



# Marketing stavební firmy

Marketing of construction company

Eva Mlčková

---

Bakalářská práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva MLČKOVÁ**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Marketing stavební firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte odbornou literární rešerši charakterizující teorii marketingových komunikací v oblasti stavebnictví a realitního trhu.
2. Formulujte cíle a hypotézy práce vztahující se k zadanému tématu.
3. Realizujte dotazníkové šetření s cílem identifikovat potřeby v oblasti bydlení u jednotlivých cílových skupin a proveďte jeho analýzu a vyhodnocení.
4. S využitím získaných informací formulujte závěry pro návrh komunikační strategie stavební firmy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**PLEKAČ, J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví, 1. vyd. Praha, Grada 2001, 232 s., ISBN 80-247-0052-2**

**KOHOUT, J. Veřejné mínění, image a metody public relations, 1. vyd. Praha, Management Press 1999, 122 s., ISBN 80-7261-006-6**

**POSPÍŠIL, P. Efektivní public relations a media relations, 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, 153 s., ISBN 80-7226-823-6**

**HAUGE, P. Průzkum trhu, 1. vyd. Praha, Computer Press, 2003, 234 s., ISBN 80-7226-917-8**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**10. května 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*dekan*



Mgr. Ing. Olga Jurášková

*ředitelka ústavu*

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na marketingovou komunikaci stavební firmy. Analyzuje současný stav marketingu ve firmě a specializuje se přitom na komunikaci s primární cílovou skupinou. Na základě takto získané analýzy a na základě navrženého a provedeného pilotního dotazníkového šetření práce následně doporučuje změny v komunikační strategii firmy vedoucí k lepší komunikaci s investory.

## **Klíčová slova**

marketing, komunikační mix, produkt, public relations

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses to marketing communication of a construction company. It analyzes existing state of marketing in the company emphasizing the communication with the primary target group. Based on this analysis and based on proposed and conducted questionnaire research the thesis recommends changes in the communication strategy of the company to achieve better communication with business partners.

## **Key words**

marketing, communication mix, product, public relations

*Motto:*

Náš svět je skutečně světem Červené královny, světem, v němž vítězství nikdy není konečné, nikdo nikoho neporazí a nikdo nezíská ani dočasný nárok na odpočinek.

*Matt Ridley: Červená královna*

Děkuji Ing. Radomile Soukalové, PhD. za odborné vedení mé bakalářské práce a za její jiný pohled na danou problematiku, děkuji vedení společnosti PSK — Průmyslové stavby, a. s. za veškerou podporu, děkuji svému manželovi Martinovi za duševní podporu, děkuji přátelům, kteří se po celou dobu mého studia divili, proč po večerech raději „nečumím na bednu“.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Marketing ve stavebnictví“ zpracovala sama a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 20. dubna 2010

# Obsah

Úvod . . . . .	10
Introduction . . . . .	11
<b>TEORETICKÁ ČÁST . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>1 Cíl práce, pracovní hypotézy, metodologický postup . . . . .</b>	<b>13</b>
1.1 Cíl práce . . . . .	13
1.2 Pracovní hypotézy . . . . .	13
1.3 Metodologie práce . . . . .	13
1.4 Metodologický postup v bodech . . . . .	13
<b>2 Stavební trh . . . . .</b>	<b>14</b>
2.1 Historie . . . . .	14
2.2 Současný stavební trh v Česku . . . . .	15
2.3 Struktura stavebního trhu . . . . .	16
2.3.1 Subjekty působící na stavebním trhu	17
2.3.2 Vlivy působící na stavební trh	19
2.3.3 Způsob získávání zakázek na stavebním trhu	20
<b>3 Marketing ve stavebnictví . . . . .</b>	<b>21</b>
3.1 Hlavní nástroje marketingu . . . . .	21
3.1.1 Segmentace trhu	21
3.1.2 Marketingové analýzy a prognózy	21
3.1.3 Marketingové plánování	22
3.1.4 Marketingový mix	22
3.2 Zákazník z pohledu marketingu ve stavebnictví . . . . .	23
<b>4 Marketingový mix . . . . .</b>	<b>24</b>
4.1 Produkt ve stavebnictví . . . . .	24
4.1.1 Obecný popis	24
4.1.2 Působení produktu na trhu.	25
4.2 Cena a zvláštnosti jejího stanovení ve stavebnictví . . . . .	26
4.3 Distribuce . . . . .	26
4.4 Komunikační mix . . . . .	26
4.4.1 Charakteristika jednotlivých cílových skupin	26
4.4.2 Reklama a propagace	28

4.4.3	Podpora prodeje	29
4.4.4	Osobní prodej	29
4.4.5	Direct marketing	30
4.4.6	Expoziční aktivity	30
4.4.7	Internet	31
4.4.8	Public relations	31
4.4.9	Firemní vize a identita	32
4.4.10	Firemní design a styl	32
4.4.11	Image firmy	32
4.5	Lidé . . . . .	33
4.6	Materiální prostředí . . . . .	33
4.7	Procesy . . . . .	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST . . . . .</b>		<b>34</b>
<b>1</b>	<b>PSK— Průmyslové stavby a konstrukce, a. s., analýza situace . . . . .</b>	<b>35</b>
1.1	Charakteristika společnosti a předmět podnikání . . . . .	35
1.2	Vnitřní organizace . . . . .	35
1.3	SWOT analýza . . . . .	35
1.4	Analýza komunikačního mixu společnosti . . . . .	37
1.4.1	Reklama a propagace	37
1.4.2	Podpora prodeje	37
1.4.3	Sponzoring	37
1.4.4	Osobní prodej	37
1.4.5	Direct marketing	37
1.4.6	Expoziční aktivity	38
1.4.7	Internet	38
1.4.8	Public relations	38
1.4.9	Firemní vize, identita	39
1.4.10	Firemní design a styl	39
1.4.11	Image firmy	40
1.5	Cílová skupina společnosti . . . . .	40
1.5.1	Primární cílová skupina	40
1.5.2	Komunikace s potenciálními zákazníky	40



1.5.3	Komunikace se současnými zákazníky	40
1.6	Způsob získávání zakázek . . . . .	41
1.7	Shrnutí analýzy současné situace . . . . .	42
<b>2</b>	<b>Analýza spokojenosti zákazníků . . . . .</b>	<b>43</b>
2.1	Metoda, účel důvod a cíl výzkumu . . . . .	43
2.2	Příprava výzkumu . . . . .	43
2.2.1	Definování problému	43
2.2.2	Specifikace informací	43
2.2.3	Identifikace zdrojů informací	44
2.2.4	Stanovení metod sběru informací	44
2.3	Dotazník (převzato z e-mailové komunikace) . . . . .	44
2.4	Výsledky a shrnutí analýzy spokojenosti zákazníků . . . . .	44
2.4.1	Získaná data	44
2.4.2	Interpretace	44
2.5	Vyhodnocení pracovních hypotéz . . . . .	48
<b>3</b>	<b>Návrhy na doplnění výzkumu . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>Návrhy na změnu komunikace . . . . .</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>Návrhy úprav komunikačního mixu . . . . .</b>	<b>52</b>
5.1	Reklama a propagace . . . . .	52
5.2	Podpora prodeje . . . . .	52
5.3	Sponzoring . . . . .	52
5.4	Osobní prodej . . . . .	53
5.5	Direct marketing . . . . .	53
5.6	Expoziční aktivity . . . . .	53
5.7	Internet . . . . .	53
5.8	Public relations . . . . .	54
5.9	Firemní vize, identita, design a styl . . . . .	56
<b>Závěr</b>	<b>. . . . .</b>	<b>57</b>
<b>Conclusion</b>	<b>. . . . .</b>	<b>58</b>

<b>Literatura</b> . . . . .	<b>59</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek</b> . . . . .	<b>61</b>
<b>Příloha 1 — organizační struktura PSK, a. s.</b> . . . . .	<b>62</b>
<b>Příloha 2 — ukázka prezentace PSK, a. s.</b> . . . . .	<b>63</b>
<b>Příloha 2 — ukázka prezentace PSK, a. s.</b> . . . . .	<b>64</b>

# Úvod

Původně jsem ve své práci chtěla obecně popsat stavební trh a identifikovat potřeby jeho zákazníků. Bohužel k tomuto tématu neexistuje mnoho zdrojů, ze kterých by bylo možné vyvodit všeobecné závěry. Rozhodla jsem se tedy práci zaměřit na konkrétní stavební firmu a identifikovat potřeby v komunikaci s její cílovou skupinou.

Ve své práci se budu zabývat stavební firmou se zaměřením na průmyslový trh. V dotazníkovém šetření budu zjišťovat spokojenost zákazníků s komunikací ve všech fázích projektu a spokojenost s řešením případných reklamací a s kvalitou díla.

Svou práci rozdělím na dvě části.

V první, teoretické, části, charakterizuji stavební trh z pohledu marketingu, popíši jej, jeho vývoj a vysvětlím použité pojmy. Při zpracování budu vycházet z použité odborné literatury, periodik a dalších podkladů.

V druhé, praktické, části, budu pracovat s podklady z vlastní praxe a získaných materiálů. Budu se věnovat komunikační strategii stavební společnosti PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. na trhu B2B a způsobu, jak společnost získává zakázky. Zhodnotím její komunikační aktivity a v dotazníkovém šetření budu zjišťovat, zda společnost se svými zákazníky komunikuje efektivně.

V závěru práce navrhnou opatření, která by měla vést ke zlepšení komunikace společnosti s primární cílovou skupinou.

## **Introduction**

My first intention was to describe construction market and to identify customers' needs in the market in general. Unfortunately, there are almost no sources to the topic, so generalization is fairly impossible. Knowing that I decided to focus the thesis to particular construction company and to identify what the company needs for communication with its target group.

The construction company I choose specializes to industrial market. To determine how company's customers are satisfied with the communication I am going to prepare questionnaire research, which analyzes communication during all project phases, quality and resolving of quality complaints.

My thesis is divided to two parts.

