kotlera (1988). (Meffert, 1996, s.119)

Obrázek č.4: Přehled parciálních přístupů v marketingové strategii

Ansoffova matice <i>(výrobek-trh)</i>	a) strategie proniknutí na trh, b) strategie rozvoje trhu, c) strategie rozvoje výrobku, d) strategie diverzifikace
Porterova koncepce <i>(konkurenční výhoda)</i>	a) strategie dosažení vedoucí pozice v nákladech b) strategie diferenciacce
Koncepce podle Gilberta a Strebela <i>(vícerozměrovost)</i>	Strategie outpackingu založena na uplatňování vícerozměrné strategie podniku, kdy se střídá vůdcovství v nákladech a v jakosti, pro dosažení konkurenční výhody (vyhledávání výhody ve více směrech)
Kotlerova koncepce <i>(velikost tržního podílu)</i>	a) strategie tržního vůdce, b) strategie tržního vyzývatele, c) strategie tržního následovatele, d) strategie tržního troškaře

Zdroj: vlastní zpracování

1.2.4 Systematizace marketingových strategií

Z hlediska optimální práce se strategiemi, je nutné se zabývat jejich systematizací. Strategie se vztahují nejen k základním nástrojům marketingového mixu. To je základní hledisko. Další strategie představují volené strategie, na základě dalšího spektra kritérií s vysokou relevancí. Podniky při volbě strategie, s ohledem například k možnému vývoji na trhu, vybírají dvě i více kritérií. Přehled třídění strategií, podle vybraných kritérií, obsahuje následující přehled.

Obrázek č.5: Přehled vybraných strategií dle dalších kritérií

Na základě trendů trhu
<input type="checkbox"/> růstové <input type="checkbox"/> udržovací <input type="checkbox"/> ústupové
Na základě přístupů k segmentům trhu na strategie:
<input type="checkbox"/> ofenzivní (útočné, proaktivní) <input type="checkbox"/> defenzivní (obránné, reaktivní)
Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci) na strategie:
<input type="checkbox"/> kooperační <input type="checkbox"/> konfrontační (konfliktní)
Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním na strategie:
<input type="checkbox"/> hromadného (masového) trhu <input type="checkbox"/> velkých segmentů <input type="checkbox"/> sousedních (přilehlých) segmentů <input type="checkbox"/> multisegmentů <input type="checkbox"/> malých segmentů <input type="checkbox"/> tržních mezer <input type="checkbox"/> přizpůsobení se potřebám zákazníků (Mass Customization Strategy)
Na základě cyklu životnosti trhu (podle fází, ve kterých se nacházejí příslušné trhy) na strategie:
<input type="checkbox"/> vhodné pro vstupy na nové trhy (strategie pro trhy ve fázi zavádění) <input type="checkbox"/> vhodné pro rostoucí trhy (strategie pro trhy, na kterých dochází k růstu) <input type="checkbox"/> vhodné pro zralé (nasycené trhy) a pro trhy klesající
Na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu lze přijmout:
<input type="checkbox"/> parciální strategickou koncepci (např. podle Ansoffa, Kotlera, Portera) <input type="checkbox"/> integrální strategickou koncepci (např. podle Beckera, Backhause, Haedricha)

Zdroj: vlastní zpracování podle (Horáková, 2003)

1.2.5 Sestavení marketingového plánu

„Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“ (Horáková, 2003, s. 146)

Podle této definice, marketingový plán udává základní směry pro marketingové snahy a současně je základním nástrojem marketingového řízení. Vychází z marketingové situační analýzy a je spojnicí mezi schopnostmi podniku a požadavky zákazníků. Obsahuje kromě jiného výběr cílových trhů a výrobků (odpovědi na otázky „kdo, co a kdy“) a formulování marketingových strategií (odpovědi na otázky „jak“). (Soukalová, 2004, s. 82)

Obrázek č. 6: Strategické marketingové plánování

1.	Cíle podniku, formulované v rámci procesu
2.	Situační analýza
3.	SWOT analýza
4.	Výchozí předpoklady (prognózy - korigované předpoklady)
5.	Marketingové cíle a strategie
6.	Stanovení možných alternativ a kombinací plánů
7.	Programy a rozpočty
8.	Marketingový plán

Zdroj: vlastní zpracování podle (Soukalová, 2004)

V podstatě jde o odpovědi na otázky kam budou umístěny marketingové zdroje a kdo, co, kdy a pro koho udělá k dosažení plánovaných cílů. Důležitým faktorem je tady i časový rámec, pro který je plán sestavován. Aspekty, které jsou klíčovými při sestavování marketingového plánu, budou při respektování marketingových zdrojů a cílů, v souladu s vytvořeným efektivním marketingovým mixem, promítnuty do realizačních programů a

příslušného rozpočtu způsobem, který povede k vypracování komplexního, funkčního, vzájemně vyváženého a soudržného marketingového plánu. (Soukalová, 2004)

Marketingový mix je soubor nástrojů, který musí podnik kombinovat tak, aby dosáhl ve zvolených tržních segmentech stanovených cílů. (Horáková, 2003, s. 148) Je více možností výběru marketingového mixu, přičemž se vybírá nejvhodnější varianta. Je to vhodná kombinace nástrojů, pomocí které lze dosáhnout uspokojení potřeb zákazníka, za současné akceptace záměrů podniku a dosažení jeho cílů. Vhodně zvolený mix je často označován jako recept na úspěch při působení na cílové trhy. Klíčovým nástrojem mixu je výrobek se všemi optimalizovanými atributy, které zákazník očekává (vlastnosti, cena, distribuce, reklama). V případě, že produktem je služba, je služba klíčovým nástrojem mixu.

Realizační programy, kterými jsou například projekty, operativní plány, představují již konkrétní dokumenty, které obsahují všechny aspekty marketingové strategie. V těchto dokumentech jsou také informace o odpovědnosti jednotlivých oddělení, nebo pracovníků za přidělené projekty, včetně časového rámce pro realizaci. Součástí tohoto dokumentu je i rozpočet, který musí být realistický a současně poměřovaný mírou zisku z prodeje k marketingovým výdajům. Návrh rozpočtu je předkládán vrcholovému managementu. Po schválení se stává finančním fundamentem marketingového plánu. Z hlediska charakteristiky marketingového plánu, by tento měl být především jasný a výstižný, snadný ke čtení a vytvořený pro každý tržní prostor a výrobek. Doporučený obsah a formát marketingového plánu demonstruje obrázek v příloze.

1.3 Marketing služeb

„Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 440) Při nákupu služeb existuje větší riziko, protože služba má vysokou míru předností založených na důvěře. Z tohoto důvodu se spotřebitelé služeb více spoléhají na doporučení známých než na reklamu. Při posuzování kvality služby se řídí cenou a tím, jaký mají dojem ze zaměstnanců. V případě, že poskytnutou službou je uspokojena jejich potřeba, jsou věrní jejich poskytovatelům. Marketingové programy pro oblast služeb jsou podmíněné charakteristikou služeb.

Služby mají čtyři charakteristiky: *nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.* (Kotler a Keller, 2007)

Nehmatatelnost služby znamená, že službu není možné před její koupi senzoricky posoudit. Například vidět, ochutnat, cítit nebo slyšet. Aby zákazníci snížili míru nejistoty v procesu rozhodování, hledají důkazy kvality. Názor na kvalitu si vytvářejí podle místa, lidí, vybavení, komunikačního materiálu, symbolů a cen. Poskytovatel služby má z tohoto důvodu úkol komunikovat důkaz kvality způsobem, který dokáže zhmotnit nehmatatelné.

Nedělitelnost služby se dá vysvětlit stavem, kdy v okamžiku vytvoření služby dochází k její spotřebě. Na rozdíl od hmotného zboží, které je nejdříve vyrobeno, uskladněno, distribuováno a spotřebováno až později. Při poskytování služby dochází i k přímé interakci mezi klientem a poskytovatelem služby, kdy klient je přítomen při vytváření služby.

Proměnlivost služby představuje určitý stupeň odlišnosti poskytování služby v závislosti na osobách a okolnostech, případně jiných kriteriích. K dosažení konzistence a stability poskytovaných služeb je možné podniknout kroky, které mohou zvýšit kontrolu kvality služeb. Mezi ně patří například *školení zaměstnanců, standardizace procesu výkonu služby a monitorování spokojenosti klientů.*

Pomíjivost služby se dá vysvětlit příkladem, že službu není možné vyrobit a uskladnit. Tam kde je poptávka po službě stálá nevzniká společnosti problém. Naopak, pokud je kolísavá, nastává problém, který lze řešit sladěním nabídky s poptávkou pomocí strategií:

Na straně poptávky:

- **Cenová diferenciac**e – zvýhodněním ceny mimo špičku se přesune část poptávky.
- **Poptávka mimo špičky** – vytváření poptávky formou speciální nabídky mimo špičku.
- **Komplementární služby** – vytvoření nabídky pro čekající zákazníky (např. káva).
- **Rezervační systémy** – pomáhají řídit úroveň poptávky.

Na straně nabídky:

- **Zaměstnanci na částečný pracovní úvazek** – doplnění personálu kvůli vyšší poptávce.
- **Zvýšení efektivity v době špičky** – koncentrace pouze na potřebné úkony.
- **Zvýšení účasti spotřebitelů** – zapojení spotřebitele do služby (např. vypsání zadání).
- **Společné služby** – spojení více subjektů pro poskytování např. specializované služby.

Marketingové strategie v odvětví služeb se kromě obecných strategických principů již popsaných výše, zaměřují především na uspokojení potřeb zákazníka a kvalitu služeb. Tyto společnosti si stanovují vysoké standardy jejich kvality. Různé studie ukazují, že dobře řízené společnosti poskytující služby, mají zavedené řízení kvality *služeb (service-quality management)*. Je to strategické pojetí, pojetí vrcholového managementu, s cílem vysokých poskytovaných standardů kvality, zavedené systémy monitorování úrovně poskytování služeb a stížnosti zákazníků a důraz na spokojenost zaměstnanců. Z hlediska diferenciacce je možné odlišnost postavit například na *spolehlivosti, pružnosti a inovativnosti*. (Kotler a Keller, 2007, s. 453) „V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace zabývající se produkcí služeb do svých marketingových úvah zahrnout i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytovaná, jež pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání.“ (Vašítková 2008, s. 168) Vzhled budovy, zařízení interiéru, inscenace atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

Marketingový mix nejčastěji používaný pro oblast služeb je Cowellův model **marketingového mixu 7P**. Oproti McCartyho modelu marketingového mixu **4P**, kde jednotlivými

Obrázek č.7: Marketingový mix 7P



Zdroj: SmartDraw, [2014]

elementy jsou: *Product* (produkt nebo služba), *Price* (cena a cenová politika), *Place* (distribuční politika), *Promotion* (propagace), je rozšířený ještě o další klíčové elementy. Jsou to: *People* (lidský faktor), *Physical evidence* (prostředí a zázemí, v němž jsou poskytovány služby) a *Processes* (procesy).

1.4 Specifika oboru

Stavebnictví je významný obor, který patří mezi klíčové, vzhledem k jeho provázanosti na další obory. Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích. Stavební dílo, až na výjimky, je unikátní a jako k unikátnímu dílu, je potřeba individuální přístup všech, kteří se na jeho zhotovení podílejí. Vlastnosti stavby jsou specifické a jejich výčet je rozsáhlý. Níže je v přehledu uveden souhrn nejdůležitější charakteristiky.

Obrázek č.8: Charakteristika stavby. (Stavba je...)

•	imobilní, nákladná rozměrná s dlouhou životností a unikátní povahou
•	stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora (zákazníka)
•	realizace stavby je časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních a vnějších faktorů
•	převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu
•	stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka (investora) a vzniká kontinuální spolupráce s ním
•	stavba vyžaduje opakované stavění stavenišť
•	skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby (podle typu stavby, rozestavenosti, použitých technologií, počasí apod.)
•	existuje vysoká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků, různé profese)
•	existuje velká spotřeba materiálů (náročnost na evidenci, dopravu)

Zdroj: Dohnal, 2000, s.73

K výčtu je vhodné doplnit ještě značnou kapitálovou náročnost stavby, složitost smlouvy mezi investorem a dodavatelem (smlouva o dílo), zadávání stavby (způsob výběrového řízení, druhy kontraktů, smluvní ceny), při realizaci jsou sezónní omezení kvůli klimatickým podmínkám, je nutná vysoká odbornost stavebních profesí a podobně.

Stavební trh je uceleným mikroprostředím, kde dochází k realizaci celé řady aktivit. Z hlediska struktury lze tento trh rozdělit na následující subtrhy:

- Trh stavebních děl
- Trh stavebních hmot a technických celků
- Trh stavebního servisu
- Trh nemovitostí

„Těžištěm celého stavebního trhu je realizace stavebních děl. Na tomto trhu dochází ke vlastnímu zhotovení stavebního díla a střetává se zde poptávka investora s nabídkou dodavatele (stavební firmy). Výsledkem jejich součinnosti je stavební dílo (např. novostavba, rekonstrukce, či modernizace stavby stávající). Do tohoto trhu lze zahrnout i údržbu objektů stavebního charakteru, probíhající v různé intenzitě po celou životnost stavebního díla.“

(Dohnal, 2000, s. 18) **Sekundárními trhy**, které přímo podporují a ovlivňují trhy stavebních děl jsou trh **stavebních hmot a trh stavebního servisu**. Výrobci stavebních hmot nabízejí své výrobky a působí na všechny subjekty stavebního trhu (investora a subjekty stavebního servisu), které mohou rozhodnout o jejich zabudování do stavby. Tím je ovlivněna kvalita a cena objektu. V případě trhů technologických celků, které vyrábějí a nabízejí určité technologie při realizaci stavebního díla, dochází k identickým aktivitám jako v případě výrobců a prodejců stavebních hmot. Stavební servis tvoří projekční a poradenské kanceláře a trh stavebních strojů a zařízení. Projekční a poradenské kanceláře poskytují své služby investorům a při realizaci jimi vyprojektovaného díla působí i jako autorský dozor. Výrobci a prodejci stavebních strojů a zařízení nabízejí své výrobky stavebním společnostem, které stavby realizují. Činností všech subjektů stavebního trhu dozorují a regulují orgány státní správy, zejména prostřednictvím stavebních úřadů. Stavební trh je vytvářen a formován i makroprostředím, kdy na něj působí mnoho vnějších podnětů, které mají významný vliv na jeho stav a vývoj. Mezi ty nejdůležitější patří **celkový stav ekonomiky, stav techniky a technologie, demografický vývoj, právo a legislativa**. (Dohnal, 2000)

Z tohoto pohledu jsou **architektonické služby** sekundárním trhem tzv. trhem stavebního servisu. Povolání architekta je vysoce specializovanou profesí. Architekt tvoří plán realizace budovy nebo souboru budov a dohlíží na realizaci stavby, ať už nové nebo rekonstrukce, případně modernizace. Zpracovává návrhy nových staveb i rekonstrukcí staveb, od velkých projektů až po interiéry jednotlivých objektů. Základem povolání architekta je vytváření životních prostor pro určité druhy lidské činnosti. Musí mít schopnosti a znalosti, které jsou potřebné pro vytvoření návrhu se zárukou využití ve všech fázích návrhu a realizace. Architekt s neustálým rozvojem oboru musí procházet kontinuálním vzděláváním podpořeným zkušenostmi z praxe. Slovo architekt pochází z latinského slova „architectus“, které pochází z řeckého slova „architekton“ (arkhi (vedoucí) + tekton (stavitel)). Architekt transformuje potřeby uživatele do požadavku na stavitele.

Profese architekta je:

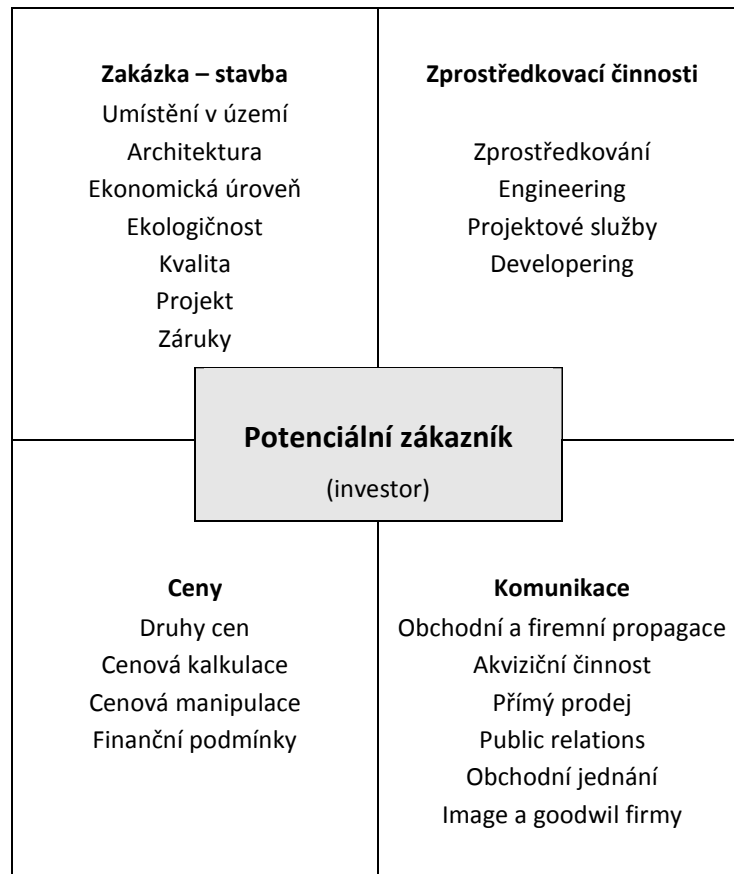
- **vysoce specializovaná činnost**, u které je nutnost kontinuálního vzdělávání,
- **spojena s akademickým vzděláním** (Inženýr architekt, Ing.arch.),
- **multidisciplinární** (architekt využívá disciplíny jako matematika, věda, umění, technologie, sociologie, politika, historie, filosofie atd.)

