

# **Marketingová komunikace společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu B2B**

Jan Romaňák

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Romaňák**  
Osobní číslo: **M13996**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová komunikace společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu B2B**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se marketingové komunikace na trhu B2B.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současnou marketingovou komunikaci se zákazníky.
- Analyzujte současnou situaci společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu.
- Navrhnete plán marketingové komunikace pro firmu Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu B2B.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ANG, Lawrence. Principles of integrated marketing communications. 1st pub. Port Melbourne: Cambridge University Press, 2014. ISBN 978-1-107-64918-7.

BAČUVČÍK, Radim. Mládí a zralost v marketingové komunikaci. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-50-7.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HALADA, Jan. Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Růžena Vorlová**

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

**4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016

Mgr. Pavel Hýl  
děkan



*Ing. Miloslava Kubíčková*  
Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je analyzovat firemní marketingovou komunikaci společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu B2B a poskytnout návrhy a doporučení sloužící ke zkvalitnění této komunikace. Tento problém byl vyřešen za pomoci komplexní analýzy nejen nástrojů marketingové komunikace, ale také situační a SWOT analýzy. Výsledkem je přehled o současné situaci společnosti a návrhy v oblasti marketingové komunikace firmy s důrazem na podporu stávající image firmy a odlišení se od konkurence.

Klíčová slova: B2B, marketingová komunikace, stavebnictví, situační analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The main goal of this study is to analyze marketing communication of company Naláčil stavební firma, s.r.o. in B2B market and to provide suggestions and recommendations, serving to improve this communication. This problem was solved with use of not only complex analysis of marketing communication tools, but also situational and SWOT analysis. The results are overview of the current situation of the company and suggestions in the field of marketing communication with focus on support of current corporate image and differentiation from competition.

Keywords: B2B, marketing communication, building industries, situational analysis, SWOT analysis

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Růženě Vorlové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při vypracování bakalářské práce.

## OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....</b>	<b>11</b>
1.1 Podstatné rozdíly trhu B2B a B2C .....	11
1.2 Nástroje marketingové komunikace .....	12
<b>2 SPECIFIKA STAVEBNICVÍ.....</b>	<b>16</b>
2.1 Role zákazníka ve stavebním marketingu .....	16
2.2 Stavební dílo a jeho výroba.....	17
2.3 Financování stavebního trhu .....	18
2.4 Způsob získávání zakázek.....	18
<b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Analýza makroprostředí .....	20
3.2 Analýza trhu.....	21
3.3 Analýza zákazníka .....	22
3.4 Analýza konkurence .....	23
3.5 Porterův model pěti sil .....	23
<b>4 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>27</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O.....</b>	<b>29</b>
5.1 Základní údaje o společnosti .....	29
5.2 Profil společnosti.....	30
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE     NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O.....</b>	<b>31</b>
6.1 Nástroje marketingové komunikace používané společností Navláčil stavební firma, s.r.o. ....	31
6.2 Filosofie a poslání.....	33
6.3 Rozbor marketingové komunikace na trhu B2B .....	34
6.3.1 Modelová situace A – zákazník kontaktuje firmu .....	37
6.3.2 Modelová situace B – firma kontaktuje zákazníka .....	38
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY .....</b>	<b>39</b>
7.1 Analýza makroprostředí (PEST) .....	39
7.2 Analýza trhu.....	41
7.3 Analýza zákazníka .....	44
7.4 Analýza podniku .....	45
7.5 Analýza konkurence .....	47
7.6 Porterova analýza oborového prostředí .....	50
<b>8 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>53</b>
8.1 Podstrategie SWOT analýzy .....	54
<b>9 PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRO NAVLÁČIL STAVEBNÍ     FIRMA, S.R.O.....</b>	<b>56</b>

9.1 Zhodnocení stávající marketingové komunikace .....	56
9.2 Cíle v marketingové komunikaci podniku a způsob jejich dosažení .....	56
9.3 Návrhy a doporučení pro Navláčil stavební firma, s.r.o. ....	59
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou marketingové komunikace stavební firmy na trhu B2B. Toto téma v sobě nese hned několik specifík. Prvním z nich je stavební trh, který se velmi liší od ostatních trhů. Stavební díla se nevytvářejí do zásoby, nedají se vrátit, pokud se zákazníkovi nelíbí. Stavební firmy vytvářejí spoustu interakcí se zákazníky, projektanty, architekty, dodavateli, se stavebními úřady atd. a za každým hotovým dílem stojí obrovské množství práce a času.

Druhým je marketingová komunikace na trhu B2B. Jedná se o mezifirmní komunikaci a ta přeci jen není tak běžná, jako vztah na B2C trhu. Kvalitní marketingová komunikace je jedním ze stavebních pilířů úspěchu každé firmy. Je to způsob, jak se společnost prezentuje, pomáhá vytvářet její image a vztahy s vnějším okolím. Navíc se díky své komunikaci může odlišit od konkurence.

Cílem této práce je analyzovat současnou komunikaci společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu B2B a navrhnout konkrétní kroky na změny a jejich aplikaci v běžném provozu firmy. To by v důsledku mělo vést ke zlepšení stávající image a vztahů s cílovými skupinami marketingové komunikace.

V první, teoretické, části této práce jsou probrány hlavní rozdíly mezi trhem B2B a B2C a také specifika stavebnictví v marketingové komunikaci. Dále jsou zde teoreticky podloženy všechny analýzy a nástroje marketingové komunikace použité v praktické části. Ta mimo jiné ve zkratce představuje společnost Navláčil stavební firma, s.r.o., obsahuje analýzu současné komunikace firmy s okolím, dále její situační a SWOT analýzu. Vše je zakončeno konkrétními doporučeními a návrhy.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace se dá definovat mnoha způsoby, například takto: „Koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejích produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.“ (Kotler et al., 2007, s. 1019)

Marketingová komunikace má za úkol přesvědčit nebo ovlivnit zákazníka tak, že mu sdělí informace. Tato komunikace může být s konkrétní osobou, tedy přímá a pak se jedná o osobní komunikaci. V druhém případě je sdělení adresováno mnoha příjemcům a jedná se o masovou komunikaci. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003)

Zjednodušeně řečeno osobní komunikace využívá interaktivní postupy, nebo jde o osobní prodej. Všechny ostatní nástroje marketingové komunikace spadají do masové komunikace. V praxi však vždy záleží na konkrétní situaci a na kreativitě ve využívání nástrojů komunikace. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003)

Marketingová komunikace se vyvíjí a mění se její charakter. Především jde o postoj k zákazníkům, který se zaměřuje na personalizaci, vztahy a interakci s nimi. Nejde už o pouhou změnu povědomí a postojů, ale o přímé ovlivňování chování zákazníka. Tento nový způsob pohledu na celek, který byl dříve vnímán pouze v rámci jeho jednotlivých částí (reklama, PR atp.), se nazývá Integrovaná marketingová komunikace. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003)

### 1.1 Podstatné rozdíly trhu B2B a B2C

U klasického marketingu je komunikace směřována na tzv. koncového zákazníka, tedy spotřebitele, kdežto u B2B je to firma. Ta s nabytým zbožím dále obchoduje nebo jej spotřebovává pro své účely, k produkci vlastních výrobků či služeb, které až následně míří ke koncovému spotřebiteli. Oba tyto segmenty jsou však vzájemně ovlivňovány a nemohou existovat izolovaně. (B2bmonitor, [2013])

B2B trhy mají několik charakteristických rysů, oproti trhům B2C. Je to v první řadě menší počet větších odběratelů. Na podnikovém trhu je pouze několik nabízejících a pouze několik kupujících, zato však mnohem větších. Důsledkem je, že marketéři znají lépe své zákazníky a mohou k nim přistupovat víc individuálně. Typické je budování dlouhodobé obchodní spolupráce a odlišení hlavních obchodních partnerů, kteří jsou pro firmu životně důležití. To souvisí s dalším rysem, a tím je těsný vztah odběratele a dodavatele. Zákazníci

často očekávají, že dostanou zakázku přizpůsobenou na míru. (*Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003*)

Obchodního procesu se na trhu B2B zúčastňuje více lidí, proto jsou potřeba vícenásobné obchodní návštěvy, které mohou zabrat dlouhý časový horizont (i v řádu let). Dá se také počítat s určitou úrovní profesionality zákazníka (nákupčího), protože se jedná o větší investice, než na trhu B2C a výběr konečného dodavatele musí být opravdu pečlivý. (*Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003; Kotler, Keller, 2007*)

Tržní segmentace pak nebývá prováděna na základě psycho-grafických či demografických charakteristik. Důležitějšími faktory jsou průmyslové odvětví, konečný zákazník, úroveň technologie apod. Trh B2B je také mezinárodní, tím je myšleno globálně homogenní. (*Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003*)

## 1.2 Nástroje marketingové komunikace

Pro dosažení úspěchu na trhu nestačí, aby firma vytvářela kvalitní produkt nebo službu, je nutné, aby byla v povědomí a aby se o ní hovořilo. Marketingová komunikace má za úkol učinit produkt společnosti nebo společnost samotnou přitažlivou pro cílovou skupinu. Skutečná hodnota dobrého jména podniku a jeho image je výsledkem toho, jak komunikuje se svým okolím (zákazníci, veřejnost, akcionáři atp.). Komunikační politika je proto otázkou přežití a prosperity. Pomocí marketingové komunikace je možno informovat, přesvědčovat, vytvářet image a ujišťovat. (*Grosová, 2002*)

Cílem je oslovení zákazníka a ovlivnění jeho nákupního chování ve prospěch firmy. Ve stavebnictví nejde pouze o získání izolované zakázky, ale o vytvoření takového prostředí, které přiláká investory, zákazníky. Důležitou součástí komunikačního mixu je identita firmy, která je ve stavebnictví založená na referenčních stavbách. To jsou stavby, které firma v minulosti realizovala a tvoří hmotné prostředí života všech lidí. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

### Reklama

Reklama může být definována jako „placená neosobní komunikace prostřednictvím různých médií, zadávaná podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je informovat a přesvědčovat cílovou skupinu, připomínat ji značku, produkt nebo podnik. (*Grosová, 2002*)

Je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingového komunikačního mixu. Na reklamu se vynakládá velké množství prostředků, protože dokáže vyvolat spoustu podnětů k diskuzi. Při tvorbě reklamy je důležité postupovat tak, aby výsledné sdělení bylo efektivní, pozitivní a zcela jasné. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

### **Public relations**

Jde o proces řízení, který se aktivně zapojuje do komunikace se všemi interními i externími skupinami veřejnosti, za účelem vylepšení vztahů firmy s těmito skupinami, posílení image firmy a vytvoření pozitivní publicity. Public relations je používán jako nástroj pro podporu dobrého jména firmy. Jedná se o nekomerční, neobchodní činnost, která je dlouhodobě zaměřena. Ve stavebnictví se PR zaměřuje především na vztah mezi firmou a všemi složkami jejího vnějšího okolí. *(Ang, 2014)*

Důležitý je také rozdíl mezi interními a externími vztahy firmy. Vnitřní PR je zaměřeno na zaměstnance, jejich rodiny a akcionáře. Vnější PR se pak soustředí především na tvůrce názorů, v nejčastějším případě na média. Pro stavební firmy jsou externí vztahy velmi důležité, závisí na nich úspěch firmy. Nejdůležitějšími znaky firmy, podle kterých si veřejnost (především odborná) vytváří povědomí o firmě, jsou firemní identita, styl, image a společenské kontakty a obchodní jednání. *(Pleskač a Soukup, 2001; Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003)*

Každá část veřejnosti si vytváří vlastní názor o firmě na základě vlastních zkušeností. Výsledný stav může firma ovlivnit pouze do určité míry. Avšak kvalitní PR by v dlouhodobém horizontu mělo vykazovat pozitivní výsledky, které jsou pro firmy na průmyslovém trhu nezbytné. *(Příkrylová, Jahodová, 2010)*

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je komunikační nástroj, zaměřený na zvýšení prodeje v podobě poskytování doprovodných a dodatečných hmotných i nehmotných výhod. Účelem je jednak přilákat nové zákazníky a také udržení zákazníků stávajících. Podpora prodeje je založená na psychologických pochodech zákazníků. Jedná se o určitou formu tlaku na zákazníka, který je odměněn výhodou (cenovou, hmotnou) za to, že nakoupil a to posiluje stejné chování v budoucnosti. *(Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003)*

U stavebních firem je častým příkladem projektová dokumentace zdarma při realizaci stavebního projektu, což nepředstavuje velkou finanční nákladnost pro firmu a zároveň

dostatečnou výhodu pro zákazníka. Do podnětů podporujících prodej je možno zařadit hmotné předměty (reklamní předměty, dárky), ekonomické výhody (kupon), cenově zvýhodněný nákup (sleva) a soutěže. (*Pleskač a Soukup, 2001; Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003*)

### **Přímý marketing**

Přímý marketing využívá non-personální komunikaci (pošta, email, telefon) k vytvoření a doručení nabídky správné osobě, ve správný čas za účelem bezprostřední měřitelné reakce. Touto reakcí může být okamžitá objednávka, návštěva webových stránek, zvýšená poptávka či zájem nebo návštěva předváděcí místnosti. (*Ang, 2014; Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003*)

Pro efektivní přímý marketing je pro firmu nezbytně důležité, aby vybuodovala obsáhlou databázi kontaktů. Důležité však je, aby tyto kontakty byly relevantní. Při správném výběru se totiž zvyšuje efektivita firemního sdělení. Mimo vlastní databáze je důležité i to, aby firma budovala se svými zákazníky i potencionálními zákazníky vztah. Čím více informací má firma o zákazníkovi, tím lépe je schopná načasovat svou nabídku. (*Ang, 2014*)

Důležité je, že výrobce obchází všechny mezičlánky a orientuje se přímo na zákazníka, se kterým komunikuje. Proto je pro firmu důležité, aby její nabídka byla profitabilní. Tím je myšleno, aby firma za přímý prodej neutratila více, než jí tento vydělá. Například při rozesílání nabídek poštou je potřeba si spočítat, kolik dopisů rozeslat atp. (*Ang, 2014; Pleskač a Soukup, 2001*)

### **Osobní prodej**

Osobní prodej se od pouhého prodávání produktu posunul na vyšší úroveň, kde jde o vytváření dlouhodobého vztahu mezi dvěma nebo více osobami za účelem prodeje produktu nebo služby. Tento vztah by měl být oboustranný a zákazník by měl cítit, že prodejci může důvěřovat. Osobní prodej je realizován především tváří v tvář, ale jistou jeho formou je i prodej po telefonu. (*Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003; Halada, 2015*)

V oboru stavebnictví má osobní prodej jen omezený význam v oblasti prodeje, poskytování informací a referencí. V ostatních oblastech stavebnictví se prakticky nevyskytuje. Světlou výjimku tvoří developerství, kdy stavební podniky aktivně vyhledávají kupce a osobně uskutečňují prodej. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

Vzhledem k povaze stavebních děl je potřeba, aby obchodní zástupci správně vytipovali potenciální zákazníky. První kontakt s potenciálním zákazníkem musí být efektivní a poskytnout podstatné úvodní informace. Během osobního jednání je důležité poskytnout zákazníkovi informace o firmě a o prodejních podmínkách a hlavně zjistit veškeré zákaznickovy přání a požadavky. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

### **Filosofie a poslání**

Poslání společnosti je především nástrojem strategického řízení. Vyjadřuje dlouhodobou strategii společnosti v několika málo větách. Bývá často doplněno také firemní vizí a firemními hodnotami a filosofií, které přibližují způsoby a limity na cestě při dosažení firemního poslání. Veškeré dílčí cíle, plány a strategie měly vést k jeho naplnění.