The first part, theoretical, describes construction market from marketing point of view, describes its evolution and explains commonly used terms. I will use referenced professional literature, periodicals and other resources.

In the second practical part I will combine obtained materials with mine knowledge and experience to thoroughly describe communication strategy of PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. company to B2B market. I will evaluate company's communication and I will determine if the communication is efficient.

The result of the thesis will be a recommendation what should be improved to achieve better communication with company's customers.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Cíl práce, pracovní hypotézy, metodologický postup

## 1.1 Cíl práce

Cílem práce je identifikovat nedostatky v marketingové komunikaci stavební společnosti PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s., definovat její primární cílovou skupinu a navrhnout komunikační strategii s touto cílovou skupinou.

## 1.2 Pracovní hypotézy

1. Stavební firmy neumí aktivně působit na stavebním trhu B2B.
2. Stavební firmy nekomunikuje se zákazníky ve všech fázích projektu efektivně.
3. Stavební firmy na trhu B2B nemají velkou základnu stálých zákazníků a ti potenciální je neoslovují se svými požadavky.

## 1.3 Metodologie práce

1. Teoretická část práce provede charakteristiku trhu a zákazníka a popíše marketingové nástroje uplatňované ve stavebnictví.
2. Praktická část:
  - nejprve provede analýzu stávající komunikační strategie stavební společnosti PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s.,
  - následně pomocí dotazníkového šetření (sběr primárních dat) zjistí kvantitu i kvalitu marketingové komunikace,
  - na závěr navrhne změny komunikační strategie společnosti.
3. Sekundární data nutná k práci jako doplňkový zdroj informací budou sbírána z veřejně dostupných periodik zabývajících se stavebnictvím nebo z publikovaných statistik.

## 1.4 Metodologický postup v bodech

1. Zpracování odborné literární rešerše z literatury vážící se k marketingovým komunikacím v oblasti stavebnictví.
2. Zpracování dotazníkového šetření na téma „Spokojenost zákazníků“.
3. Analýza realizovaného dotazníkového šetření na téma „Spokojenost zákazníků“.
4. Formulování závěrů pro návrh komunikační strategie stavební firmy PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s.

## 2 Stavební trh

Polistopadový vývoj změnil odvětví stavebnictví k nepoznání. S rozvojem malého a středního podnikání spolu s pozitivní úpravou legislativy se trh postupně dostal na úroveň vyspělých západních ekonomik. V získávání zakázek se plně prosazují tržní principy. V roce 2008 vrcholila ekonomická výkonnost stavebnictví jako celku. Firmy spoléhaly na vysokou poptávku a nebyly nuceny se zamýšlet nad svými marketingovými strategiemi. V roce 2009 však přišel neočekávaný obrat v důsledku celosvětového ekonomického propadu a stavební společnosti na takovou situaci neuměly reagovat [Plekač, 2001, str. 18].

### 2.1 Historie

V předprůmyslovém období byla stavební výroba svázána s výstavbou chrámů, klášterů, šlechtických sídel a hospodářských stavení. Zadavateli byla hlavně církev, šlechta a městská buržoazie. Stavby se realizovaly jen na poptávku. Regulace spočívala v existenci cechů s omezeným množstvím mistrů a tovaryšů. Na řešení konkrétní zakázky si stavebníci sjednávali námezdní sílu, kterou rekrutovali ze zemědělských sociálních skupin. Později se tato skupina odštěpila a vznikla tak dělnická třída [Plekač, 2001, str. 18].

V období průmyslové revoluce se stavební činnost orientovala na své bezprostřední okolí. Stavební firmy stále reagovaly na poptávku.

V dobách plánovaného hospodářství vznikala nabídka bez ohledu na poptávku. Zadavatelem prací byl stát, případně velké státní podniky. Až polistopadový vývoj přístup stavebních firem změnil a vnesl do stavebního trhu opět tržní mechanismy. Nabídka začala odrážet poptávku. Nositelem zakázky se stal zákazník [Plekač, 2001, str. 18].

Stavební trh byl prvním výrobním odvětvím, kde proběhla prakticky stoprocentní privatizace, následná restrukturalizace a marketizace.

V socialismu všechny stavební podniky byly státní, v rámci přestavby se hodně společností změnilo na akciové společnosti za účasti státních organizací a bank. Po revoluci (v letech 1990–1995) se tyto společnosti začaly štěpit na různá pracoviště a z mateřských společností se začaly vydělovat malé a střední firmy. Několikanásobně vzrostl počet živnostníků a malých stavebních firem. Velké podniky nebyly schopny konkurovat v období stavební recese a buď se rozpadly, nebo se spojily se zahraničními partnery.

Původně velké specializované společnosti se začaly univerzalizovat, odbouralo se územně

regionální vymezení působnosti firmy a byl zaveden tržní liberalismus v nabídce stavebních kapacit, strojů, oborového sortimentu a nabídky stavebních hmot. Například:

- Zlínská firma Boreta, spol. s r. o., která je velmi úspěšnou společností zabývající se hloubkovým zakládáním staveb, se odštěpila od Střediska speciálních prací s. p. Pozemní stavby Gottwaldov.
- Společnost PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. vznikla v roce 1996 v rámci restrukturalizace Společenství PSG jako společnost PSG Monolit Zlín, a. s. V roce 2002 se osamostatnila a pokračuje v činnosti pod zmíněným názvem [12].

Firmy v oblasti stavebnictví se začaly orientovat na tržní charakter stavebnictví. Dlouhá léta panoval názor, že stavebnictví je poptávkový segment. Developerské projekty však ukázaly, že tomu tak není a že i zde se dá vytvářet nabídka. Podniky přestaly být svazovány socialistickými normami; musely se však začít výrazně orientovat na získání zákazníka — nositele zakázky, např. v architektonickém pojetí staveb [Plekač, 2001, str. 18].

Konkurenční prostředí bylo rychle zvládnuto v cenách a úvěrových podmínkách a po roce 2000 lze hovořit o standardizaci trhu a financování staveb. Příprava a realizace projektů se značně zrychlila, zvýšila se spolehlivost i kvalita stavebních děl. Muselo dojít ke změně způsobů spolupráce mezi investorem a stavebníkem a ke zpřesnění termínů dodání díla. Nutností se stalo budování značky. Do firem se zaváděly standardy podle ISO v oblasti environmentální a jakostní i v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Společnosti také začínají preferovat sociálně odpovědné projekty.

## 2.2 Současný stavební trh v Česku

Stavebnictví představuje významnou součást hmotné produkce v České Republice. Toto odvětví silně ovlivňuje celou českou ekonomiku. Stavební trh se v roce 2006 podílel na tvorbě HDP asi 6 %, v roce 2008 to bylo přibližně 7–8 %. Ve stavebních podnicích pracuje zhruba 9 % osob zaměstnávaných v Česku v civilním sektoru. V roce 2009 klesl průměrný počet zaměstnanců asi o 1 % a vrátil se tak zhruba na hodnotu z roku 2007. Průměrné platy ve stavebnictví byly v roce 2008 asi o 7 % vyšší v porovnání s celorepublikovým průměrem. V roce 2009 už platy nerostly a dostaly se asi o 8 % pod celorepublikový průměr.

HDP v České republice v letech 2005 a 2006 vzrostl o 6 %, v roce 2007 o 6,6 %, v roce 2008 jen o 4,4% a v roce 2009 asi o 2,6 % [10]. Objem veřejných zakázek ve stavebnictví se od roku 2000 pohybuje v rozmezí 50–55 % z celkového objemu stavebních zakázek. Do roku



2005 veřejné zakázky svým objemem převyšovaly soukromé, v letech 2006 až 2008 začaly převyšovat soukromé investice nad veřejnými. Odhaduje se, že v roce 2009 budou mírně převyšovat opět veřejné zakázky [13].

K oživení ekonomiky by mohlo dojít v roce 2011, stavební trh na to může reagovat v roce 2013. Vše však záleží na opatřeních vlády a dostupnosti dotačních peněz z EU. V oblasti dopravní infrastruktury, která činí 70 % objemu veřejných zakázek, se stále snižují národní zdroje a zdroje z EU jsou využívány jako náhrada národních zdrojů, což celý sektor brzdí [13].

Na stavebnictví je úzce napojen trh stavebních hmot, stavebního servisu, trh s nemovitostmi a bankovní sektor [8].

### **2.3 Struktura stavebního trhu**

Stavební trh je mikroprostředí s poměrně složitou vnitřní strukturou, proto je třeba jej z marketingového pohledu rozdělit na tyto dílčí trhy:

#### **Trh realizace stavebních děl**

zde vzniká vlastní stavební dílo, místo, kde se střetává poptávka s nabídkou. Výsledkem je novostavba, rekonstrukce, modernizace nebo údržba stavby.

#### **Trh stavebních hmot a technologických celků**

je vedlejším trhem, který přímo podporuje a ovlivňuje trh hlavní. Jsou to hlavně projekční kanceláře, které rozhodují o zabudování různých výrobků a technologií do staveb.

#### **Trh stavebního servisu**

je soubor inženýrských, projekčních a poradenských kanceláří a množství dodavatelů stavebních strojů a zařízení. Projekční kanceláře nabízejí své služby investorům, při samotné realizaci spolupracují formou tzv. autorského dozoru. Dodavatelé stavebních strojů a zařízení vstupují na trh jako zhotovitelé specifických stavebních celků (hloubkové zakládání staveb) nebo jako půjčitelé stavebních strojů a zařízení.

#### **Trh nemovitostí**

vzniká po kolaudaci stavby, která se následně stává předmětem prodeje či pronájmu. Časové vymezení zde nicméně není přesné, mnoho projektů se prodává už při zahájení stavby případně v jejím průběhu. Po dokončení stavby může být již vše prodáno, nebo se

projekt pouze doprodává [Plekač, 2001, str. 67].