Vybrané činnosti ve výstavbě, mohou vykonávat pouze fyzické osoby, které získaly **oprávnění k výkonu těchto činností podle zákona č. 360/1992 Sb.** jako autorizovaný architekt, autorizovaný inženýr nebo autorizovaný technik. Autorizované osoby registruje Česká komora architektů a Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Architekty sdružuje a zastupuje profesní organizace. Je to **Česká komora architektů, která je** samosprávná, profesní organizací sdružující autorizované architekty, projektanty, krajinářské architekty a urbanisty. Cena za služby se řídí **Honorářovým řádem České komory architektů** (který měl dříve status zavazující, nyní má status doporučující). (Česká komora architektů, [2014])

Marketingový mix ve stavebnictví má určitá specifika, která vyplývají se specifika oboru. Od klasických komerčních výrobků se stavební trh výrazně liší. V případě komerčního trhu je zákazník anonymní, kdežto u stavebních zakázek je ve většině případů zakázka realizována pro konkrétního zákazníka, kde jsou známé jeho preference a požadavky na dílo. Tento zákazník se většinou už od začátku procesu účastní na tvorbě stavebního díla. Dalším ze specifík je skutečnost, že během záruční lhůty u komerčních produktů, lze produkt jednoduše opravit nebo vyměnit. U stavebního díla v případě závady v průběhu záruční

lhůty to může být velmi náročné jak na čas, tak finance. Mezi účastníky obchodního vztahu tak mohou vzniknout spory, které nesou značná finanční rizika. Další specifika díla již byla předeslána v této kapitole výše a zakázkový marketingový mix je uveden v následujícím přehledu. (Dohnal, 2000)

Obrázek č.9: Zakázkový marketingový mix



Zdroj: vlastní zpracování podle (Dohnal, 2000, s.72)

Z hlediska marketingu pro oblast stavebnictví a architektury platí již popsané obecné principy tvorby marketingové strategie. Z hlediska konkrétních marketingových a obchodních nástrojů v oboru poskytuje velmi praktické informace a přístupy publikace *Marketing & Selling of Professional Services in Architecture and Construction* od Basila Sawczuka. Dá se chápat jako sedmifázový model, který obsahuje kromě základní segmentace, targetingu, identifikace potřeb klienta, formování služby tak, aby vyhovovaly potřebám cílového klienta. Současně dává návod jak budovat vztah s klientem, jak dodat přidanou hodnotu,

jak komunikovat schopnost, důvěryhodnost, spolehlivost a současně jak vést obchodní jednání nebo jak postupovat u výběrových řízení (Sawczuk, 2010)

1.5 Shrnutí

- **Marketingová strategie určuje směr a kroky, které bude razit organizační jednotka v určitém časovém období.** Tento směr vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení naplánovaných perspektivních cílů, přičemž vychází ze základních zásad marketingu a navazuje na firemní strategii.
- **Tvorba marketingové strategie je spojena se strategickým marketingovým procesem.** Tento proces respektuje cíle a omezení, které vyplývají ze strategického řídicího procesu a rozhodnutí přijatých vrcholovým vedením. *Strategický marketingový proces je složen z činností, které po sobě následují ve třech etapách. Jsou to plánování, realizace a kontrola.*
- **V první etapě, plánování, se tvoří marketingová strategie.** Tato etapa má za cíl vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými v jeho poslání a mezi strategiemi zvolenými pro dosažení cílů s ohledem k vyhrazeným zdrojům a měnícím se podmínkám.
- **Strategické marketingové plánování vyžaduje spolehlivé informace, ať již k hodnocení minulého a současného stavu, tak i informace, které umožní co nej- přesnější odhad budoucího vývoje a příležitostí.** Zdrojem těchto informací je propracovaný marketingový informační systém. *Proces této etapy obsahuje čtyři kroky v následujícím pořadí: marketingová situační analýza, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu.*
- **Služby mají čtyři charakteristiky: nehmataelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.** *Dají se definovat jako výkon nebo výkony, které může nabídnout jedna strana druhé, jsou nehmotné a nevedou ke změně vlastnictví.* Při nákupu služeb existuje větší riziko, protože služba má vysokou míru předností založených na důvěře.
- Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích. Stavební dílo, až na výjimky, je unikátní a jako

k unikátnímu dílu, je potřeba individuální přístup všech, kteří se na jeho zhotovení podílejí. Stavební trh je uceleným mikroprostředím, kde dochází k realizaci celé řady aktivit. Z hlediska struktury lze tento trh rozdělit na trh stavebních děl, trh stavebních hmot a technických celků, trh stavebního servisu, trh nemovitostí. Marketingový mix má určitá specifika, které vyplývají ze specifík oboru.

- ***Architektonické služby jsou sekundárním trhem tzv. trhem stavebního servisu. Povolení architekta je vysoce specializovanou profesí.*** Architekt tvoří plán realizace budovy nebo souboru budov a dohlíží na realizaci stavby, ať už nové nebo rekonstrukce, případně modernizace.

2 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA

Tato kapitola předkládá výchozí pozici společnosti poskytující architektonické služby, pokračuje přehledem cílů práce, stanovením výzkumných otázek a popisem stanovené metodiky. Na závěr definuje časový harmonogram.

2.1 Výchozí pozice

Společnost, která si přeje zůstat v anonymitě, poskytuje architektonické a inženýrské služby od roku 1991 a má plochou organizační strukturu čítající dva kmenové zaměstnance, síť spolupracujících profesí a dodavatelů. Předmětem činnosti jsou architektonické a inženýrské služby, zejména v oblasti rekonstrukce budov a s tím spojených realizačních činností. Oblast působení je zejména v Praze a okolí. Strategickému řídicímu procesu ani oblasti marketingu se cíleně nevěnuje a nevěnovala. Nehledě nato, z hlediska segmentace má již vyprofilovanou cílovou skupinu, která představuje investory ve vyšší příjmové skupině, v produktivním věku, reprezentované většinou mužem. Pro vypracování marketingové strategie se rozhodla po období změn ve svém podnikání, které vyhodnotila jako nestabilní.

2.2 Cíle

Cíle této práce jsou:

- **Vypracování situační analýzy** společnosti
- **Vypracování marketingové strategie** pro vybranou společnost na základě výsledků situační analýzy

2.3 Výzkumné otázky

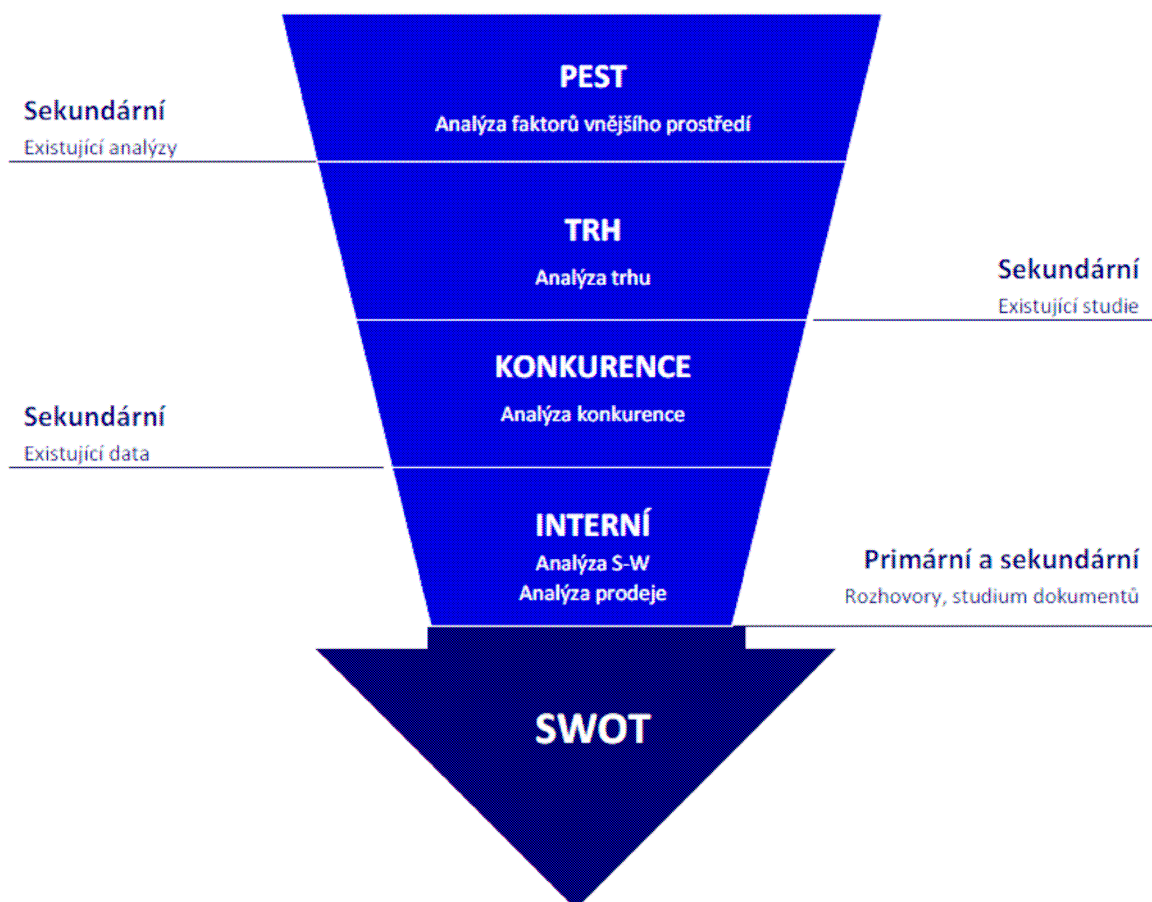
1. Jaký je stávající status prostředí ve kterém podnik působí?
2. Jaký je stávající status vybrané společnosti v tržním prostředí?
3. Jaké strategické přístupy jsou v oboru nejčastější?

2.4 Metodika

Situační analýza, která je prvním krokem k vypracování marketingové strategie a marketingového plánu, bude obsahovat analytickou část, v rámci které budou provedeny dílčí analýzy. Pro tuto část byly vybrány tyto nástroje: *Analýza vnějšího prostředí tzv. PEST*,

analýza trhu, analýza konkurence, interní analýza a na závěr analýza SWOT. S ohledem k rozsahu analýzy, bude pozornost věnována selektivně nejdůležitějším faktorům: politickým a legislativním, ekonomickým, sociálním, technickým a technologickým, které mají nejdůležitější vliv na vývoj odvětví. Analýza PEST bude provedena na základě dat získaných v sekundárním výzkumu z dostupných zdrojů. Analýza trhu bude provedena v sekundárním výzkumu z existujících studií. Pro *analýzu konkurence* bude použita *Porterova analýza pěti sil*, která bude čerpat z dat sekundárního výzkumu. Interní analýza bude čerpat informace z přehledů prodejů společnosti. Závěr situační analýzy bude tvořit analýza SWOT, tj. analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Sumarizovaný přehled situační analýzy a vybraných kritérií je uveden na následujícím obrázku.

Obrázek č.10: Situační analýza a kritéria



Zdroj: vlastní zpracování

2.5 Zvolený postup a časový harmonogram

Tento postup byl zvolen s ohledem k záměru a tématu práce, kterým je marketingová strategie. Tvorba marketingové strategie vyžaduje spolehlivé informace a správný postup. Situační analýza, součástí které jsou jednotlivé analýzy a zvolené postupy, je základem a východiskem pro tvorbu marketingové strategie. Umožní kriticky, nestranně, systematicky a detailně analyzovat mikro- i makroprostředí, minulý a současný stav a následně predikovat vývoj. Výsledky analýz slouží jako podklad pro formulování marketingových strategií, plánů a cílů.

Tabulka č.1: Časový harmonogram

Analýza	Termín
Analýza PEST	prosinec 2013
Analýza konkurence	prosinec 2013
Interní analýza	leden 2014
Analýza SWOT	únor 2014

Zdroj: vlastní zpracování

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza přináší pohled do makroprostředí a mikroprostředí společnosti, analýzu konkurence a analýzu prodeje. Analýzy byly prováděny od prosince 2013 do dubna 2014.

3.1 Analýza PEST

Politicko-legislativní faktory: S nástupem nové vlády je odhad vývoje pro odvětví mírně optimistický. Důvody k tomu lze hledat v programovém prohlášení nové vlády. Jsou to zejména body jako avizovaná podpora vlády v koncepci snižování energetické náročnosti budov, která prosazením může oživit stavebnictví zvýšením zakázek zateplování budov. Dalším z významných bodů jsou podpora vlády s čerpáním dotací z evropských fondů, která pomůže navýšit zdroje pro investory, dále novela zákona o podpoře regionálního rozvoje nebo novela stavebního zákona, od které se očekává zjednodušení a zrychlení povolovacích řízení. Zvláštní kapitolou je prosazování nového zákona o veřejných zakázkách, který by měl být dalším krokem ke zvýšení transparentnosti zadávacích řízení, ačkoliv se neočekává vymizení korupčního jednání se kterým obor zápasí. (Vláda ČR, (c) 2009-2014)

Ekonomické faktory: Česká republika je od roku 2008 zasažená ekonomickou krizí, která se odráží ve více oblastech. Rok 2013 poznamenal českou ekonomiku pokračující recesí .

Hrubý domácí produkt zaznamenal meziroční pokles o 0,9% , stejně jako v roce 2012. Zatímco v roce 2012 participovaly na poklesu HDP výdaje na konečnou spotřebu a ve značné míře i investice, v roce 2013 tyto výdaje v úhrnu meziročně mírně vzrostly, zatímco pokles investic ve srovnatelné míře přetrval. V průběhu roku 2013 se výkonnost ekonomiky postupně zlepšovala. Meziroční poklesy v prvních třech čtvrtletích se mírnily (z -2,2 % postupně na -1 %) a v posledních třech měsících roku již HDP proti stejnému období 2012 stoupl o 1,3 %. Na výsledek prvního i posledního čtvrtletí však působily mimořádné vlivy na nabídkové straně ekonomiky, související s výběrem daní. Lze jim z velké míry připsat i silný mezikvartální růst HDP o 1,9 %, který byl podle dat Eurostatu nejvyšší v EU. (Dubská, 2013) Tempo výdajů na konečnou spotřebu domácností se postupně v průběhu roku zlepšovalo. Z poklesu v prvním pololetí až na hodnotu 0,7% meziročně zaznamenanou ve 4. čtvrtletí i přes **nepříznivý vývoj reálných mezd**. Lidé vydali na spotřebu o 2,3 miliardy korun více (+0,5%) oproti předchozímu čtvrtletí. Náznak nastartování oživení pomocí investic indikují data o úvěrování firemní sféry. Viditelný růst zejména

dlouhodobých úvěrů nefinančním podnikům, viditelný zhruba od srpna 2013, zaznamenalo podle posledních údajů Českého statistického úřadu odvětví Činnosti v oblasti nemovitostí. Výkonnost odvětví podle hrubé přidané hodnoty poklesla za celou ekonomiku o 0,8 %, k meziročnímu zlepšení došlo jen v peněžnictví, díky vývoji u pojišťoven a penzijních fondů, dále i v odvětví Ostatní činnosti. Ve 4. čtvrtletí však výrazně posílil průmysl (+3 %). Obrat v poptávce pozvedl produkci zpracovatelského průmyslu v listopadu a prosinci na tempa (+9,7 %, +8,9 %) z dob konjunktury české ekonomiky během podzimu roku 2007. Deflační charakter dovozů - zejména cen energií - přispíval významně spolu se slabými poptávkovými vlivy prostřednictvím cenového řetězce ke snižování tempa růstu cen v celé ekonomice. Ceny dovozů klesly proti roku 2012 o 0,2 %, ceny v průmyslu byly co do dynamiky (0,8 %) nejslabší od roku 2009. (Dubská, 2013)

Míra inflace dosáhla 1,4 %, v posledním čtvrtletí byly ceny podle indexu spotřebitelských cen meziročně vyšší o 1,1 %. Listopadová měnová intervence ČNB zapůsobila prakticky ihned na růst cen zboží obchodovaného na tuzemském trhu v eurech. Na cenách v zahraničním obchodě se projevila významnějším zvýšením cen vývozu než dovozu, což podpořilo konkurenceschopnost exportérů. (ČSÚ, 2014)

Trh práce díky využívání „nestandardních“ forem pracovních úvazků zaznamenal růst celkové zaměstnanosti při snížení počtu odpracovaných hodin. Hodinová produktivita práce v ekonomice tak stoupala, produktivita na zaměstnanou osobu opět poklesla. Zaměstnanci zaznamenali pouhou stagnaci průměrné nominální mzdy, reálná mzda již druhý rok po sobě klesla (v nepodnikatelské sféře již čtyři roky v řadě). (Dubská, 2013)

Demografické trendy: Počet obyvatel České republiky se v roce 2012 zvýšil na 10 516 125 (tj. o 10 680). Pokračovalo období populačního růstu, které po depopulaci z let 1994-2002 má stoupající trend od roku 2003. Míra růstu se však v posledních pěti letech postupně snižuje. Zvýšení podílu obyvatel ve věku 65 a více let (16,8% z celkové populace), pokles počtu obyvatel v produktivním věku a růst indexu stárnutí (na 113) a průměrného věku (na 41,3) vyjadřují pokračující proces stárnutí populace. Index zatížení ekonomicky aktivní populace se zvýšil. Na 100 osob ve věku 20-64 let, připadlo 57 osob, které jsou ve věku ekonomické neaktivity (skupina 0-19letých a 65+). Byl zaznamenán i další pokles sňatečnosti svobodných a klesající úmrtnost. Tyto faktory stojí za změnami ve složení populace podle rodinného stavu. Postupný pokles sňatečnosti a pozdější uzavírání manželství stojí za skutečností, že v populaci roste počet svobodných osob. (Štyglerová a Němečková, 2013)

Tabulka č.2: Celkový počet obyvatel a věková struktura (2005-2012)

Tab. 3: Základní charakteristiky věkového složení v letech 2005–2012 (31. 12.)								
Main indicators of age distribution in 2005–2012 (31 Dec)								
Věková skupina/ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet osob (tis.)								
Celkem	10 251,1	10 287,2	10 381,1	10 467,5	10 506,8	10 532,8	10 505,4	10 516,1
0–14	1 501,3	1 479,5	1 476,9	1 480,0	1 494,4	1 518,1	1 541,2	1 560,3
15–64	7 293,4	7 325,2	7 391,4	7 431,4	7 413,6	7 378,8	7 262,8	7 188,2
65+	1 456,4	1 482,4	1 512,8	1 556,2	1 598,9	1 635,8	1 701,4	1 767,6
Podíl v obyvatelstvu (%)								
0–14	14,6	14,4	14,2	14,1	14,2	14,4	14,7	14,8
15–64	71,2	71,2	71,2	71,0	70,6	70,1	69,1	68,4
65+	14,2	14,4	14,6	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8
Průměrný věk	40,0	40,2	40,3	40,5	40,6	40,8	41,1	41,3
Věkový medián	38,9	39,1	39,1	39,2	39,4	39,6	40,1	40,4
Index stáří	97	100	102	105	107	108	110	113
Index závislosti*	54	54	54	54	55	55	56	57

Pozn.: *1 Počet osob ve věku 0–19 a 65 a více let na 100 osob ve věku 20–64.

Zdroj: ČSÚ, [2013]

V Praze žilo 31. 12. 2013 podle předběžných výsledků ČSÚ 1 243 201 obyvatel, přičemž ženy představovaly 51,5% z celkového počtu. Během roku 2013 došlo k poklesu počtu obyvatel hlavního města o 3 579 na 1 243 201 osob. Na úbytku se podílela záporná bilance stěhování (- 5 297 osob). Přirozený přírůstek zůstal v roce 2013 kladný, převažoval počet živě narozených nad zemřelými (1 718 osob). (Český statistický úřad, [2013])

Sociokulturní vlivy jsou ve znamení hesel zábava, infotainment a konzumního stylu života. **Vizuální komunikace** doplňuje tento trend. Pomáhá zjednodušit komunikaci pomocí vizuálního jazyka, který má do jisté míry nahrazovat funkci textu. **Věk netrpělivosti** je typickým hodnocením období a je spojen s očekáváním rychlosti a dostupnosti všeho. Tento požadavek roste exponenciálně. S tím je částečně spojená i rostoucí **mobilita a pojem mobil, mobilní**. V tomto smyslu se nejedná o mobilitu pouze fyzickou, ale zejména o využití mobilních zařízení, které představují bránu k příležitostem. Pomáhají lidem měnit životy, tím, že jim umožňují přístup k finančním systémům, k novým obchodním nástrojům, zpřístupňují lepší zdravotní péči, vzdělání a podobně. Dalším výrazným trendem je **konec anonymity**. Z důvodu zavedení řady nových technologií a zvyšujícím se úsilím o sběr osobních dat, se stává téměř nemožné zůstat neviděn a nemonitorován korporacemi a vládami. S rostoucí mobilitou a dostupností, koncem anonymity a přesunem do digitálního věku, roste i vztek na technologie. Klade se jim za vinu ztráta času a osobních kontaktů.