Poslání společnosti však může být i něčím víc, než jen prostředkem pro tvorbu firemní strategie. To, že firma veřejně deklaruje své poslání, dává najevo, že management společnosti má jasnou vizí, čím by se firma měla zabývat, že ve firmě existuje také silná firemní kultura postavená právě na poslání a hodnotách společnosti. Firma tak může získat nové investory nebo získat zákazníky, kteří s ní některé hodnoty nebo část poslání sdílejí. O mnoho horší je ale situace u firem, které žádné poslání definováno nemají. Firmy bez jasně stanoveného poslání nejspíš postrádají i dlouhodobou strategii. (*Businessvize, ©2010*)

## 2 SPECIFIKA STAVEBNICVÍ

Stavebnictví představuje pro Českou republiku významnou součást hmotné produkce. Stavební trh realizuje práce v hodnotě až 220 mld. Kč ročně, a tím se podílí na celkovém HDP cca 6 %. Také se významně podílí na celkové zaměstnanosti. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které jsou v rámci ostatních odvětví národního hospodářství zcela unikátní. Stavba jako výrobek je pevně spojena s pozemkem a většinou je realizována na základě individuálních potřeb zákazníka, její realizace je časově a finančně velmi náročná. Pokud se nejedná o developerství, pak je stavba určena pro předem známého zákazníka a vzniká na bázi kontinuální spolupráce. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

Stavební trh se vyznačuje rozdíly v charakteru investora, může se jednat o veřejného či soukromého. Panuje zde velká rozmanitost požadavků dle jednotlivých typů stavebních oborů a samotných staveb. Samozřejmostí je náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat, ať se jedná o jakoukoliv stavbu. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

Zvláštnosti panují i při stanovení ceny, předběžný rozpočet je součástí smlouvy o dílo. Existují odlišnosti ve stanovování cen realizace stavebních děl, projektových a inženýrských prací. Vzhledem k tomu, že životnost stavby je velmi dlouhá, dokážou existující nemovitosti cenou konkurovat nově vznikajícím budovám. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

### 2.1 Role zákazníka ve stavebním marketingu

Na rozdíl od komerčních produktů, které jsou v podstatě vyráběny pro anonymního zákazníka, je drtivá většina stavebních zakázek tvořena pro konkrétní osobu/společnost. Zákazník, spolupráce s ním a jeho požadavky na výrobek (stavební dílo), hrají ve stavebnictví významnější roli, než v odvětvích s klasickými produkty. Stavební dílo je finančně velmi náročné a proto je třeba věnovat zákazníkovi z hlediska marketingu velmi vysokou pozornost. Na rozdíl od nákupů předmětů denní potřeby „kupuje“ zákazník stavební dílo pouze jednou nebo několikrát za život. Pro firmu znamená získání zakázky často práci na několik měsíců nebo i let. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

Při rozhodování zákazníka-investora vložit své finanční prostředky do stavebního díla, jsou kladeny velké nároky na jeho rozhodnost a představitost. Představu o díle je možné



vytvořit na základě projektové dokumentace, vizualizace pomocí 3D softwaru nebo návštěvou stavby, která se svými parametry blíží dílu, které má být realizováno. U výrobku klasické komerční povahy má zákazník možnost si tento výrobek vyzkoušet, vidí ho před sebou. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Dalším specifikem je, že u stavebního díla je komplikovanější řešení reklamací. I během záruční doby může nastat situace, kdy je oprava značně časově i finančně náročná. Mezi investorem, stavební firmou a projektantem pak vznikají spory, což může vést k hospodářským ztrátám majitele objektu. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

## 2.2 Stavební dílo a jeho výroba

Až na výjimky je každé stavební dílo unikátem. Je rovněž imobilní, trvale spojené s pozemkem, na kterém je postaveno a má poměrně dlouhou životnost, která se dá vhodnými technickými zásahy prodlužovat. Rekonstruovaný objekt lze využít k dosavadním účelům nebo se dá úplně změnit způsob využití stavebního díla pouze s omezením technických a technologických pravidel. Takovéto radikální změny nejsou u klasických produktů možné, ani prodlužování životnosti výrobku není tak efektivní či vůbec možné. Pomocí rekonstrukce je také možné značným způsobem navyšovat hodnotu stavby. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Stavební dílo vyžaduje vždy vysoce soustředěnou a speciální přípravu. Výrobce musí vzít v úvahu veškeré odlišnosti od děl, které již realizoval. Na rozdíl od klasické výroby se produkty vyrábějí přímo na místě, pomocí opakovaně dočasných zařízení staveniště. To úzce souvisí s tím, že na trhu stavebních děl neexistuje výroba do zásoby. Stavba začíná být realizována až ve chvíli, kdy je znám investor, případně budoucí uživatel. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Stavební dílo jakožto výrobek lze charakterizovat určitými vlastnostmi. Základní vlastností je jeho funkčnost, tzn. schopnost plnit požadované funkce, ke kterým bylo dílo vyprojektováno a postaveno. Významnou roli hraje i jeho kvalita (technické a technologické provedení), které úzce souvisí s životností stavby. Velký důraz se v současnosti klade také na ekologičnost stavebního díla nejen při jeho provozu, ale i při jeho výrobě. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

### 2.3 Financování stavebního trhu

Na stavebním trhu jsou v podstatě dva zdroje financování. Jsou jimi soukromí investoři a veřejné zakázky. Veřejné zakázky jsou financovány z veřejných peněz, tedy peněz pocházejících ze státního rozpočtu, rozpočtu obcí či okresů a dalších státních organizací. Kritériem veřejných investic není zisk, ale veřejný prospěch. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Velikost a intenzita státních zakázek výrazně ovlivňuje stavební trh. Dá se říci, že rozvoj, stagnace nebo úpadek závidí na úspěšnosti hospodářství, jako celku. To samé však platí i pro soukromé investory. Bez silných podniků nemůže existovat silné národní hospodářství. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Realizace díla pro stavební firmy představuje vzhledem k jeho finanční náročnosti značnou vázanost kapitálu a jeho pomalý obrat. Při výrobě stavebního díla existuje celá řada variant způsobů financování, a tedy toku peněz mezi zadavatelem a stavebním podnikem. Jedná se o splátkový či zálohový kalendář, takže firma získává peníze postupně během realizace díla v závislosti na časovém nebo objemovém plnění. Dokonce i po předání stavby si investor ponechává tzv. pozastávku, která je zhotoviteli vyplacena až ve chvíli, kdy jsou odstraněny všechny vady a nedodělky a stavba prokáže, že je schopná plnit všechny funkce. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

### 2.4 Způsob získávání zakázek

Ve stavebnictví existují čtyři základní možnosti získávání zakázek. První z nich je založen na zákoně o veřejných zakázkách. Veřejné zakázky tvoří značný podíl na celkových aktivitách na stavebním trhu. Stavebnictví je na těchto zakázkách závislé, protože soukromí investoři nemají takové možnosti, aby svými požadavky zasytili potenciál stavebních firem. Stavební firma se o veřejnou zakázku může ucházet tak, že reaguje na oznámení o vyhlášení veřejné obchodní soutěže a tím do ní vstoupí. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Druhým zdrojem zakázek jsou soukromí investoři, kteří přicházejí za projekčními a stavebními firmami s určitou představou o své investici. Tito investoři nemají povinnost řídit se zákonem o zadávání veřejných zakázek. Mohou si vybrat jakéhokoli zhotovitele. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Třetí možnost představuje aktivní komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého se snaží sama vyhledat. Pomocí nástrojů marketingového mixu firma mapuje tržní segmenty

a vyhledává stavební příležitosti. V této oblasti je důležité, jakým způsobem stavební firma vystupuje a jak komunikuje s potenciálními zákazníky. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

Poslední čtvrtá možnost získání zakázky je nejvíce riziková. Jedná se o výstavbu stavebního díla z vlastního kapitálu, často doplněného kapitálem cizím bez konkrétního zákazníka. Následuje snaha firmy daný objekt prodat jako celek či po částech, nebo jej pronajmout. Tato varianta se nazývá developerství. (*Pleskač a Soukup, 2001*)

### 3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Pro přesnou představu o postavení firmy na trhu, na kterém firma působí, je potřeba analyzovat vnější i vnitřní prostředí, ve kterém se pohybuje. Bez důkladné analýzy nelze pochopit chování tohoto prostředí a už vůbec nelze předvídat jeho vývojové tendence. Tyto tendence nebo případné změny je z hlediska firmy potřebné sledovat, mohou totiž vést k příležitostem nebo naopak firmu ohrozit. Opožděná reakce firmy na změnu, nebo chybný výklad signálů může vést ke ztrátě tržního podílu nebo konkurenceschopnosti. (*Grosová, 2002; Pleskač a Soukup, 2001*)

#### 3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je „soubor sociologických elementů, které ovlivňují schopnost společnosti sloužit zákazníkům nebo prodávat zboží či služby. Jedná se o elementy kulturní, demografické, ekonomické, přírodní, politické a technologické.“ (*Halada, 2015, s. 60*)

Pro zkoumání vnějších faktorů působících na organizaci neboli makroprostředí, se využívá analýza PESTLE. Ta slouží jako podklad pro zpracování prognóz a důsledcích na další rozvoj firmy. Tyto prognózy mohou sehrát důležitou roli v rozhodování o budoucím směřování dané organizace. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

Prvním předchůdcem PESTLE analýzy byl model zkoumající nástroje a techniky pro monitorování obchodního prostředí. Tento model vytvořil Francis J. Aguilar v šedesátých letech 20. století. Model byl během svého vývoje několikrát modifikován, byl přidán i ekologický faktor. Poslední výraznou změnou bylo v osmdesátých letech osamostatnění legislativního faktoru, který byl do té doby analyzován v rámci politického prostředí. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

Touto metodou jsou analyzovány faktory makroprostředí, které by v budoucnosti mohly pro firmu znamenat příležitosti nebo hrozby. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Přičemž s ohledem na reálnou přidanou hodnotu se nejčastěji používá analýza ve formě PEST. Jako taková je ochuzena o ekologické faktory a legislativní faktory se zařazují k politickým nebo se vynechávají úplně. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012; Blažková, 2007*)

### Politické faktory a legislativní faktory

Mezi nejdůležitější politické a legislativní faktory se řadí:

- politická stabilita (forma a stabilita vlády, vládnoucí politická strana),
- politický postoj (vůči privátním investicím nebo soukromému sektoru),
- externí vztahy (zahraniční konflikty),
- politický vliv různých skupin,
- existence a funkčnost právních norem (daňové zákony, obchodní právo),
- chybějící legislativa,
- vymahatelnost práva. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

### Ekonomické faktory

Zásadní ekonomické faktory jsou:

- makroekonomická situace (míra inflace, úroková míra, měnová stabilita),
- přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost úvěrů),
- daňové faktory (výše daňových sazeb, cla). (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

### Sociální faktory

Mezi sociální faktory můžeme zařadit:

- demografické charakteristiky (věková struktura, velikost populace, geografické rozložení),
- charakteristika trhu práce (míra nezaměstnanosti),
- dostupnost pracovní síly,
- sociálně-kulturní aspekty (rovnoprávnost, životní úroveň). (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

### Technologické faktory

Poslední skupinou jsou technologické faktory, do kterých spadá:

- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- nové vynálezy a objevy,
- technologická úroveň,
- nové technologické aktivity. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

## 3.2 Analýza trhu

Stavební trh je uceleným mikroprostředím, ve kterém se realizuje velké množství aktivit. Nejedná se však o monolitní trh. V rámci stavebního trhu existují čtyři menší subtrhy, a to trh realizace stavebních děl, trh stavebních hmot a technologických celků, trh stavebního

servisu, trh nemovitostí. Na všechny aktivity probíhající na tomto trhu dohlíží a schvaluje stavební úřad. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Jednotlivé trhy mají společné poslání, a tím je uspokojení potřeb a požadavků zákazníka. Mimo to také zajišťují rentabilitu a zaplnění výrobní kapacity pro stavební firmu. Stavební trh představuje operační prostor pro uplatnění různých marketingových strategií. To především proto, že z marketingového hlediska je nutné každý subtrh odlišovat a segmentovat. Tzn. rozčlenit je na homogenní celky, což ve výsledku usnadní orientaci na jednotlivých trzích. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

Poté, co firma identifikuje jednotlivé tržní segmenty, musí se rozhodnout na které a na kolik z nich se zaměří. Tento krok se nazývá targeting neboli tržní zacílení. Nejlepší je pro firmu vybrat takové segmenty, které jí přinesou největší užitek. Jakmile stavební firma určí, na který segment se zaměří, měl by následovat krok zvaný positioning. Cílem positioningu je vytvoření image společnosti tak, aby zaujala cílové zákazníky a aby se maximalizoval prospěch firmy. *(Kotler, Keller, 2007)*

### **3.3 Analýza zákazníka**

Analýza zákazníka je dalším důležitým krokem k prodeji služeb a výrobků. Pro firmu je důležité vědět, kdo je její zákazník, a co přesně poptává. Čím lépe je firma schopná uspokojit potřeby zákazníka, tím větší má výhodu oproti konkurenci. Na základě znalosti svých zákazníků by měla firma přizpůsobit komunikaci s nimi. *(Blažková, 2007)*

Pro analýzu zákazníka jsou nejdůležitějšími demografické a behaviorální kritéria. Demografickými kritérii jsou pohlaví, věk, etnický původ a příjem. Dle těchto kritérií je možno zjistit, kdo je typickým zákazníkem firmy. Behaviorální analýza se zaměřuje na důvod, proč si zákazník upřednostňuje jeden produkt či stavební firmu před druhou. Tyto faktory, nazývané též nákupní kritéria, jsou klíčem k pochopení důvodů, proč si zákazníci vybírají daný produkt. *(Alameda County SBDC, ©2005-2016)*

Na stavebním trhu je pak zákazníkem investor, který vynakládá finanční prostředky na stavbu a většinou jí i po dokončení užívá. Investor může být soukromý, což znamená, že na stavbu vynakládá pouze soukromé finanční prostředky, nebo je veřejný, a tím pádem využívá veřejné finanční prostředky. Soukromým investorem může být domácnost nebo podnikatelský subjekt, pak se jedná o individuálního investora: Nebo jím může být banka a v takovém případě jde o investora institucionálního. *(Pleskač a Soukup, 2001)*

### 3.4 Analýza konkurence

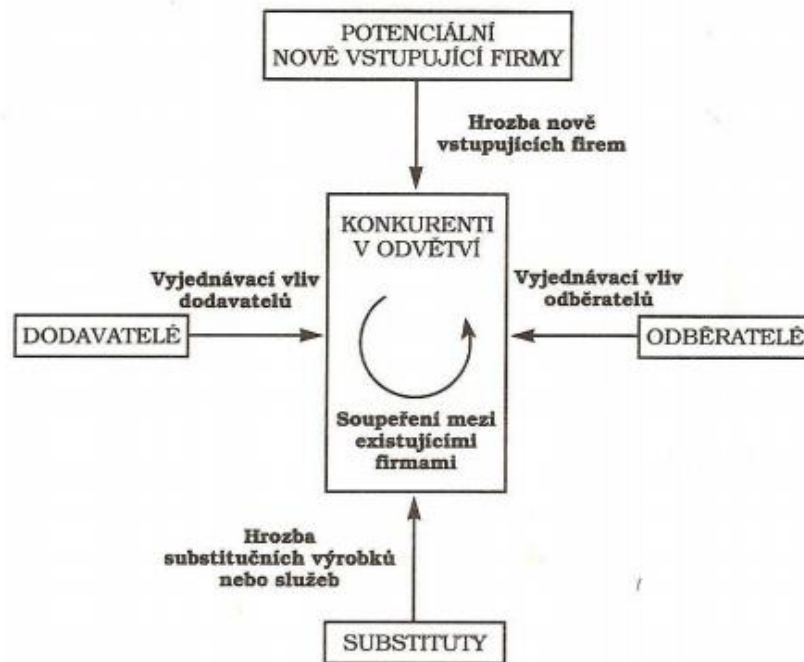
V první řadě je pro firmu nutné identifikovat své hlavní konkurenty. To se může jevit jako jednoduchý úkol, největšího rivala pozná firma jednoduše. Ale konkurenční hrozba přichází i od menších, případně potenciálních konkurentů. Největší riziko pro firmu navíc přichází ze strany nových firem na trhu a nových technologií. Spousta společností má tendenci podceňovat své konkurenty, dokonce si ani nedají práci s vyhledáním nejsilnějších z nich. *(Kotler, Keller, 2007)*

Na konkurenci je možno nahlížet ze dvou hledisek. Prvním z nich je odvětvové pojetí konkurence, které reprezentuje skupinu firem, které nabízejí podobné produkty. V rámci odvětví je nejdůležitější počet prodávajících a diferenciací produktu. *(Kotler, Keller, 2007)*

Druhým je tržní pojetí konkurence. Z tohoto hlediska je konkurentem každá společnost, která uspokojuje stejnou potřebu zákazníka. Ze stavebního trhu například potřebu bydlet uspokojí stejně tak stavba nového domu jako pronájem či nákup již existující stavby. Díky tržnímu pojetí konkurence je možné odhalit širší soubor potenciálních a skutečných konkurentů. *(Kotler, Keller, 2007)*