### 2.3.1 Subjekty působící na stavebním trhu

Na stavebním trhu vzájemně působí několik subjektů:

- **investoři**, kteří vynakládají finanční prostředky na stavbu,
- **kupující**, kteří kupují hotové dílo,
- **zhotovitelé**, dodavatelé staveb,
- výrobci a prodejci **stavebních hmot a technologických celků**,
- výrobci a prodejci **stavebních strojů** a zařízení, které také mohou být pronajímány,
- **projekční a poradenské kanceláře** nabízející průzkumné a geologické činnosti,
- **inženýrské kanceláře** provádějící např. stavební dozor a zajišťující územní a kolaudační řízení,
- **prodejci nemovitostí** jako např. realitní kanceláře, domácnosti, developeři, firmy,
- **orgány státní správy** — stavební úřad a jiné dotčené orgány státní správy.

Všechny tyto subjekty je možno rozdělit z pohledu tržně obchodních vztahů do tří navzájem se ovlivňujících skupin. Objektem jejich vztahů jsou zakázky, které mají charakter výrobku se speciálními vlastnostmi, zákazníkem se stává investor se všemi tržními atributy [Plekač, 2001, str. 62]:

#### Zákazník

může být soukromý investor (domácnost, firma), institucionální investor (banka, pojišťovna) nebo veřejný úřad (státní orgán, obec, kraj, příspěvková a nezisková organizace).

#### Konkurence

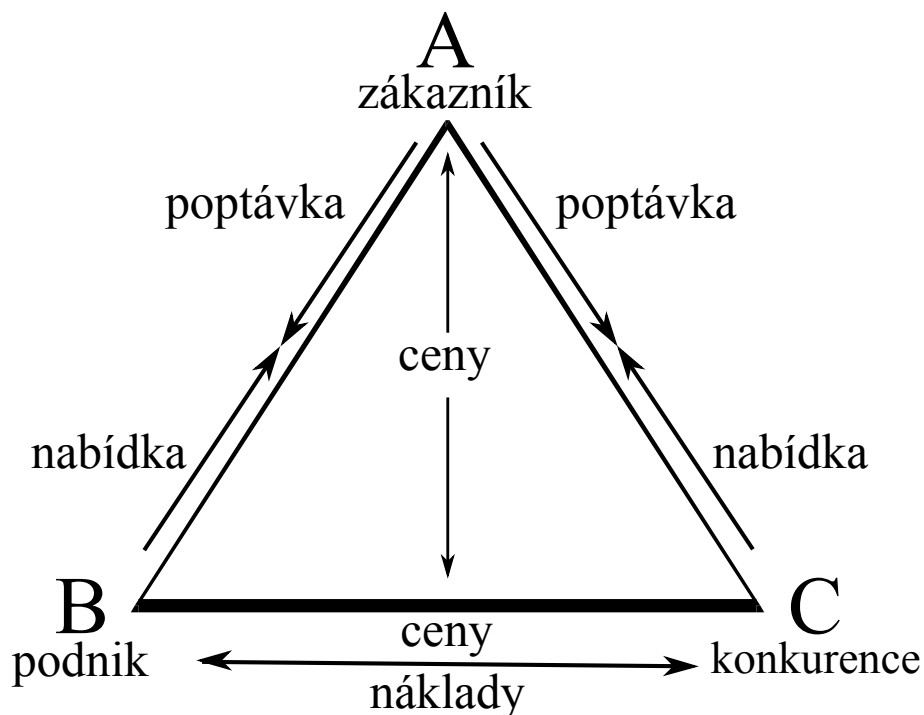
se projevuje jako souhrn nabídky, ovlivňující úroveň cen. Jsou to tedy dodavatelé staveb a subdodavatelé.

#### Individuální firma

vstupuje na trh se svou nabídkou vůči zákazníkovi.

Marketingový trojúhelník (viz obr. 1) jako celek podle síly jedné ze stran ovlivňuje cenové pohyby a tendence:

- **AB** = vztah mezi prodejností a realizovatelností výrobků firmy,
- **AC** = vztah nabídky a poptávky,



Obrázek 1 Marketingový trojúhelník

- BC = konkurenční prostředí.

Tyto vztahy se neustále mění a změny se odrážejí ve vývoji ekonomiky [Plekač, 2001, str. 21].

Popisují se dva základní nerovnovážné stavy:

### Investorský trh

Investorským trhem je nazvána situace, kdy převládají dodavatelské kapacity, trh není schopen je využít a hrozí nebezpečí ztrát. Podniky přijímají nevýhodné zakázky s minimálním ziskem, neobnovují techniku a nemodernizují své technologie. Mnohé stavební společnosti přijímají zakázky, jen aby nemusely propouštět své dobré zaměstnance. Tento stav se projevuje tendencí ke snižování cen, silnými nároky na kvalitu stavebních děl a tlakem na nárůst doplňkových služeb a podporu prodeje ze strany dodavatelů. Výsledkem je pak snížená rentabilita [Plekač, 2001, str. 151].

### Dodavatelský trh

Dodavatelským trhem je nazvána situace, kdy převažuje poptávka po zboží a dodavatelských kapacitách. Firmy si mohou vybírat ze spousty zakázek a hodnotit je ze svého ekonomického pohledu. V tomto případě musí odběratelé vyvinout značné úsilí, s pomocí různých bonusů, aby získali dobrého dodavatele. V konečném důsledku investice

stojí více finančních prostředků, než by stála v rovnovážném obchodním vztahu. Tento stav se projevuje diktátem dodavatelů, tlakem na zvyšování cen, snižují se nároky na kvalitu výrobků a služeb intervencí ze strany investorů, např. v podobě nadstandardních platebních podmínek [Plekač, 2001, str. 151].

### **2.3.2 Vlivy působící na stavební trh**

Faktory, které ovlivňují stavební trh, jsou:

- velikost trhu,
- členění trhu,
- výrobní náklady,
- nepřímé daně a poplatky.

Toto mikroprostředí není ovlivňováno jen vnitřními vlivy, ale působí na něj i vlivy vnější, tzv. makroprostředí, které tvoří zejména:

#### **Celkový stav hospodářství**

Růst stavebního trhu je ukazatelem oživení národního hospodářství, jeho pokles oslabuje všechna další navazující odvětví [Plekač, 2001, str. 59].

#### **Stav techniky a technologií**

Společnosti musí reagovat na vývoj technologií, jinak z dlouhodobého hlediska nejsou schopny držet krok s konkurencí. Zastaralé technologie bývají častou brzdou růstu trhu [Plekač, 2001, str. 60].

#### **Demografický vývoj**

a s ním spojená analýza potenciální poptávky. Jde hlavně o celkový počet obyvatel, hustotu osídlení, věkovou strukturu obyvatelstva, jeho vzdělání a migrační trendy. To vše je velmi důležité např. u bytové výstavby, občanské vybavenosti a dopravní infrastruktury [Plekač, 2001, str. 60].

#### **Právní a legislativní prostředí**

je důležité hlavně pro subjekt vstupující na nový trh. Hodnotí se především průhlednost právních norem v oblasti obchodního, daňového a živnostenského práva, bankovníctví a pojišťovnictví. Posuzuje se také propojenost mocenských a hospodářských složek a lobbying. Sleduje se možnost účasti na veřejných zakázkách. V nemalé míře je také velmi

důležitý postoj regionálních zastupitelství k investorům [Plekač, 2001, str. 61].

### **Ekologický dopad**

je v současné době velmi sledován, převážně v oblasti trhu stavebních hmot a z pohledu nároků na recyklaci stavby a ekologickou zátěž, kterou stavba pro své okolní prostředí představuje [Plekač, 2001, str. 61].

### **2.3.3 Způsob získávání zakázek na stavebním trhu**

Klasický výrobek se vyrobí, distribuuje a pak se pro něj hledá zákazník. Ve stavebnictví je způsob výroby zcela odlišný:

- V zakázkách, kde je investorem stát, nebo kde se stát alespoň částečně podílí na jejím financování, je určující zákon pro získávání veřejných zakázek. O zakázku se firma uchází tak, že reaguje na oznámení o vyhlášení veřejné obchodní soutěže, která specifikuje požadavky účasti v soutěži.
- Druhým zdrojem zakázek jsou soukromí investoři, kteří u stavebních firem poptávají volné kapacity.
- Třetím způsobem získávání zakázek je aktivní komunikace s potenciálními investory. V oblasti průmyslových staveb se přitom získání investoři příliš nevracejí, což je způsobeno investiční náročností zakázek, ty se navíc neopakují.
- Čtvrtý způsob získání zakázky jsou dobré reference od spokojených investorů.
- Pátý způsob je vyhledávání tržních příležitostí, které přímo stavební firma promění v investiční záměry. Projekty se pak nabízejí k realizaci investorům, např. záměr výstavby bytového domu, sídla firmy nebo výrobní haly. Stavební firmy přitom vždy zůstávají v roli dodavatele stavby.
- Šestý způsob je stejný jako klasická výroba: firma se stane investorem i dodavatelem stavby a následně hledá kupce, nebo nájemníka [Plekač, 2001, str. 48].

## 3 Marketing ve stavebnictví

### 3.1 Hlavní nástroje marketingu

Zavedení marketingu umožňuje společnosti předvídat působení budoucích tržních faktorů a v souvislosti s nimi utvářet perspektivní strategie a obchodní politiku zajišťující stabilitu a konkurenceschopnost.

#### 3.1.1 Segmentace trhu

je rozdělení trhu do menších skupin podle vlastností, které si podnik určí sám tak, aby snadněji vytvořil skupiny, které chce oslovit a kterým chce své služby poskytovat. Ideálním stavem je získat ve vybraném stavebním odvětví vůdčí pozici a udávat následně směr vývoje [Plekač, 2001, str. 64].

#### 3.1.2 Marketingové analýzy a prognózy

zjišťují budoucí vývoj v daném segmentu, vývoj trendů i chování potenciálních zákazníků. Nahlížíjí v souvislostech na tržní vztahy. Jsou podkladem pro plánovací procesy a tvorbu strategií a obchodní politiky. Jedná se o shromažďování, třídění a zpracovávání informací marketingového charakteru. V drtivé většině stavebních firem není tento systém vůbec využíván, pokud ano, tak jen v minimální a nahodilé podobě. Přitom práce s informacemi o trhu je jedním ze základních předpokladů prosperity každé firmy [Plekač, 2001, str. 193].