Svůdné volání technologií je však silnější. S rostoucí globalizací přichází i trend remixování tradice, ke kterým se lidé začínají klonit. (JWT, [2013])

Obrázek č.11: Analýza PEST - sumarizace

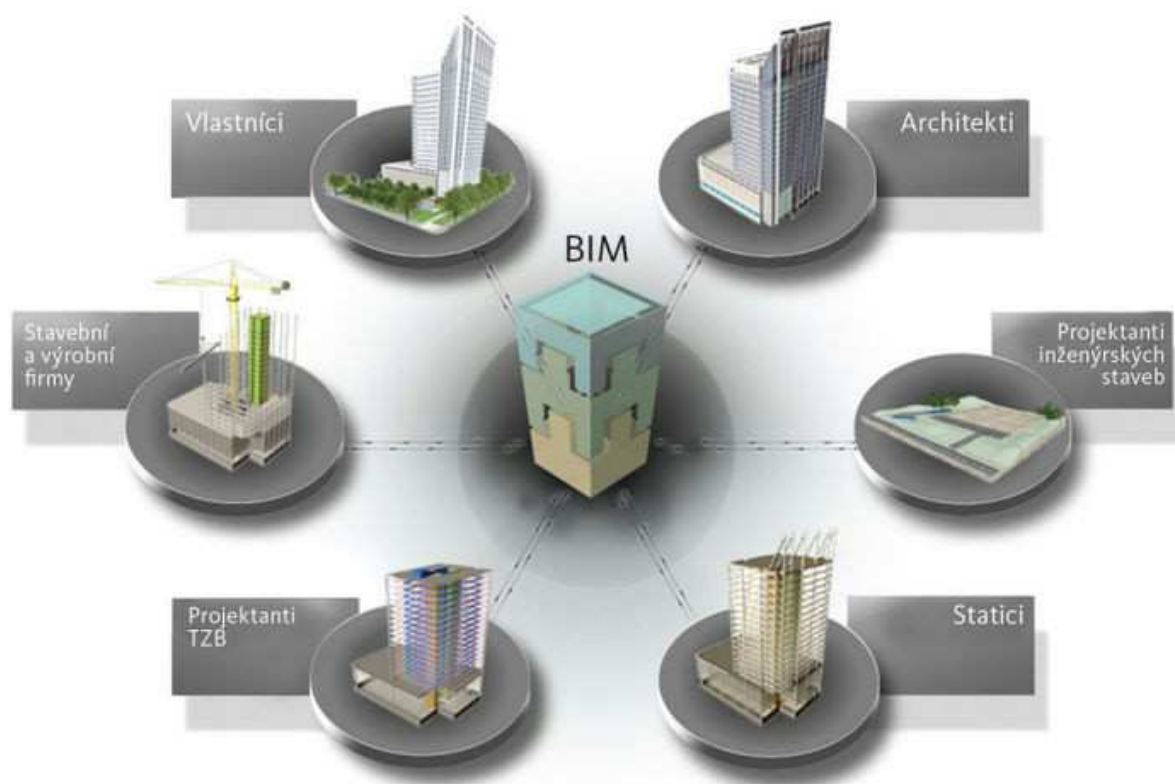
Politicko-legislativní vlivy	Sociokulturní vlivy
<ul style="list-style-type: none"> • Podpora vlády v koncepci snížení energetické náročnosti budov. • Podpora vlády čerpání dotací z EU fondů pro roky 2014–2020. • Vládou avizována novela Zákona o podpoře regionálního rozvoje. • Vládou avizovaný nový Zákon o veřejných zakázkách, který bude reflektovat moderní trendy zadávání v EU a který sladí požadavky na důslednou transparentnost zadávacích řízení s cílem zamezit korupci a zajistit výběr optimálního dodavatele. • Vládou avizovaná novela Stavebního zákona, která přinese zjednodušení a zrychlení povolovacích řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zábava, infotainment s cílem upoutat pozornost, a zvýšit vliv médií. • Vizuální slovník – sdělení využívá vizuální komunikace a z velké části nahrazuje textové sdělení. Spoléhá na fotografie, videa, fragmenty. • Věk netrpělivosti – požadavky na rychlost a snadnou dostupnost rostou. Denní konfrontace „Zítřka nebo zdarma“, „Rychlejší než...“ • Mobil branou k novým příležitostem - rychlost informací dostupných online, nové možnosti mění lidem životy (přístup do virtuálních bank, obchodů, vzdělávání) • Tradice – s rostoucí globalizací stoupá příklon k národním tradicím. • Touha vyzkoušet „vše“ pro pocit života a jeho konečnosti.
Makroekonomické faktory	Technologický vývoj
<ul style="list-style-type: none"> • HDP zaznamenal v roce 2013 meziroční pokles o 0,9%. • Míra inflace dosáhla v roce 1,4%, v posledním čtvrtletí byly ceny podle indexu spotřebitelských cen meziročně vyšší o 1,1 %. • Trh práce díky využívání „nestandardních“ forem pracovních úvazků zaznamenal růst celkové zaměstnanosti. • Stavebnictví podle analýzy ČSÚ pokračovalo v poklesu produkce v pozemním i inženýrském stavitelství v roce 2013 a to na nejnižší úroveň za poslední dekádu. • Obor služeb mezi které patří i architektonické a inženýrské služby, které jsou přímo navázané na stavební činnosti zaznamenal i během roku 2013 přetrvávající pokles. • „<i>Vyhledky pro růst české ekonomiky v roce 2014 jsou velmi dobré. Dá se očekávat růst o 2,5 %</i>“ říká analytik Marek. 	<ul style="list-style-type: none"> • ArhiTECH.PC 8.1/SoftCAD.3D nebo ARCHline.XP software vybavení pro architektky, které obsahují všechny nástroje pro stavební projekci, architekturu a vizualizace až po bioklimatické výpočty a nové 3D funkce a vizualizace. • Nejnovějšímu vývoji odpovídá tzv. BIM (Building Information Modeling, informační model budovy). Je to proces a systém vytváření a správy dat o budově během celého jejího životního cyklu. • Vizionářská architektura - architekti konfrontování s novými možnostmi „hi-end“ staveb. • Progresivní stavební materiály a technologie – zejména v oblasti energeticky úsporných staveb (pasivní stavby) a design-u materiálu.

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti **technologického vývoje** ve sféře architektury a projektování je běžně používán software typu *ArchiTECH.PC 8.1/SoftCAD.3D*, *ARCHline.XP*, které obsahují nástroje pro stavební projekci, architekturu a vizualizaci. Novější verze přinášejí bioklimatické výpočty, nové 3D funkce a 3D vizualizace. Nejnovějšímu vývoji odpovídá tzv. **BIM** (Building Information Modeling, informační model budovy). Je to proces a systém vytváření a správy dat o budově během celého jejího životního cyklu. Z dostupných zdrojů je používání tohoto systému považováno za konkurenční výhodu. Informační modelování budov představuje integrovaný proces založený na věrohodných datech, která doprovázejí celý návrh, od studie přes realizační dokumentaci a realizaci stavby, až po provoz a užívání stavby. „*Architektonické a projekční kanceláře mohou díky využívání BIMu vytvářet inovativní návrhy, prezentovat fotorealistické vizualizace svých nápadů a simulovat skutečné chování budovy pro zjištění nákladů spojených s jejím provozem nebo pro zjištění dopadu stavby na*

životní prostředí. Vlastníci budov pak mohou využívat BIM pro účely údržby. S využitím BIMu lze důkladně prozkoumat a optimalizovat chování budoucí stavby ještě před zahájením realizace. BIM umožňuje společně vytvářet projekty s minimálním množstvím nedostatků, neboť napomáhá automatizovat rutinní práci projektantů a současně umožňuje projektování budov šetrnějších k životnímu prostředí.“ (Autodesk, [2014])

Obrázek č.12: BIM (Building Information Management)



Zdroj: Autodesk, [2014]

Kromě toho napomáhá BIM optimalizovat týmovou spolupráci a umožňuje architektům a projektantům spolehlivě předávat data svým spolupracovníkům, kterými mohou být např. statici. (Autodesk, [2014]) BIM lze chápat jako proces a při využívání BIM je potřeba si uvědomit, že se nejedná o nainstalování nového softwarového řešení, ale o zásadnější změny v celkovém systému práce. Používání software BIM představuje změnu v myšlení v pracovních postupech a návycích. Tyto změny vedou k nové metodice práce – optimálně koordinované spolupráce všech v týmu v reálném čase na jednom modelu budovy. Tento přechod je často přirovnáván k přechodu od rýsovacích prken k projektování prostřednictvím počítačů CAD. (Autodesk, [2014])

3.2 Analýza trhu

Stavebnictví podle analýzy Českého statistického úřadu pokračovalo v poklesu produkce v pozemním a inženýrském stavitelství i v roce 2013 a to na nejnižší úroveň za poslední dekádu. Nepříznivé tendence ve stavebnictví pokračovaly vlivem dlouhodobého poklesu investičních aktivit v ekonomice i v roce 2013. Stavební produkce meziročně propadla reálně o 6,7 % (srovnatelným tempem jako v roce 2012), bez větších rozdílů mezi (váhově významnějším) pozemním stavitelstvím (-5,6 %) a inženýrským stavitelstvím (-9,3 %). Celoroční vývoj byl poznamenán hlubokými propady produkce v 1. pololetí (v obou čtvrtletích byla meziročně téměř o osminu nižší). Ve 2. pololetí naopak pomohlo oživení nových zakázek v inženýrském stavitelství i příznivé klimatické podmínky a produkce v celém stavebnictví se již mezičtvrtletně nesnižovala. Meziročně však stavební produkce klesá již sedmnáct čtvrtletí v řadě (odhlédneme-li od 1. čtvrtletí 2011, kdy byl mírný růst produkce výsledkem velmi nízké srovnávací základny předchozího roku). Naposled byl celoroční růst v odvětví zaznamenán v roce 2007. Výkon stavebnictví v roce 2013 odpovídal reálně úrovni z roku 2003, proti konjunkturálnímu roku (2007) byl o nižší o 27 % (v pozemním stavitelství), resp. o 14 % (v inženýrském stavitelství). **Hloubka poklesu stavební produkce v ČR byla v roce 2013 pátá nejvyšší z celé EU.** Hloubka meziročních poklesů stavební produkce byla v posledních čtyřech letech v ČR hlubší než v EU28. Proti vrcholu konjunktury ubrala produkce v ČR reálně celou čtvrtinu, srovnatelně jako na Slovensku či celé EU. Tuto úroveň v roce 2013 překonala pouze v pěti členských zemích (v Německu o 5 %, v Polsku o 17 %) . (ČSÚ, [2014])

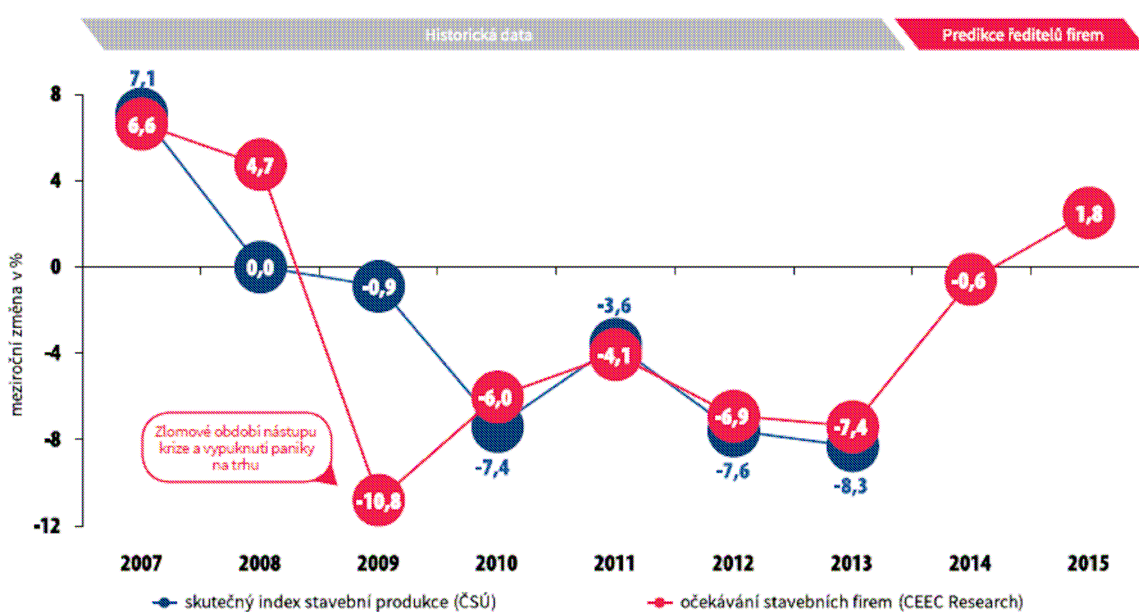
Přetrvávající nízká investiční aktivita v ekonomice stlačuje hodnotu nových zakázek na historická minima. Především vinou pokračujícího útlumu pozemního stavitelství zůstala v roce 2013 hodnota nových stavebních zakázek (u podniků s 50-ti a více zaměstnanci) prakticky na loňské (historicky nejnižší) úrovni. V inženýrském stavitelství nové zakázky sice meziročně o šestinu posílily i tak však byla jejich nominální hodnota za poslední dekádu třetí nejnižší. Hodnota nových zakázek za pět let poklesla o téměř polovinu (u pozemních staveb), resp. o necelých 40 % (u inženýrských staveb). Mírným tempem nadále klesá průměrná hodnota nově uzavřené zakázky (v roce 2013 činila 3,6 mil. korun) i orientační hodnota na jedno vydané stavební povolení (zejména u nebytových budov). (ČSÚ, [2014])

Nadále se snižuje průměrná velikost zakázek, jakož i jejich celková zásoba negativně poznamenaná zejména nedostatkem velkých veřejných zakázek. Nedostatek nových zakázek se na konci roku 2013 promítl i do nízké hodnoty veškerých stavebních zakázek (141

mld. korun). K citelnému propadu hodnoty celkových veřejných zakázek (o desetinu) se přidal i meziročně mírnější pokles (-2,6 %) soukromých zakázek. Nižší objem těchto zakázek nemohl být kompenzován dynamickým nárůstem váhově dosud okrajových zakázek ze zahraničí (+58 %), ty na sklonku roku 2013 tvořily téměř 17 % hodnoty všech zakázek stavebních podniků. Naopak zásoba veřejných stavebních zakázek byla proti roku 2008 nižší více než o polovinu a jejich podíl na veškerých zakázkách stavebních firem poprvé v historii klesl pod 50% hranici.

Počet zahájených bytů se po soustavných poklesech dostal v roce 2013 na úroveň poloviny 90. let. Nasycenost trhu s byty intenzivnější výstavbou z let konjunktury, v kombinaci s poklesem reálných příjmů domácností, se odráží v současné nízké četnosti zahajované i dokončované výstavby. Počet zahájených bytů se snižuje již šestým rokem v řadě, proti vrcholu konjunktury byla jeho výše poloviční (u bytových domů pouze třetina). V roce 2013 vzrostly meziročně pouze byty v bytových domech (vlivem extrémně nízké srovnávací základny) a z regionů významně jen byty zahájené v Praze (+19 %). (ČSÚ, [2014])

Graf č.1: Vývoj českého stavebnictví v % (2007-2015)



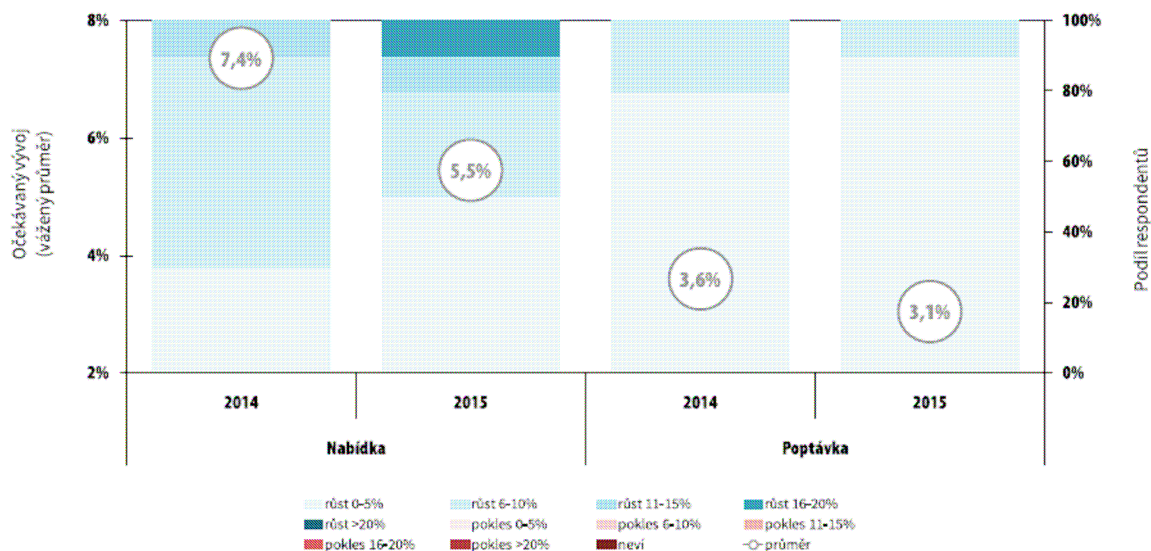
Zdroj: CEEC Research, [2014]

Více než třetina dokončených bytů v ČR dlouhodobě připadá na Prahu a Středočeský kraj. Počet dokončených bytů meziročně poklesl o sedminu (na 15-leté minimum), bez vý-

znamnějších rozdílů dle druhů staveb. Vlekly nedostatek zakázek vedl v roce 2013 k dalšímu prohloubení evidenčního počtu zaměstnanců, za pět let nepřetržitých poklesů tak ztratilo stavebnictví ve fyzických osobách přes 50 tisíc zaměstnanců. (ČSÚ, [2014])

Podle Kvartální analýzy českého stavebnictví odhadují stavební firmy pro rok 2014 zastavení výrazných propadů z předchozích let a stagnaci (-0,6 %). Následující rok by podle jejich odhadů mělo dojít k mírnému růstu v sektoru o 1,8 %. V oboru však očekávají v určitých segmentech růst již letošní rok. Trend výstavby rezidenčních projektů bude směřovat k celkově nižším cenám bytů, lepší občanské vybavenosti a k více pokojovým bytům. Stagnací projde české stavebnictví i podle predikcí projektových společností. Projekty, které jsou ve stádiu rozpracovanosti u těchto firem je málo. Podle této analýzy představitelé deseti z top patnácti největších developerských společností prognózuje růst na pražském rezidenčním trhu v roce 2014 o 7,4% a v následujícím roce o dalších 5,5%. Klíčovými faktory, které budou mít vliv na vývoj, bude vývoj sazeb hypotečních úvěrů, následovaný celkovým vývojem ekonomiky, ochotou obyvatelstva investovat a zadlužit se. (CEEC, [2014])