### 3.5 Porterův model pěti sil

„Pět konkurenčních sil – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů – odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více, či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření“. *(Porter, 1994 s. 5-6)*



Obrázek 1: Porterův model pěti sil

Zdroj: (Porter, 1994, s. 4)

### Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Firmy nově vstupující na trh mají snahu získat co největší podíl. Často proto do odvětví přinášejí značné zdroje jak kapacitní, tak finanční. Každý nový konkurent znamená hrozbu, a to v podobě růstu nákladů, snížení cen, a tím k poklesu ziskovosti. Pokud stávající firmy reagují na nového konkurenta agresivně, nebo pokud existují vysoké vstupní bariéry na trhu, je hrozba nově vstupujících firem malá. (Porter, 1994)

### Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Firmy mezi sebou soupeří, protože se snaží získat výhodné postavení. Efektivní metody, jak toho dosáhnout jsou cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu, zlepšený zákaznický servis nebo záruky. Nejčastější příčinou soupeření je, že jeden nebo více konkurentů vidí příležitost k vylepšení své pozice nebo pocítuje tlak. (Porter, 1994)

Konkurenční kroky jedné firmy mají vliv na ostatní, mohou tedy vyvolat snahu o odvetu, případně kompenzaci. Z toho jasně plyne, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Někdy toto soupeření vede k lepšímu postavení průkopnické firmy nebo i celého odvětví. Pokud



se však konflikty vyhroťí, hrozí újma pro celé odvětví a firmy na tom ve výsledku mohou být hůře, než předtím. (*Porter, 1994*)

### **Tlak ze strany substitutů**

Substituty jsou takové výrobky, které mohou nahradit produkty z daného oboru. To znamená, že mají podobné nebo stejné vlastnosti, jako daný výrobek. Substituty také snižují cenovou hranici a zisk na trhu, protože při vysoké ceně zákazníci jednoduše přejdou ke koupi substitutu. V případě zlepšení technologií pro výrobu substitučního výrobku, klesnou ceny a zisk na trhu. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

Identifikování substitutů může být někdy nesnadný úkol, protože může analytika zavést do velmi vzdálených oborů od původního odvětví. Ani správná identifikace substitutů však nemusí stačit k odvrácení jejich hrozby. Pro upevnění pozice odvětví většinou nestačí akce jedné individuální firmy (například reklama). Důležité proto pro firmy je, aby se dohodly na kolektivní akci odvětví, která dokáže hrozbu substitučních výrobků efektivně odvrátit. (*Porter, 1994*)

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé se snaží snižovat ceny, zvyšovat kvalitu produktů a služeb a stavět konkurenty proti sobě, což v důsledku snižuje zisk v odvětví. Vyjednávací pozice zákazníků se zlepšuje, pokud jsou organizováni a koncentrováni, pokud produkty které nakupují, nejsou diferenciované, jestliže mu nehrozí velké náklady na změnu dodavatele, a pokud je odběratel plně informován. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012 a porter*)

K výběru odběratelů by měla společnost přistupovat zodpovědně, protože správný výběr odběratelů může vylepšit pozici firmy na trhu. Nejlepší je vybírat si takové odběratele, kteří mají jen malou možnost firmu negativně ovlivňovat. Vyjednávací vliv odběratelů se v průběhu času mění, proto je důležité vyhodnocovat aktuální situaci a podle toho vybírat vždy ty „správné“ odběratele. (*Porter, 1994*)

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Pro uplatnění své převahy mohou dodavatelé využít tak, že pohrozí zvýšením cen nebo snížením kvality zboží. Pokud nemají silnou konkurenci, nebo se nejedná o odvětví s velkým počtem substitutů, pak mají dodavatelé obrovskou sílu a mohou drasticky zvyšovat svou ziskovost. Obranou proti tlaku ze strany dodavatelů je vybudování pevného

a dobrého vztahu mezi firmou a jejími dodavateli. (porter *Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

Podmínky určující vliv dodavatelů podléhají stejným změnám, jako je tomu u odběratelů. Často jsou však úplně mimo kontrolu firem. Firma může vylepšit své postavení změnou své strategie, nebo zvýšením hrozby své zpětné integrace. (*Porter, 1994*)

## 4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednou z nejčastěji využívaných analytických metod. Byla vytvořena v 60. letech dvacátého století Albertem Humphreyem. SWOT je zkratkové jméno, tedy akronym z anglického originálu Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. Komplexně pojatá SWOT analýza dokáže vymezit pozici organizace na trhu a definovat strategii pro další rozvoj. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

Podstatou je identifikovat zásadní silné a slabé stránky uvnitř organizace. Zjednodušeně řečeno, v čem je organizace dobrá a kde má ještě rezervy či slabiny. Také rozpoznat příležitosti a hrozby nacházející se ve vnějším prostředí firmy. Cílem je eliminovat slabé stránky a hrozby, maximálně podporovat a rozvíjet silné stránky a aktivně vyhledávat nové příležitosti. (*Managementmania, ©2011-2013*)

Při tvorbě SWOT analýzy je nezbytně nutné správně definovat identifikované příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Velmi často se stává, že jeden faktor může být brán z různých úhlů pohledu. Není ale možné, aby jeden faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou. (*Grasseová, Dubec a Řehák, 2012*)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O.

Historie společnosti sahá až do roku 1992, kdy Martin Navláčil starší začal ve Zlíně podnikat v oboru stavebnictví. V roce 1996 se společnost přetransformovala na společnost s ručením omezeným vstupem společníků – rodiny pana Navláčila. Tímto krokem byla potvrzena strategie rodinné firmy, která garantuje kvalitu svým jménem. V průběhu let firma rostla a prosperovala a sbírala četná ocenění. A to až do dnešní podoby, kdy má cca. 200 zaměstnanců a disponuje velice moderním vybavením. (Navláčil, [2010])

### 5.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Navláčil stavební firma, s.r.o.

Sídlo: Zlín, Bartošova 5532, PSČ 76001

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 25301144

Zápis do obchodního rejstříku: 31. května 1996

Základní kapitál: 1 900 000 Kč

(Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2012-2015)



Obrázek 2: Logo společnosti

Zdroj: Navláčil, [2010]

## 5.2 Profil společnosti

Hlavní náplní práce společnosti jsou tzv. stavby „na klíč“. Mezi tyto objekty patří:

- průmyslové stavby (zděné i montované sklady, haly, autosalony atp.),
- zpevněné plochy (manipulační, skladové),
- administrativní budovy,
- železobetonové objekty,
- rodinné domy a občanské stavby (např. kostel).

Svým zákazníkům nabízí nejen výstavbu daného objektu, ale komplexní realizaci včetně inženýrských prací. Navláčil stavební firma, s.r.o. dbá na kvalitu své práce, a proto poskytuje nejen servis, ale i pravidelné kontroly jakosti hotových staveb.

Firma disponuje vlastním projekčním oddělením. Výhodou je pak při projektování znalost stavebních technologií ve firmě, znalost používaných postupů a materiálů. Projekční oddělení je navíc neustále ve spojení se stavbyvedoucím, který je schopný upozornit na úskalí a nedostatky realizovaného projektu. Takto se optimalizuje časová i finanční náročnost stavby a eliminují se případné komplikace při následné realizaci.

Novou oblastí činnosti je development, v rámci kterého plánuje firma nabízet stavby včetně pozemku. Samozřejmostí bude vyřízení všech povolení týkajících se stavby i inženýrských sítí. Následně bude navazovat projektování a realizace stavby. Pro klienta to znamená plný servis s minimem starostí a hlavně se minimalizuje čas od záměru investovat do konečné realizace. *(Navláčil, [2010])*

## **6 ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O.**

Tato část se zabývá analýzou současné komunikace společnosti. Vzhledem k tomu, že na základě kvality komunikace může firma jak růst, tak stagnovat, je tato část nesmírně důležitá. A to obzvláště na trhu B2B, kde je strategie komunikace odlišná od B2C. Obchodní jednání jsou individuální na základě osobních vztahů, předchozích zkušeností a referencí. Často tato jednání probíhají na úrovni vrcholového managementu všech zúčastněných firem. Přesto je dobré mít vyvážený komunikační mix a neopomínat žádné jeho složky.

### **6.1 Nástroje marketingové komunikace používané společností Navláčil stavební firma, s.r.o.**

Jak již bylo uvedeno, Navláčil stavební firma, s.r.o. působí na trhu B2B a jako taková má zpracovaný klasický marketingový komunikační mix, kterým se řídí. V rámci rozhodnutí ve vedení společnosti, se nezúčastňují veřejných zakázek. Dalším důležitým faktem je, že se firma nezúčastňuje jako vystavovatel žádných veletrhů.

#### **Reklama**

Vzhledem k tomu, že typickým zákazníkem je firma, která potřebuje postavit např. výrobní halu, je zbytečné investovat velké částky do pravidelné reklamy v tisku či televizi. Občas však firma využije brandovou reklamu v odborných časopisech nebo v regionálním tisku (příklad v příloze). Velmi efektivní jsou pro firmu loga na stavbách a strojích, které jsou hodně vidět.

Do této části jsem se rozhodl zahrnout internetovou komunikaci. A to především proto, že je to způsob reklamy, který je téměř s nulovými náklady. Moderní technologie a internet jsou neustále na vzestupu, proto jsou vhodným prostředkem reklamních sdělení.

Společnost má své Facebookové stránky, na kterých je poměrně aktivní a sdílí zde nejen fotky svých hotových projektů, ale i reporty z různých firemních akcí, oslav, návštěv veletrhů, kterých se firma účastní a podobně. Vůči veřejnosti tak vytváří příjemný obrázek a vyzařuje atmosféru rodinné sounáležitosti.

Společnost má i svůj kanál na stránkách Youtube, kde má kromě svého promo videa i několik krátkých reportů z různých zakázek a slavnostních otevření. Pro tvorbu těchto videí využívá firma externího zpracovatele.

Navláčil stavební firma, s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s grafickým studiem, které se stará o vzhled webu, návrhy letáků a firemních zpravodajů atp. a také s fotografkou. Ta fotí stavby, které mají být propagovány například v soutěžích.

### **Podpora prodeje**

Podporu prodeje hodně ovlivňuje obchodní ředitel, který pro konkrétního zákazníka může nabídnout bonus (v podobě služby). V tomto ohledu má volnou ruku. Standardně však firma nabízí svým zákazníkům zpracování projektové dokumentace zdarma, pokud dojde k realizaci projektu.

Stálí klienti dostávají každý rok osobně PF s dárkem (lahev vína). Ale jinak nemají stálí klienti oproti těm novým žádné výhody. Firma momentálně nepořádá žádné akce pro klienty ať potenciální, či stávající a nevyužívá ani finančních slev.

### **Public relations**

První částí jsou zákazníci. Těm je čtvrtletně zasílán firemní zpravodaj, který obsahuje stručné informace o tom, co se ve firmě událo nového, kde právě realizují stavby a co se za posledního čtvrt roku podařilo.

V roce 2016 Navláčil stavební firma, s.r.o. slaví 20 let od svého založení, a proto plánují akci pro všechny zákazníky ve vlastním areálu. Kdy se každý zákazník bude moct podívat po prostorách firmy a občerstvit se na rautu. Pro každého z návštěvníků akce firma také připravuje menší pozornost.

Druhou částí je veřejnost. Ta jako taková není sice cílovým trhem, ale její názor je i přesto důležitý. Společnost Navláčil stavební firma, s.r.o. komunikuje v rámci PR několika způsoby. Jednak jsou to certifikace, které firma pravidelně obnovuje a to konkrétně:

- ČSN EN ISO 9001 – systém řízení jakosti,
- ČSN EN ISO 14001 – systém environmentálního managementu,
- ČSN OHSAS 18001 – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Dále jsou to nejrůznější ocenění, která firma získala. A ocenění její práce jsou známkou spolehlivosti, kvality a důvěryhodnosti společnosti. Proto je velmi pozitivní, že firma tato ocenění získává. Z velkého množství uvedu několik:



- hlavní cena v soutěži Stavba roku 2012 Zlínského kraje za realizaci rodinného domu ve Zlíně,
- stavební firma roku 2011 České republiky v kategorii do 250 zaměstnanců,
- ocenění MID-TOP STAV 2010,2011,2012,2013.

V neposlední řadě je potřeba zmínit, že se firma zapojuje do aktivit prospěšných veřejnosti a životnímu prostředí. Oblasti ochrany životního prostředí se společnost věnuje hlavně v rámci své práce, a to zejména recyklací stavební sutě nebo třeba ekologickým chováním při cestách na stavby, kam se zaměstnanci nedopravují individuálně, ale jsou organizovaně sváženi.

Mezi podporované akce mimo firmu patří např. DEN ZEMĚ. Mimo akce pak společnost spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Napomáhá tak k praktickému vzdělání vysokoškoláků.

### **Přímý marketing**

Přímý marketing je zajištěn skrze pravidelné rozesílání firemního zpravodaje na více než 3000 adres v České a Slovenské republice. Tento zpravodaj obsahuje informace o úspěších firmy a jejich zaměstnanců a o získaných oceněních, dále právě realizované a v nedávné době dokončené stavby. Nechybí ani nejrůznější rozhovory či odkazy na ně. Tento zpravodaj vychází jednou za 3 měsíce, a tak je udržován stálý kontakt se stávajícími a potenciálními zákazníky.

### **Osobní prodej**

Navláčil stavební firma, s.r.o. využívá přímý prodej jako primární zdroj k získávání nových zákazníků. Právě díky svému aktivnímu přístupu dokáže firma prosperovat. Společnost přímý prodej realizuje skrze své obchodní zástupce. Co mají tito na starost a jakým způsobem kontaktují zákazníky, je blíže uvedeno dále.

## **6.2 Filosofie a poslání**

Navláčil stavební firma, s.r.o. je skutečně rodinná a navíc staví na baťovských tradicích. Prioritou jsou proto zaměstnanci a jejich rodiny. Ve vztazích k zákazníkům je základní filozofie vztahů založená na skutečnosti, že "lidé slouží lidem" a konkrétně domy a budovy budou další lidé velmi dlouho a denně užívat, proto je nutné pracovat kvalitně a zodpovědně. Firma se tedy snaží být spolehlivým partnerem, který zrealizuje stavební dílo ve vysoké kvalitě.

V ekonomické oblasti se chová zodpovědně. Podniká transparentně a nekorupčně, dodržuje termíny i etiku podnikání. Firmě se tak neustále daří dosahovat kladného hospodářského výsledku a obrat firmy rok od roku roste.

Samozřejmostí je podpora potřebných subjektů, zejména v okolí firmy a sociálním okolí zaměstnanců. Firma tak např. podporuje sbory dobrovolných hasičů a sportovní organizace, kde jsou jejich zaměstnanci či jejich rodiny zapojeny. Dále firma pomáhá charitativním organizacím, zájmovým sdružením, spolupracuje se školami a studenty, podporuje studentské organizace aj.

Ekologické chování vyplývá z osobního přesvědčení vedení firmy a mělo by být i součástí myšlení zaměstnanců. Konkrétně jde např. o společné cesty řemeslníků na stavby, třídění a recyklace odpadu, neplýtvání surovinami na stavbě, ani v kanceláři atd.

Dále firma podporuje různé sportovní a kulturní akce, mezi tyto aktivity patří podpora fotbalového klubu FC Fastav Zlín, nebo akcí jako je Zlínský vorvaň a Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež.

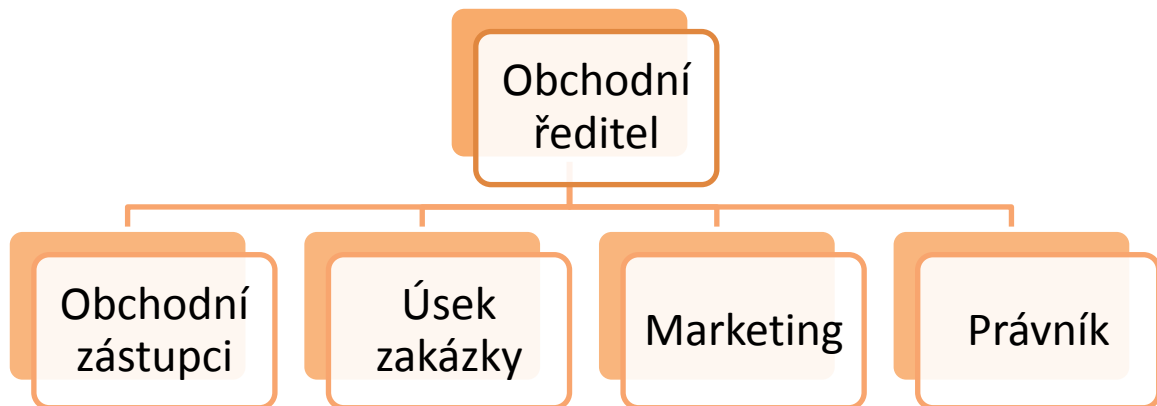
Ve shrnutí je prezentace firmy v této oblasti velmi zdařilá, firma působí důvěryhodně a jde vidět, že se nestará pouze o sebe, ale i o region ve kterém působí. Navíc podpora životního prostředí je známkou pokrokovosti, takže vedení firmy přemýšlí nad budoucností nejen sebe, ale i prostředí, ve kterém žijeme.