Je třeba sledovat a analyzovat cílové trhy, na kterých firma aktivně působí, monitorovat vnitřní i vnější prostředí firmy. Společnost může využít:

#### Interní zdroje

jako podnikové účetnictví a statistiky, databázi relevantních projektů, současných a potenciálních investorů a informace o trhu zjištěné pomocí vlastních obchodních zástupců a dotazníkových šetření.

#### Externí zdroje

čili materiály ze statistických úřadů, ministerstev, vlády a parlamentu, veřejného tisku, prospektů a katalogů, výročních zpráv, odborných studií různých institutů a svazů, apod.

Do systému je třeba začlenit sledování okolí firmy (konkurence, tisk, potenciální zadavatele staveb, legislativní proces).

Informace v databázi je možno třídit na:

### **Relevantní konkurenci**

kde se sleduje postavení firmy ve vztahu k největšímu konkurentovi a vůči zákazníkům, používané technologie, způsob a kvalita řízení, personální obsazení a marketingové postupy, úspěšnost v získávání zakázek.

### **Databázi zákazníků**

kteřou je možno rozdělit na zákazníky potenciální a smluvní, podle zaměření nebo důležitosti (např. vyčlenit VIP klienty, kteří mohou být v budoucnu tzv. ovlivnitelé).

### **Databáze širšího relevantního okolí firmy**

jako je okolí hospodářské, demografické, sociální, politické a právní, technologické nebo okolí životního prostředí.

### **Souhrn vývoje vlastní firmy**

s informacemi o dosavadním vývoji firmy a jejího reálného rozvoje do budoucna [Plekač, 2001, str. 193].

### **3.1.3 Marketingové plánování**

definuje koncepční a strategické cíle, stanovuje dlouhodobé i krátkodobé tržní aktivity. Výsledkem je nabízení produktů odpovídající situaci na trhu [Plekač, 2001, str. 189].

### **3.1.4 Marketingový mix**

Klasický marketingový mix obsahuje:

- produkt,
- cenu,
- distribuci,
- komunikaci.

Ve stavebnictví jde vlastně o marketing služeb, jelikož se většinou nenabízí hotový produkt, ale jen prostředky, jak jej vytvořit. Soubor služeb se tak stává nedílnou částí produktu samotného a do marketingového mixu je třeba ještě přidat:

- lidi,
- materiální prostředí a

- procesy [Janečková, 2000, str. 30].

### **3.2 Zákazník z pohledu marketingu ve stavebnictví**

U klasického výrobku má zákazník možnost si výrobek prohlédnout, vyzkoušet a ve stanovené lhůtě vrátit či vyměnit, pokud není spokojen. Pro stavební firmu je zákazníkem investor stavby. U developerské firmy je zákazník chápán jako konečný uživatel stavby. Většinou se zákazník rozhoduje vynaložit značné finanční prostředky do něčeho, co nemá možnost si prohlédnout ve fyzické podobě. Představu o díle si může udělat pouze z projektové dokumentace, vizualizace, nebo návštěvou podobné či referenční stavby [Plekač, 2001, str. 48].



## 4 Marketingový mix

### 4.1 Produkt ve stavebnictví

#### 4.1.1 Obecný popis

Povaha výrobku ve stavebnictví je ve srovnání s jinými odvětvími národního hospodářství zcela unikátní. Stavba je imobilní, nákladná a rozměrná, s dlouhou životností, je vždy pevně spojena s pozemkem a většinou je stavěna podle specifických potřeb investora. Realizace je časově nákladná, častý speciální charakter vyžaduje složitou přípravu, stavba je značně náročná na množství lidských zdrojů.

Typická stavba, vyjma rezidenčních developerských projektů, je určena předem známému investorovi/uživateli.

Vstupem stavby — výrobku na trh a jeho konfrontací s nabídkou a poptávkou se stává stavba zbožím. Výrobek představuje hmotný, účelově zaměřený statek určený k pokrytí primárních potřeb (bydlení) nebo k rozšíření provozu.

Směnná hodnota výrobku odráží jeho funkční a materiální vlastnosti a je výrobku přisuzována jak výrobcem, tak i zákazníkem. Tržní hodnotu výrobku určuje síla nabídky a poptávky. Tržní hodnota je hodnota, za kterou se skutečně výrobek smění. Užitná hodnota je souhrn funkčních vlastností [Plekač, 2001, str. 117].

Zákazník nekupuje jen prostý produkt, který je objektivně k dispozici, ale také soubor vlastností a subjektivních očekávání s ním spojených. Produkt ve stavebnictví je soubor služeb neoddělitelných od produktu samotného. V tomto případě služby poskytují přidanou hodnotu ke složitějšímu produktu, který se skládá z nehmotné části, služby, a hmotné části, vlastní stavby.

K produktu neodmyslitelně patří tyto jeho vlastnosti:

#### **funkčnost**

souhrn funkcí tvořící systém užitečných vlastností výrobku,

#### **efektivnost**

odráží účelovost vynaložených prostředků a provozní náklady,

#### **design**

z architektonického pohledu by měly být všechny části stavby dokonalé,

### **ekologie**

stavba nemá poškozovat ani zdraví uživatele, ani zatěžovat své okolí,

### **značka**

vyjadřuje identifikaci výrobku s výrobcem a určuje tak kvalitu výrobku.

K produktu ve stavebnictví neoddělitelně patří služby jako např. :

- inženýring,
- geologické a geodetické služby,
- zajišťování různých posudků a studií (EIA, proveditelnosti, . . .),
- zajišťování speciálních technologických procesů (hloubkové zakládání staveb),
- poradenství [Plekač, 2001, str. 127].

#### **4.1.2 Působení produktu na trhu.**

Stavba na trhu působí různými způsoby tak, jak prochází vlastním vývojem; její působení je možné sekvenčně členit podle existence a geneze. **Základní užitek** výrobku opodstatňuje jeho výrobu a tržní úspěšnost.

1. Dříve, než se stavba postaví, jedná se o **očekávaný** výrobek, který má fiktivní podobu. Vychází ze základního užitku a opírá se o představy zákazníka (architektonické řešení, technické projekty). Úkolem marketingu je vytvořit z těchto představ a přání model **ideálního** výrobku, který by sloužil jako podklad k dalšímu vývoji výrobku.
2. V okamžiku, kdy je stavba postavena, jedná se o **reálný** výrobek. Představuje základní verzi, kterou výrobce naplňuje představy a přání zákazníka. Základní verzi lze dále upravovat a obměňovat vytvářením druhových a typových řad pomoci konstrukčních a technických prvků či vybavení (projekt výstavby řadových domů s možností úpravy vnitřních dispozic, průmyslový areál na připravených pozemcích).
3. Dynamiku vývoje reálného výrobku a růst spotřebitelských nároků vyjadřuje **zdokonalený** výrobek (nové materiály, technologické postupy, rekonstrukce, rozšíření stávající stavby).
4. **Potenciální** možný výrobek formuje představy možných inovací s ohledem na technický vývoj (inteligentní řízení a regulaci provozu stavby) [Plekač, 2001, str. 120].

## 4.2 Cena a zvláštnosti jejího stanovení ve stavebnictví

Cena je forma tržního projevu hodnoty výrobku, není známa předem a stanovuje se na základě dodané projektové dokumentace investora. Cena u většiny staveb vyplývá z výběrového řízení. Pokud je výběrové řízení vícekolové, cena se mění vícekrát. Některé zakázky se získávají na elektronických aukcích. Firma pak neustále přehodnocuje ziskovost projektu a případně odstupuje, pokud cena jiných subjektů klesne na nereálné hodnoty.

Smluvní strany se mohou dohodnout na garantované ceně (u novostaveb), nebo ceně předběžné (u rekonstrukcí).

V rámci výběrových řízení se cena stanovuje kombinací nákladově orientované metody a konkurenčně orientované metody. V praxi to znamená, že by se ceny měly pohybovat na přibližně stejné úrovni jako u konkurence. Nejedná se však jen o kopírování cen konkurence, jde o vytváření vlastní cenové nabídky. Předpokladem úspěchu je udržení, případně zvyšování tržního podílu tak, aby cenotvorba byla prováděna v konfrontaci s konkurencí [Plekač, 2001, str. 147].

## 4.3 Distribuce

V oblasti stavitelství se řeší přesuny materiálu lidských zdrojů a zařízení pro stavbu v čase a množství tak, jak zhotovitel stavby vyžaduje [Plekač, 2001, str. 159].

## 4.4 Komunikační mix

Cílem komunikačního mixu je oslovit investora a ovlivnit jeho kupní chování ve prospěch firmy. Konkrétně ve stavebnictví je cílem získat zakázku [Plekač, 2001, str. 168].

### 4.4.1 Charakteristika jednotlivých cílových skupin

Komunikaci je třeba diferencovat podle předem daných cílových skupin:

#### na primární cílovou skupinu

kterou tvoří současní a potenciální investoři:

- současní investoři realizují nebo připravují realizaci svého projektu, nebo pro ně už bylo realizováno dílo,
- potenciální investoři získávají podrobnější informace, jejich zájem se soustředí na konkrétní produkt [Pospíšil, 2002, str. 4].

### na sekundární cílovou skupinu

kterou tvoří:

- občané, tedy nejširší veřejnost, která informace o firmě získává spíše náhodně, např. formou sociálního marketingu.
- informovaní občané, kteří např. díky obchodní propagaci se mohou cílevědomě zabývat o firmu a její produkty, jsou to lidé z oboru nebo příbuzných profesí. Mohou ovlivňovat rozhodování potenciálních investorů [Plekač, 2001, str. 169].
- současní a budoucí zaměstnanci,
- média,
- konkurence,
- orgány státní správy,
- zájmové a nátlakové skupiny [Janečková, 2000, str. 5].