Graf č.2: Očekávaný vývoj rezidenčního trhu v Praze 2014 a 2015

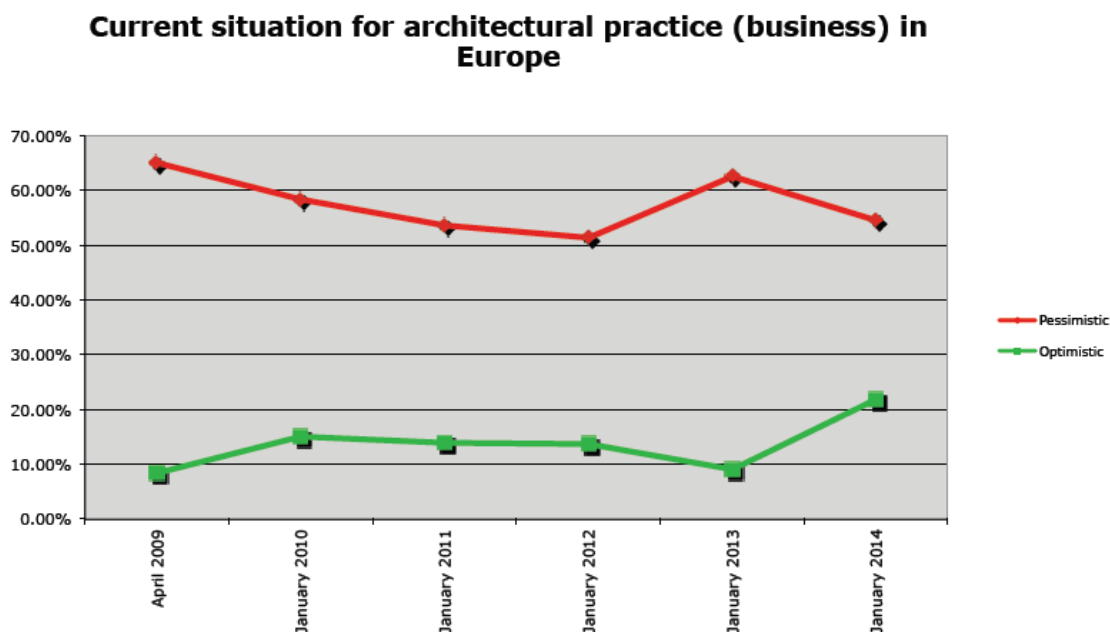


Zdroj: CEEC Research, [2014]

Podle studie, firmy zaznamenávají problémy s platební morálkou vybraných investorů. Riziko je hodnocené jako vysoké, s obavou ze zastavení stavby a řešení sporů soudní cestou. Důvodem těchto sporů může být z části špatná kvalita některých projektů. Nekvalitní projekty zvyšují náklady stavby v průměru o 11%. (CEEC, [2014])

Obor služeb, mezi které patří i architektonické a inženýrské služby, které jsou přímo navázané na stavební činnosti, zaznamenal podle předběžných informací ČSÚ i během roku 2013 přetrvávající pokles a to ve třetím kvartálu mezičtvrtletně o 12,4%. Klesající trend objemu tržeb v oblasti je zaznamenáván kontinuálně od roku 2008. Detailnější přehled je uveden v další kapitole. (ČSÚ, [2014]) **Globální vývoj** v oblasti a nálada mezi profesionály se podle poslední analýzy ACE z ledna 2014 zlepšuje. Více respondentů očekává nárůst veřejných i privátních zakázek v krátkodobém horizontu. Výzkum potvrdil, že se situace v oboru stabilizuje, naznačuje mírné oživení trhu a jsou konkrétní pozitivní trendy, například pozitivní trend v soukromém sektoru bydlení. Situace se však liší v jednotlivých krajinách: země severní Evropy zůstávají jistější než krajiny jižní a střední Evropy. (Architects Council of Europe, [2014])

Graf č.3: Situace architektonické praxe v Evropě



Zdroj: Architects Council of Europe, [2014]

Sumarizace: Tržby v oboru stavebnictví v pětileté periodě kontinuálně klesají (včetně sekundárních trhů). Negativní jsou i další ukazatele např. hodnoty nových zakázek a jejich průměrná hodnota, stejně tak počet nově zahájených bytů. Mezi odborníky se však již pro rok 2014 očekává zastavení výrazných propadů z posledních let, následován mírným růstem. V segmentu výstavby rezidenčních bytů v Praze se očekává růst již v roce 2014.

3.3 Analýza konkurence, Porterova analýza

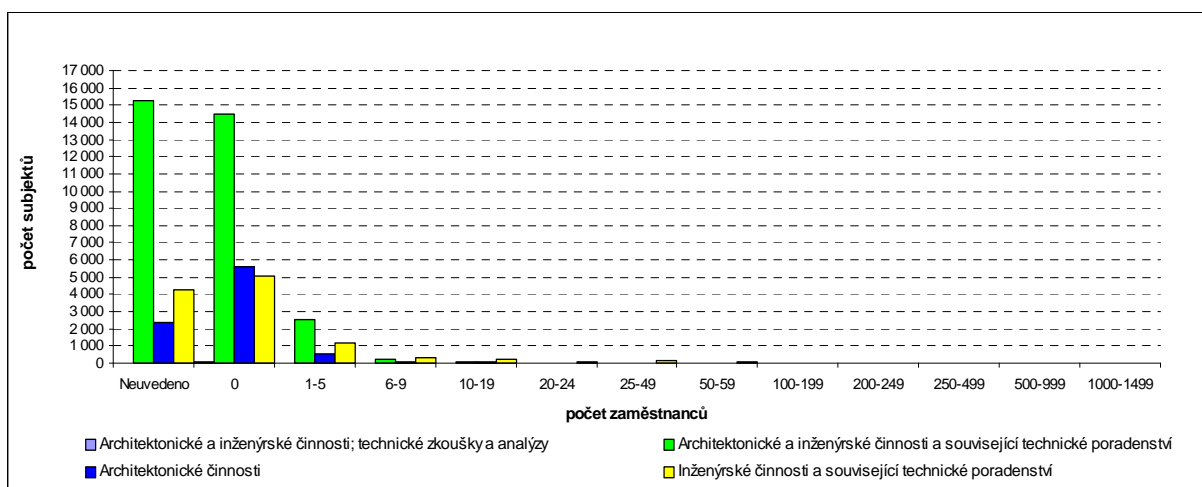
Pro analýzu konkurence byla vybrána Porterova analýza pěti sil, kterými jsou: **stávající konkurence, nová konkurence, substituty a komplementy, dodavatelé a zákazníci.**

3.3.1 Stávající konkurence

Pro analýzu stávající konkurence byla stanovena tato kritéria: **počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, diferenciaci služeb a subjektů.**

Prvním kritériem k analýze stávající konkurence je **velikost konkurentů v konkurenčním prostředí.** Podle informací ČSÚ, působilo k září 2013 v České republice **52.940 ekonomických subjektů** v oblasti architektonických a inženýrských služeb a s tím spojeným technickým poradenstvím. Podle převažujícího charakteru činnosti samostatných architektonických služeb to byl počet 8.826 ekonomických subjektů. Z hlediska velikosti subjektů poskytuje ČSÚ pohled na jejich velikost podle počtu zaměstnanců. Největší počet subjektů je v kategorii bez zaměstnanců a počet neuveden, následován výrazně nižším počtem firem s počtem zaměstnanců jedna až pět. (ČSÚ, [2013]) Lze konstatovat, že se jedná o drobné, malé a střední podnikatele podle kategorizace nařízení Komise Evropského společenství číslo 800/2008.(Czechinvest, [2014]) Z toho více než 98% subjektů jsou s počtem zaměstnanců nižším než deset a spadají do kategorie drobný podnikatel. Z údajů profesní organizace ČKA, počet členů komory byl 3.508 k datu 31.12. 2013. (ČKA, [2014])

Graf č. 4: Počet ekonomických subjektů podle převažující činnosti (CZ-NACE4)



Zdroj: Český statistický úřad, [2013]

Míra růstu trhu

Podle předběžných informací ČSÚ, ve třetím kvartálu roku 2013 tržby za architektonické a inženýrské služby mezičtvrtletně klesly o 12,4 %. Klesající trend objemu tržeb v oblasti je zaznamenáván kontinuálně od roku 2008. V porovnání s trendem v oblasti tržních služeb je tento trend výrazně negativní. (ČSÚ, [2013]) Ve srovnávací analýze Eurostatu, lze ve srovnání s Německem, Rakouskem, Polskem, a Slovenskem konstatovat, že Česká republika má nejhorší trend vývoje za poslední období. Zatímco „nové ekonomiky“ jako Polsko a Slovensko zaznamenávají rostoucí trend od roku 2007, Česká republika zaznamenala mezi lety 2008 a 2009 pokles tržeb a nevrátila se na původní hodnoty. Současně je pokles dále zaznamenán i v roce 2013. Německo a Rakousko po poklesu tržeb mezi lety 2008 a 2009 má opět od roku 2010 rostoucí trend. (ČSÚ, [2013])

Tabulka č.3: Tržby celkem (v mil. Kč)

CZ-NACE	Rok / Year			
	2008	2009	2010	2011
68 - 96 Tržní služby celkem	1 034 082	1 013 837	1 033 244	1 049 140
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	182 964	167 468	167 329	152 590
711 Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství	169 794	154 759	153 110	136 976
712 Technické zkoušky a analýzy	13 170	12 709	14 219	15 613

Zdroj: Český statistický úřad, [2013]

Diferenciace produktů

Výkon architektonických a inženýrských služeb je vysoce kvalifikovanou činností. Službu lze rozdělit na architektonické činnosti a projekční a inženýrské práce. Dále je možné členit činnosti takto:

- Architektonické činnosti - investiční celky
- Architektonické činnosti - bytová výstavba
- Architektonické činnosti - interiérový design
- Architektonické činnosti „hi-end“
- Projekční a inženýrské práce
- Technické poradenství

Základní portfolio služeb je u podnikajících subjektů většinou identické. Liší se v rozsahu šíře nabízených produktů, podle velikosti společností a jejich segmentace a pozicioningu. Pokud nabízené služby nezajišťují takzvané in-house, jsou schopny a většinou je zajišťují v kooperaci s třetími stranami. Diferenciace nabídky produktů a služeb spočívá v kriteriích: **značka, kvalita, design, cena a inovace v nabídce vlastních produktů.**

Značka, kvalita a design je jedním z hlavních konkurenčních výhod, které architektonická studia komunikují. Jedná se o unikátní řešení. Takto se profilují například **Olgoj Chor-koj, Atelier De.Fakto, Atelier Kunc, Znameniiii, Oooox, Closer architects. SMLXL, Mimolimit.** Tyto společnosti rozšiřují svoje podnikání o **vlastní designové kolekce nábytku a užitkových předmětů.**

Cena architektonických a projektových prací je upravena metodikou Honorárního řádu České komory architektů a je poměrně složitým procesem, kdy je nutné určit charakter a kategorii stavby a tu pak začlenit do příslušné honorářové zóny. Zatímco dříve byl honorární řád zavazující, nyní má status doporučující. Co je honorářový řád? Dá se říct, že je to program pro výpočet ceny prací architekta. V programu pro výpočet honoráře architekta je stavba dle své složitosti a náročnosti začleněna do kategorie architektonických prací a projektů, část požadované dokumentace do příslušné kategorie výkonové fáze a cena stanovena procentuálně dle honorářových zón a započitatelných nákladů stavby. Tento program pro výpočet honoráře architekta byl po odborné stránce shledán Českou komorou architektů a Českou komorou autorizovaných inženýrů a techniků jako vyhovující mezinárodním profesním standardům a v souladu s právními předpisy. (ČKA, [2013]) Obecně se dá říci, že se cena projektu pohybuje kolem 6-8% z celkových investičních nákladů stavby. Zjednodušeně lze počítat s cenami vyjádřenými v procentech z investičních nákladů takto: architektonický návrh 1% , dokumentace pro územní řízení 5% , dokumentace pro stavební povolení 2% , dokumentace pro realizaci stavby 2,5%. Z hlediska paušálních sazeb se vyskytují dvě nebo jedna sazba. Služby architekta, velmi vysoce kvalifikované, jako je například odborná konzultace, tvorba architektonického návrhu, stanovení koncepce, vedení a koordinace projektu v paušální sazbě dle dostupných zdrojů v rozmezí 750 až 1250 Kč a výkony architekta projektanta, za výkon služby vysoce kvalifikované, jako je například zpracovávání architektonické a projektové dokumentace, výkon inženýrské činnosti, autor-ský a technický dozor v rozmezí 450 až 750 Kč. Je nutné podotknout, že většina architektů, architektonických studií zdůrazňuje výpočet ceny projektů, jako velmi specifickou záleži-

tost a současně možnost smluvních cen, kdy je možné projekt tvořit a upravovat dle finančních možností a představ investora. V případě tvorby ceny se objevují nabídky ceny vypočítané v procentech z ceny reálných nákladů na projekt.

Inovace v nabídce vlastních produktů jsou již zmíněné kolekce vlastních designových řad užitkových předmětů, nábytku nebo zastoupení unikátních značek produktů.

Z hlediska komunikace architektonická studia komunikují směrem k veřejnosti zejména značku, profil tvůrců (architektů, nebo architektonických teamů), ukázky prací a unikátnost vlastní tvorby. Nejpoužívanějším nástrojem je online marketing, firemní propagační materiály, které prezentují vytvořená díla a velmi důležitý nástroj osobní prodej.

Tabulka č. 4: Stávající konkurence

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Hodnocení 2014
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost málo přibližně stejných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	9
Růst odvětví vysoký růst poptávky(1 bod), malý růst poptávky (9 bodů)	9
Diferenciace služeb vysoká diferenciaci služeb (1 bod), nízká (9 bodů)	8
Diferenciace konkurentů nízká diferenciaci konkurentů (1 bod), vysoká (9 bodů)	7
Celkem (z max. 36 bodů)	33
Průměrné skóre (celkem/0)	8,3

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Nová konkurence

Nová konkurence je zastoupená zejména **novými absolventy studia architektury**. V České republice je pět vysokých škol, které připravují na profesní dráhu nové architektky. Jsou to ČVUT Praha, VUT Brno, VŠUP Praha a TU Liberec. V oborech Architektura a urbanismus, Architektura a stavitelství a Architektura pozemních staveb je pro školní rok 2014/2015 avizováno zhruba 950 volných míst ke studiu. Podle článku Quo Vadis, architektke, zveřejněného na portálu ČVUT před pěti lety (doba stavebního boomu), počet absolventů stoupal a konkurence se zostřovala. Velcí zahraniční developeři, dle tohoto článku, dávají přednost známým jménům nebo nadnárodním ateliérům. O horším uplatnění na trhu vypovídají diskuse absolventů na portálu pro architekturu, Archiweb. Vzhledem k nízkým bariérám vstupu do odvětví a počtu nových absolventů, mohou absolventi jako nová konkurence představovat intenzivní hrozbu pro stávající hráče na trhu. (Archiweb, [2013])

Tabulka č.5: Nová konkurence

HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ (1 bod - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Hodnocení 2014
Počet nově vstupujících konkurentů (např.absolventi) nízký počet nových konkurentů (1 bod), vysoký (9 bodů)	9
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví kapitálová náročnost vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	7
Potřeba mít know how, patenty, licence při vstupu ano (1 bod), ne (9 bodů)	7
Schopnost stávajících konkurentů snižovat náklady po vstupu nových konkurentů a zlepšovat služby vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	6
Diferenciace služeb vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	8
Loajalita zákazníků existujících konkurentů vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	7
Celkem (z max. 54 bodů)	44
Průměrné skóre (celkem/0)	7,3

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Substituty a komplementy

Schopnost nahradit architektonické služby mohou v rámci jednotlivých činností **projektanti** a z hlediska interiérového designu dodavatelé interiérového vybavení a tuto funkci může plnit laicky samotný **zákazník**. Podle komunikace mezi projektanty: „*Architekt projektanta potřebuje. Projektant architekta nikoliv.*“ Záleží na představách zákazníků.

V segmentu nadčasového designu a vysoce odborných prací, nahrazení služeb architekta není pravděpodobné. Profese architekta je vysoce specializovaná činnost, multidisciplinární, u které je nutné nejen akademické vzdělání, ale i nutnost kontinuálního vzdělávání. Obecně mezi architekty panuje shoda, že část nehmotné práce architekta se těžce investo- rovi vysvětluje.

Tabulka č.6: Substituty a komplementy

HROZBA SUBSTITUTŮ (1 bod - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Hodnocení 2014
Existence substitutů na trhu málo, resp. žádné substituty (1 bod), mnoho (9 bodů)	5
Konkurence v odvětví substitutů nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	4
Hrozba substitutů v budoucnu? nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	4
Vývoj cen substitutů ceny se budou zvyšovat (1 bod), snižovat (9 bodů)	4
Užité vlastnosti substitutů zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů)	3
Celkem (z max. 45 bodů)	20
Průměrné skóre (celkem/0)	3,3

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé architektů mohou být subjekty, které dodávají stavební práce, stavební materiál, případně další služby. Podle informací Českého statistického úřadu, ceny stavebních prací k listopadu 2013 meziročně klesly o 0,8%. Vstupními hodnotami pro odhady cenových indexů stavebních prací jsou především indexy cen materiálů a výrobků spotřebovávaných ve stavebnictví za běžný měsíc a indexy cen stavebních prací ze čtvrtletního šetření. Do výpočtu hodnot odhadů cenových indexů stavebních prací jsou kromě materiálových vlivů zahrnuty i vlivy nemateriálové povahy. Čtvrtletní indexy cen stavebních prací se počítají z realizačních (smluvních) cen za konstrukce a práce prováděné na stavbách, zjišťovaných čtvrtletním záměrným výběrovým šetřením (CZ-NACE 25, 28, 33, 41, 42, 43, 80). (ČSÚ, [2013]) Z hlediska diferenciac nabídky, dodavatelé reflektují poptávku po vývoji materiálů a provedení vyhovujících současným trendům pro snižování energetické náročnosti budov, nebo požadovaného designu a funkcionalit. Vzhledem k negativnímu vývoji odvětví stavebnictví je nabídka dodavatelů-konkurentů široká.