### **6.3 Rozbor marketingové komunikace na trhu B2B**

Tato kapitola se zaměřuje především na komunikaci se zákazníky a na celý proces průběhu zakázky od prvního kontaktu, až po předání hotové stavby. Je zde vyobrazena struktura a také popsány jednotlivé její části. V závěru kapitoly jsou zde uvedeny dvě modelové situace průběhu komunikace se zákazníkem.

#### **Struktura**

Na úvod je zde vyobrazena struktura obchodního oddělení, a to konkrétně část zabývající se prvotní komunikací se zákazníkem. Struktura má jasný řád a jsou přesně rozděleny úkoly pro každé oddělení, avšak je nutno zdůraznit, že každé oddělení má svou klíčovou roli a neúspěch jednoho z nich může znamenat neúspěch celé zakázky.



Obrázek 3: Struktura obchodního oddělení

Zdroj: Osobní rozhovor s Ing. Růženou Vorlovou, 2016

### Obchodní zástupci

O kontaktování zákazníků se starají čtyři obchodní zástupci. Jednotlivé firmy mají rozděleny podle regionů a oborů podnikání. Firma využívá vlastní databázi a obchodníci dále sami vyhledávají další firmy a kontakty (pokud ještě nejsou v databázi). Obchodníci disponují velkým množstvím informací a zkušeností, musí vědět, kdo v dané firmě rozhoduje o investicích atp. Proto jsou důležitým aktivem společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.

Obchodní zástupci pravidelně kontaktují nejen potenciální, ale i stávající zákazníky. Zjišťují situaci firmy a připravují terén pro spolupráci. Díky pravidelnému kontaktu se udržuje vztah mezi zákazníky a firmou. Nic se však nesmí přehánět, proto je stanoven interval, jak často volat, aby zákazník nebyl odrazen. Pokud se začne jednat o případné stavbě, člověk, který firmu kontaktoval je vždy přítomen u úvodních jednání.

Další z činností, které obchodní zástupci mají na starost je návštěva veletrhů, na příklad Techagro, Amper, MSV, Salima. Ale ne z pozice vystavovatele, ale návštěvníka. Na veletrzích pak navštěvují potenciální zákazníky, navazují úvodní kontakt a vždy předají propagační brožuru Navláčil stavební firma, s.r.o. Tato brožura obsahuje základní informace, reference v podobě fotografií a kontaktní osoby.

### **Úsek zakázky**

Úsek zakázky má na starost kontakt se zájemci, potažmo zákazníky. V této části firmy pracují 2 osoby, které úzce spolupracují s dalšími odděleními firmy. Starají se tedy nejen o komunikaci vnější, ale také vnitropodnikovou.

Toto oddělení se při vypracování konkrétní zakázky stará o zajištění návrhu projekce, výpočtem konečné ceny, technickou přípravu (výkresy) a kontakt s technologem. Osoby v tomto oddělení jsou odpovědné za určité usměrnění zákazníka a dbají na reálnost a proveditelnost zákaznickových požadavků. Díky tomuto mezičlánku dokáže firma poskytnout ucelený a proveditelný návrh, přizpůsobený přáním zákazníka.

### **Obchodní ředitel**

Tuto pozici zastává přímo pan Martin Navláčil junior. Je osobou, která je přítomná všem důležitým jednáním se zákazníky. Stará se také o prodej každé zakázky a přímo komunikuje se všemi odděleními, které mají na starost komunikaci se zákazníkem. Nejužší propojení je pak v rámci firmy s úsekem zakázky, protože jejich vzájemná spolupráce nejvíce ovlivňuje výsledek projektu, prezentovaného zákazníkovi.

Důležité je také dodat, že jako obchodní ředitel společnosti má pan Martin Navláčil junior určitou prestiž, což při prodeji působí jako značné plus pro firmu, a také se už se spoustou zákazníků zná, ať už z dřívějších zakázek, či různých akcí pro top management. Tento faktor je u dojednávání obchodu velmi důležitý, protože je v takovém případě mezi oběma stranami vybudována už určitá důvěra.

To, že tuto pozici zastupuje člen rodiny Navláčilů a navíc zároveň jednatel firmy nutně přidává na image firmy, jako rodinného podniku. Nevýhodou může být snad jen množství pracovních úkonů, které pan Martin Navláčil junior musí zvládat.

### **Právník**

I když právník přímo nekomunikuje se zákazníkem, dá se říci, že výsledná smlouva, kterou zpracovává, je určitým druhem komunikace sama o sobě. Právník má za úkol vytvořit smlouvu tak, aby byly spokojeny obě strany. Bezchybná práce je pak známkou kvality a také nezbytnou součástí každého obchodu.

### **Marketingové oddělení**

Veškeré pracovní úkony spojené s marketingem jsou v kompetenci jednoho zaměstnance. Marketingové oddělení spravuje velké množství úkonů. Ještě před tím, než zákazník začne

s firmou jednat, může si o ní zjistit informace na jejích webových stránkách, Facebooku a nově i Instagramu. Veškeré tyto materiály zpracovává a spravuje Ing. Růžena Vorlová. Během samotné stavby je pak potřeba zajišťovat reklamu, fotografie atp. Nově firma na podnět právě marketingového oddělení začala využívat časoměrné kamery pro tvorbu propagačních videí.

Komunikace s marketingovým oddělením pokračuje (ne vždy) i po dokončení stavby. Konkrétním případem je přihlášení hotové stavby do soutěže Stavba roku Zlínského kraje. Pro tyto účely je potřeba zajistit všechny podklady, souhlasy s přihlášením atd. Takovéto soutěže pomáhají zviditelnit nejen firmu, ale i zákazníka.

Marketingové oddělení ale nekomunikuje pouze se zákazníky. Obecně se dá říci, že se stará především o vnější PR. To zahrnuje komunikaci vůči konkurenci, veřejnosti, potenciálním zaměstnancům a podobně.

### **6.3.1 Modelová situace A – zákazník kontaktuje firmu**

Firma XY chce postavit novou výrobní halu ve Zlínském kraji. Hledá stavební firmu, která by dokázala zařídit vše na klíč. Důležité jsou pro firmu XY reference a spolehlivost.

V první fázi pověřená osoba vyhledává informace na internetu, kde se mezi prvními (díky správným klíčovým slovům) zobrazí Navláčil stavební firma, s.r.o. Na stránkách nalezne reference, promo videa a všechny potřebné informace o firmě. Následně kontaktuje přímo obchodního ředitele společnosti, pana Martina Navláčila juniora. V ideálním případě byl již zákazník někdy dříve kontaktován s nabídkou spolupráce od Navláčil stavební firma, s.r.o.

Dalším krokem je osobní schůzka, kde se upřesní požadavky zadavatele, vyřeší se, bude-li zákazník požadovat i projektovou dokumentaci a domluví se detaily. Následuje konkrétní zadání požadavku firmou XY, který je následně zpracován úsekem zakázky. Ve fázi finálního zpracování přichází na řadu dopracování případných detailů, nutných formalit úzce souvisejících s realizací a následně započne stavba.

K průběhu stavby neodmyslitelně patří také průběžná fotodokumentace, která je aktuálně zpracovávána mimo jiné i pro účely reklamy, což je úkolem marketingového oddělení. Příkladem využití pro účely reklamy je aktuální sdílení na webových stránkách. Po dokončení stavby se marketingové oddělení stará o následnou maximální propagaci, a to

prostřednictvím sociálních sítí. Toto je dobré i pro firmu XY, protože takto se o ní více hovoří.

Stavba byla dokončena, zkolaudována a předána. Firma XY je spokojena, protože Navláčil stavební firma, s.r.o. zařídila vše od projektové dokumentace až k předání hotové stavby. Byly dodrženy jak časové termíny, tak cenové požadavky a díky tomu může spolupráce pokračovat i při dalších projektech.

I když se to může v dnešní době jevit jako samozřejmost, je lépe zmínit, že všechny tyto úkony jsou podloženy legislativně-právní úpravou. Tím jsou myšleny smlouvy mezi firmou XY a Navláčil stavební firma s.r.o.

### **6.3.2 Modelová situace B – firma kontaktuje zákazníka**

Obchodní zástupce Navláčil stavební firma, s.r.o. telefonicky kontaktuje společnost YZ a zjišťuje, jestli neplánují stavební investici. Vzhledem k tomu, že oslovená společnost YZ aktuálně rozšiřuje výrobu a potřebují novou výrobní halu, nabídne obchodní zástupce krátkou osobní schůzku. Při prvním setkání se obchodní zástupce blíže seznámí s plány firmy YZ a společně se dohodnou na spolupráci. Předmětem dohody je skutečnost, že firma YZ požaduje dodání stavby takzvaně na klíč.

Následný postup je totožný jako v případě, kdy si firma XY vyhledává stavební firmu sama. Pokud nastane situace, kdy firma YZ neplánuje okamžitou investici do nové nemovitosti či rozsáhlé rekonstrukce, doporučí obchodní zástupce bližší seznámení se s firmou prostřednictvím webových stránek, a zdůrazní, že v případě změny mohou obchodního zástupce nebo obchodního ředitele kdykoli kontaktovat.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY

### 7.1 Analýza makroprostředí (PEST)

#### Politicko-legislativní prostředí

Navláčil stavební firma, s.r.o. je ovlivňována velkým množstvím legislativních faktorů a také vládou stanovených změn. Celou řadu změn přinesl už vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004. Velkou výhodou Navláčil stavební firma s.r.o. je, že se nezapojuje do veřejných zakázek, proto se z daleka vyhýbá všem korupčním aférám, týkajících se veřejných zakázek. I přes poslední novelizaci zákona o veřejných zakázkách z roku 2012 zůstává postoj firmy stejný a do budoucna není v plánu toto jakkoli měnit.

V prosinci 2015 zasedla Plenární schůze Rady hospodářské a sociální dohody České republiky. Projednáván byl Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. V minulém roce se totožný plán podařilo z velké části naplnit. Nesplněné úkoly se týkaly především opatření v oblasti legislativy, například se zatím nepodařilo ukončit legislativní proces u návrhu zákona o sociálním podnikání. Struktura akčního plánu na rok 2016 nadále zůstává stejná. Člení se do čtyř oblastí, zahrnujících příznivé podnikatelské prostředí pro malé a střední podniky, přístup k financím, internacionalizaci podnikání malých a středních podniků a energetické úspory v podnikání malých a středních podniků. (*Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015*)

Vzhledem k tomu, že Navláčil stavební firma s.r.o. se velikostí řadí ke středním podnikům, může ji tento plán pozitivně ovlivnit, a to především díky snaze o jednodušší přístup k financím. Akční plán navíc pomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků a otevírá tak cestu pro růst a pro příznivé konkurenční prostředí.

Příznivé prostředí pro podnikání bylo v České republice však vytvářeno dlouhodobě. Například Operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013. Hlavním cílem OPPI bylo zvýšit do konce programového období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy. OPPI byl zaměřen na rozvoj podnikání a podporu podnikatelského prostředí, na podporu inovací, na zavádění nových technologií a na komercializaci výsledků výzkumu a vývoje. V současné době probíhá vyhodnocování celkové úspěšnosti projektu. (*Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015a*)

Politicko-legislativní faktory není radno podceňovat. Je důležité aktivně sledovat veškeré změny, které se mohou firmy týkat a snažit se maximálně využít všech nabízených možností (například dotace). Při jakékoli podstatné změně je nutné, aby firma co nejpřesněji předvíдалa budoucí vývoj a přizpůsobila se.

### **Ekonomické faktory**

I přesto, že je Česká republika země s vyspělou ekonomikou a stavebnictví by mělo být jedním z jejích pilířů, bylo tomu v několika posledních letech spíše naopak a stavebnictví bylo brzdou růstu. Ekonomická situace se však zlepšuje a stavebnictví se pomalu, ale jistě přibližuje ke své úrovni před ekonomickou krizí.

V průběhu roku 2015 bylo zadáno konkrétním dodavatelům 14 828 zakázek, což je o 8,8 procenta více než v roce předchozím. Objem zadaných zakázek dosáhl hodnoty pouze 260 miliard korun a zaznamenal tak v meziročním srovnání čtvrtinový pokles (25,6 procenta). Vývoj byl však značně ovlivněn velkými zakázkami společností ČEPRO, NET4GAS a České dráhy v celkové hodnotě téměř 125 miliard korun na rok 2014, a 34 miliard korun na rok 2015. (*Czechstav, 2016*)

Počet zaměstnanců ve stavebnictví se v roce 2015 v podnicích s více než 50 zaměstnanci meziročně snížil o 2 procentní body oproti předešlému roku. Mzdy se oproti tomu však zvýšily, průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla o 6,4 procenta a to na 31 675,- Kč. Stavebnictví v současné době zaměstnává zhruba 170 tisíc lidí. (*Český statistický úřad, 2016*)

### **Sociální prostředí**

Stavebnictví má spoustu specifíků v porovnání s ostatními obory, zabývajícími se výrobou. Nejpodstatnější z nich jsou neustálé změny místa práce, používané technologie a také rozdílné druhy realizovaných staveb. I přes všechny moderní technologie je tato práce fyzicky a manuálně náročná, a tím pádem závisí na kvalifikovaných zaměstnancích.

V minulém roce (2015) se projevil nedostatek stavebních dělníků v plném rozsahu, kdy ve vrcholu sezóny byla vytíženost stavebních firem v průměru mezi 94 a 95 %. Tato čísla jsou alarmující. Problémy s kvalitní pracovní silou nejsou ve stavebnictví nic nového, nicméně byly oddáleny kvůli ekonomické krizi. Tyto problémy se netýkají čistě manuálních pracovníků. Velmi vytížené jsou i projekční firmy, kdy jejich aktuální průměrné vytížení (první kvartál 2016) činí 94 %. Vzhledem k momentálnímu růstu ekonomiky se dá



předpokládat, že nedostatek pracovníků pocítí v příštích letech spousta stavebních firem. K navýšení svých možností často firmy sahají po externích subdodavatelích, více než 40 % všech prací zajišťují stavební firmy v České republice jinými, než vlastními zaměstnanci. (CEEC Research, 2016)

Z dlouhodobého hlediska je průměrný věk ve stavebnictví vyšší než v celé ekonomice. V roce 2013 dosáhl hodnoty 42,4 let a neustále se zvyšuje. Nicméně populace stárne, takže tento jev není až tak překvapivý. S oddalováním věku pro přiznání starobního důchodu však vyvstává problém, jak zapojit do pracovního procesu i starší zaměstnance. V oblasti stavebnictví je toto důležitá otázka, která by se už v současné době měla řešit, protože pro staršího člověka je takováto práce nad rámec jeho sil a je těžké najít v oboru uplatnění. (Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2015)

### **Technologické prostředí**

Pro stavební firmy je důležité sledovat a aplikovat nové technologie. Jedním z hledisek je konkurenceschopnost, dalším je úspora času a financí. Pokud firma neaplikuje nové technologie, vystavuje se vážnému riziku ztráty konkurenceschopnosti a tím pádem i udržitelnosti na trhu.

Samozřejmě, že je v tomto ohledu důležité, v jakém konkrétním oboru firma působí. Navláčil stavební firma, s.r.o. se zabývá pozemním stavitelstvím, kde nejsou kladeny tak vysoké nároky na použitou technologii a techniku. Firma se však zabývá i rekonstrukcí historických budov, kde je důležité využívat co nejlepší technologii a perfektně ji ovládat. Proto z tohoto hlediska musí sledovat nové technologie a co nejdříve zaškolené zaměstnance.

Dalším faktorem jsou používané stavební materiály a nakládání se stavebním odpadem. V dnešní době je velmi důležitá ekologie a recyklace, proto by každá stavební firma měla dbát na využívání materiálů a technologií nepoškozujících lidské zdraví či přírodu. Navíc by se firmy měly starat o nakládání se stavebním odpadem, i když tyto úkony navyšují celkové náklady.