Komunikace s jednotlivými cílovými skupinami vyžaduje odlišné prostředky i strategii:

#### Komunikace se stávajícími investory

- V **předinvestiční** fázi projektu je komunikace vedena především na úrovni osobních jednání.
- V **realizační** fázi je nejdůležitější nastavení komunikačních kanálů. Každý člen realizačního týmu na straně investora i dodavatele stavby musí mít protějšek na své úrovni. Měly by být stanoveny propojovací články mezi těmito úrovněmi. V průběhu realizace se v určité dny jednotlivé úrovně potkávají a navzájem se o stavu projektu informují.
- V **poinvestiční** fázi je komunikace orientována hlavně na legislativní a ekonomické procesy. Marketingové oddělení by mělo získat od investora závěrečnou zprávu o projektu.

#### Komunikace s potenciálními investory

Pro potenciální klienty jsou velmi důležité reference odkazující na kvalitu, spolehlivost a dodržování harmonogramu stavebních prací. Spolu s těmito informacemi je velmi prospěšné také sdělovat, jaká ocenění firma získala a jakých certifikátů je držitelem. První komunikace by měla být postavena na adresném direct marketingu se snahou o budování dobrých vzájemných vztahů.

### **Komunikace s širokou a informovanou veřejností a médii**

Široké veřejnosti by měla společnost sdělovat svou vizi, poslání a kdo za společností stojí. Hlavní prvky komunikace s veřejností jsou enviromentální aspekty činnosti společnosti a PR s důrazem na sociální odpovědnost. Je pravděpodobné, že realizace jakékoli stavby vzbudí pozornost u veřejnosti v blízkém okolí, která pak bude hledat více informací.

Pro komunikaci s médii jsou ideální webové stránky, tiskové zprávy, přednášky a konference např. v rámci veletrhů a výstav [Pospíšil, 2002, str. 17]. Pro novináře by měla mít společnost připraven informační balíček s informacemi o společnosti a její historii, kontaktem na tiskového mluvčího společnosti, informace o managementu vč. fotografií, popis produktu spolu s referencemi a čerstvé tiskové zprávy [Janečková, 2000, str. 16].

### **Komunikace se zaměstnanci**

Pro firmu specifická a důležitá část komunikace, prostřednictvím které firma sděluje svým zaměstnancům své poslání a příběh. Svou vizi musí firma motivovat a spojit zaměstnance s různou kvalifikací, myšlením a žebříčkem hodnot a dát jim společně sdílenou ideu. Jen dobře informovaní a motivovaní lidé jsou výkonní a pro firmu perspektivní.

Pro každou společnost se stává vytvoření týmu jedinců, kteří se budou vzájemně doplňovat, otázkou přežití. Firma se svými lidmi musí komunikovat a vyžadovat od nich zpětnou vazbu. Ředitelé musí dovolit svým podřízeným dělat to, v čem jsou dobří a manažeři si musí uvědomit, že většina lidí neopouští společnost, ale právě manažery [Nordström, 2008, str. 219].

#### **4.4.2 Reklama a propagace**

Reklama má za úkol především informovat o existenci produktu a ovlivnit potenciální investory v jejich rozhodování. Jako nástroje propagace mohou sloužit:

- prezentace na firemním webu, odborných a oborově blízkých portálech a webech, které navštěvuje cílová skupina,
- tištěné materiály, od vizitek, hlavičkového papíru, přes výroční zprávu až po katalog referenčních staveb či ročenku,
- televizní a rozhlasové spoty,
- venkovní reklama,
- reklama v kinech,

- audiovizuální snímky,
- reference [Janečková, 2000, str. 132].

#### 4.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje se skládá ze souboru krátkodobých pobídkových nástrojů, navržených pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu určitého výrobku či služby spotřebitelem. Podpora prodeje dodává podnět ke koupi na rozdíl od reklamy, která nabízí důvod koupě [Kotler, 2007, str. 624].

V oblasti stavebnictví podpora prodeje poskytuje doprovodné hmotné či nehmotné výhody, které motivují investora ke vstupu do zakázky. Prostředky podpory prodeje jsou v tomto sektoru omezeny hlavním kritériem většiny výběrových řízení, cenou. Z tohoto důvodu společnosti uplatňují jako podporu prodeje téměř výhradně slevu.

Dalšími možnými podpůrnými prostředky mohou být zvýhodněné platební podmínky, poskytování garance na úvěry investorů a přidání poradenské služby v oblasti legislativy nebo enviromentální politiky [Plekač, 2001, str. 171].

Při jednání o zakázce je rovněž možné využít některé již existující stavby jako stavby referenční. Schůzku je dobré uskutečnit u investora této referenční stavby, v neutrálním prostředí.

#### 4.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je založen na principu přímého osobního kontaktu mezi zástupcem firmy a zákazníkem. Uskutečňuje se formou prodejního setkání, prezentace, aktivním telemarketingem nebo na veletrzích a výstavách. Ve stavebnictví má osobní prodej spíše prezentační charakter, pro udržování kontaktu a seznámení potenciálního investora s možnostmi firmy.

Osobní prodej má tyto fáze:

- vyhledávání potenciálního zákazníka a jejich kvalifikaci,
- předběžné oslovení zákazníka,
- oslovení zákazníka,
- prezentace a demonstrace,
- překonání námitek,
- uzavření obchodu,
- následné kroky a udržování kontaktu.

Výhodou osobního prodeje je přímé působení a okamžitá zpětná vazba, která umožňuje nabídku na místě modifikovat [Kotler, 2007, str. 664].

#### 4.4.5 Direct marketing

Direct marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníka a k doručení zboží a služeb zákazníkovi bez použití prostředníků (mezičlánků). Direct marketing se dělí na adresný a neadresný; jeho účelem je vyvolat dialog a získat od zákazníka zpětnou vazbu s možností měřitelnosti odezvy. Jeho výhodou je přesné zacílení nabídky, kontrola a již zmíněná měřitelnost [Kotler, 2007, str. 642].

Prostředky direct marketingu jsou:

- prospekty,
- letáky,
- katalogy,
- časopisy pro cílovou skupinu,
- telemarketing nebo
- interaktivní videotexty.

Nástroje direct marketingu jsou:

- direct mail,
- telemarketing,
- kupónové inzeráty,
- vložené přílohy (odpovědní lístky, poukazy),
- inzerce s odpovědní kartou nebo
- teleshopping.

Stavební firmy se většinou přiklání k adresnému direct marketingu. Oslovují tak vybrané potenciální investory způsobem pozvánky na nějakou akci nebo nabídkou volné kapacity. V zásilkách zasílají výroční zprávy, katalogy referenčních staveb a informují o získaných oceněních [Janečková, 2000, str. 136].

#### 4.4.6 Expoziční aktivity

Při výběru veletrhů a výstav je nejdůležitější zaměřit se na druh veletrhu, jeho charakter a jeho teritoriální působnost. Společnost se musí rozhodnout, zda se veletrhu účastní jako návštěvník nebo vystavovatel.

Před návštěvou veletrhu je třeba vždy zvážit následující otázky:

- jaký je cíl účasti,
- jak se bude produkt prezentovat,
- kolik peněz je firma schopna na účast uvolnit,
- zdali má firma dostatek kvalifikovaného personálu,
- jaké reklamní materiály se budou využívat [Plekač, 2001, str. 179].

#### 4.4.7 Internet

Prezentace firmy na internetu je nejlevnější, nejefektivnější a nejpohodlnější způsob, jak o sobě sdělovat informace prakticky všem cílovým skupinám. Všichni, co něco hledají, hledají nejprve na internetu.

Pro dosažení očekávané efektivity je třeba provést průzkum dopadu relevantních serverů s potřebným zaměřením a uplatnit SEO. Samotné poskytování informací je přitom pasivní a je proto velmi vhodné doplnit je zpětným sběrem dat o návštěvnicích webu. Taková zpětná vazba poskytne informace pro zhodnocení prezentace a případně po nějaké době i podklad k její úpravě.

Příkladem služby pro získávání zpětné vazby je např. „Google Analytics“. Ze statistik této služby lze získat data o času stráveném na stránkách, data o sledovanosti sekcí, odkud lidé přicházejí a jaké používají prohlížeče a vyhledávače. Tato služba je výborným partnerem pro vedení regionálních kampaní, projektů a jiných aktivit vázaných na webovou prezentaci.

Je známo, že statické stránky s řídkou aktualizací přestávají být pro vyhledávače zajímavé. Stránky by měly být co nejvíce interaktivní [Pospíšil, 2002, str. 17].

#### 4.4.8 Public relations

je zaměřen na neobchodní činnost s cílem vytvořit pozitivní vztah mezi firmou a jejím vnějším okolím. Zahrnuje aktivity jako jsou publikování, eventy, sponzoring, zprávy, veřejná vystoupení, aktivity spojené s veřejnými službami a mediální aktivitu [Kotler, 2007, str. 632].

Pomocí PR by se měla firma jasně vymezit vůči konkurenci a otevřít se veřejnosti. PR je ideální pro budování lepšího postavení firmy v daném regionu, pro sdělování sociální a environmentální politiky a pro sdělování své technické a kvalitativní úrovně (např. formou referenčních staveb, získaných certifikátů a ocenění). Velmi dobře se pomocí PR komunikují společně sdílené hodnoty, jako je např. firemní filozofie (veřejností je spíše vnímána



jako image firmy). PR je velmi dobře uplatňuje v krizové komunikaci nebo informování o sponzoringu.

Pro PR aktivity jsou ideální vlastní webové stránky, cizí oborově orientované stránky, nebo firemní časopis (např. ve formě zpravodaje). Společnost může podporovat publikování odborné literatury zaměřené na stavebnictví nebo může přispívat do odborných časopisů či regionálního tisku [Plekač, 2001, str. 180].

Po dokončení významných veřejných staveb je dobré uspořádat event pro investora, jeho obchodní partnery, média a kde to je možné i pro veřejnost.