Tabulka č.7: Vyjednávací síla dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Hodnocení 2014
Počet a význam dodavatelů	
dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů)	3
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů?	
ano, velká hrozba (1 bod), ne, malá hrozba (9 bodů)	3
Význam odběratelů pro dodavatele	
velký význam (1 bod), malý význam (9 bodů)	2
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	
nepřavděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (9 bodů)	5
Celkem (z max. 36 bodů)	13
Průměrné skóre (celkem/0)	3,3

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníků, často nazývaných v oboru jako investor, je podle subjektů podnikajících v oborů méně. Podle dat Českého statistického úřadu ve 3.Q. 2013 počet stavebních zakázek klesl a zaznamenal meziroční IDX 90,3%. Nicméně z analýzy Českého statistického úřadu z října 2013 také vyplývá, že v roce 2012 bylo dokončeno 1 471 nových nebytových budov. V porovnání s rokem 2011 došlo k nárůstu o 6,7 %. Nejvíce bylo postaveno hotelů a obdobných budov (639), dále pak budov pro obchod (212) a budov pro průmysl a skladování (169). Naopak nejméně se stavělo v kategorii budovy administrativní (75). Dalšími ukazateli, které vzhledem k různorodosti staveb přesněji vystihují rozdílnosti, jsou celková hodnota dokončených budov, obestavěný prostor a podlahová plocha budov. Nejvíce se postavělo v kategorii budovy pro obchod, kde celková hodnota nově dokončených budov byla 8,2 mld. Kč a průměrná hodnota jedné budovy byla 38,6 mil. Kč. Ještě vyšší průměrná hodnota jedné budovy byla v kategorii budovy administrativní, kde jedna budova stála v průměru 88,7 mil. Kč. (ČSÚ, [2013])

Tabulka č.8: Vyjednávací síla zákazníků

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1 bod - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Hodnocení 2014
Počet významných zákazníků mnoho drobných zákazníků (1 bod), několik málo významných zákazníků (9 bodů)	3
Význam služby pro zákazníka velmi významná (1 bod), nevýznamná (9 bodů)	6
Zákazníkovy "switching costs" (náklady na přechod ke konkurenci) vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)	8
Celkem (z max. 27 bodů)	17
Průměrné skóre (celkem/0)	5,7

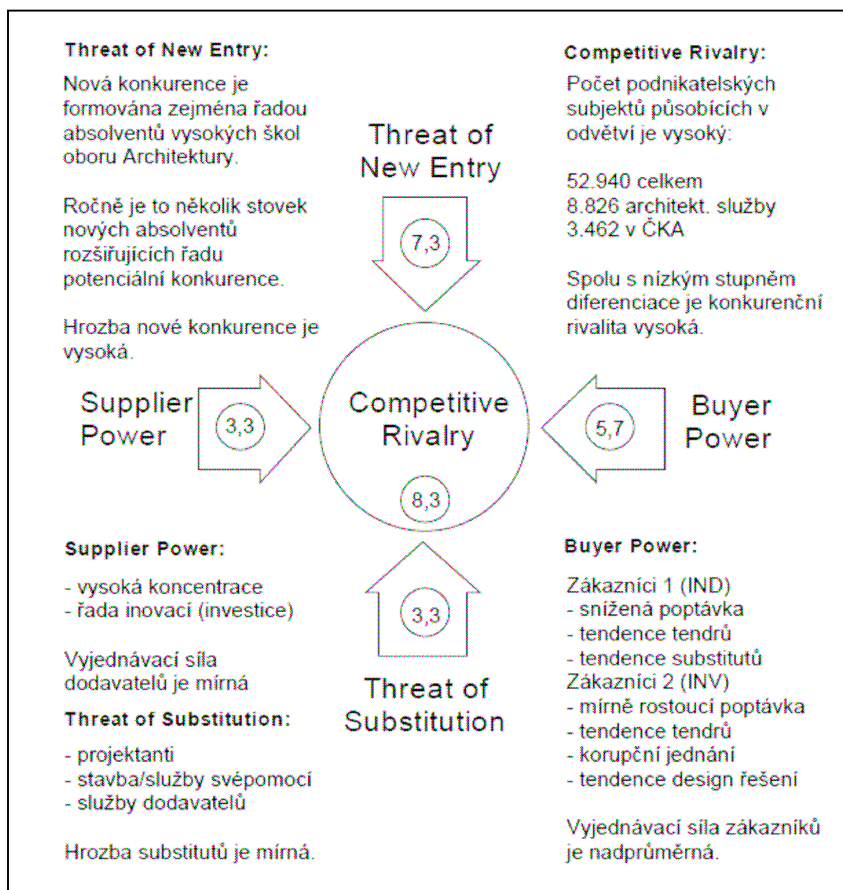
Zdroj: vlastní zpracování

Nejlevnější budovy byly dokončovány v kategorii budovy pro dopravu a telekomunikace, kde hodnota jedné budovy byla v průměru 1,3 mil. Kč. V nebytových budovách bylo v roce 2012 dokončeno celkem 581 nových bytů, z toho v nových nebytových budovách bylo dokončeno 209 bytů a ve stávajících nebytových budovách vzniklo 372 nových bytů. (ČSÚ, [2013]) **Lze konstatovat, že klesá bytová výstavba a výstavba investičních celků je dle dostupných údajů v mírném růstu.**

3.3.6 Porterova analýza, shrnutí

Analýza ukázala, že obor je vysoce konkurenční. Lze konstatovat vysokou konkurenční rivalitu stávající konkurence, vysokou hrozbu vstupu nové konkurence, mírnou hrozbu substitutů a vyjednávací sílu dodavatelů a zesílenou vyjednávací sílu zákazníků.

Obrázek č.13: Sumarizace výsledků Porterovy analýzy

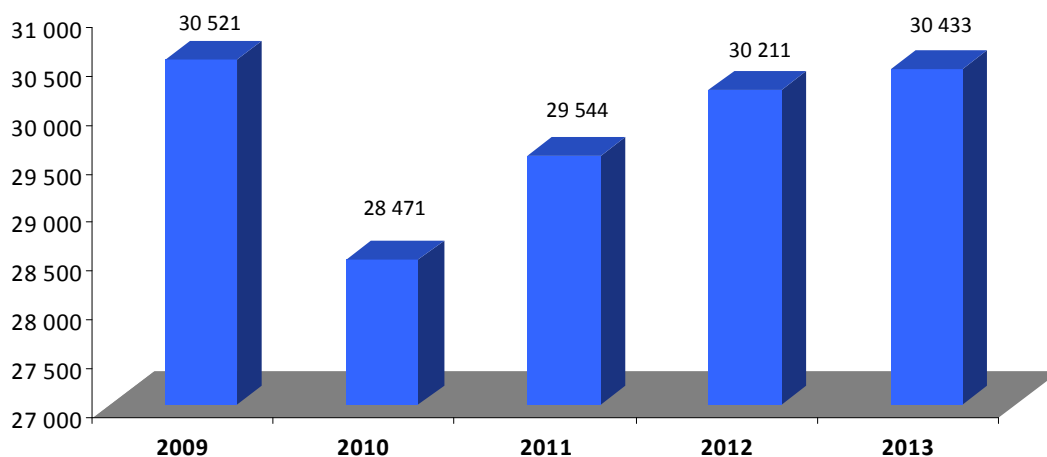


Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Analýza prodeje

Společnost poskytující architektonické a inženýrské služby, která je předmětem této analýzy, nemá definované a neprovádí detailní analýzy tzv. KPI's (Key performance indicators, tj. klíčových ukazatelů výkonnosti), ani další prodejní a marketingové analýzy. Pro potřeby této práce budou vyhodnoceny základní ukazatele, kterými jsou obrat (NSV, Net sales value), hrubá marže (GM, Gross margin), provozní hospodářský výsledek (EBIT, Earnings before Interest and Taxes) za období posledních pěti let. Z hlediska analýz prodeje, bude provedena analýza počtu zakázek a vývoj průměrné ceny jedné zakázky. **Obrat** společnosti zaznamenal v roce 2010 výrazný pokles o 7% oproti předchozímu roku a pomalu se rok po roku vrací na úroveň roku 2009, které ještě nedosáhl ani v roce 2013.

Graf č.5: Vývoj NSV v letech 2009-2013 (v TCZK)

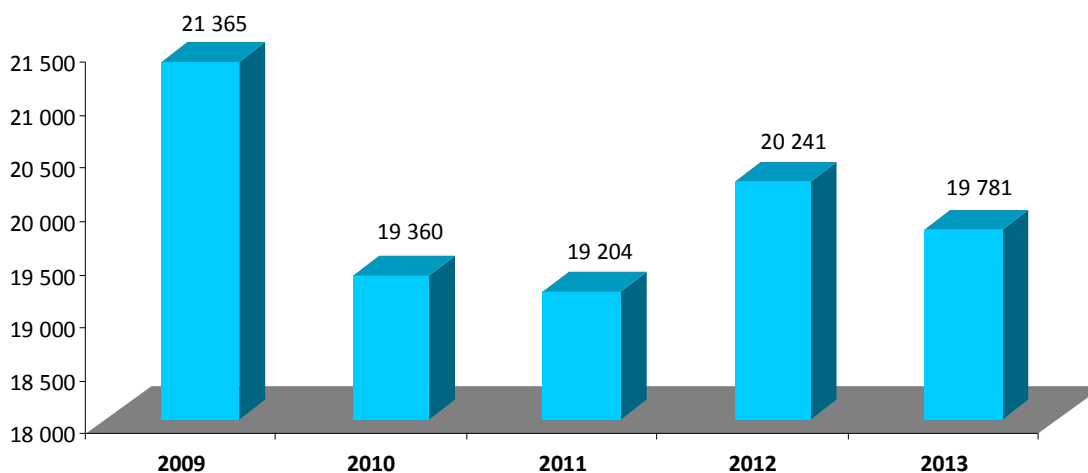


Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá marže společnosti zaznamenala negativnější vývoj než obrat. V roce 2010 klesla o 9% a až na růst v roce 2012 (+5% oproti předchozímu roku), se nedostala v žádném ze sledovaných let na rostoucí trend. Vývoj v pětiletém období představuje IDX 93%. Z hlediska procentuálního vyjádření marže z obratu, je vývoj negativní. Zatímco v roce 2009 představovala marže 70% z NSV, v roce 2013 to bylo 65%. Tento negativní trend lze podle majitele hledat v identických, nebo mírně vyšších vstupních nákladech z hlediska subdodávek a kooperací, zejména ve fázi realizací a dodávek hi-end interiérového vybave-

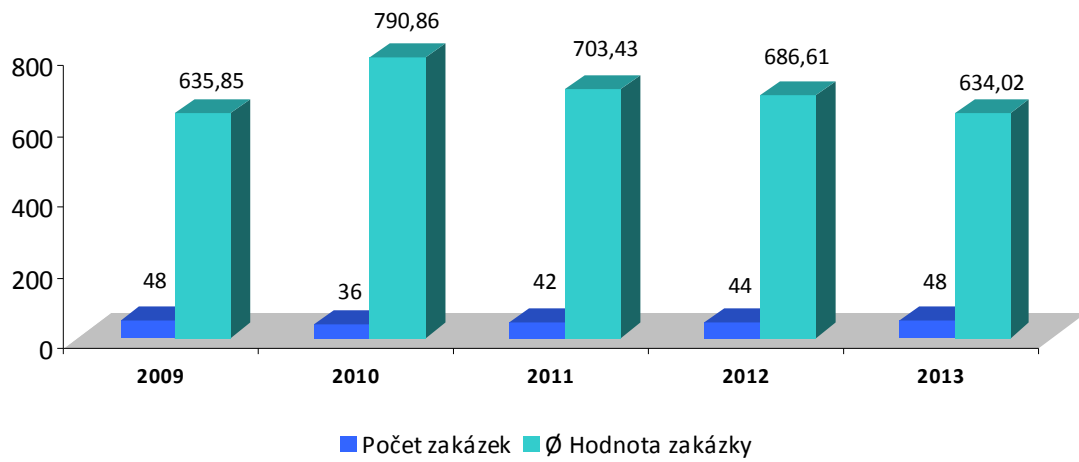
ní, které se stalo v přechodných letech hlavní motivací pro přidělení zakázky. Provozní hospodářský výsledek (EBIT) byl v „červených číslech“ v letech 2009, 2010 a 2013. Znamená to, že společnost zaznamenala v tomto období ztrátu. Ve finální bilanci pětiletého období lze konstatovat vyrovnaný výsledek hospodaření, kdy ztráta byla pokryta kladným hospodářským výsledkem v letech 2011, 2012.

Graf č.6: Vývoj GM v letech 2009-2013 (v TCZK)



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost má z hlediska prodeje pár stálých zákazníků. Obrat společnosti tvoří z 80% noví zákazníci. Podle majitele společnosti získání nového zákazníka je ve většině případů na základě doporučení od bývalých klientů, nebo propojených společností. Ročně společnost realizuje kolem 40-50 zakázek. Výraznější pokles byl zaznamenán v roce 2010. V porovnání počtu zakázek s průměrnou hodnotou zakázky vyplývá fakt, že společnost realizovala výrazně méně zakázek za současného poklesu obratu, přičemž průměrná hodnota zakázky se zvýšila. Z hlediska poskytovaných služeb a jejich detailnější struktury, není k dispozici žádná analýza a je k dispozici pouze slovní hodnocení na základě odhadů. Architektonické práce, které představují například vypracování projektů, představují zhruba 40%. Další práce v oblasti designu, vizualizace, výtvarných studií, návrhu řešení, představují zhruba 30%. Zbývá část je tvořena z inženýrských činností, poradenství, správy a údržby objektů v lokalitě Praha 1, které na druhé straně představují velmi podstatnou část nákladů.

Graf č.7: Počty zakázek a Ø cena zakázky 2009-2013 (cena v TCZK)

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Analýza SWOT

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, byla vytvořena hodnocením zaměstnanců a externích spolupracovníků. Z analýzy vyplynulo, že většina z kritérií slabých a silných stránek má vysokou závažnost. Mezi **silné stránky** podle analýzy patří zejména lokalita studia a studio samotné. Studio se nachází v srdci Prahy, na pražském Klárově, jen pár metrů od Úřadu vlády, s možností parkování nebo dosažitelné metrem. Prostory studia jsou situovány z části v historických sklepních prostorech se světelnými „průchody“ do exteriéru. Reprezentativnost studia je dána samotným řešením interiéru a prvků, které jsou v nadčasovém designu a v provedení architektonickým studiem.

Tabulka č.9: Analýza SWOT

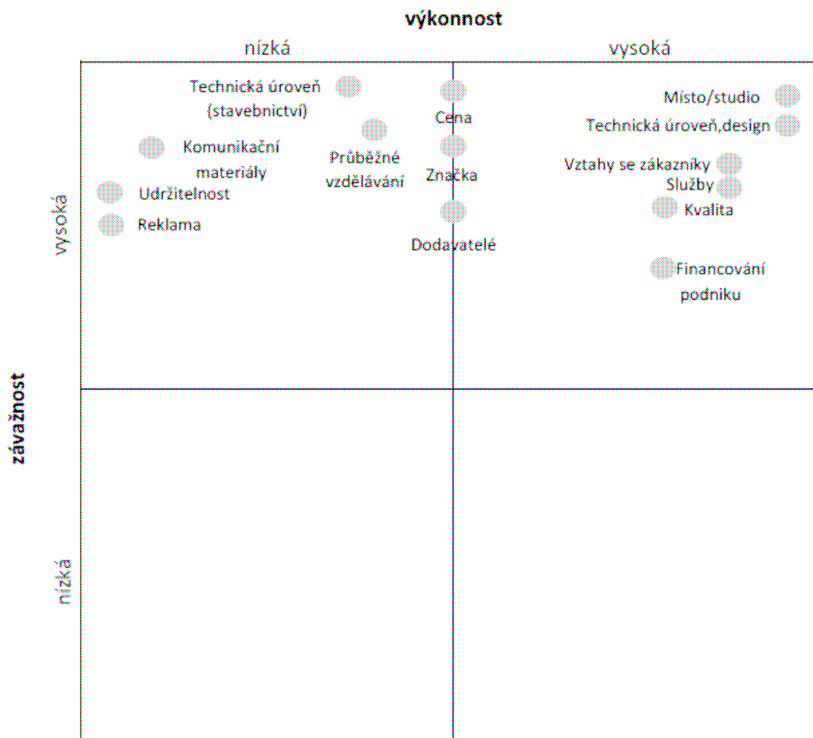
Silné stránky	Výkonnost	Závažnost
Místo/Studio	1,0	1
Technická a technologická úroveň (design)	1,0	1
Vztahy se zákazníky	1,5	1
Služby	1,5	1
Kvalita	2,5	1
Financování podniku	2,5	2
Slabé stránky	Výkonnost	Závažnost
Cena	3,0	1
Značka (síla značky)	3,0	2
Dodavatelé	3,0	3
Technická a technologická úroveň (stavebnictví)	3,5	1
Průběžné vzdělávání	3,5	1
Komunikační materiály	4,0	2
Udržitelnost	4,5	1
Reklama	5,0	2
Příležitosti	Přitažlivost	Pravděpodobnost úspěchu
Nabídka atypických komponentů	1,0	2
Nové produkty - doplňkový prodej	2,0	2
E-commerce (E-shop)	2,5	3
Strategická partnerství	2,0	3
Pronájem prostor	1,0	1
Hrozby	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
Sílící konkurence	1,0	1
Druhotná platební neschopnost	1,0	2

Výkonnost: 1=velmi dobrá, 2=dobrá, 3=průměr, 4=špatná, 5=velmi špatná; Závažnost: 1= vysoká, 3=střední, 5=nízká.
Pravděpodobnost výskytu/úspěchu: 1=vysoká, 3=střední, 5=nízká)

Zdroj: vlastní zpracování

Další silnou stránkou architektonického studia je technická a technologická úroveň nabízených služeb v oblasti designu. Jedná se o architektonické řešení interiéru z hlediska funkčnosti a designu, použitých materiálů a doplňků, které jsou tím, co zákazník přivádí do studia na základě doporučení a co oceňují zákazníci po realizaci zakázky. Vztahy se zákazníky jsou silným nástrojem, který na základě doporučení klientů, případně networkingové sítě zajišťuje získávání nových zákazníků. Tato silná stránka je reprezentována majitelem (architektem), který má širokou síť kontaktů. V případě praktické neexistence využívání marketingových komunikačních nástrojů jako je reklama, je tato silná stránka obzvlášť důležitá. Poskytované služby jsou sice silnou stránkou, nejsou však stoprocentní. V kombinaci s kvalitou, která se přibližuje k průměrnému hodnocení, mohou v tomto kontextu změnit pohled na její sílu. Z hlediska hodnocení těchto kritérií, problémy jsou zejména v řízení projektů, a to ve vzájemné koordinaci a následné provázanosti poskytování informací klientovi. Důsledkem bývá rozčleněný klient v průběhu realizace. Ve většině negativních reakcí, tyto odezní po odevzdání díla a zákazník odchází spokojen.

Graf č. 8: Posouzení slabých a silných stránek



Zdroj: vlastní zpracování

Na průměrné úrovni hodnocení s vysokou závažností kritéria, se dostala cena a značka. **Cena** je hodnocena jako vyšší v porovnání s většinou nezávislých architektů na trhu a nižší než známá renomovaná studia. Ačkoliv studio poskytuje služby klientele se sociálním statusem movitých lidí, je cena citlivým bodem. Zejména pochopení struktury ceny z hlediska prací a služeb nehmotného charakteru, je často kritickým bodem. Značka studia je komunikovaná pouze na firemních materiálech, kterými jsou vizitky a firemní dopisní papír. Mezi diskutujícími nepanovala shoda ohledně důležitosti značky pro činnost studia.

Dodavatelé studia hrají významnou roli pro studio. V oblasti dodavatelů, dodávajících práce je situace z hlediska hodnocení kritéria stabilní. Problémem jsou dodavatelé produktů a materiálů, kteří prodávají konkurentům nebo přímo spotřebitelům. Jejich cenová politika není harmonizovaná a často jsou nabízené ceny od studia pro klienty vyšší, než u obchodních partnerů nebo dodavatelů. Dodavatelé tak nemají vybudovaný systém tvorby cen z hlediska distribučního řetězce a studio nejednou čelilo výtkám o nevýhodných cenách.

Slabé stránky studia jsou spojené především s oblastí marketingu. Jako závažně slabou stránku je hodnocen fakt neexistence propagace, přičemž nástroje, jako webová stránka nebo prezentační materiály, jsou vnímány v oboru jako nezbytnost. Pravděpodobně s tímto faktem může mít spojitost faktor, který byl nazván udržitelnost podnikání. Vzhledem k tomu, že neexistuje například explicitně definovaná strategie, na základě které by byl stanoven plán minimálně v krátkodobém horizontu, je budoucnost definovaná jako obava nebo jako nejistota. Z těch „méně“ závažných slabých stránek, je technická a technologická úroveň v oblasti stavebnictví. Tady se myslí systém a způsob projektování, kde jsou k dispozici nové a modernější systémy, které mohou představovat konkurenční výhodu. Takovým systémem je například tzv. BIM, zmiňovaný již v předchozích kapitolách. Za slabou stránku je považována nedostatečná kapacita pro kontinuální vzdělávání.