## **7.2 Analýza trhu**

Pro analýzu stavebního trhu je potřeba zahrnout hlavní faktory oborového okolí, a to především specifika stavebnictví, hrozby způsobené otevřeností trhu vůči zahraničním subjektům a zároveň omezené možnosti českých firem v rámci investic v EU a v neposlední řadě zdroje stavebních zakázek.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Na rozdíl od klasických komerčních trhů, kde je produkt v podstatě vyráběn pro anonymního zákazníka, je drtivá většina zakázek na stavebním trhu vyráběna pro konkrétního zákazníka. Zákazníkovy požadavky, preference a vlastnosti jsou přesně známy. Navíc se zákazník účastní zrodu stavebního díla od samého počátku, od prvního záměru a studií, projektu k územnímu řízení, stavebnímu povolení až po vlastní realizaci a kolaudaci.

Zákazník, spolupráce s ním a jeho požadavky na výrobek (stavební dílo) hrají ve stavebnictví významnější roli než v odvětvích s klasickými produkty. Finanční náročnost stavebního díla je vysoká a proto věnuje zákazník svému rozhodování mezi variantami velkou pozornost. Pro stavební firmu to představuje dlouhodobou, u větších zakázek i několikaletou, práci bez záruky jejího završení, tj. získání dodávky. (*Architektura, stavebnictví, © 2016*)

Stavby průmyslových objektů s sebou nesou daleko vyšší finanční náročnost a pro zákazníka je důležitá především funkčnost, ale ani v tomto odvětví nelze zanedbávat design nebo příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance.

### **Hrozba vstupů**

Hrozba vstupu nových konkurentů na český stavební trh existuje, a to zejména prostřednictvím investic ze zahraničních subjektů z EU. Bohužel tato hrozba je pouze jednostranná, kdy zahraniční subjekty mohou takřka neomezeně pronikat na český stavební trh, avšak české stavební firmy nemají rovnocennou pozici, poněvadž otevření českého stavebního trhu vstupem ČR do EU nebylo následováno totožným otevřením trhu EU. Z toho důvodu jsou české stavební firmy vystaveny zvýšenému konkurenčnímu tlaku. (*Architektura, stavebnictví, © 2016*)

### **Hrozba substitutů**

Vzhledem k povaze stavebního trhu a charakteru stavební výroby je hrozba substitutů pro většinu firem v České republice nevýrazná. Ze strany potenciálních zákazníků hrozí snaha o záměnu plánovaného výrobku za jiný substitut ojediněle. Dochází k ní výlučně u infrastrukturních projektů velkého rozsahu, a proto se tyto hrozby netýkají Navláčil stavební firma, s.r.o.

### **Konkurenční rivalita v odvětví**

Konkurenční rivalita v odvětví se rozdílně projevuje v rámci způsobů získání stavební zakázky. V prvním způsobu hraje klíčovou roli zákon o veřejných zakázkách. Tímto zákonem se musí řídit všechny zakázky, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných prostředků. Veřejné zakázky tvoří značný podíl na celkových stavebních aktivitách na trhu. Stavebnictví je oborem silně závislým na těchto zakázkách. (*Architektura, stavebnictví, © 2016*)

Druhým zdrojem zakázek jsou soukromí investoři. Tito investoři se řídit zákonem o veřejných zakázkách nemusí. Při výběru zhotovitele mají zcela volnou ruku. Avšak soukromí investoři nemají takové investiční možnosti, aby svými požadavky zasytili potenciál stavebních firem. (*Architektura, stavebnictví, © 2016*)

Třetí možností získávání zakázek je aktivní komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého se snaží sama vyhledat. Vstupuje do volného tržního prostoru a pomocí nástrojů marketingového mixu mapuje tržní segmenty a vyhledává stavební příležitosti. (*Architektura, stavebnictví, © 2016*)

Stavební firma Navláčil se, jak už bylo zmíněno, nezúčastňuje veřejných zakázek, ale aktivně vyhledává potenciální zákazníky/investory a buduje svou pověst na referencích. Vzhledem k tomu, že firma má dostatek zakázek, je tento krok za současného stavu trhu pro firmu efektivní.

### **Analýza stavu a vývoje českého stavebnictví za Q1 2016**

„Růst českého stavebnictví v roce 2016 očekávají zejména malé a střední stavební firmy (růst o 3 %) a zástupci pozemního stavitelství (o 3,6 %). Ředitelé velkých firem predikují stagnaci, představitelé inženýrského stavitelství čekají dokonce pokles (o 1,1 %). Podle tří ze čtyř stavebních společností (72 %) není dostatek připravených projektů pro realizaci výstavby. Situace se ale podle poloviny firem v této oblasti zlepšuje.“ (*CEEC Research, 2016*)

„V roce 2016 porostou stavebním firmám i tržby (o 2,5 %). Zlepšení očekávají zejména malé/střední firmy a společnosti z pozemního stavitelství. Velké stavební společnosti predikují stagnaci, firmy z inženýrského stavitelství dokonce pokles. Napříč všemi segmenty došlo ke zlepšení průměrné ziskovosti zakázek. V roce 2017 budou tržby sektoru dále růst, a to o 3 procenta.“ (*CEEC Research, 2016*)

### **Postavení společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. na trhu**

Z geografického hlediska působí Navláčil stavební firma, s.r.o. ve Zlínském kraji. Nicméně provádí stavby i mimo tento kraj, a to především v Jihomoravském kraji a na Slovensku, konkrétně v Trenčínském kraji. Zakázky však firma neodmítá, ani pokud jde o stavbu ve vzdálenějších regionech.

Společnost díky svým možnostem figuruje v zakázkách převážně jako hlavní dodavatel, ale podílí se i na projektech většího charakteru jako subdodavatel. Firma se také podílí na projektech s vysokou technickou náročností a to díky profesionalitě svých zaměstnanců. Navláčil stavební firma, s.r.o. také disponuje širokou škálou vlastních stavebních strojů, což umožňuje plně využívat potenciál trhu na rozdíl od malých a středních podniků, které si tyto stroje musejí často vypůjčovat.

Navláčil stavební firma, s.r.o. se zaměřuje především na trh B2B, kde realizuje podstatnou většinu svých zakázek. Jedná se především o stavbu průmyslových objektů, administrativních budov atd. Na trhu B2C realizuje firma malé množství zakázek, ale i tak patří do oblasti jejího působení.

Navláčil stavební firma, s.r.o. se také snaží vytvořit opravdu komplexní službu, a proto se vydává cestou rozvoje projekčního oddělení a developmentu. Takto budou moci pro zákazníka v blízké době zajistit nejen stavební práce, ale také vyhledání pozemku, zařízení všech nutných formalit, spojených se stavbou a posunout svou službu na vyšší úroveň.

### **7.3 Analýza zákazníka**

Zákazníci Navláčil stavební firma, s.r.o. se dají rozčlenit podle druhu služby, kterou poptávají, a to na zákazníky poptávající průmyslovou výstavbu a na zákazníky poptávající občanskou výstavbu. Je potřeba říct, že firma má i vlastní projekční oddělení, proto se najdou i zákazníci, kteří chtějí pouze zpracovat projektovou dokumentaci. Většinou si však i tito nakonec zvolí společnost Navláčil stavební firma, s.r.o. jako hlavního dodavatele.

Mezi významné zákazníky na trhu B2B patří například Zlín - SAMOHÝL MOTOR a.s., pro nějž byla zrealizována výstavba dvou autosalonů, MND Drilling & Services a.s., kteří uzavřeli smlouvu na výstavbu několika průmyslových hal nebo Den Braven production s.r.o., pro které firma realizovala rekonstrukci a stavbu nové výrobní haly. (*Navláčil, [2010]*)

Při navazování spolupráce se zákazníkem sleduje firma několik faktorů, a to především bonitu zákazníka, reference, způsob financování a objem stavebních zakázek. Pro získání těchto informací využívá firma Navláčil stavební firma, s.r.o. doporučení, osobní kontakty a také vlastní zkušenosti. Firma upřednostňuje zákazníky, kteří chtějí realizovat stavbu ve Zlínském kraji, a to i s ohledem na své zaměstnance, kteří pak nemusejí trávit dlouhý čas mimo své domovy a rodiny. Dalším kritériem výběru je obor podnikání. Navláčil stavební firma s.r.o. aktivně vyhledává potenciální zákazníky. Pro přesvědčení investora o spolupráci využívá svých referencí, dobrého jména a více než dvacetileté tradice.

Co stojí za zmínku je fakt, že spousta zákazníků se společností Navláčil stavební firma, s.r.o. spolupracuje dlouhodobě, tedy na více zakázkách. Toto naznačuje, že jsou zákazníci velmi spokojeni, a to je i jedním z cílů společnosti – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Tohoto cíle je dosahováno pomocí následujících prostředků:

- kvalitní zákaznický servis (vyřizování reklamací a stížností),
- plnění dohodnutých termínů,
- plnění smluvených investičních nákladů,
- legislativně právní zajištění všech úkonů,
- otevřenost vůči přáním a požadavkům zákazníka.

## 7.4 Analýza podniku

### Vlastnická struktura

Statutárním orgánem společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. jsou tři jednatelé. Martin Navláčil, Jakub Navláčil a Pavel Navláčil. Přičemž každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně. Jednotlivé podíly jsou rozděleny následovně:

#### **Společný obchodní podíl:**

MARTIN NAVLÁČIL, JAROSLAVA NAVLÁČILOVÁ

**Vklad:** 1 349 000,- Kč

**Splaceno:** 1 349 000,- Kč

**Obchodní podíl:** 71 %

#### **Společník:**

JAKUB NAVLÁČIL

**Vklad:** 323 000,- Kč

**Splaceno:** 323 000,- Kč

**Obchodní podíl:** 17 %

**Společník:**

PAVEL NAVLÁČIL

**Vklad:** 228 000,- Kč**Splaceno:** 228 000,- Kč**Obchodní podíl:** 12 %

Základní kapitál je stanoven ve výši 1 900 000,- Kč, přičemž je z něj splaceno 100%.

(*Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2012-2015*)

**Zaměstnanci**

Firma disponuje stabilizovaným týmem zkušených, vysoce řemeslně zručných a výkonných pracovníků v oborech řídicí technik na stavbě, zedník, tesař, štukatér, obkladač, stavební dělník, zámečnický, strojník a řidič. Se svými 200 zaměstnanci se řadí mezi středně velké společnosti. Firma se snaží přijímat zaměstnance z regionu, a proto realizuje zakázky převážně z blízkých lokalit, aby zaměstnanci nemuseli na delší dobu opouštět své rodiny. (*Navláčil, [2010]*)

Důraz je kladen na vysokou odbornost i morálnost pracovníků. Samozřejmostí je u všech profesí průběžné vzdělávání, které firma nejen podporuje, ale i sama organizuje. Díky tomu firma zaručuje kvalitně odvedenou práci. (*Navláčil, [2010]*)

**Organizační struktura**

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Osobní rozhovor s Ing. Růženu Vorlovou, 2016

Organizační struktura společnosti je jednak značně rozvětvená, proto je zde vyobrazeno jen základní rozdělení. Pro představu však uvedu několik dalších členění jednotlivých úseků. Pod Obchodní úsek dále spadá například development, marketing, oddělení poptávky,

oddělení zakázky atd. V rámci technického úseku figurují projektanti, technologové a takzvaní přípravaři. Pod výrobní úsek spadá vše spojené s realizací stavebního díla atp.

### Finanční situace podniku

Vývoj stavebnictví hodně odráží vývoj ekonomiky jako celku. Společnosti hrála na počátku roku do karet také velmi mírná zima. Navíc díky aktivnímu přístupu k získávání zakázek se téměř dvojnásobně zvýšil obrat ve srovnání s rokem 2013. Důležitým faktorem pro firmu je i to, že není zadlužená. (*Výroční zpráva za rok 2014, 2015*)

	2012	2013	2014
Obrat	299 370	385 718	702 885
Zisk před zdaněním	19 223	10 161	12 332
Čistý zisk	15 929	8 643	10 341
Aktiva	165 122	171 423	291 031
Vlastní kapitál	41 187	49 830	60 171
Zaměstnanci	47	48	163

*Tabulka 1: Hlavní ekonomické ukazatele (v tis. Kč)*

*Zdroj: Výroční zpráva za rok 2014, 2015; autor*

Firma vkládá část svých zisků zpět do vlastního rozvoje a investic. Díky tomu se v roce 2014 navýšil objem aktiv o 70% na 291 milionů Kč. Především v tom hrálo roli dokončení skladovací a servisní haly, investice do vozového parku a pořízení techniky nutné pro zajištění plynulé realizace zakázek. Také hodnota vlastního kapitálu se průběžně navyšuje. Dalším podstatným ukazatelem je počet zaměstnanců, který v současné době dosáhl úrovně 200 osob. (*Výroční zpráva za rok 2014, 2015*)

## 7.5 Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurentů bylo vybráno pět firem, které se dají považovat za hlavní konkurenty společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. Hodnocená kritéria byla: místo působnosti, primární zaměření, velikost (počet zaměstnanců), roční obrat, a doba působení na trhu (rok založení). Konkurenti jsou seřazeni podle toho, jak velkou jsou hrozbou, a to od největší po nejmenší.

**TM Stav, spol. s.r.o.**

Hodnotící kritéria	
Místo působnosti	Vsetínsko
Primární zaměření	Průmyslová, občanská a bytová výstavba
Počet zaměstnanců	78
Obrat za rok 2014 (v tis. Kč)	447 957
Rok založení	1997

*Tabulka 2: Hodnotící kritéria TM stav spol. s.r.o.*

*Zdroj: Interní materiály společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.; autor*

Firma TM Stav, spol. s.r.o. byla vyhodnocena jako nejvážnější konkurent. Důvodů je pro to hned několik. Prvním z nich je rychlé tempo růstu v posledních letech. Firma je sice ve srovnání s Navláčil stavební firma, s.r.o. poloviční, ale během pár let ji může předčit. Také disponují vlastními stavebninami a čerpací stanicí, což je velkou výhodou. Slabou stránkou je působení v relativně malé oblasti.

**Zlínstav a.s.**

Hodnotící kritéria	
Místo působnosti	Zlínský, Olomoucký, Moravskoslezský kraj
Primární zaměření	Průmyslová, občanská a bytová výstavba
Počet zaměstnanců	180
Obrat za rok 2014 (v tis. Kč)	1 159 654
Rok založení	1990

*Tabulka 3: Hodnotící kritéria Zlínstav a.s.*

*Zdroj: Interní materiály společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.; autor*

Společnost Zlínstav a.s. je svou velikostí, zaměřením i ročním obratem nejbližší Navláčil stavební firma, s.r.o. Navíc působí především ve Zlínském kraji a na trhu je už přes 25 let. Jediný důvod, proč byla tato firma zařazena až na druhé místo je ten, že v roce 2014 byl její ukazatel EBIDTA z roku 2014 v záporných hodnotách. Není jisté z jakého důvodu tomu tak bylo, ale může to značit i případné problémy ve firmě.



**PSG – International a.s.**

Hodnotící kritéria	
Místo působnosti	Mezinárodní
Primární zaměření	Průmyslová a občanská výstavba, energetické projekty
Počet zaměstnanců	600
Obrat za rok 2014 (v tis. Kč)	1 843 971
Rok založení	1924

*Tabulka 4: Hodnotící kritéria PSG – International a.s.*

*Zdroj: Interní materiály společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.; autor*

PSG – International a.s. je velká firma působící v mnoha zemích. V České republice se nezaměřuje na jednotlivé kraje, ale působí celorepublikově. Dá se předpokládat, že se bude zapojovat do velkých projektů, které by společnost Navláčil stavební firma, s.r.o. ani nebyla schopna realizovat v pozici hlavního dodavatele.

**Rapos, spol. s.r.o.**

Hodnotící kritéria	
Místo působnosti	Zlínský kraj, ale i Praha, Brno
Primární zaměření	Průmyslová, občanská a bytová výstavba
Počet zaměstnanců	90
Obrat za rok 2014 (v tis. Kč)	204 370
Rok založení	1992

*Tabulka 5: Hodnotící kritéria Rapos, spol. s.r.o.*

*Zdroj: Interní materiály společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.; autor*

Rapos, spol. s.r.o. je relativně malá firma s nízkým ročním obratem. I přes to, že na trhu působí dlouho, nedokázala dosáhnout velikosti svých konkurentů. Celkově firma působí nevýrazným skoro až zanedbaným dojmem.