#### **4.4.9 Firemní vize a identita**

Každá firma by měla mít jasno v tom, čeho chce dosáhnout. Proč existuje a čím je přínosná pro společnost. Takto formulované existenční otázky se nazývají vize. Vize by měla sdělovat jak dlouhodobé zásady, tak jednotlivé dlouhodobé cíle a plány, případně úsilí o změnu v daném segmentu. Vize by měla prostupovat celou společností a každý zaměstnanec by její hodnoty měl cítit. Vize má mít hlavně motivační význam, má dát směr a cíl snažení.

Logo je nezaměnitelným grafickým vyjádřením identity, upoutává pozornost a mělo by vycházet z charakteru společnosti. Tyto prvky loga by pak měly být neměnné a neměly by podléhat změnám v okolí.

Identita firmy zahrnuje vizi a připojuje k ní i činnosti firmy. Firemní identita v sobě zahrnuje firemní filozofii, kulturu a komunikaci [Plekač, 2001, str. 181].

#### **4.4.10 Firemní design a styl**

představuje vizuální vnímání společnosti vnějším prostředím. Firemní styl by se měl objevovat ve všech firemních propagačních materiálech. Zahrnuje logo, styl písma, barevnost, symboly, slogan a oblečení zaměstnanců.

Design se může uplatňovat ve vnitřním prostředí firmy, architektuře i označení firemních vozidel. Každá firma by měla mít svůj design manuál, kde jsou pro užívání všech těchto prvků standardizována pravidla [Plekač, 2001, str. 181].

#### **4.4.11 Image firmy**

Firemní identita sděluje, jak chce firma působit na veřejnost, image je jakási zpětná vazba. Jde o obraz podniku, jak jej vidí jeho cílová skupina, jaké asociace se jí vybavují s názvem firmy.

Právě dobrá komunikace je nástrojem přiblížení image k identitě společnosti [Plekač, 2001, str. 181].

#### **4.5 Lidé**

Lidé jsou pro poskytování služby klíčoví, znamenají důležitý prostředek komunikace mezi zákazníkem a firmou. Proto se každé společnosti vyplatí do svých zaměstnanců investovat v oblasti vzdělání, vystupování při jednáních a v přístupu k zákazníkům. Firma by měla stavět na loajalitě a týmové práci jednoznačně orientované na zákazníka [Janečková, 2000, str. 155].

#### **4.6 Materiální prostředí**

Velkou část produktu ve stavebnictví tvoří služby. Pro veřejnost a zákazníky je třeba tyto nehmataelné služby „materializovat“, aby se staly důvěryhodnější. Vhodné prostředky pro spojení služby s konkrétními představami jsou prostředí, kde je služba poskytována, jeho barevnost, oblečení personálu, případně propagační materiály [Janečková, 2000, str. 145].

#### **4.7 Procesy**

Procesy souvisí s neoddělitelností služby od zákazníka; zákazníka nelze z poskytování komplexní služby vyloučit. Je nutná jeho součinnost. Ve stavebnictví jsou výrobní procesy složité a ještě se s velikostí stavebního celku komplikují. Složitost procesů vyplývá z náročnosti služby.

Jednotlivé kroky procesů je nutné neustále zjednodušovat a případně standardizovat tak, aby investor byl s poskytovanou službou spokojen a rozuměl jí [Janečková, 2000, str. 169].

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 1 PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s., analýza situace

## 1.1 Charakteristika společnosti a předmět podnikání

PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. se řadí mezi významné stavební firmy v Česku. Společnost vznikla v roce 1996 v rámci restrukturalizace Společenství PSG jako společnost PSG Monolit Zlín, a. s. V roce 2002 se společnost osamostatnila a pokračuje pod novým názvem PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s.

Společnost je vlastněna jediným majitelem a je jediným vlastníkem dceřinné společnosti PSK EUROPE s. r. o.

Podnikatelské aktivity společnosti jsou orientované na zákazníka a jeho individuální požadavky. PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. realizuje stavby průmyslové, občanské, bytové i inženýrské, specializuje se přitom na velké projekty.

Společnost vlastní know-how pro zvládnutí i těch nejnáročnějších požadavků. Uplatňuje systém projektového řízení, založený na principech jednoznačného vymezení organizace a odpovědnosti členů týmu. Po celou dobu výstavby garantuje efektivnost, kvalitu služeb, transparentnost ekonomiky a finančních toků. Používá ověřené manažerské nástroje k dosažení cílů. Řízení kvality a enviromentální politika patří mezi její základní pilíře. Společnost má certifikované systémy kvality, enviromentu a BOZP, díky nimž se může účastnit výběrových řízení v soukromém i veřejném sektoru [12].

## 1.2 Vnitřní organizace

Firma PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. zaměstnává asi 50 zaměstnanců, firemní struktura je uvedena v příloze č. 1. Společnost klade důraz na samostatnost, zaměstnanci mají jasně definované pravomoci a odpovědnosti.

## 1.3 SWOT analýza

SWOT analýza přehledně sděluje jaké je vnější a vnitřní prostředí firmy. Analýza je postavena na schopnosti firmy hodnotit své silné a slabé stránky a identifikovat příležitosti a hrozby.

Zjišťování informací pro zpracování analýzy probíhalo volným rozhovorem s vedením společnosti a pracovníkem marketingu.

**Silné stránky:**

- kvalitní, kvalifikovaní a loajální zaměstnanci,
- reorganizace v oblasti marketingu,
- sledování a ověřování aktivit konkurence
- sledování aktivit na trhu,
- spolupráce s jinými firmami na větších projektech,
- vnitropodniková komunikace,
- billboardy,
- branding,
- sponzoring a posilování jména společnosti.

**Příležitosti:**

- rozšíření působnosti do dalších zemí (SK, PL, DE),
- oživení české ekonomiky hlavně na B2B trhu,
- zvyšování odbornosti pracovníků a jejich jazykových znalostí,
- příprava nových projektů dceřinnou společností,
- vznik úzce zaměřené divize, např. na inženýrské stavby,
- investice do vlastních nových technologií,
- rozšíření portfolia subdodavatelů.

**Slabé stránky:**

- u široké veřejnosti zaměňování PSK a PSG,
- komunikace s investory,
- nekonceptnost a neefektivnost marketingových aktivit,
- nízká jazyková vybavenost zaměstnanců
- webové firemní stránky,
- nahodilost PR aktivit.

**Ohrožení:**

- nedostatek pracovních sil pro nové projekty,
- špatná platební morálka investorů,
- nedodržování termínů ze strany investorů a následné prolínání projektů,
- silná konkurence v odvětví,
- legislativní změny v ČR a EU,
- ztížení podmínek pro získávání zakázek,
- zvyšování cen surovin a energií,
- vstup velkých stavebních firem na trh se surovinami.

**Tabulka 1 SWOT**

## 1.4 Analýza komunikačního mixu společnosti

V minulosti se problematikou marketingu ve společnosti nikdo nezabýval, od ledna 2010 však firma přijala pracovníka na pozici manažer marketingu a společnost začala být v oblasti marketingu mnohem aktivnější. Obchodní tým se rozšířil o nového obchodního zástupce.

### 1.4.1 Reklama a propagace

Společnost doposud neinvestovala do klasické tištěné reklamy, preferuje venkovní reklamu u hlavních silničních tahů, na staveništích a mechanizaci. Všechna firemní auta jsou označena logem. Všechny propagační aktivity jsou zaměřeny na zvyšování povědomí o společnosti.

### 1.4.2 Podpora prodeje

Jediná podpora uplatňovaná při získávání zakázky je snížení ceny díla v dalších kolech výběrových řízení. O výši nabídnuté slevy rozhoduje ředitel společnosti.

### 1.4.3 Sponzoring

Podporovány jsou většinou akce v rámci Zlínského kraje s cílem zviditelnit se a zvýšit povědomí o firmě. Společnost podporuje akce města Zlín a Zlínského kraje.

Společnost PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. :

- je partner Městského divadla a Filharmonie Bohuslava Martinů,
- je generální partner soutěže „Sportovec Zlínského kraje“,
- podporuje studentské projekty UTB,
- podporuje různé sportovní aktivity v celém Česku,
- podporuje charitativní akce (jako např. koncert Terezy Maxové) a následně vybrané projekty.

### 1.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je uplatňován pouze v první fázi obchodního jednání a má prezentační charakter. Společnost zaměstnává dva obchodníky, kteří monitorují situaci na trhu. Získané informace jsou následně prověřovány a firma vysílá své obchodníky na prvotní jednání k potenciálním investorům. Jejich hlavním úkolem je získat informace o chystaném záměru a představit společnost.

### 1.4.5 Direct marketing

Direct marketing je užíván v podobě adresné e-mailové korespondence s nabídkou volných

kapacit s odkazem na realizované stavby. Adresáty jsou firmy, které chystají investiční záměr. Informace o nich většinou firma získává od obchodních partnerů, ze stavebních portálů nebo od svých obchodníků.

#### 1.4.6 Expoziční aktivity

Společnost se neúčastní žádného veletrhu. Důvodem je vysoká finanční náročnost a také, že firma nevlastní žádné jedinečné technologie.

#### 1.4.7 Internet

Internetová prezentace firmy je statická, probíhá minimální aktualizace. O *sobě* firma uvádí krátkou historii a obecnou nabídku služeb: „...realizujeme stavby průmyslové, občanské, bytové a inženýrské. Naše nabídka služeb zahrnuje vše od malých zakázek až po velké projekty...“. Přitom o malé projekty firma nemá zájem. Ujišťuje o vlastnictví certifikátu v oblasti jakosti, environmentální politiky a bezpečnosti práce. Komunikuje efektivnost, kvalitu a transparentnost finančních toků.

Odkazy *Ekonomické info* a *Napsali o nás* nejsou funkční. V odkaze *Firemní politika* je výčet získaných certifikátů.

V sekci *Aktuality* jsou informace o ukončených projektech a jejich slavnostním uvedení do provozu.