Z hlediska **příležitostí** se ve vnějším prostředí perspektivně rýsuje zavedení prodeje atypických komponentů, užitkových produktů, včetně distribuce v e-shopu. Tato příležitost může být ve spojení s možností strategického partnerství s výrobcem některých značkových produktů a získání exkluzivity na prodej v regionu. Jako malá, přesto s vysokou mírou pravděpodobností dosažitelná příležitost je hodnocen krátkodobý pronájem prostor studia. **Hrozby** jsou spojeny v první řadě se situací na trhu. Sílicí konkurence, nepřehlednost trhu, korupční prostředí, cenová nestabilita nabídky, minulé období, které znamenalo pokles poptávky, představuje stále hrozbu pro podnikání. S tím je spojena i hrozba druhotné platební neschopnosti. Studio přiznává, že platební morálka významné části klientů

není dobrá a společnost stojí značné úsilí získat peníze za odvedenou práci. Z dalších hrozeb, které byly identifikovány jsou rizika, které jsou spojena s prací architekta. Riziko je intenzivní vzhledem k současné situaci v oboru, kdy jsou architekti – podnikatelé vystaveni vysokému tlaku.

Obrázek č.14: SWOT analýza, shrnutí

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> •Studio (architektura a design) •Lokalita studia. •Technická a technologická úroveň (design) • Vztahy se zákazníky (reference) • Služby 	<p>S</p>	<p>W</p>	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kvalita služby (lidi a procesy) •Technické vybavení (software) • Kontinuální vzdělávání • Absence komunikačních materiálů • Absence reklamy • Udržitelnost podnikání
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nabídka atypických komponentů •Prodej užitkových produktů •E-shop •Strategické partnerství 	<p>O</p>	<p>T</p>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sílicí konkurence • Druhotní platební neschopnost • Práce pod tlakem – vysoká rizika (rizika spojena s prací architekta)

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Shrnutí a klíčová zjištění

3.6.1 Výzkumná otázka číslo 1: „*Jaký je status prostředí ve kterém podnik působí?*“

Na základě analýzy, **status prostředí, ve kterém společnost působí** se dá charakterizovat takto:

- **Politicko-legislativní prostředí je stabilní.** Na základě prohlášení nové vlády lze očekávat kroky, které podpoří obor. Jsou to například koncepce snižování energetické náročnosti, podpora čerpání dotací z EU fondů, novela Zákona o podpoře regionálního rozvoje, nový Zákon o veřejných zakázkách nebo novela Stavebního zákona. Z toho vyplývá, že jsou důvody k mírnému optimismu v oboru.
- **Sociokulturní vlivy** s sebou přinášejí zejména atributy postmoderní společnosti, informační společnosti, věku digitalizace nebo také věku nových médií. Mezi charakteristické atributy patří tzv. **Infotainment**, co se dá přeložit jako zábavné zpravodajství, dále **používání vizuálního slovníku**, kde je jako hlavní nástroj komunikace používán obraz (fotografie, video). Velmi výrazným trendem je tzv. **věk netrpělivosti**. Rostou požadavky na rychlost, aktuálnost a dostupnost a s tím roste nedostatek disponibilního času. Poslední z výrazných charakteristik je **mobil** nebo mobilní komunikační nástroje. Mobil je branou k novým příležitostem. Rychlost informací dostupných online, nové možnosti vyřizování osobní agendy a globálních příležitostí, mění lidem životy. V oboru se dá očekávat vliv těchto trendů.
- **Makroekonomické faktory** za minulá období v ročních periodách vykázaly negativní trend. Vývoj v posledních dvou kvartálech minulého roku však nabral pozitivní kurz a v řadách odborné veřejnosti se vyskytují optimistická vyjádření k dalšímu vývoji.
- **Technologický vývoj**, v tomto případě v oblasti stavebnictví, je reprezentován nejnovějším systémem tzv. BIM (Building Information Modeling, informační model budovy). Je to proces a systém vytváření a správy dat o budově, během celého jejího životního cyklu.
- **Stavebnictví i architektonické služby klesají.** Přetrvávající nízká investiční aktivita v ekonomice stlačuje hodnotu nových zakázek na historická minima. Architektonické služby podle předběžných informací ČSÚ, mezičtvrtletně klesly ve třetím kvartálu roku 2013 o 12,4 %. Klesající trend objemu tržeb v oboru a souvisejících oborech je zaznamenáván kontinuálně od roku 2008.

- **V oboru je vysoká intenzita rivality i intenzivní hrozba nové konkurence.** Důvodem k tomuto závěru je vysoká míra koncentrace konkurence, nízké bariéry vstupu do oboru a vysoký počet vzdělávaných v oboru architektury.
- **Predikce vývoje trhu je mírně optimistická,** kdy se očekává již mírný růst, zastoupen nejvíce růstem na pražském rezidenčním trhu v roce 2014 o 7,4% a v následujícím roce o dalších 5,5%. Klíčovými faktory, které budou mít vliv na vývoj, bude vývoj sazeb hypotečních úvěrů, následovaný celkovým vývojem ekonomiky, ochotou obyvatelstva investovat a zadlužit se. Tento vývoj znamená možnost pozitivní změny pro společnost.

3.6.2 Výzkumná otázka číslo 2: „*Jaký je stávající status vybrané společnosti v tržním prostředí?*“

- **Společnost působí jako jedna z mnoha architektonických studií na trhu,** s charakteristickou velikostí drobného podnikatele, **kterých je 98% z celkového počtu.** Tak jako celý obor, pociťuje důsledky negativního vývoje v odvětví. Z hlediska postavení na trhu, se řadí k architektonickým studiím poskytujícím především architektonické služby, spojených s rekonstrukcí objektů na klíč v nadčasovém designu. Z hlediska místa působení, jádro realizací je v lokalitě Praha a okolí. V posledním roce však společnost přijala zakázku realizované mimo Českou republiku, například v Číně.
- **Silné stránky společnosti** jsou v osobě architekta a jeho síť kontaktů, v lokaci a architektonickém řešení studia a v řešení architektonického designu oceňovaném klienty. Tyto silné stránky nejsou využívány studiem cíleně pro podporu podnikání.
- **Slabé stránky** studia jsou v oblasti strategického řízení a praktické neexistenci marketingové komunikace. To se projektuje do obav vývoje podnikání v budoucnosti a v nejistotě. Mezi další slabé stránky patří limitovaný prostor pro kontinuální vzdělávání, časová vytíženost architekta a vhodnost výměny technologického a programového vybavení.
- **Potenciál vybrané společnosti je zejména v poskytování architektonických služeb v nadčasovém designu,** kdy společnost má k tomu schopnosti, možnosti i zázemí. Cílovou skupinou jsou osoby v kategorii s vysokými příjmy, nebo podnikatelské subjekty poptávající služby spojené se svým podnikáním, především v lokalitě Praha a okolí. Jako příležitost se pro společnost otevírá prodej užitných produktů, prostřednictvím internetového obchodu, případně strategické partnerství.

3.6.3 Výzkumná otázka číslo 3: „*Jaké strategické přístupy jsou v oboru nejčastější?*“

Nejčastějším strategickým přístupem v oboru, je **strategie diferenciac**e prostřednictvím značky, kvality nebo unikátních design produktů. Často se jedná o jejich kombinaci. Tato strategie je podpořena komunikačním mixem.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Tato kapitola obsahuje projekt návrhu marketingové strategie vybrané společnosti, poskytující architektonické služby. Z hlediska strategického marketingového procesu bude obsahovat marketingové cíle a výběr marketingových strategií pro dosažení cílů.

4.1 Cíle projektu

Cílem tohoto projektu je vypracování marketingové strategie pro architektonické studio, na základě výsledků situační analýzy. Vzhledem k výchozí situaci, budou definovány v úvodní fázi i firemní strategické cíle, které absentují.

4.2 Výchozí situace

Architektonické studio historicky, ani v současné době nevyužívá strategické řízení. Nemá definované poslání, cíle, strategické ani operativní plány. V oblasti marketingu nejsou zaznamenány historicky žádné cílené aktivity a využívané nástroje. Získávání zakázek funguje na základě doporučení bývalých klientů a sítě networkingu.

4.3 Předmět podnikání

Společnost poskytuje architektonické a inženýrské služby a související technické poradenství. Specializuje se na oblast rekonstrukcí staveb v nadčasovém designu. Svým klientům nabízí komplexní a komfortní služby od návrhu po realizaci. Jedná se o vypracování projektu, jak ve funkční, tak estetické části, kterými jsou například design a materiály, dále návrh realizace (řemesla, budget), až po samotnou realizaci (povolovací řízení na místních úřadech, statici, hasiči, hygiena, památková péče), koordinaci a dohled nad stavebními pracemi, až po dodávku interiérového vybavení.

4.4 Mise

Vytváříme nadčasovou krásu.

Architektura Haute Couture.

Komplexně a komfortně.

Pro náročné klienty.

We create timeless beauty.

Architecture Haute Couture.

Completely and comfortable.

For demanding clients.

4.5 Vize

Chceme být v střednědobém horizontu známou a uznávanou architektonickou společností, která vytváří oceňovaný, nadčasový, unikátní a vybraný architektonický styl, který vyhovuje potřebám našich klientů. Svoji tvorbu provádíme s ohledem k udržitelnosti a k životnímu prostředí, co má přínos nejen pro klienta, ale i pro celou společnost.

4.6 Hodnoty

V centru zájmu společnosti je **klient, jeho představa a komfort**. Ve vytvářeném řešení jsou hodnotová kritéria postavena na kriteriích jako **unikátnost, nadčasovost řešení, kvalita a udržitelnost**, s ohledem k potřebám klienta i společenské odpovědnosti.

Obrázek č.15: Hodnoty společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Zvláštní pozornost je věnována kvalitě služeb. Společnost usiluje kontinuálně o zvýšení kvality. Aplikuje různé nástroje, kterými jsou systém řízení kvality, projektové řízení a školení svých zaměstnanců. Pouze vysoké standardy řízení kvality umožní vytvořit unikátní dílo. Klient je součástí projektového týmu a má kontinuálně přístup k aktuálním informacím o stavu projektu.

4.7 Cíle

Společnost plánuje růst obrátu o 3% ročně, růst marže o 5% ročně, vyrovnaný výsledek hospodaření v roce 2014 (stabilizace v porovnání s předchozím rokem) a následný pozitivní růst zisku. Toho bude dosaženo snížením COGS o 2%, při identickém tempu růstu provozních nákladů jako NSV, tj. 3% ročně. Společnost plánuje navýšení počtu zakázek a růst zákaznického portfolia. Vzhledem k oboru, cílovým skupinám a pozicioningu, hlavní cíle marketingu budou v oblasti budování značky a zvyšování spokojenosti zákazníků. Cíle jsou vázány na období tří let, počínaje rokem 2015.

Obrázek č.16: Cíle společnosti pro období 2015-2017



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Cílové trhy

Cílová skupina 1: B2C jednotlivci, lidé s vyšším společenským statusem, vysokými příjmy, upřednostňující nadčasový design a vybrané produkty v nejvyšší kvalitě. Součástí očekávaní cílové skupiny je komplexní servis, který představuje proces od vypracování projektu až po jeho realizaci a předání klientovi.

Cílová skupina 2: B2B podnikatelé a podnikatelské subjekty, kteří chtějí vytvořit reprezentativní a současně funkční místo pro své podnikání. Jedná se buď o prostory společnosti nebo prostory spojené s poskytováním služby podnikatelů. Jsou to sídla společností, kanceláře, hotely, restaurace, wellnes a spa centra apod.. Z hlediska demografického působení, se společnost koncentruje na region **Praha a Středočeský kraj**.

4.9 Pozicioning

Společnost se dostane mezi renomované a vyhledávané architektonické společnosti vytvářející nadčasový a vybraný architektonický styl, především v oblastí rekonstrukcí privátních a komerčních objektů v Praze a okolí. Své služby poskytuje **v prémiovém až super prémiovém segmentu**. Svého postavení mezi mnoha konkurenty dosáhne díky své zkušenosti, potenciálu, referenční databázi realizovaných děl a komunikační strategii, která bude zvyšovat znalost a hodnotu značky.

4.10 Strategie

Primárním cílem je dosáhnout postavení renomované a vyhledávané architektonické společnosti v Praze a okolí. Marketingová strategie se bude soustředit *na diferenciaci prostřednictvím značky a komunikační strategie (kdo jsme, co děláme, pro koho a s jakým benefitem)*, vytvoření a aplikaci základních komunikačních nástrojů a jejich optimalizaci. V první fázi se bude jednat o firemní webovou stránku s tzv. focus strategií na náročnou klientelu. Součástí tvorby bude optimalizace nástrojů s cílem maximalizace počtu oslovených v cílovém segmentu. Paralelně s tvorbou webové stránky budou vytvořeny firemní reklamní materiály v identické komunikační linii, v tištěné a elektronické formě pro oblast osobního prodeje. V této oblasti a dalším kroku společnost aplikuje ofenzivní strategii formou realizace online kampaně a cíleného oslovování vybraných klientů. Společně s budováním značky, cílem snažení bude zvyšování spokojenosti zákazníků. Pro dosažení tohoto cíle bude vypracován projekt řízení kvality procesu a služeb.

4.11 Marketingový mix

Marketingový mix společnosti tvoří následující pojetí jednotlivých elementů:

- **Služby.** Portfolio služeb společnosti tvoří architektonické a inženýrské činnosti se specializací na rekonstrukci staveb, dále administrativní úkony, řízení stavby a stavební dohled spojený s realizací stavby.

- **Produkty.** Společnost dodává produkty vybraných partnerských společností a značek v komplexní realizaci interiérů a exteriérů (interiérové a exteriérové prvky, dlažby, podlahy, osvětlení, spotřebiče) na základě katalogového výběru. Nábytek vyrábí prostřednictvím svých partnerských výrobních společností na míru.
- **Cena.** Tvorba ceny vychází z konkurenční cenové strategie, přičemž základem tvorby ceny je Honorární řád ČKA. Tvorba ceny produktů, tvořících dodávky na základě výroby na míru nebo výběru z katalogu, spočívá v uplatnění distribuční marže nebo dohodnutým provizním systémem. Společnost doplní všeobecné obchodní podmínky, které budou eliminovat míru rizika a současně vytvoří motivační nástroje pro tzv. cross selling (maximální využití služeb v rámci projektu) a komunikační strategii a nástroje pro obchodní jednání o podmínkách.
- **Distribuce.** Společnost uplatňuje selektivní způsob distribuce formou přímého prodeje.
- **Propagace.** V této oblasti bude využíván mix nástrojů online marketingu, event marketingu, podpory prodeje a osobního prodeje.
- **Místo.** Architektonické studio je reprezentativním místem pro jednání s investory a tvorbu projektů. Se sídlem na pražském Klárově s výhledem na Pražský hrad a v architektonické realizaci studia, je místem formálních i neformálních schůzek s klienty.
- **Lidi.** Školený personál studia, v čele s architektem a spolupracujícími osobami, jsou vysoce specializovanými odborníky, pro které je poskytnutí profesionální služby na nejvyšší úrovni, komplementární služby a spokojenost klienta na prvním místě. Školící procesy budou vedeny kontinuálně s projektem řízení kvality.
- **Procesy.** Pro dosažení nejvyšší kvality bude nadále optimalizován proces řízení kvality a projektové řízení. Za tímto účelem bude veden specializovaný projekt.

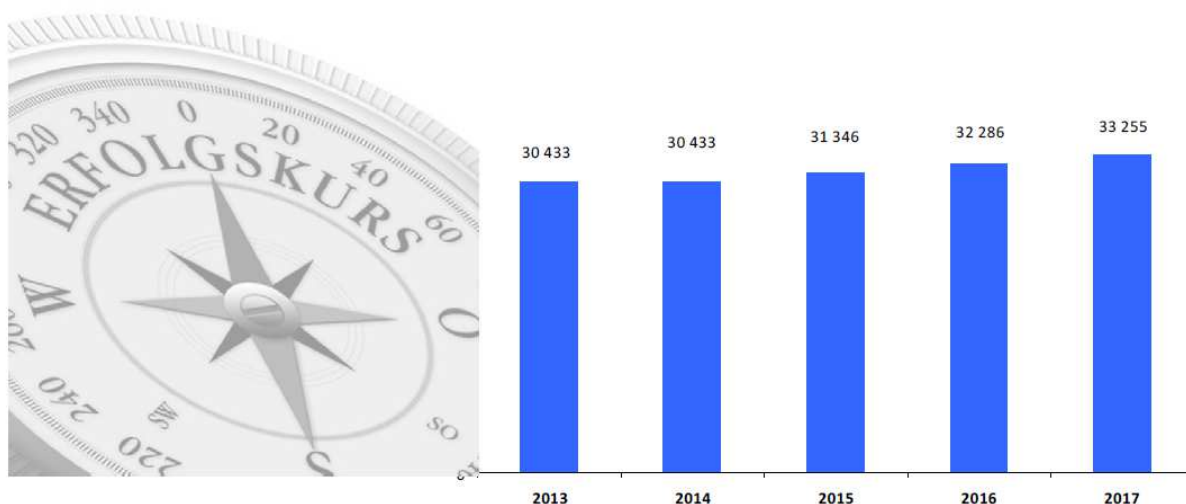
4.12 Marketingový výzkum

Společnost bude využívat informace z veřejných zdrojů, zejména údaje ČSÚ, ČKA, CEEC Research, KPMG a Architects Council of Europe. Interně bude provádět průzkum spokojenosti zákazníků a průběžné vyhodnocování potřeb zákazníků na základě rozhovorů s klienty a dostupných veřejných informací.

4.13 Plán tržeb a KPI's

Odhad tržeb vychází z analýzy minulých prodejů, z předikcí vývoje v oboru a z plánu marketingových aktivit společnosti, ve kterých se počítá se zvýšením počtu zákazníků aktivně hledajících služby. Plán počítá s růstem 3% ročně počínaje rokem 2015, kdy bude dosaženo efektu dopadu plánovaných aktivit.

Tabulka č.10: Plán vývoje obratu 2013-2017 (v TCZK)



Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu pěti let je plánován růst ve všech základních ukazatelích, včetně ziskovosti.

Tabulka č.11: Plán vývoje KPI's 2013-2017 (v TCZK)

rok	NSV	NSV	GM	GM	EBIT	EBIT	COST	NÁKLADY
2013	30.433		19.781		-40	n.a.	19.821	
2014	30.433		19.821		0		19.821	
2015	31.346	+9%	20.812	+16%	396		20.416	+9%
2016	32.286		21.853		825		21.028	
2017	33.255		22.945		1.286		21.659	

Zdroj: vlastní zpracování

4.14 Marketingové aktivity

V souvislosti se zajištěním plnění cílů, jsou naplánované marketingové aktivity, zaměřené na firemní identitu a marketingovou komunikaci, s cílem budování značky a její image v dlouhodobé perspektivě. Bude se jednat o revizi a vytvoření *Corporate identity manuálu*, který definuje základní komunikační symboly a prvky společnosti a pravidla jejich použití. Marketingová komunikace bude tvořena především online marketingem, vytvořením *firemní webové stránky*, která bude nejsilnějším komunikačním nástrojem a současně bude generovat nově přichozí poptávající klienty. Webová stránka bude obsahovat kromě základních informací, CV architekta i případové studie. Tyto komunikační prvky budou využívány i v tiskových a elektronických prezentačních materiálech společnosti. Pro upevnění sítě kontaktů a jejich další budování bude vytvořeno neformální networkingové setkání, **event**, který bude pro pozvané hosty (klienty, potenciální klienty a partnery). Pro budování značky bude dále využívána cílená **PR** kampaň.