**PaPP, spol s.r.o.**

Hodnotící kritéria	
Místo působnosti	Uherské hradiště a okolí
Primární zaměření	Průmyslová, občanská a pozemní výstavba
Počet zaměstnanců	100
Obrat za rok 2014 (v tis. Kč)	126 000
Rok založení	1990

*Tabulka 6: Hodnotící kritéria PaPP, spol. s.r.o.*

*Zdroj: Interní materiály společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.; autor*

PaPP, spol. s.r.o. má ze všech uvedených společností nejmenší obrat a zaměřuje se pouze na výstavbu v Uherském Hradišti a blízkém okolí. Realizují spíše menší stavby. Za poslední dva roky nemají žádné reference z oblasti průmyslových staveb. I proto jsou hodnoceni jako méně významný konkurent.

## **7.6 Porterova analýza oborového prostředí**

### **Stávající konkurence**

Stávající konkurenti byli blíže popsáni již v kapitole Analýza konkurence. V oboru stavebnictví se pohybuje velké množství firem, ale v současné době je vytížení stavebních firem dost vysoké i přes to, že není hlavní sezona. Navíc Navláčil stavební firma s.r.o. navazuje se svými zákazníky dlouhodobou spoluprací, vytvářejí pro zákazníka komplexní produkt, což je jedna z hlavních zbraní v konkurenčním boji.

### **Konkurence substitutů**

Stavební trh nabízí pouze velmi omezenou možnost substitutů, každá stavební zakázka je jiná a stavby se nedají vytvářet předem na sklad, jako u jiných odvětví. U každé nové zakázky je k její komplectaci potřeba využívat jiných metod a technologií. Jako možný substitut se dá považovat výstavba nízkoenergetických, ekologických staveb. Nejčastěji se tento trend objevuje u výstavby rodinných domů. (Ciemala, 2008)

„Například ve výstavbě rodinných domků je možná náhrada klasického výrobního postupu, tedy výstavby rodinného domu z cihel nebo cihlových tvárnic sestavením

rodinného domu z předem vyrobených částí, které jsou následně montovány do sebe. Podstatou montovaných domků jsou velkoplošné sendvičové panely vyrobené na bázi lehké prefabrikace dřeva, které jsou vyplněny akustickou a tepelnou izolací a opláštěné stavebními deskami. Výhodou této technologie jsou dobré tepelné vlastnosti, rychlost výstavby související se suchým procesem výstavby (dům větších rozměrů je možno sestavit do 30 dnů) nebo ekologicky šetrná technologie použita na realizaci stavby.“ (Ciemala, 2008, s. 44) Nicméně občanská výstavba je pro Navláčil stavební firma, s.r.o. jen okrajovou záležitostí, a proto konkurence substitutů není pro firmu nijak významná.

### **Potenciální konkurence**

Vzhledem k tomu, že jsou bariéry vstupu do oboru stavebnictví vysoké, dá se předpokládat, že potenciálních konkurentů nebude mnoho. Bariéry jsou především finančního charakteru. Realizování stavebního díla s sebou nese kromě finančních nákladů také technické a technologické požadavky různé úrovně. Další významnou bariérou je odlišení se od konkurence, jednak firma vstupující na trh nebude vůbec známá a konkrétně v oblasti B2B jsou důležité reference a zavedené jméno, proto je pro takovouto firmu těžké se udržet dlouhodobě na trhu.

Jako jedna z dalších bariér vstupu se dá považovat nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Přičemž lze zkušené zákazníky s potřebnou kvalifikací získat téměř výhradně od konkurence. A to je v případě zaměstnanců spokojených u stávající firmy téměř nemožné.

Jako jediné vážnější riziko se dá považovat vstup zahraničních konkurentů na český trh. Myšleny jsou velké nadnárodní korporace, s velkým množstvím kapitálu a vlastní techniky atp. V tomto případě je vstup na trh poměrně snadný. Jednou z možností je i koupení podílu ve stávající české firmě. Největší takovouto společností působící na českém trhu je švédská stavební firma SKANSKA, a.s. Dalším příkladem může být německá firma HOCHTIEF. (Weos, 2012)

### **Konkurence dodavatelů**

Pro mnoho firem v oboru stavebnictví představuje konkurence ze strany dodavatelů reálnou hrozbu. Ne vždy je jednoduché najít dodavatele, který bude mít příznivou cenu, bude plnit termíny a bude vždy spolehlivý. Takovýto dodavatel se pak může stát pro firmu nepostradatelným a díky tomu vyvíjet například cenový nátlak na stavební firmu. Ne vždy jsou dostupné alternativy.

Situace Navláčil stavební firma, s.r.o. je v tomto ohledu naprosto bez rizika. A to z toho důvodu, že mají vlastní stavebniny a armovnu, ze kterých získají převážnou většinu potřebných materiálů. Jediné externí dodavatele tvoří malé firmy, a to ve formě drobných subdodávek. V tomto ohledu si Navláčil stavební firma, s.r.o. může vybírat, protože takovýchto subdodavatelů je na trhu mnoho. V rámci konkurence dodavatelů má Navláčil stavební firma, s.r.o. obrovskou výhodu oproti svým konkurentům.

### **Konkurence zákazníků**

Zákazníci mají ve stavebnictví poměrně velkou vyjednávací sílu. Pokud se jim nelíbí jakýkoli aspekt (cena, kvalita, reference) stavební firmy, mohou celkem jednoduše realizovat zakázku skrze jinou společnost. Výjimku tvoří vysoce specializované práce, kde není mnoho konkurentů.

Navláčil stavební firma, s.r.o. si velice dobře uvědomuje, jak důležité je přesvědčit zákazníka ke spolupráci a udržet si ho. Důležité je také zmínit, že díky silnému zázemí (vlastní stroje, stavebniny atp.) může firma úspěšně konkurovat na trhu B2B jak cenou, tak kvalitou. Navíc má ve svém repertoáru vysoce specializované práce (rekonstrukce historických budov).

Konkurence ze strany zákazníků bude hrozbou vždy a zbavit se jí dá pouze při monopolistickém trhu, kde není možnost substitutů. Nicméně se tato konkurence dá minimalizovat, k čemuž dopomáhají jak výše zmíněné faktory, tak kvalitní komunikace se zákazníkem.

## 8 SWOT ANALÝZA

### Strengths – silné stránky podniku

- Kvalifikovaný personál
- Dlouholeté zkušenosti v oboru (20 let)
- Rodinný podnik s tradicí
- Silná, rozpoznatelná značka
- Komplexní produkt (stavby na klíč)
- Nové inovativní nápady
- Vlastní široká škála strojů
- Komunikace se zákazníkem a s veřejností
- Vlastní stavebniny a armovna

### Weaknesses – slabé stránky podniku

- Tři jednatelé – někdy dochází k situacím, kdy vydávají protichůdná rozhodnutí (konečné slovo má pan Martin Navláčil senior, ale v danou chvíli nemusí být k dispozici)
- Velká vytíženost obchodního ředitele společnosti
- Vnitropodniková komunikace není řízena oficiální směrnici
- Málo vyvinuté činnosti v oblasti HR (samostatný pracovník až od r. 2016)

### Opportunities – příležitosti trhu

- Příliv investic ze zahraničí
- Rozšiřování průmyslových zón
- Rostoucí ekonomika
- Chuť firem investovat
- Nové technologie přicházející na trh
- Poptávka po komplexní službě

### Threats – hrozby trhu

- Vstup konkurence na trh
- Rozpad firmy z důvodu sporů v rodině majitelů
- Cenová konkurence
- Přírodní vlivy
- Neochota firem investovat v daném regionu
- Nové technologie přicházející na trh
- Krizová situace a poškození dobrého jména firmy (soudní spor, nehoda)

V rámci vyhodnocení SWOT analýzy, bych chtěl stručně vysvětlit nejdůležitější body z každé části. Z pohledu silných stránek, kterých má firma mnoho, bych rád vyzdvihnul nabídku komplexního produktu, která má velkou přidanou hodnotu a domnívám se, že trend trhu je takový, že firmy budou poptávat takovýto druh služby čím dál více. Další důležitá silná stránka je dlouholetá tradice, která ukazuje, že firma dělá svou práci správně. A v neposlední řadě kvalifikovaný personál, který je pilířem každé úspěšné společnosti

Ze slabých stránek by měla firma především vytvořit směrnice v rámci své vnitropodnikové komunikace. Sice intuitivně zaměstnanci ví, jak mají komunikovat, ale při řešení sporů či krizových situací by jasná pravidla ulehčila jejich řešení. Velká vytíženost obchodního ředitele způsobuje, že je těžké jej zastihnout, může se také dostat do časového skluzu. Sám obchodní ředitel by měl uvažovat o delegování některých svých povinností na své podřízené.

I u příležitostí trhu je zmíněn komplexní produkt a je potřeba uvést, že Navláčil stavební firma, s.r.o. v této oblasti nezhálí a aktivně rozvíjí svůj produkt a dává mu přidanou hodnotu. Ekonomika se postupně dostává z krize a díky tomu roste chuť investorů utrácet. Proto je potřeba v této době vyhledávat co nejvíce potenciálních zákazníků a získávat je ke spolupráci.

Neutralizování hrozeb je jedním z klíčů k úspěšné budoucnosti firmy. Nastolení krizové situace a poškození dobrého jména firmy se dá vyhnout dodržováním bezpečnosti práce a dodržováním všech platných zákonů. Příchod nové technologie může leccos změnit, ale pokud bude firma sledovat nejnovější trendy a případně je aplikovat, neměla by ani tato hrozba být nikterak vážná. Největší hrozbou je rozpad firmy z důvodu sporů v rodině majitelů, jelikož se jedná o rodinný podnik, toto riziko zde bude vždy a bohužel jakkoli dobré vztahy v rodině se mohou ze dne na den absolutně zhroutit.

## 8.1 Podstrategie SWOT analýzy

SO - využití silných stránek ve prospěch společnosti

- Nabídnout službu firmám, které hledají komplexní produkt. Tento produkt posunout na vyšší úroveň, než jakou nabízí konkurence. Například stavba na klíč i se zajištěním pozemku pro stavbu.
- Přilákat zahraniční investory do Zlínského kraje, využít pro to své dobré jméno a značku.

ST – využití silných stránek pro zamezení hrozeb

- Boj proti konkurenci na základě kvality poskytovaných služeb a vysoké kvalifikaci zaměstnanců. Nehledět na nejnižší cenu, ale na nejvyšší kvalitu.
- Využití tradice a dobrého jména společnosti.

WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí

- Využívání nejnovějších technologií a postupů.
- Růst objemu zakázek a firmy společně s růstem trhu.
- Rozvíjet oblast HR.

WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

- Transformace firmy v akciovou společnost, pro minimalizaci rizika z hlediska vztahů v rodině vlastníků.
- Zaměření se na zvyšování kvality, aby nebylo možno firmě konkurovat pouze snížením ceny.

## **9 PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRO NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O.**

### **9.1 Zhodnocení stávající marketingové komunikace**

Za dlouhou dobu svého působení na trhu se firma musela neustále vyvíjet a přizpůsobovat se tak, aby byla pořád dobrá ve svém oboru, poskytovala kvalitní službu a hlavně, aby se udržela na trhu a tvořila zisk. Jde vidět, že se v průběhu času ve firmě naučili spoustu věcí, myšleno v oblasti marketingové komunikace a dokázali je implementovat do svých každodenních činností.

Navláčil stavební firma, s.r.o. vystupuje velmi profesionálně, ať už se jedná o subdodavatele, externí projektanty (pokud zákazník nevyužije firemní), firmy, s nimiž spolupracuje na některých projektech i veřejnost. Firma má obrovskou výhodu ve formě vlastního projekčního oddělení a hlavních dodavatelů, protože to nesmírně ulehčuje celý proces komunikace. Celkově je marketingová komunikace společnosti na vysoké úrovni.

Během své praxe ve firmě pozoruji pozitivní vývoj v marketingové komunikaci. Jde vidět, že paní Ing. Růžena Vorlová své práci rozumí a neustále se snaží o propagaci a posílení dobrého jména společnosti, ať už v očích potenciálních a stávajících zákazníků i laické či odborné veřejnosti. Mohu zmínit například časoměrné kamery na stavbách, či přípravu propagačních videí s pomocí dronu.

Z osobní zkušenosti také mohu říct, že obchodní zástupci firmy jsou velmi příjemní a kvalifikovaní lidé. Při osobním kontaktu na mne působí velmi profesionálně a i při oslovování klientů jde poznat, že mají mnoho zkušeností a práci vykonávají se sobě vlastním nadšením.

### **9.2 Cíle v marketingové komunikaci podniku a způsob jejich dosažení**

#### **Získávání nových zákazníků**

Důsledkem kvalitní komunikace vůči potenciálním zákazníkům je jejich získání k dlouhodobé spolupráci. Primárně cílenými zákazníky jsou firmy investující ve Zlínském kraji, které mají více než 50 zaměstnanců a poptávající výstavbu průmyslových či administrativních budov. Sekundárně se Navláčil stavební firma, s.r.o. zaměřuje na podobné firmy z okolních regionů. V současné době je ne úplně vhodným zákazníkem společnost investující v Čechách.



Kroky ke splnění cíle:

- přímý prodej skrze obchodní zástupce (telefonicky i osobně na veletrzích),
- odlišení se od konkurence,
- nabídka komplexního produktu,
- kvalita práce a cenová politika,
- reference.

Navláčil stavební firma, s.r.o. všechny tyto kroky splňuje, a proto by neměl být problém získávat nové zákazníky. I tak existují určité aspekty, které by se daly mírně pozměnit. O těch budu hovořit v následující kapitole.

**Udržení stávajících zákazníků**

Stavebnictví má z marketingového hlediska spoustu specifík, například udržení stávajícího zákazníka se může zdát nepodstatné, protože firmy nestaví novou budovu každý měsíc či rok. Zákazníci se stavební firmou neobchodují na pravidelné bázi. Ale i přesto je udržení každého jednoho stávajícího zákazníka pro firmu důležité. Každá další spolupráce se stejným zákazníkem dává firmě najevo, že dělá svou práci dobře, a že byl zákazník spokojen. Také je zde finanční aspekt, protože každá investice se pohybuje v řádech i desítek milionů korun.

Kroky ke splnění cíle:

- profesionální přístup během celé doby spolupráce,
- kvalitně odvedená práce v termínu bez překročení smluvené ceny,
- udržení kontaktu (zvaní na akce pořádané firmou atp.),
- rychlé a kvalitní řešení případných reklamací.

Firma k tomuto cíli směřuje dlouhodobě a daří se jí udržet si zákazníky. S velkým množstvím z nich spolupracovala více než jednou. Opětovná spolupráce je nejvyšším oceněním, jaké může firma získat. Avšak je potřeba se neustále zdokonalovat a poučit se z případných chyb. Návrh na lepší udržitelnost zákazníků následuje v další kapitole.

**Vylepšení image a dobrého jména společnosti**

V rámci tohoto cíle je potřeba segmentovat komunikaci na jednotlivé cílové skupiny. Jedna z nich jsou zákazníci a potenciální zákazníci, dá se říci, že předchozí cíle již tuto skupinu obsáhly. Dalšími skupinami jsou dodavatelé, firmy spolupracující na zakázkách a veřejnost.

Konkrétním cílem je, aby žádná z cílových skupin nespojovala jméno Navláčil s nějakou negativní zkušeností, či emocí a naopak, aby dokázaly firemní jméno či značku spojit s pozitivní myšlenou, akcí a podobně. Je samozřejmé, že se nedá zavděčit úplně každému jednotlivci. Důležité je, aby firma byla vidět v pozitivním světle.

#### Kroky ke splnění cíle z hlediska dodavatelů:

- včasné placení faktur,
- dodržování dohod (byť ústních).

Z hlediska Navláčil stavební firma, s.r.o. je tento cíl celkem jednoduše dosažitelný, jelikož skrze externí dodavatele zajišťují pouze menší subdodávky. Pro firmu tím pádem není těžké své závazky dodržet. Spíše musí řešit správný výběr spolehlivých subdodavatelů.

#### Kroky ke splnění cíle z hlediska firem spolupracujících na zakázkách:

- dobré logistické zajištění,
- dodržování smluvních podmínek (termíny, pravomoci),
- zodpovědný přístup k případným reklamacím,
- transparentní jednání ve všech situacích.