V sekci *Sponzoring* jsou uvedené podporované instituce a akce.

Je zde krátce zmíněná činnost dceřiné společnosti PSK EUROPE s. r. o. a je uvedena jedna nabídka prodeje pozemku.

V sekci *Reference* jsou realizované stavby nepřehledně řazeny, není patrné kolik jich vlastně je. Vyhledávání je možné omezit filtrem. Popis staveb je dostatečný, pro lepší přehled by snad bylo dobré uvést i projekční kancelář, která projekt navrhovala (hlavně u administrativních budov, občanské vybavenosti a soukromých domů).

V sekci *Kontakty* jsou uvedeny všechny relevantní osoby.

V anglické mutaci stránek není anglicky ani menu, natožpak obsah.

Jako celek odpovídají stránky firemnímu vizuálnímu stylu.

#### 1.4.8 Public relations

Společnost přispívá do oborově zaměřených časopisů *Stavitel* a *Stavebnictví* odbornými

články, nevydává žádný informační bulletin, firemní časopis pro zaměstnance, obchodní partnery ani veřejnost.

Společnost každoročně vydává výroční zprávu v rozsahu daném zákonem, ale nijak dál už s ní nepracuje.

#### **1.4.9 Firemní vize, identita**

Společnost nemá stanovenou vizi, její filozofií je orientace na zákazníka a jeho potřeby. Je si ale vědoma, že veřejnost zaměřuje PSK a PSG.

#### **1.4.10 Firemní design a styl**

Společnost prošla několika změnami svého vizuálního stylu v souvislosti se svým vznikem — odštěpením od PSG a následnou změnou jména.

##### **Logo**

je kombinované, spojuje symbol, kostky, a název společnosti. Logo je jednoduché, dobře zapamatovatelné a čitelné.

##### **Styl písma**

není definován, stejně tak úprava korespondence není standardizovaná.

##### **Firemní barvy**

jsou tmavě modrá a světle modrá. Vizuální styl se ustálil v kombinaci světlé a tmavě modré na bílém podkladu.

##### **Označení firemních vozidel**

je jednotné, není však řešeno design manuálem.

##### **PSK EUROPE s. r. o.**

dceřiná společnost, vizuálně vychází z mateřské společnosti, světle modrá je nahrazena jasnou žlutou.

Společnost nemá slogan, který by logo doplňoval.

Jednotné oblečení mají pouze pracovníci na stavbách. Ostatní zaměstnanci nemají žádný dress code.

Firemní design manuál popisuje jen použití logotypu v rámci firemní komunikace. PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. má standardizované a jednotné firemní tis-



koviny, nejsou však popsány v design manuálu.

Firemní styl se nepromítá do architektury.

Vnitřní prostředí ve firmě koresponduje s firemním vizuálním stylem.

#### **1.4.11 Image firmy**

Vedení společnosti se domnívá, že firma je u svých obchodních partnerů vnímána velmi dobře. Velmi dobře jsou hodnoceny předložené nabídky v rámci výběrových řízení pro svou přehlednost a dobrou grafickou úroveň.

### **1.5 Cílová skupina společnosti**

Cílová skupina se rozděluje podle svého vztahu k podniku na primární a sekundární, více viz kapitolu „Charakteristika jednotlivých cílových skupin“.

Tato práce dále bude sledovat pouze komunikaci s primární cílovou skupinou.

#### **1.5.1 Primární cílová skupina**

##### **Soukromý sektor**

průmyslové firmy požadující skladové a výrobní haly a administrativní budovy.

##### **Veřejný sektor**

obce, kraje a stát poptávající stavby občanské vybavenosti, bytové a komerční budovy a infrastrukturu.

#### **1.5.2 Komunikace s potenciálními zákazníky**

S potenciálními zákazníky komunikují obchodníci na osobní úrovni. Obchodní zástupci sledují dění na trhu a vyhledávají investiční příležitosti. Ekonomické oddělení následně tyto příležitosti prověřuje, zjišťuje druh stavby, investiční náročnost a uplatňované technologie. Prověřuje se solventnost a serióznost potenciálního investora a jeho obor podnikání. Zjišťují se podmínky výběrového řízení.

#### **1.5.3 Komunikace se současnými zákazníky**

##### **Předinvestiční fáze**

Nejprve probíhá osobní jednání investora s obchodním zástupcem, následně do komunikace vstupuje management společnosti. Ten nastaví podmínky spolupráce, vč. ceny díla.

### **Investiční fáze**

čili realizace stavby. V této fázi již společnost musí komunikovat na všech úrovních. Každá úroveň má svého komunikačního partnera, kompetence a odpovědnosti.

### **Poinvestiční fáze**

neboli předání díla k užívání, řešení případných reklamací a propagace dokončeného projektu.

Společnost s investory udržuje obchodní vztahy i po dokončení projektu. Například, pokud je třeba získat referenci pro novou zakázku, není problém ukázat potenciálnímu investorovi podobnou realizovanou stavbu.

Komunikace však dále není koncepční, je spíše náhodná. Je velmi nepravděpodobné, že by investor realizoval podobně velký projekt dříve než za deset let. Následné drobné rozšíření vzniklého celku není pro PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. zajímavé, jelikož pravděpodobně nebude splňovat základní obchodní požadavek, výši investice minimálně 25 mil. Kč.

Společnost doposud také neřešila zpětnou vazbu od investorů v otázkách spokojenosti, případně se nesnažila získat konkrétní referenci např. pro média nebo další obchodní partnery.

## **1.6 Způsob získávání zakázek**

Společnost se orientuje na zakázky od 25 mil. Kč výše, v nichž figuruje jako generální dodavatel. Zakázky společnost získává následujícími způsoby:

- aktivním přístupem obchodních zástupců,
- oslovováním neznámých subjektů z různých databází s nabídkou svých služeb,
- sledováním výběrových řízení vypsanych na portálech se stavebním zaměřením ([www.istav.cz](http://www.istav.cz), [www.verejne.souteze.cz](http://www.verejne.souteze.cz), [www.gsc.cz](http://www.gsc.cz)).

Společnost si vede databázi potenciálně zajímavých projektů. Zdrojem databáze jsou údaje od obchodníků, informace marketingového oddělení o aktuálně vypsanych výběrových řízeních, denní tisk a oborově zaměřené publikace. Informace přicházejí také ze Svazu podnikatelů ve stavebnictví. Tato firemní databáze je vedena od letošního ledna.

Do databáze bylo zařazeno 405 projektů, 241 bylo po prvotním průzkumu vyřazeno jako nezajímavých. Z celkového počtu bylo vybráno 27 projektů, pro které byly zpracovány

nabídky. Ze zaslaných nabídek firma 6 zakázek vyhrála. Zbýlých 137 projektů je zatím ve fázi příprav a zjišťování informací o nich.

### 1.7 Shrnutí analýzy současné situace

- Ze SWOT analýzy vyplynulo, že společnost má lidi na velmi dobré odborné úrovni a že jsou pro firmu velmi důležití. Pro oslovení zahraničních subjektů jsou však špatně jazykově vybavení.
- Vnitropodniková komunikace je dobrá.
- U komunikace s investory není dostatečná zpětná vazba.
- Webová prezentace je na velmi nízké úrovni a neodráží současné trendy.
- Marketingové aktivity společnosti nejsou plánované, jsou nahodilé.
- PR aktivity nejsou dostatečné.
- Společnost nemá design manuál, pro nové i stávající zaměstnance je velmi obtížné dodržovat jednotný firemní styl.
- Společnost nemá vizi, kterou by opodstatňovala svou existenci. S vizí je pak spojen slogan, který společnost rovněž nemá.
- Společnost nemá manuál krizové komunikace.

## **2 Analýza spokojenosti zákazníků**

Na základě analýzy marketingových aktivit firmy jsem navrhla dotazníkové šetření, které si klade za cíl odpovědět na otázky spokojenosti stávajících investorů v oblasti kvality a komunikace ve všech fázích projektu a při řešení reklamací. V dotazníku je také volné sdělení investora a otázka na základě čeho započala spolupráce.

Jako první jsem provedla pilotní dotazníkové šetření.

V oblasti průmyslového stavebního trhu nedosáhnu nikdy velkého množství respondentů, přesto jsem se s dosaženými výsledky snažila pracovat.

### **2.1 Metoda, účel důvod a cíl výzkumu**

Pro zjišťování byl použit dotazník rozesílaný elektronickou poštou manažerům společností, pro které PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. realizovala stavby.

#### **Účelem výzkumu**

je zjišťování spokojenosti investorů.

#### **Důvodem výzkumu**

je nedostatečná zpětná vazba od investorů.

#### **Cílem výzkumu**

je zlepšit úroveň komunikace společnosti s investory.

### **2.2 Příprava výzkumu**

#### **2.2.1 Definování problému**

Společnost nemá zpětnou vazbu od investorů a neví, co přesně by měla ve vztahu k nim v oblasti komunikací zlepšit.

#### **2.2.2 Specifikace informací**

Společnost potřebuje zjistit úroveň dosavadní komunikace s investory ve všech úrovních od předinvestiční až po poinvestiční fázi.

Společnost neví, nakolik jsou zákazníci spokojeni s kvalitou díla a s řešením případných změn a reklamací v průběhu stavby i po jejím dokončení.

Společnost neví, zda byla naplněna očekávání zákazníků a zda by od nich získala doporučení

u jejich obchodních partnerů.

### 2.2.3 Identifikace zdrojů informací

Osloveni byli manažeři firem, pro které PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. v minulosti realizovala jejich projekty. Jednalo se o soukromé průmyslové firmy požadující skladové a výrobní haly a administrativní budovy. Investoři jsou rozmístěni po celé ČR mimo Ústecký a Plzeňský kraj. Zakázky v těchto regionech jsou pro firmu už příliš vzdálené a snižuje se tak jejich ziskovost.

### 2.2.4 Stanovení metod sběru informací

Sběr dat proběhl formou dotazníku, který byl zasílán e-mailem majitelům firem. Dotazník měl škálové hodnocení 1 až 5, hodnotilo se jako ve škole. Poslední otázka v dotazníku dala prostor pro volná sdělení.