Tabulka č.12: Marketingové aktivity

	Prostředek	Popis
1.	CI Manual (Corporate identity manual)	Revize a vytvoření upraveného manuálu obsahem kterého bude: firemní filosofie, firemní kultura, firemní design a firemní komunikace.
2.	WEB (WEB page)	Vytvoření webové stránky a optimalizace vyhledávacích nástrojů (SEO)
3.	CV (Architect's profile)	Vytvoření CV architekta. CV architekta bude jedním z nejdůležitějších komunikačních prvků.
4.	Produktová kniha (Product lists)	Vytvoření systému vedení produktových listů složených z realizovaných projektů. Produktová kniha bude sloužit jako akviziční nástroj.
5.	Případové studie (Case studies)	Výběr referenčních staveb a zpracování případových studií (case study) nebo příběhu (story), které budou demonstrovat tvorbu studia.
6.	Eventy (Events)	Vytvoření tradičních neformálních networkingových setkání ve studiu pro klienty, potenciální klienty a partnery z oboru (2x ročně).
8.	PR (Public relations)	Cílená kampaň (1x ročně)

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska **osobního prodeje** se bude jednat o vytváření a udržování sítě kontaktů. Je plánována aktivní osobní účast architekta a spolupracovníků na nejdůležitějších akcích v oboru, kterými jsou například „Setkání lídrů českého stavebnictví“ pořádané CEEC Research a KPMG, výstava „FOR ARCH“ a doprovodné akce a DESIGNBLOK.

4.15 Projekty

V souvislosti se zajištěním plnění cílů, jsou naplánované speciální projekty. Bude se jednat o **Projekt řízení kvality**, který bude mít za cíl maximalizovat kvalitu služeb a eliminovat rizika spojené s kvalitou služeb. Součástí bude řízení procesu a informovanosti klienta v průběhu celého procesu realizace projektu. Pro využití potenciálu klientů v databázi společnosti a dalšího rozšíření, bude proveden průzkum nákupních zvyklostí a potřeb klientů

Tabulka č.13: Projekty

Č.	Cíl	Prostředek	Popis
1.	M	Projekt řízení kvality (Quality management project)	Vytvoření a nastavení procesního projektového řízení, vytvoření a nastavení standardů kvality dodávaných produktů a služeb včetně subdodavatelských. Měření spokojenosti zákazníků (spokojenost, stížnosti, reklamáce)
2.	M	Produktové portfolio (Product portfolio)	Provedení průzkumu nákupních zvyklostí a potřeb zákazníků v oblasti bytových doplňků, užitkových předmětů, sezónního zboží nebo služeb, s cílem vytvořit doplňkové portfolio k využití potenciálu klientů společnosti.
3.	M	Internetový obchod (E-commerce)	Provedení analýzy potenciálu prodeje vybraných produktů prostřednictvím vlastní distribuce (e-shop) nebo externí distribuce (e-shop), přičemž se může jednat o produkty a a nebo služby.
4.	M	Pronájem prostor (Business rooms rent))	Analýza potřeb potenciálních zákazníků. Vyhodnocení potenciálu a efektivity pro jednotlivé příležitosti. Vyhotovení nabídky krátkodobého pronájmu prostor.
5.	M	Informační systém (MIS)	Identifikace potřebných informací pro potřeby řízení. Prověření možností reportů v rámci stávajícího informačního systému.
6.	F	Nové obchodní podmínky (Dodavatelské smlouvy)	Nové obchodní podmínky s dodavateli. Snížení nákupních a dodavatelských cen o 2% v roce 2014.

Vysvětlivky: M – marketingový cíl, F – finanční cíl, P – prodejní cíl

Zdroj. vlastní zpracování

s cílem **identifikace produktového portfolia nebo služeb**, k zařazení do nabídky společnosti. Součástí projektu bude i provedení analýzy potenciálu prodeje cestou e-shopu.

Velmi důležitým projektem bude nastavení a zprovoznění **marketingového informačního systému**. Posledním projektem bude **krátkodobý pronájem prostor studia**. Na projekty budou vytvořené samostatné projektové plány, s kompetencemi a časovým harmonogramem.

4.16 Marketingové náklady

Marketingové náklady jsou spojené s plánovanými aktivitami. CI manuál bude vytvořen interně, včetně grafických prvků. Nákladová položka není zohledněna v budgetu. K nejvýznamnějším položkám budou patřit nástroje online marketingu, především webhosting, webová stránka a materiály pro osobní prodej. Ke snížení nákladů se počítá s partnerskou participací spolupracujících společností na nákladech a to ve výši 50% z nákladů celkem. Přehled nákladů je uveden v následujícím přehledu.

Tabulka č.14: Plán marketingových nákladů 2014-2016

Marketingový budget

	2014	2015	2016	Celkem
Doména <i>(cz (5let=1895 CZK), com (2 roky=398 CZK) Active24)</i>	3 000	0	400	3 400
Webhosting <i>(typ Business u Active24)</i>	3 000	3 000	3 000	9 000
Web tvorba stránky <i>(Ø cena, výběr dodavatele bude na základě výběrového řízení)</i>	30 000	0	0	30 000
Optimalizace SEO <i>(první rok v ceně tvorby)</i>	0	1 500	1 500	3 000
Správa WEB stránek <i>(Ø aktualizace 2 x ročně, cena 400 CZK/ho.d.)</i>	0	2 500	2 500	5 000
Online kampaň <i>(web lead generation)</i>	0	20 000	20 000	40 000
Grafické a kreativní práce <i>(Ø cena 600 CZK/hod.)</i>	3 000	3 000	3 000	9 000
Produkce firemních prezentačních materiálů <i>(100 ks ročně)</i>	3 000	3 000	3 000	9 000
Reklamní předměty <i>(propisky, poznámkové bloky)</i>	3 000	3 000	3 000	9 000
Networking events <i>(občerstvení, reklamní předměty)</i>	0	10 000	10 000	20 000
PR <i>(1 x ročně, tiskové a online výstupy)</i>	5 000	5 000	5 000	15 000
Total	50 000	51 000	51.400	152.400

Zdroj: vlastní zpracování

Marketingové náklady jsou definované jako obvyklé a efektivní z dostupných ceníků poskytovatelů služeb k březnu 2014. Výběr dodavatelů bude probíhat na základě definovaných kritérií a nabídky minimálně tří subjektů.

4.17 Metriky hodnocení

Analýza tržeb. Vyhodnocení bude prováděno posouzením dosažených tržeb v porovnání s plánem. (*Periodicita hodnocení – měsíčně*)

Analýza prodeje. Analýza bude prováděna v kritériích počet zákazníků, počet zakázek a průměrná hodnota zakázky. Současně bude přehodnocena možnost hlubších prodejních a finančních analýz, podle typu jednotlivých služeb a materiálu. (*Kvartálně*)

Spokojenost zákazníků. Vyhodnocení bude probíhat v průběhu celého roku a bude analyzovat spokojenost zákazníka podle jednotlivých kritérií. Současně bude monitorovat úroveň nespokojenosti (počet stížností). (*Průběžně s vyhodnocením kvartálně a ročně*)

4.18 Milníky a časový harmonogram

Marketingové aktivity a programy, které musí být plněné co do daného časového harmonogramu, obsahu i rozpočtu jsou v přehledu v následující tabulce.

Tabulka č.15: Milníky I. (2014-2015)

PLAN 2014	Začátek	Konec	Rozpočet	Odpovědný
CI Manuál	1.5.2014	30.5.2014	xxx	majitel
WEB stránka	1.6.2014	30.8.2014	39.000 Kč	majitel
CV, Case Study	1.6.2014	30.8.2014	xxx	majitel
Prezentační materiály	1.6.2014	30.8.2014	6.000 Kč	majitel
Public relation	1.9.2014	30.9.2014	5.000 Kč	majitel
Celkem			50.000 Kč	
PLAN 2015	Začátek	Konec	Rozpočet	Odpovědný
Online kampaň 1	1.3.2015	1.5.2015	20.000 Kč	majitel
„Networking event“ #1	květen	květen	5.000 Kč	majitel
„Networking event“ #2	prosinec	prosinec	5.000 Kč	majitel
Public relation	1.9.2015	30.9.2015	5.000 Kč	majitel
Celkem			35.000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.16: Milníky II. (2016)

PLAN 2016	Začátek	Konec	Rozpočet	Odpovědný
Online kampaň 1	1.3.2015	1.5.2015	20.000 Kč	majitel
„Networking event“ #1	květen	květen	5.000 Kč	majitel
„Networking event“ #2	prosinec	prosinec	5.000 Kč	majitel
Public relation	1.9.2015	30.9.2015	5.000 Kč	majitel
Celkem			50.000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

4.19 Organizace marketingu

Za marketingové aktivity bude odpovídat majitel architektonického studia. Pro zajištění prací spojených s marketingovou agendou bude hledána externí pracovní síla, případně menší studio poskytující poptávané služby.

4.20 Plánování nepředvídaných událostí

K největším rizikům patří **nestabilita v oboru**, možný nedostatek zakázek a druhotná platební neschopnost. Pro eliminaci rizika bude vypracován plán, jak tato rizika vyhodnocovat v čase a eliminovat. V případě hrozby rizik aplikovat připravené řešení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo porovnat obecné principy a koncepce tvorby marketingové strategie, vypracovat situační analýzu a následně vypracovat marketingovou strategii pro vybranou společnost.

V teoretické části byly nejdříve vysvětleny základní pojmy spojené s tématem marketingové strategie. Následně byl popsán strategický řídicí a marketingový proces, součástí kterého je tvorba marketingové strategie. Strategické přístupy, koncepce a formulování marketingové strategie komplexně uzavřelo tuto část. Závěr kapitoly patřil specifikám služeb a oboru stavebnictví, včetně specifik marketingových aplikací v této oblasti.

Obsahem praktické části byla situační analýza, která přinesla zjištění, ze kterých lze vybrat tyto nejdůležitější poznatky. Politicko-legislativní prostředí je stabilní a lze očekávat podporu oboru vládou, což je pozitivní. Z hlediska makroekonomického vývoje, sice minulá období v ročních periodách vykazala negativní trend, vývoj v posledních dvou kvartálech minulého roku však byl pozitivní a proto predikce dalšího vývoje v řadách odborné veřejnosti, je již mírně optimistická. V oboru stavebnictví a s tímto oborem spojenými sekundárními službami (i architektonické služby), je zaznamenáván klesající trend objemu tržeb kontinuálně od roku 2008. V oboru je vysoká intenzita rivality i intenzivní hrozba nové konkurence. Důvodem k tomuto závěru je vysoká míra koncentrace konkurence, nízké bariéry vstupu do oboru, vysoký počet vzdělávaných v oboru architektury a nižší počet zakázek. Z hlediska minulého vývoje lze hodnotit stav negativně. Predikce vývoje trhu je však mírně optimistická, protože se očekává letos stagnace. Nicméně v některých segmentech je již predikován mírný růst, zastoupen nejvíce očekávaným pozitivním vývojem na pražském rezidenčním trhu. Klíčovými faktory, které budou mít vliv na vývoj, bude vývoj sazeb hypotečních úvěrů, následovaný celkovým vývojem ekonomiky, ochotou obyvatelstva investovat a zadlužit se. Z hlediska sociokulturních vlivů, nejvýraznější jsou v oblasti médií, mobilních technologií a zábavy. Ty ovlivňují život kolem nás narůstajícími požadavky na rychlost a jednoduchost řešení a budou mít vliv i na obor.

Výsledky analýzy, týkající se společnosti, přinesly tyto nejdůležitější poznatky. Vybraná společnost, poskytující architektonické služby, působí jako jedna z mnoha architektonických studií na trhu, s charakteristickou velikostí drobného podnikatele. Poskytuje architektonické služby, zejména v oblasti rekonstrukcí a modernizací budov, především v oblasti Praha a okolí. Tak jako celý obor, negativní tlak vývoje posledních let, doléhá i na ni.

Hlavní výhodou společnosti je oceňovaný nadčasový design, reprezentativní místo i studio samotné, síť kontaktů i osobnost majitele a architekta v jedné osobě. Slabé stránky studia jsou zejména v absenci strategického řízení a využívání marketingu, resp. absenci používání nástrojů marketingové komunikace ve společnosti. Mezi další slabé stránky patří limitovaný prostor pro kontinuální vzdělávání a vhodnost výměny technologického a programového vybavení s důležitým cílem, zůstat konkurenceschopný. V rámci analýzy byly zjišťovány i příležitosti, kterých na nasyceném trhu není mnoho.

V projektové části byla vytvořena marketingové strategie s využitím poznatků situační analýzy. Vzhledem k tomu, že ve společnosti nebyla definována „vyšší“ firemní strategie, je součástí vytvořeného projektu rovněž definování poslání a firemních cílů. Marketingová strategie je zaměřená především na diferenciaci prostřednictvím budování značky, s využitím profesionálních a pro obor efektivních nástrojů marketingové komunikace. Tento postup byl vyhodnocen jako nezbytný základ k upevnění a zajištění postavení na trhu, s ohledem k velmi intenzivní konkurenci. Současně byly stanoveny samostatné projekty, které si kladou za cíl finanční stabilizaci společnosti, optimalizaci kvality služeb, procesů a řízení, hledání příležitostí k diferenciaci, diverzifikaci a růstu obrátu.

Vzhledem k hrozbě nové konkurence z řad absolventů vysokých škol, lze v závěru definovat ještě jedno doporučení. Otevřít téma regulace nově přijímaných studentů do oborů spojených s architekturou v profesním sdružení ČKA a zvážit doporučení regulace Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

Vytvořením marketingové strategie pro vybraný podnikatelský subjekt, se naplnil cíl této práce. Následující období a postup projektu v realizační fázi, ukážou jeho životaschopnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [2] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-731-8177-0.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd.. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] MEFFERT, Heribert. *Marketing Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] VINCZE, Julian W. a Carol H. ANDERSON. *Cases in Strategic Marketing Management*. Boston, USA: Houghton Mifflin Company, 2000. ISBN 0-395-870534-4.
- [9] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [10] DAVID L. KURTZ, David L.Louis E. *Principles of marketing*. 12. ed., internat. student ed. Mason, Ohio: South-Western, 2006. ISBN 03-243-2379-4.
- [11] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

[12] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

[13] ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Revised edition. Homewood, Ill: Irwin, 1980. ISBN 978-087-0942-082.

[14] VÁVRA, Oldřich a kol. *Praktické marketingové aplikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 195 s. ISBN 978-80-245-1307-2.

[15] SAWCZUK, Basil. *Marketing and Selling Professional Services in Architecture & Construction*. 1. vyd. Ames, Iowa: Blackwell Pub., 2010, 254 s.. ISBN 978-140-5181-877.

[16] MEFFERT, Heribert. *Marketing Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

[17] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

[18] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Internetové zdroje:

[19] ČESKÁ KOMORA ARCHITEKTU. Česká komora architektů [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: www.cka.cc

[20] JWT intelligence [online] [cit. 2014-02-15]. <http://www.jwtintelligence.com/2014-and-beyond/#axzz2u4xGVtPP>. Dostupné z: www.jwtintelligence.com

[21] *Kvartální analýza českého stavebnictví Q1. 2014*. In: CEEC Research [online]. 2014 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>

[22] *Ročenka České komory architektů 2013*. 19.12.2013. Praha: Česká komora architektů, 2013. ISBN 978-80-86790-21-3. Dostupné z: <http://www.cka.cc/ostatni/rocenka-cka>

[23] DUBSKÁ Drahomíra aj.. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013. Praha: Český statistický úřad, 2013. ISBN 978-80-250-2537-6.

[24] Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

[25] Inflace, spotřebitelské ceny. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014, 9.1.2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

[26] DUBSKÁ, Drahomíra, Jiří KAMENICKÝ a Lukáš KUČERA. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2014-03-20]. ISBN 978-80-250-2537-6. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1109-13>

[27] Result Economic Trend Survey. In: Architects' Council of Europe [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: http://www.acecae.eu/public/contents/getdocument/content_id/1776

[28] Základní informace o České komoře architektů. In: *Česká komora architektů* [online]. 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.cka.cc/oficialni_informace/zakladni_udaje/zakladni_udaje

[29] Definice malého a středního podnikate. In: *Czech Invest* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

[30] Služby - 3. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 7.11. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu110713.doc>

[31] Tržby ve službách mezinárodní srovnání. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

[32] ARCHIWEB.Web pro architekty [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: www.archiweb.cz

Ostatní zdroje

[33] Demografie. Praha: Český statistický úřad, 2014, roč. 2014, č. 1. ISSN 0011-8265.