Spolupráce mezi firmami je někdy jako chůze po tenkém ledě. Důležité je správné smluvní zajištění a snaha z obou (či více) stran na vzájemné domluvě. Mnohdy malé nedopatření může spustit lavinu problémů. Navláčil stavební firma, s.r.o. jedná tak, aby k takovýmto situacím nedocházelo, avšak i tak se mohou najít jednotlivci, kteří se domluvit nechtějí. Proto by si Navláčil stavební firma s.r.o. měla dobře vybírat, s kým spolupracovat.

#### Kroky ke splnění cíle z hlediska veřejnosti:

- podpora místních společenských, kulturních a studentských akcí a dobročinných aktivit,
- ekologické chování, recyklace sutí,
- podpora vlastních zaměstnanců,
- podpora studentů.

Dá se říct, že všechny tyto body firma splňuje. Složitějším úkolem je, aby všechny tyto přidané hodnoty veřejnost vnímala. Pokud firma vydává své finance a úsilí na to, aby si vytvářela pozitivní image, je nezbytně nutné, aby to veřejnost opravdu zaregistrovala. Pokud zhodnotím sám za sebe, neměl jsem vůbec tušení o všech aktivitách Navláčil stavební firma, s.r.o. a předpokládám, že nejsem jediný. Proto v další kapitole navrhu, jak se dostat více do povědomí veřejnosti.

### 9.3 Návrhy a doporučení pro Navláčil stavební firma, s.r.o.

#### Doporučení z oblasti získání zákazníka

Vzhledem k tomu, že se dá předpokládat, že většina potenciálních zákazníků se podívá na web firmy, bylo by vhodné, aby je webové stránky zaujaly, nalákaly a zůstaly v mysli každého, kdo je navštíví. V současné době bohužel webové stránky společnosti vypadají zastarale, a i když neurazí, tak ani nezaujmu.

Proto doporučuji investovat do nových webových stránek. Využít kvalitního web designera a grafika, který přinese inovativní nápady. Díky webovým stránkám se odlišit od konkurence a prodat kvalitu své služby na první pohled.

#### Doporučení z oblasti udržení zákazníka

Jak již bylo uvedeno výše, je potřeba se vyvarovat chybám, či jejich opakování při komunikaci se zákazníkem. Proto bych doporučil využití stručného dotazníku, zjišťujícího kvalitu firemního jednání a zákaznickovy spokojenosti. Je jasné, že zákazníky není možné zatěžovat zdlouhavým vyplňováním, proto by měl být krátký, efektivní a dobrovolný. Formu bych doporučoval elektronickou či telefonickou, se zaměřením především na nové zákazníky.

Firma sice už v současné době spokojenost zkoumá, ale pouze jednou cca za dva roky a pouze u stávajících zákazníků. Já navrhuji zjišťovat spokojenost průběžně (vždy po dokončení zakázky) a v ideálním případě zjistit i u investorů, kteří nakonec zvolili jinou stavební firmu, proč tomu tak bylo.

Dotazník by měl obsahovat otázky typu:

- Jak jste se o společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. dozvěděl?
- Jak hodnotíte přístup a komunikaci z naší strany u těchto skupin? (obchodní zástupci, stavbyvedoucí, atp.)
- Co Vás přimělo s námi spolupracovat? Nebo Proč jste se rozhodl s námi nespolečně pracovat?
- Jak byste vlastními ohodnotil naši spolupráci?

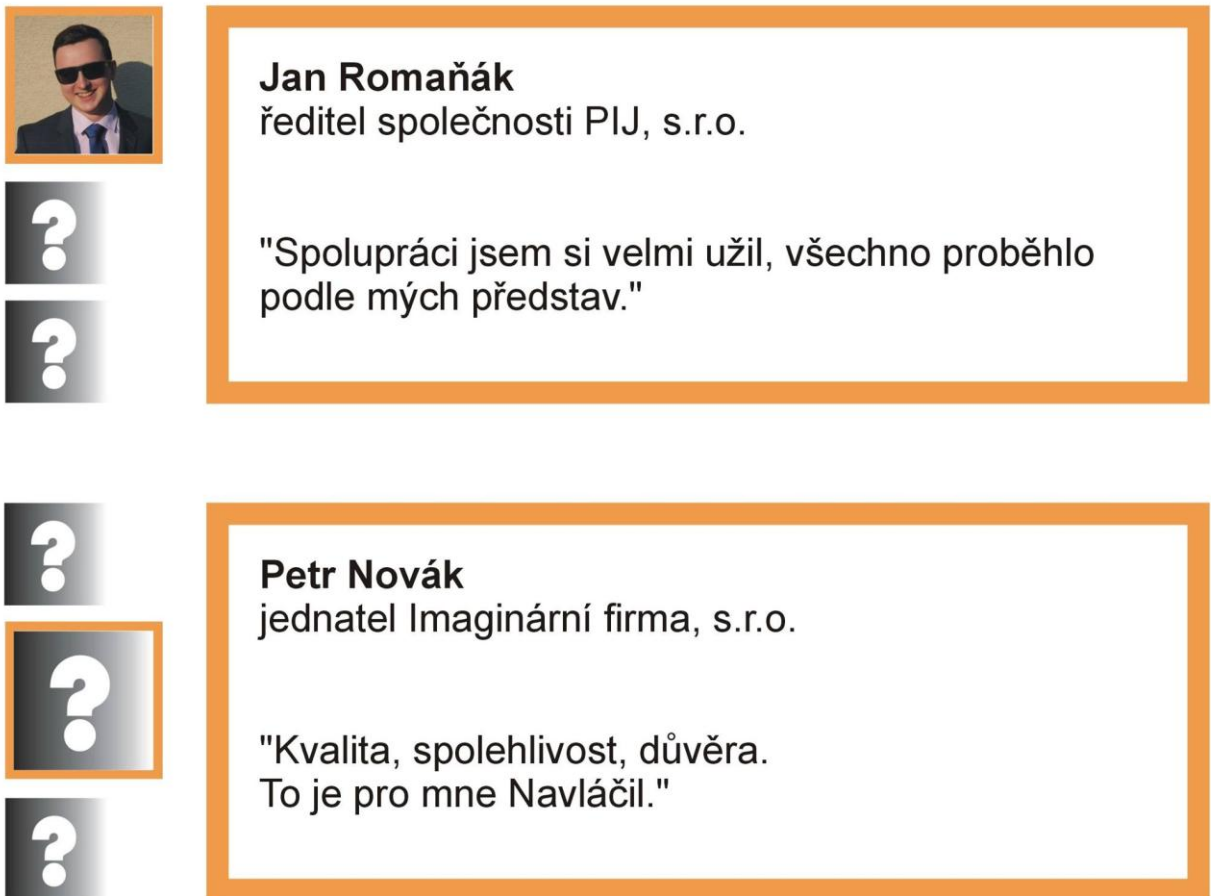
Dalším doporučením je pravidelný kontakt (stačí telefonický) stávajících zákazníků. Ne ani tak za účelem prodeje, jako spíše pro udržení se v povědomí. Důležité je zjistit, jestli je vše v pořádku, jestli nenastaly nějaké komplikace realizované budovy. Jedná se o vstřícné

gesto, které firmě pomůže navázat bližší vztah se svými zákazníky a odhalí případnou nespokojenost, kterou je možno napravit.

### **Návrh z hlediska referencí**

Vzhledem k tomu, že reference jsou pro získání zákazníka stejně důležité jako odlišení se od konkurence, navrhuji toho jednoduchým způsobem využít. A tím konkrétně myslím využívat kromě fotek staveb i krátké slovní komentáře zákazníků o spolupráci s Navláčil stavební firma, s.r.o. Tyto by pak byly uveřejněny na webových stránkách společnosti, případně i v jiných médiích.

Zde je jednoduchý nástin, jak by mohl tento podnět být realizován. Jedná se o „proklikávací“ okno s fotografiemi zákazníků (např. ředitel či jednatel společnosti) a se stručným komentářem o spolupráci se společností Navláčil stavební firma, s.r.o. Tyto komentáře mohou být získávány buď skrz navrhovaný dotazník, nebo například emailem. Předkládaná ilustrace nezobrazuje skutečné komentáře o firmě, je to pouze modelový příklad. Jedná se o drobnost, která dokáže upoutat pozornost potenciálního zákazníka a firma tak může přidat třešničku na dort ke své reputaci.



Obrázek 5: Reference v podobě komentáře

Zdroj: autor

Tento samý návrh by se dal uplatnit s malou obměnou při získávání zaměstnanců, kdy by krátké komentáře patřily stávajícím zaměstnancům. Potenciální zaměstnanec tak získá informace o chování a benefitech firmy přímo od někoho, kdo v ní pracuje.

### Návrh pro rozšíření povědomí veřejnosti

Obliba internetu v mladé a střední generaci roste. Internet je upřednostňován na úkor ostatních médií. Pouze starší generace udržuje věrnost vůči regionálnímu tisku a televizi. (Bačuvčík, 2014) Lidé v produktivním věku jsou navyklí na práci s počítačem a spoustu informací vyhledávají na internetu. Proto je do budoucna důležité se na tento sektor orientovat.

V rámci rozšíření povědomí v současnosti skvěle funguje Facebook. Firma má svůj profil, je aktivní, jediné, co jí chybí je dostatečný dosah v podobě „like“. Proto doporučuji podporovat tuto aktivitu a využít soutěž nebo placenou kampaň pro rozšíření dosahu sdíleného obsahu.

V případě soutěže navrhuji formu „like“ na stránku, sdílení konkrétního sdělení a jako cena pro náhodně vylosovaného vítěze některý z reklamních předmětů společnosti (například oblíbená tatrovka). Tato forma je jednoduchá, nízkonákladová a efektivní.

## ZÁVĚR

Teoretická část práce je zpracována na základě velkého množství knižních zdrojů postihujících témata marketingové komunikace, stavebnictví, analýz a trhu B2B. Tomuto zpracování předcházelo důkladné studium všech materiálů a využití nejvhodnějších informací pro přesné popsání problematiky marketingové komunikace na trhu B2B.

Tato práce ve své teoretické části obsahuje konkrétní informace o marketingové komunikaci a rozdílech mezi trhy B2B a B2C, které čtenáři umožňují lepší pochopení řešeného tématu. Následují specifika stavebnictví. Ta jsou pro tuto práci nezbytná, protože obsahují informace o získávání zakázek, roli zákazníka a o povaze stavebních děl, které ukazují způsob, jakým musí stavební firmy komunikovat a do jaké míry je tento způsob odlišný od B2C trhů. Následují teoreticky podložené analýzy, které jsou později aplikovány.

Praktická část začíná stručným popisem společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o. Tento obsahuje krátkou historii, základní údaje a profil společnosti. Při seznamování s firmou bylo zjištěno, že disponuje vlastním projekčním oddělením a stavebními, což bylo zohledněno při analýze firmy.

Na tomto místě je záhodno říct, že spousta informací, týkajících se společnosti není možno zveřejnit, s mnohými jsem se nemohl ani seznámit. Přesto firma projevila velkou vstřícnost při poskytování informací a vždy ochotně vypomohli, aby tato práce měla vypovídající hodnotu.

Dále jsou rozebrány jednotlivé komunikační nástroje využívané společností, její vize a také je zde popsána část firmy, která se stará o prvotní komunikaci se zákazníky. Navíc jsou zde uvedeny i konkrétní příklady toho, jak může vypadat začátek obchodního vztahu a jak dále probíhá. A to až do odevzdání hotového projektu.

Následuje komplexní analýza, která rozebírá prostředí, podnik jako takový, zákazníka a konkurenci. Z těchto analýz lze jasně definovat pozici společnosti na trhu a samozřejmě její silné a slabé stránky. S těmi souvisí i příležitosti a hrozby, které jsou všechny společně vyhodnoceny ve SWOT analýze.

Celkově je komunikace firmy na vysoké úrovni a ve srovnání s většinou konkurentů Navláčil stavební firma, s.r.o. ve svém oboru vyniká. Trh ve Zlínském kraji vypadá, jako

by zde byl nedostatek stavebních firem, někteří z konkurentů vůbec nedbají na image. A to je právě příležitost pro společnost Navláčil stavební firma, s.r.o.

V poslední části je několik doporučení, které autor vyhodnotil jako cestu za lepší marketingovou komunikací a odlišením se od konkurence. Proto doporučuje, aby byly aplikovány v provozu firmy. Tímto práce splnila všechna očekávání a cíle vytýčené jejím autorem.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. 2015. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-12] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167374.html>
2. ANG, Lawrence. 2014. *Principles of integrated marketing communications*. 1st pub. Port Melbourne: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-64918-7.
3. BAČUVČÍK, Radim. 2014. *Mládí a zralost v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-50-7.
4. BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. CEEC Research, 2016. Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2016. Investoři - Projektanti - Stavební firmy. [online]. Publikováno 29. 02. 2016. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://ceec.eu/research/?iResearchId=120&do=downloadResearch>
6. CIEMALA, Jiří, 2008. *Analýza konkurenčního prostředí stavební firmy CZASCH spol. s r.o.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Vyšší odborná škola ekonomická. Vedoucí práce Strapáč, Josef.
7. Customer Analysis for Marketing. © 2005-2016. In: *Alameda County SBDC* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://acsbdc.org/business-topics/customer-analysis>
8. Český statistický úřad. *Stavebnictví – časové řady. Zaměstnanost a mzdy* [online]. Publikováno 07. 04. 2016. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/sta\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)
9. Faktory oborového okolí. © 2016. In: *Architektura, stavebnictví* [online]. [cit. 2016-04-12] Dostupné z: <http://stavebnictvi-architektura.studentske.cz/2008/10/3-faktory-oborovho-okol.html>
10. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

11. GROSOVÁ S. 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha. Str. 001. ISBN 80-7080-505-6
12. HALADA, Jan. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
13. Interní materiály společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.
14. Jak se popraly nejúspěšnější stavební firmy s krizí. 2012. In: *Weos* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://stavebnictvi-rodinne-domy.weos.cz/top-10-stavebnich-firem-vs-krize-ceskeho-stavebnictvi.html>
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2
17. Národní vzdělávací fond, o.p.s. *Prognóza vývoje ve vybraných odvětvích a změny struktury zaměstnanosti do roku 2033. Stavebnictví* [online]. Publikováno: 2015 [cit. 2016-04-12] Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2015/Prognoza-Stavebnictvi\\_PDF.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2015/Prognoza-Stavebnictvi_PDF.pdf)
18. Navláčil [online]. [2010]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/>
19. Navláčil stavební firma, s.r.o, C23287 vedená u Krajského soudu v Brně. Úplný výpis z obchodního rejstříku. © 2012-2015. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online] [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=544401&typ=UPLNY>
20. Objem vypsaných zakázek byl v roce 2015 nejnižší za posledních pět let. 2016. In: *Czechstav* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://czechstav.cz/aktuality/objem-vypsanych-zakazek-byl-v-roce-2015-nejnizsi-za-poslednich-pet-let>
21. Operační program Podnikání a inovace 2007 - 2013 (OPPI). 2015a. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015a [cit. 2016-03-12] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument148346.html>

22. *Osobní rozhovor s Ing. Růženu Vorlovou*, vedoucí marketingového oddělení společnosti Navláčil stavební firma s.r.o., Zlín, 7. 3. 2016
23. PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
24. PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. 2001. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0052-2.
25. PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
26. Proč je důležité, aby firma měla poslání. © 2010. In: *Businessvize* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>
27. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
28. SWOT analýza. ©2011-2013. In: *Managementmania* [online]. [cit. 2016-03-10] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
29. Výroční zpráva za rok 2014 [Navláčil stavební firma, s.r.o.]. 2015. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online] [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40211051&subjektId=544401&spis=708932>
30. Zvláštnosti B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C. [2013]. In: *B2bmonitor* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
PR	Public relations
HR	Human resources

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	24
Obrázek 2: Logo společnosti .....	29
Obrázek 3: Struktura obchodního oddělení .....	35
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti .....	46
Obrázek 5: Reference v podobě komentáře .....	61

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hlavní ekonomické ukazatele (v tis. Kč).....	47
Tabulka 2: Hodnotící kritéria TM stav spol. s.r.o.....	48
Tabulka 3: Hodnotící kritéria Zlínstav a.s. ....	48
Tabulka 4: Hodnotící kritéria PSG – International a.s.....	49
Tabulka 5: Hodnotící kritéria Rapos, spol. s.r.o. ....	49
Tabulka 6: Hodnotící kritéria PaPP, spol. s.r.o.....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Článek MF Dnes
- P II Martin Navláčil v HR forum
- P III Certifikáty firmy

# Krise má i jeden pozitivní efekt. Přežijí jen ti dobří

» **Manažeri od nás** Rozhovor s Martinem Navláčilem juniorem, který působí v rodinné stavební firmě Navláčil. Hovoří o tom, jak přežít v dnešní složité době, kdy stát a částečně i soukromý sektor odmítá investovat do výstavby.

**ZLÍN** Může se dařit stavební společnosti v dnešní době, která tomuto oboru nepřeje? Překvapivě odpověď zní – ano. Zlínská rodinná firma Navláčil zvyšuje každoročně svůj obrát. I díky tomu získala řadu ocenění a předloni se dokonce stala stavební firmou roku České republiky.

„Důvodem je to, že jsme zaměřeni výhradně na soukromý sektor. Neměli jsme nikdy zakázky od kraje či státu, který teď velmi šetrí a právě na to naše konkurence doplácí,“ říká Martin Navláčil junior, syn zakladatele firmy Martina Navláčila staršího. Celkem ve firmě pracuje deset lidí tohoto příjmení.

**Existuje recept na úspěšnou firmu?**

Dá se říct, že ano. A nemusí jít jen o úspěch ve finanční rovině. Je třeba, aby firma měla své poslání a hodnoty. Jde o dobré vztahy se zákazníky, zaměstnanci i státem. Proto je důležité mít určenou strategii na několik let dopředu, my ji máme danou na pět let. Může to sice působit jako socialistická pětička, ale pro dobré fungování firmy je to skoro nezbytné.

**Jak se vám daří tyto plány promítat do reality?**

Musíte mít především schopné lidi a zvolit si, co přesně chcete stavět. Dnes je důležitá specializace, takže neděláme všechno. Máme firmní strategii, v níž jsou mimo jiné zohledněny i naše silné a slabé stránky.

**Jaké jsou vaše slabé stránky?**

V úvodu podnikání v roce 1992 jsme neměli žádný startovací kapitál z privatizace. Začínali jsme na zelené louce. Postrádali jsme administrativní prostory a stavební dvůr. Jak říká náš otec – nezprivati-

zovali jsme ani stavební kolečka, opravdu jsme začínali od nuly. Všechno, co jsme vydělali, jsme investovali do firmy, vybavení a nemovitostí. Postupně jsme tak tuto potíž překonali.

**Vaše firma má své dělníky, neprodáváte zakázky subdodavatelům. V čem je výhoda tohoto modelu? Máme také certifikáty kvality a jakosti, ale živí nás lidská práce. Proto potřebujeme dobré a spokojené zaměstnance. Pak víme, že stavba, kterou udělají, bude dobrá. Snažíme se shánět zakázky po-**

**U nás pracuje deset lidí z rodiny, kteří se starají o to, aby každá zakázka dobře dopadla. Je to sice náročné na vztahy, ale nemusíte – jak se říká – kontrolovat kontrolní systém.**

kud možno v regionu a jeho okolí, aby lidé mohli být každý den doma. To je pro dobrý výkon ideální. Bázíme heslo, že na prvním místě by měla být rodina a až potom práce.

**To zní jako nějaké zapomenuté batovské heslo.**

Vím, ale funguje to. Můžeme to dokázat tak, že nemáme žádné problémy s fluktuací zaměstnanců. Odcházejí od nás pouze jednotlivci, naším je stabilní. A spíše do něho přetahujeme lidi odjinud.

**Jak se vám daří prosazovat na veřejném trhu, který začíná zlé časy?**

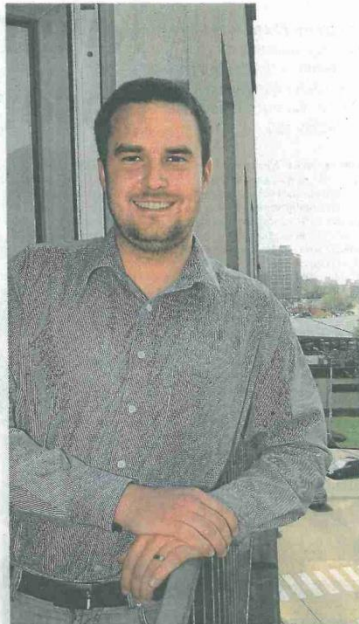
Objemy ve stavebnictví už asi pět let klesají. Podle statistik od roku 2009 až o 24 procent. Nám ale pořád rostou: v roce 2010 jsme měli obrát 119 milionů, loni už téměř 300 milionů korun. Jsme ale spíše výjimka. Poměry na trhu se nemění v době konjunktury, ale během krize. Spousta firem už zkrachovala a každý měsíc se dozvídám, že končí další.

**Proč se ale právě vám daří obstarávat?**

Důvodem je to, že jsme zaměřeni výhradně na soukromý sektor. Neměli jsme nikdy zakázky od kraje či státu, který teď velmi šetrí a právě na to naše konkurence doplácí. Navíc nám pomohlo, že jsme v 90. letech začínali tím nejhezším – rodinnými domy. Je velmi obtížné ho postavit tak, aby byl zákazník spokojený a firma vydělala. U domů je totiž spousta subjektivních kritérií a líbí nelíbí. Nám se to dařilo, i proto jsme úspěšní. Někteří investoři si nás už sami zvou do výběrových řízení.

**Investoři jsou ale také velmi opatrní. Jak je přesvědčíte, aby stavěli?**

Vzbudíte v nich důvěru. Většina firem deset let vydělává, dva roky přemýšlí, co s penězi udeří a pak chce něco konkrétního vybudovat. A k tomu potřebují důvěru. U nás pracuje deset lidí z rodiny, kteří se starají o to, aby každá zakázka dobře dopadla. Je to sice náročné na vztahy, ale nemusíte – jak se říká – kontrolovat kontrolní systém. My říkáme s firmou a věříme si navzájem. Naproti tomu jsou stavební společnosti, které mají jednoho majitele, ale ten nemůže všechno stihnout.



**Recept na úspěch** Firma Navláčil nikdy neměla zakázky od kraje či státu, kteří teď šetrí. „Právě na to naše konkurence doplácí,“ říká Martin Navláčil junior. Foto: Dalibor Glöck, MAFRA

**Časy nejsou ideální, ale platí stále, že stavebnictví je jistota?**

Ano. Stavebnictví žijí, změní se a vždycky bude někdo chtít stavět či opravovat. Ať už je to malá stavba na dvoře nebo velký dům. Věřím, že budeme mít práci vždycky. Na rozdíl od firem v automobilovém průmyslu, které jsou napojeny na jednu automobilku. Když ta zkrachuje, skončí taky. Ve stavebnictví také nehrozí, že by na nás trh vtrhly společnosti z Číny nebo Indie.

**Stavební firmy ale budou krachovat dál, takže nějaká velká pohoda to nebude.**

Máte pravdu, ale krize má i dobrý efekt. Je to ozdravný proces pro celý segment. Přežijí jen ti dobří. Před pár lety bylo obtížné najít dobré subdodavatele na vzduchotechniku nebo elektroinstalaci, to

se už mění. Byl také problém sehnat šikovného dělníka a teď mají oni problém najít si místo.

**Takže se sháněním dělníků nemáte jako některé jiné obory problémy? A zaměstnáváte starší, nebo máte i nově vycvičené mladíky?**

Chceme mít mladší, ale je dobré mezi nimi mít i zkušenější zaměstnance. Mladé lidi se snažíme získávat tak, že spolupracujeme s učňovskými školami. Také k nám chodí na praxi středoškoláci.

**Hodně se mluví o tom, že se učňovské školství málo podporuje. Souhlasíte?**

Ano. Vezměte si jen, že zlínská univerzita za poslední období postavila ve městě tři velké budovy za zhruba 1,5 miliardy korun. Mezi tím je jedno procento této částky

**PROFIL**

**Martin Navláčil (29)**

- Syn zakladatele firmy Martina Navláčila staršího, pracuje jako vedoucí obchodního oddělení.
- Společnost vznikla v roce 1992, jejími společníky jsou hned čtyři lidé s tímto příjmením, ve firmě jich pracuje dalších šest.
- Stavební firma ČR roku 2011, opakovaně se umístila v první desítce ekonomicky neúspěšnějších majích a středních stavebních firem u nás, dále má ocenění ze soutěže Baumit Fasáda roku či Stavba roku Zlínského kraje.
- Navláčilové založili společnost Vytzut CZ, jež působí v Tlumáčově a dodává armaturu. V obou firmách pracuje 130 lidí.



**Staré Město** Oprava Kongresového centra byla vyhlášena krajskou Stavbou roku 2011.

**Tlumáčov** Montážní hala je průmyslovou Stavbou roku 2009 Zlínského kraje.



stálo na vybudování vzorového krajského učňovského střediska. Bylo by perferentně vyhoveno a mohlo by lákat mladé kluky, aby se učili třeba na zedníka. Ide o to, aby se nebáli chodit na učiliště. Vždyť přece řemeslník si může také slušně vydělat.

**Na jaké stavby jste nejvíce pyšní?** Jsme rádi, že jsme mohli opravit Kongresové centrum ve Starém Městě anebo 72. budovu v batovském areálu. Je stará asi 70 let a majitel do ní dal dva stonové lisy. Museli jsme zesílit statiku a vybudovat nové podlahové konstrukce, přičemž vnější vzhled zůstal původní.

**A jakou stavbu byste ještě chtěli dělat?** Vyskovou budovu nebo most.

Milan Libiger



## ANKETA

## Jaká je situace na trhu práce ve vašem oboru?

**Ladislav Torčík,**  
ředitel společnosti NanoTrade

Současní absolventi si hledají první pracovní pozice spíše v laboratořích dalšího výzkumu nebo na vědeckých pracovištích. Klasické dovednosti v marketingu, obchodu, výrobě i výzkumu potřebují doplnit o dovednosti, jak přesvědčit a mnohdy i vzdělat zákazníka o inovacích, o přidané a konkurenční výhodě, o nových vlastnostech. Chybí tak odborníci na všech úrovních, kteří by uměli nejen rozpoznat příležitosti, ale hlavně umět je aplikovat do praxe.

Když firma v tomto oboru začíná, nemá dostatek kapitálu, kapacit ani profesně připravených odborníků. Při jejím dynamickém vývoji to je pro ni sice velká příležitost, ale také vysoké riziko „úmrtnosti“ na nedostatek odborných kapacit. Dnes je zatím jedinou cestou vlastní výchova a předávání prvních zkušeností z praxe.



**Martin Navláčil junior,**  
vedoucí obchodního úseku  
a personalistiky rodinné firmy Navláčil

Ve stavebnictví jsme dřív měli problém najít zkušeného a kvalifikovaného pracovníka, protože trh stavebních firem dokázal absorbovat velké množství zaměstnanců. S příchodem krize, s útlumem stavebních investic a následným propouštěním a krachem některých firem lze najednou rychle zaměstnat pracovníky, kteří mají zároveň dostatek zkušeností. Pro nás to znamená dostatek kvalifikovaných pracovníků.

V budoucnosti se ale projeví velmi malá podpora učňovských oborů a malý počet učňů. Mládež nemůže být hrdá na školu, která má nevyhovující a málo reprezentativní prostory, neučjí je odborníci. Jen zlínská univerzita v poslední době prostavěla 1,5 miliardy korun. Kdyby se třeba tři procenta z této částky využily na stavbu moderního učňovského střediska a zaplatili se odborníci s mnohaletou praxí, kterých je momentálně na trhu dost, stoupla by i hrdost a chuť takovou školu studovat.



**Marcela Římalová,**  
Sr Worldwide Recruiter, AVAST Software

Naše společnost působí v oboru IT v oblasti vývoje antivirového softwaru, ale vzhledem ke struktuře společnosti nabíráme samozřejmě zaměstnance do různých oddělení. Při náborech v oblasti technologického vývoje stále platí pravidlo silné konkurence. U vývojářů vítězí zejména zajímavost projektu, možnost flexibilního pracovního času a finančního ohodnocení. U marketingové a obchodně zaměřených pracovníků jde více o brand společnosti, možnost zapojení se do zajímavých projektů. V obou případech se cítíme hodně konkurenceschopní. Jednoznačným cílem při náborech nových zaměstnanců pro nás vždy zůstává spojení společných hodnot, kultury a zájmů o stejný výsledek.

Je pro nás důležité, aby se u nás zaměstnanci cítili dobře, aby pro ně práce nebyla jenom zaměstnáním, ale hlavně platformou pro seberealizaci. Tady cítíme silnou výhodu hlavně v oblasti vývoje, jelikož naši vyvojáři mají velký prostor na využívání nejnovějších technologií, které je zajímají. Mají příležitosti přinášet neustále něco svého a v konečném důsledku možnost „podepsat“ se pod něco, co může ovlivnit 170 miliónů lidí na světě, což tvoří k dnešnímu dni naše portfolio uživatelů. Pevně věříme, že i díky dobrému jménu na trhu se nám úspěšně daří získávat ty nejlepší talenty a zkušené odborníky na trhu. Je také pravda, že trh je dnes mnohem stabilnější než před pár lety, kdy byl negativně ovlivněn finanční krizí.

V poslední době vnímáme trend, že lidé se cítí v současných firmách více v bezpečí a nejsou vždy ochotni práci měnit. Na druhé straně se stále najdou menší společnosti, které jsou nuceny své působení na trhu rušit nebo výrazně omezovat, a to mnohdy uvolňuje zajímavé kandidáty na trhu práce. ■ -ACE-



# PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁTY FIRMY

CERTLINE, s.r.o., Šalounova 627/3, 638 00 Brno - Lesná, Česká republika

Certifikační orgán CERTLINE, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem 3131 pro certifikaci systémů managementu, vydává na základě kladného výsledku certifikačního posuzování

## CERTIFIKÁT

č. QMS-728-2014 (změna A)

potvrzující zavedení a shodu systému managementu kvality

organizaci: **Navláčil stavební firma, s.r.o.**  
Bartošova 5532, 760 01 Zlín  
IČ: 253 01 144

Předmět certifikace systému managementu kvality:

kritéria auditu: **ČSN EN ISO 9001:2009**

činnosti: **Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování**

rozsah zavedení: **Bartošova 5532, 760 01 Zlín**

Poátek platnosti: 27.01.2014  
Datum vydání změny: 23.03.2015  
Konec platnosti: 27.01.2017

   
Ing. Lubomír Kolek  
ředitel certifikačního orgánu

Certifikát je vydán v souladu s licenčními podmínkami uvedenými ve smlouvě uzavřené s organizací.

CERTLINE, s.r.o., Šalounova 627/3, 638 00 Brno - Lesná, Česká republika

Certifikační orgán CERTLINE, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem 3131 pro certifikaci systémů managementu, vydává na základě kladného výsledku certifikačního posuzování

## CERTIFIKÁT

č. EMS-371-2014 (změna A)

potvrzující zavedení a shodu systému environmentálního managementu

organizaci: **Navláčil stavební firma, s.r.o.**  
Bartošova 5532, 760 01 Zlín  
IČ: 253 01 144

Předmět certifikace systému environmentálního managementu:

kritéria auditu: **ČSN EN ISO 14001:2005**

činnosti: **Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování**

rozsah zavedení: **Bartošova 5532, 760 01 Zlín**

Poátek platnosti: 27.01.2014  
Datum vydání změny: 23.03.2015  
Konec platnosti: 27.01.2017

   
Ing. Lubomír Kolek  
ředitel certifikačního orgánu

Certifikát je vydán v souladu s licenčními podmínkami uvedenými ve smlouvě uzavřené s organizací.

CERTLINE, s.r.o., Šalounova 627/3, 638 00 Brno - Lesná, Česká republika

Certifikační orgán CERTLINE, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem 3131 pro certifikaci systémů managementu, vydává na základě kladného výsledku certifikačního posuzování

## CERTIFIKÁT

č. BOZP-178-2014 (změna A)

potvrzující zavedení a shodu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

organizaci: **Navláčil stavební firma, s.r.o.**  
Bartošova 5532, 760 01 Zlín  
IČ: 253 01 144

Předmět certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:

kritéria auditu: **ČSN OHSAS 18001:2008**

činnosti: **Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování**

rozsah zavedení: **Bartošova 5532, 760 01 Zlín**

Poátek platnosti: 27.01.2014  
Datum vydání změny: 23.03.2015  
Konec platnosti: 27.01.2017

   
Ing. Lubomír Kolek  
ředitel certifikačního orgánu

Certifikát je vydán v souladu s licenčními podmínkami uvedenými ve smlouvě uzavřené s organizací.