[34] ŠTYGLEROVÁ, Terezie a Michaela NĚMEČKOVÁ. Populační vývoj v České republice v roce 2012. Demografie. 2013, roč. 55, č. 3, s. 189-207. DOI: 1805-2991.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BIM	Informační řízení budovy (Building Information Management)
B2B	Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi
B2C	Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Provozní hospodářský výsledek (Earning before interests and taxes)
EU	Evropská unie
GM	Hrubá marže (Gross margin)
IDX	Index
KPI's	Klíčové ukazatele výkonnosti (Key performance indicators)
NSV	Obrat (Net sales value)
Mil.	Milion
Mld.	Miliarda
TCZK	Tisíc korun českých
Q.	Kvartál
USP	Unikátní prodejní výhoda (Unique selling proposition)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Strategický marketingový proces, schéma.....	15
Obrázek č.2: Porterova analýza pěti sil.....	18
Obrázek č.3: Marketingový mix 4P a komponenty.....	22
Obrázek č.4: Přehled parciálních přístupů v marketingové strategii.....	25
Obrázek č.5: Přehled vybraných strategií dle dalších kritérií.....	26
Obrázek č.6: Strategické marketingové plánování.....	27
Obrázek č.7: Marketingový mix 7P.....	30
Obrázek č.8: Charakteristika stavby (Stavba je.....)	31
Obrázek č.9: Zakázkový marketingový mix.....	34
Obrázek č.10: Situační analýza a kriteria.....	38
Obrázek č.11: Analýza PEST – sumarizace.....	44
Obrázek č.12: BIM (Building Information Management).....	45
Obrázek č.13: Sumarizace výsledků Porterovy analýzy.....	58
Obrázek č.14: SWOT analýza, shrnutí.....	65
Obrázek č.15: Hodnoty společnosti.....	71
Obrázek č.16: Cíle společnosti pro období 2015-2017.....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Časový harmonogram.....	39
Tabulka č.2: Celkový počet obyvatel a věková struktura (2005-2012).....	43
Tabulka č.3: Tržby celkem (v mil.Kč).....	51
Tabulka č.4: Stávající konkurence.....	53
Tabulka č.5: Nová konkurence.....	54
Tabulka č.6: Substituty a komplementy.....	55
Tabulka č.7: Vyjednávací síla dodavatelů.....	56
Tabulka č.8: Vyjednávací síla zákazníků.....	57
Tabulka č.9: Analýza SWOT.....	62
Tabulka č.10: Plán vývoje obratu 2013-2017 (v TCZK).	75
Tabulka č.11: Plán vývoje KPI's 2013-2017 (v TZCK).....	75
Tabulka č.12: Marketingové aktivity.....	76
Tabulka č.13: Projekty.....	77
Tabulka č.14: Plán marketingových nákladů 2014-2016.....	78
Tabulka č.15: Milníky I. (2014-2015).....	79
Tabulka č.16: Milníky II. (2016).....	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Vývoj českého stavebnictví v % (2007-2015).....	47
Graf č.2: Očekávaný vývoj rezidenčního trhu v Praze 2014 a 2015.....	48
Graf č.3: Situace architektonické praxe v Evropě	49
Graf č.4: Počet ekonomických subjektů podle převažujících činností (CZ-NACE4)...	50
Graf č.5: Vývoj NSV v letech 2009-2013 (v TZCK).....	59
Graf č.6: Vývoj GM v letech 2009-2013 (v TCZK).....	60
Graf č.7: Počty zakázek a Ø cena zakázky 2009-2013 (cena v TCZK).....	61
Graf č.8: Posouzení slabých a silných stránek.....	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Marketingový plán, obsah.....	92
Příloha P II: Působnost autorizovaných architektů.....	93
Příloha P III: Udělované autorizace.....	94
Příloha P IV: Výzkum ekonomických trendů.....	95
Příloha P V: Výzkum ekonomických trendů.....	96
Příloha P VI: Výzkum ekonomických trendů.....	97
Příloha PVII: Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2014.....	98
Příloha P VIII: Vývoj hodnoty stavebních povolení.....	99
Příloha P IX: Co ovlivní trh s rezidenčními byty v roce 2014.....	100

PŘÍLOHA P I: MARKETINGOVÝ PLÁN, OBSAH

1. Titulní list
<input type="checkbox"/> Marketingový plán
<input type="checkbox"/> Název podniku
<input type="checkbox"/> Sídlo podniku
<input type="checkbox"/> Období, pro které je sestaven
<input type="checkbox"/> Odpovědný pracovník
2. Obsah
<input type="checkbox"/> Přehledný, včetně čísel stran
3. Úvodní část
<input type="checkbox"/> Výchozí situace
<input type="checkbox"/> Analýza prostředí
<input type="checkbox"/> Charakteristika podniku
<input type="checkbox"/> Klíčové výrobky, služby
<input type="checkbox"/> Klíčové trhy
4. Situační analýza - závěry
<input type="checkbox"/> Makro a mikroprostředí
<input type="checkbox"/> Analýza konkurence
<input type="checkbox"/> Analýza SWOT
<input type="checkbox"/> Analýza prodeje
5. Marketingové cíle
<input type="checkbox"/> Strategické marketingové cíle
<input type="checkbox"/> Marketingové dílčí cíle
6. Marketingové strategie
<input type="checkbox"/> Přehled strategií
7. Příslušné taktiky
<input type="checkbox"/> Taktické postupy, kroky
8. Operativní plány
<input type="checkbox"/> Akční plány (Co, kdo, kdy)
9. Potřebné zdroje a rozpočet
Přehled v kontrolovatelném
<input type="checkbox"/> členění

Zdroj: Autor

PŘÍLOHA P II : PŮSOBNOST AUTORIZOVANÝCH ARCHITEKTŮ

Působnost autorizovaných architektů

dle § 17 zákona č. 360/1992 Sb. Autorizovaný architekt je oprávněn v rozsahu oboru, popřípadě specializace (§ 4), pro kterou mu byla udělena autorizace, vykonávat tyto vybrané a další odborné činnosti:

- a) vypracovávat územně plánovací dokumentaci včetně územně plánovacích podkladů,
- b) vypracovávat projektovou dokumentaci staveb (včetně příslušných územně plánovacích podkladů), s výjimkou staveb inženýrských,
- c) vypracovávat projektovou dokumentaci zahradních a krajinářských úprav včetně územně plánovacích podkladů a příslušných částí územně plánovací dokumentace,
- d) podílet se na vypracování projektové dokumentace inženýrských staveb vypracovávané autorizovaným inženýrem, a to zejména v případě staveb, které jsou zvláštním předpisem, územním plánem nebo rozhodnutím příslušného orgánu územního plánování označeny za architektonicky nebo urbanisticky významné,
- e) provádět stavebně architektonické nebo urbanistické průzkumy,
- f) vydávat odborná stanoviska, zpracovávat dokumentaci a posudky pro dílčí hodnocení vlivu staveb na životní prostředí, a to i pro účely řízení před státními orgány,
- g) vypracovávat projektovou dokumentaci interiéru staveb,
- h) provádět autorský nebo technický dozor nad realizací stavby,
- i) vést realizaci jednoduché stavby,
- j) provádět geodetická měření pro projektovou činnost a vytyčovací práce, pokud zvláštní předpis nestanoví jinak,
- k) zastupovat stavebníka, popřípadě navrhovatele na podkladě zmocnění při územním, stavebním nebo kolaudačním řízení,
- l) vykonávat v orgánech státní správy odborné funkce na úseku územního plánování nebo stavebního řádu, pokud zvláštní předpis nestanoví jinak.

Zdroj: ČKA, [2013]

PŘÍLOHA P III : UDĚLOVANÉ AUTORIZACE

Udělované autorizace

VP – Autorizace se všeobecnou působností (A.0)

autorizovaný architekt, který může vykonávat činnost v celém rozsahu vymezeném písm. a) až l) § 17 zákona č. 360/1992

A – Obor architektura (A.1)

autorizovaný architekt pro obor architektura, který je oprávněn vykonávat činnosti v rozsahu vymezeném písm. a), b), d) až f), g) až l) § 17 zákona č. 360/1992

UP – Obor územní plánování (A.2)

autorizovaný architekt pro obor územní plánování nebo autorizovaný urbanista, který je oprávněn vykonávat činnosti dle písm. a), e), f), k), l) § 17 zákona č. 360/1992

KA – Obor krajinářská architektura (A.3)

autorizovaný architekt pro obor zahradní a krajinářská tvorba – vykonává činnosti dle písm. c), e), f), h) až l) § 17 zákona č. 360/1992

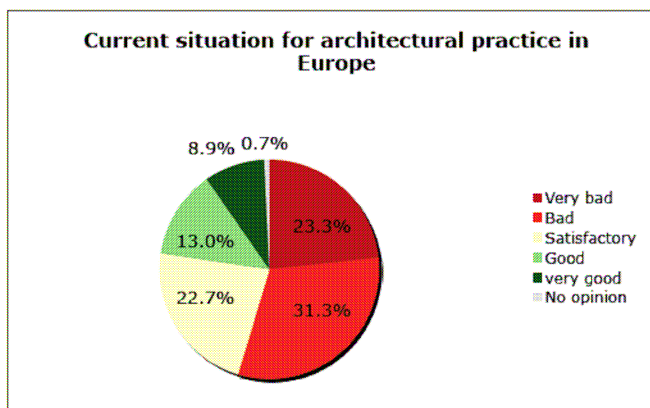
ÚSES – Projektant územních systémů ekologické stability (A.3.1)

vykonává činnosti dle odst. 7 § 3 Autorizačního řádu ČKA

Zdroj: ČKA, [2013]

PŘÍLOHA P IV : VÝZKUM EKONOMICKÝCH TRENDŮ

12th Economic Trends Survey – January 2014



The January 2014 survey reveals an upward trend of global level of optimism within the profession: the number of respondents considering the current situation as good or very good has more than doubled over the last year (from 9.1% to 21.9%).

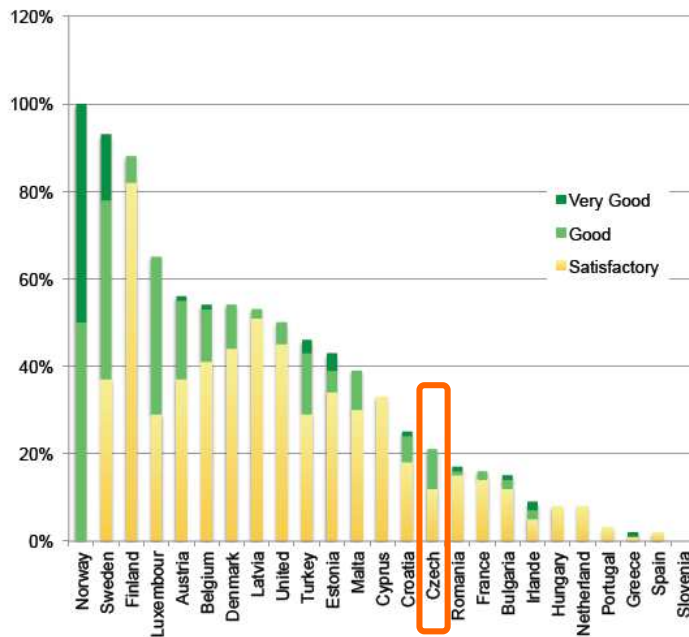
Despite a downward trend, more than half of respondents remain still pessimistic (54.6%).

	Pessimistic	Optimistic
April 2009	65,16%	8,41%
January 2010	58,40%	15,10%
January 2011	53,70%	14,00%
January 2012	51,40%	13,70%
January 2013	62,60%	9,10%
January 2014	54,60%	21,90%

PŘÍLOHA P V : VÝZKUM EKONOMICKÝCH TRENDŮ

12th Economic Trends Survey – January 2014

Persons judging the architectural market in their country to be satisfactory, good or very good



The breakdown by country reveals that the appraisal of the situation differs significantly from one country to another.

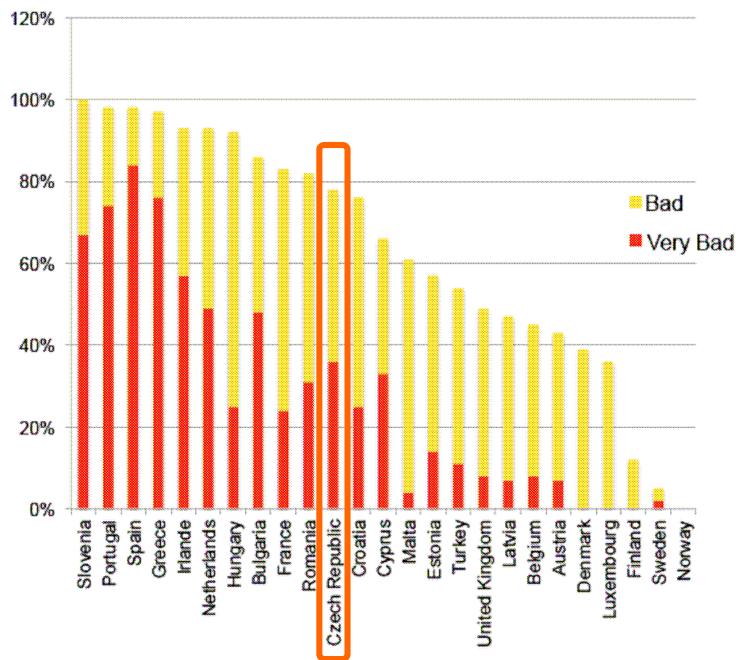
Northern Europe, headed by Norway, Sweden and Finland, is clearly more confident and satisfied than the rest of Europe.

Zdroj: Architects Council of Europe, [2014]

PŘÍLOHA P VI : VÝZKUM EKONOMICKÝCH TRENDŮ

12th Economic Trends Survey – January 2014

Persons judging the architectural market in their country to be bad or very bad



On the other hand, the situation seems to remain at an impasse in Southern and Central Europe, where a majority of respondents judged the situation bad or very bad.

PŘÍLOHA P VII : KVARTÁLNÍ ANALÝZA ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ Q1/2014 (SOUHRN)

Kapitola 1

Stavebnictví pokleslo v roce 2013 o 8,3 %. Ředitelé firem obdobný vývoj v předchozích studiích očekávali, jejich predikce ukazovaly na pokles o 7,4 %. Od svého vrcholu v roce 2008 snížilo stavebnictví svůj výkon o 25,1 %.

str. 5

Kapitola 1

Pro rok 2014 predikují stavební firmy stagnaci českého stavebnictví (-0,6 procenta) a zastavení výrazných propadů z předchozích let. Příští rok by již mělo dojít k velice mírnému růstu sektoru (o 1,8 procenta).

str. 5

Kapitola 2

V rámci stavebnictví budou ale i segmenty, u nichž objem práce poroste již v letošním roce. Rezidenční developéři v Praze krizi již překonali a ředitelé těchto firem očekávají pro roky 2014 a 2015 růst objemu nových projektů (nové výstavby) o 7,4 %, resp. 5,5 %.

str. 13

Kapitola 2

Trend výstavby rezidenčních projektů v Praze bude podle ředitelů developerských firem směřovat k celkově nižším cenám bytů, lepší občanské vybavenosti a k více pokojovým bytům. Ceny prací stavebních firem se developerům podařilo snížit o 20 %.

str. 15

Kapitola 3

Stagnaci projde české stavebnictví v roce 2014 i podle predikcí ředitelů projektových společností. Rozpracovanost projektů uvnitř jejich firem je nízká. Mírný nárůst objemu práce uvádějí firmy připravující projekty pro inženýrské stavitelství. Do stavebnictví by tyto projekty měly ale přijít nejdříve až ke konci roku 2014 a později.

str. 19

Kapitola 4

Stagnaci sektoru stavebních prací v roce 2014 potvrzují ředitelé velkých i malých stavebních firem a rovněž představitelé pozemního i inženýrského stavitelství. Tržby firem by již ale klesat neměly, mírné zlepšení očekávají zejména velké společnosti a firmy z oblasti inženýrského stavitelství.

str. 21

Kapitola 5

Špatná kvalita některých projektů způsobuje problémy mezi stavebními společnostmi a investory. Nekvalitní projekt zvyšuje náklady stavby v průměru až o 11 %. Investoři jsou ve většině případů ochotni pokrýt dodatečné náklady jen částečně, zbylou část přenášejí na stavební firmu.

str. 29

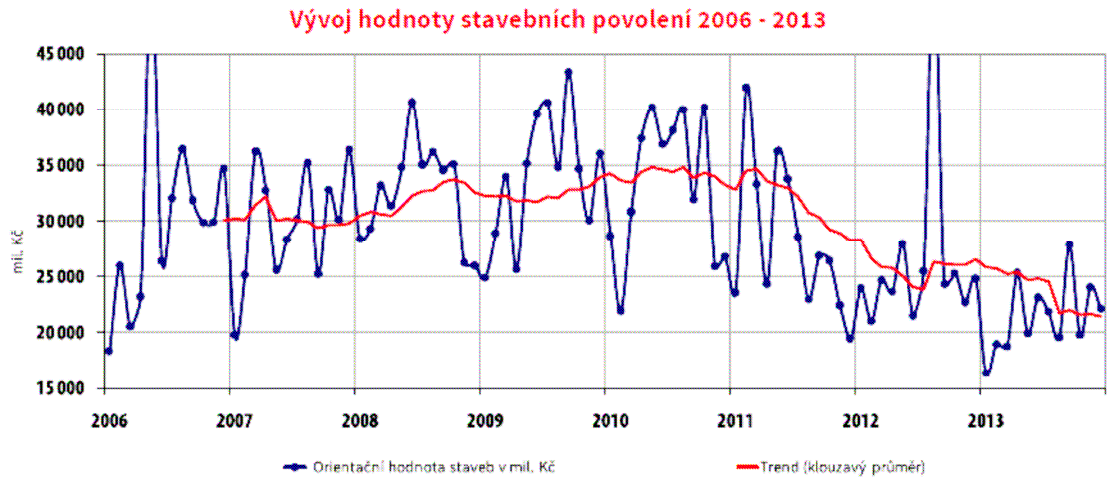
Kapitola 5

Stavební firmy rovněž zaznamenávají problémy s platební morálkou části investorů, přičemž se podle osmi z deseti ředitelů obávají, že budou muset stavby zastavovat a spory řešit soudně.

str. 32

Zdroj: CEEC Research, [2014]

PŘÍLOHA P VIII : VÝVOJ HODNOTY STAVEBNÍCH POVOLENÍ



Zdroj: ČSÚ, statistika stavebních povolení



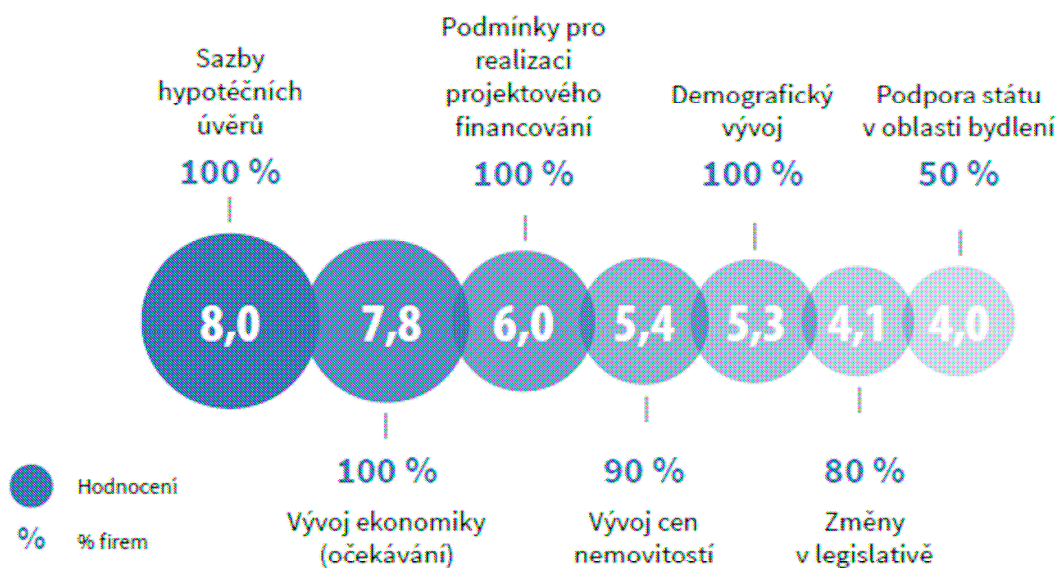
V současné době co do počtu zakázek je vidět, že trh v průmyslové výstavbě by mohl začít nabírat tempo správným směrem. Současná situace bude prát připraveným a rychle se adaptujícím společnostem. Bude také důležité se soustředit na projekty, kde bude možné uplatnit materiály a technické řešení s vyšší přidanou hodnotou (např. snižování provozních nákladů budov). Hlavním úspěchem na této cestě bude důslednost a opatrnost při výběru obchodních partnerů. Jelikož, jak je vidět, stále nedošlo k přirozenému pročištění trhu. Největší obavy jsou z vysychajících pramenů finančních rezerv nezdravých společností.

Roman Tax
sales manager, Building components, Ruukki CZ, s.r.o.

Zdroj: CEEC Research, [2014]

PŘÍLOHA P IX : CO OVLIVNÍ TRH S REZIDENČNÍMI NEMOVITOSTMI V ROCE 2014

Co ovlivní trh s rezidenčními nemovitostmi v roce 2014?
(0-10 max)



Postupné ožívování ekonomiky se pozitivně projeví i na rezidenčním trhu a na zvýšeném zájmu lidí o investice do bydlení. Hlavním ovlivňujícím faktorem dalšího vývoje bude úroková sazba hypotéčních úvěrů. Pokud se sazby udrží na dnešním dnu, bude to hlavní stimul pro oživení trhu s byty nejenom v Praze, ale postupně i ve větších regionálních městech.

Marcel Soural
generální ředitel a předseda představenstva, Trigema a.s.

Zdroj: CEEC Research, [2014]