## 2.3 Dotazník (převzato z e-mailové komunikace)

Dotazník je zobrazen na obrázku 2.

## 2.4 Výsledky a shrnutí analýzy spokojenosti zákazníků

### 2.4.1 Získaná data

#### Osloveno

18 subjektů

#### Návratnost

4 subjekty

#### Vyhodnocení

Pro zjištění relevantních výstupů byly vypočítány průměr a medián, pro další vyhodnocení budu pracovat jen s mediánem. Medián má lepší vypovídací hodnotu než průměr, protože bere v úvahu i rozložení hodnot.

Výsledky jsou zobrazeny dvěma způsoby na obrázku č. 3 a v tabulce č. 2.

### 2.4.2 Interpretace

Zkoumaný vzorek respondentů byl nízký kvůli úzkému zaměření trhu. Jako problematické se ukázaly vazby mezi tazatelem a respondenty — nebylo možné dosáhnout anonymity. Hod-

Tento dotazník slouží jako podklad k návrhu komunikační strategie pro společnost PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a. s., která by měla vzejít z bakalářské práce studenta Univerzity T. Bati ve Zlíně. Cílem průzkumu je zjišťování spokojenosti investorů s komunikací s PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a. s.

Prosíme, hodnotte škálou jako ve škole, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

č.	Otázka	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
1	Ohodnoťte, prosím, úroveň komunikace s PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• v průběhu předinvestiční fáze,</li> <li>• v průběhu realizace,</li> <li>• po dokončení díla.</li> </ul>					
2	Ohodnoťte, prosím, reakci PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s. na mimořádné požadavky a změny v průběhu stavby.					
3	Ohodnoťte, prosím, průběh reklamací uplatňovaných vůči PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s.					
4	Ohodnoťte, prosím, dodržování časového harmonogramu prací.					
5	Ohodnoťte, prosím, kvalitu prací dodávaných firmou PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s.					
6	Na základě jakého kontaktu jste vstoupili do jednání s PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s.? <ul style="list-style-type: none"> <li>• byli jsme osloveni obchodníkem firmy,</li> <li>• firmu jsme sami oslovili.</li> </ul>					
7	Doporučili byste PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s. svým obchodním partnerům?	ano		ne		
8	Vaše volná sdělení pro PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s.:					

Děkujeme za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

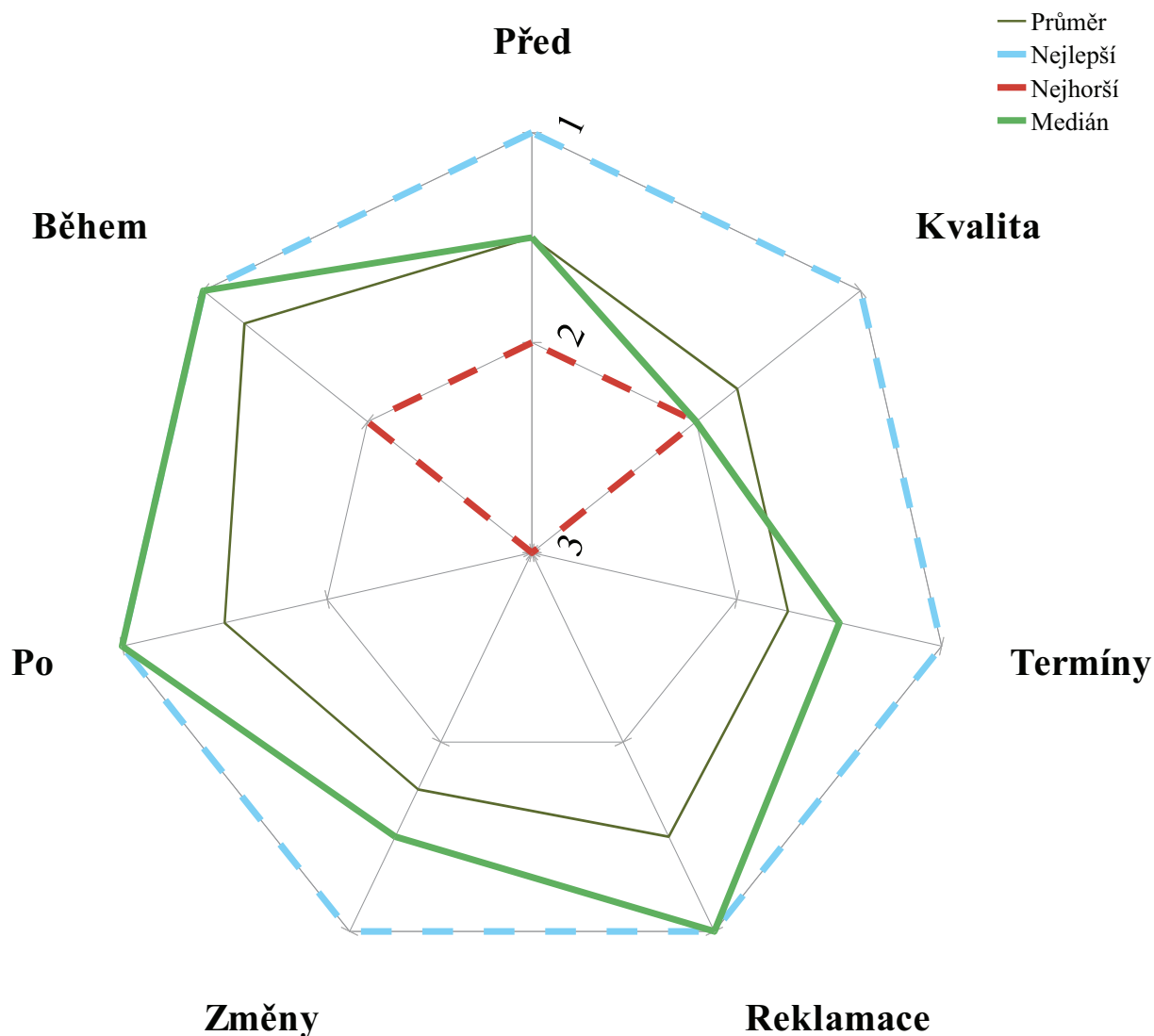
	Respondent				Výsledky			
	1	2	3	4				
	Známky				Nejlepší	Průměr	Medián	Nejhorší
Otázka 1a	1	2	1	2	1	1,5	1,5	2
Otázka 1b	1	1	1	2	1	1,25	1	2
Otázka 1c	1	1	1	3	1	1,5	1	3
Otázka 2	1	2	1	3	1	1,75	1,5	3
Otázka 3	1	1	1	3	1	1,5	1	3
Otázka 4	1	1	3	2	1	1,75	1,5	3
Otázka 5	2	1	2	2	1	1,75	2	2
Otázka 6	Od PSK	Od PSK	Od PSK	Od PSK				
Otázka 7	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Otázka 8	—							
Řešení vzniklých problémů a komunikace s PSK z naší strany na velmi dobré úrovni, reklamace minimální a i při řešení těchto opět bez problémů. Firmu PSK mohu jen doporučit.								

**Tabulka 2** Výsledky pilotního dotazníkového šetření — tabulka

nocení je tak pravděpodobně spíše lepší než horší a v absolutních číslech zkreslené. Toto zkreslení však není možno kvantifikovat, proto s ním nebudu dále pracovat.

Na první pohled je celkové hodnocení společnosti dobré, hodnotící škála byla 1 až 5 a nejhorší udělená známka byla 3. Společnost se nicméně prezentuje jako špičková, výsledky výzkumu tomu však vždy neodpovídají. Podle výzkumu byly nejhůře hodnoceny:

- komunikace v předinvestiční fázi,
- reakce na změnové požadavky během stavby,
- kvalita a
- dodržování termínů.



**Obrázek 3** Výsledky pilotního dotazníkového šetření — graf

Otázky v dotazníku byly dvou druhů:

- V první otázce se hodnotila komunikace ve všech fázích projektu bez zacílení na konkrétní oblast.
- V dalších otázkách se hodnotily konkrétní skutečnosti, jako je kvalita, dodržování termínů a reakce na změny ze strany investora v průběhu realizace.

Záměrem tohoto rozdělení otázek bylo zeptat se na stejné věci různým způsobem a rozklíčovat případné souvislosti:

- Domnívám se, že předinvestiční fáze souvisí s dodržováním termínů. Právě v předinvestiční fázi je nutné otevřeně vyjednat všechny podmínky stavby a především dohodnout harmonogram i s riziky jeho dodržení.

Hodnocení komunikace v předinvestiční fázi bylo podle výzkumu horší, stejně bylo



hodnoceno i dodržování termínů. V tomto případě výsledky navzájem korespondují. Pokud by se v předinvestiční fázi stanovily termíny reálněji, pravděpodobně by hodnocení dopadlo také lépe.

- Hodnocení komunikace v investiční fázi výstavby bylo velmi dobré, hodnocení kvality prací a reakcí na změny horší.

Z mého pohledu je zde rozpor — jak mohla být během výstavby dobrá komunikace, když se nepodařilo investory přesvědčit o vysoké kvalitě prací a když investoři mají pocit, že jejich požadavky na změny nebyly stoprocentně vyřízeny? Vidím přímou souvislost mezi efektivitou komunikace a těmito body.

Všichni respondenti (investoři) byli získáni na základě obchodních aktivit PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s., což potvrzuje úspěšnost zvolené firemní strategie.

Od všech respondentů získává PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. doporučení.

## 2.5 Vyhodnocení pracovních hypotéz

### 1. **Stavební firma neumí aktivně působit na stavebním trhu B2B.**

Tato hypotéza byla analýzou současného stavu vyvrácena. Společnost je na stavebním trhu aktivní prostřednictvím svých obchodníků a také díky sledování aktivit svých současných i potenciálních zákazníků.

### 2. **Stavební firma nekomunikuje se zákazníky ve všech fázích projektu efektivně.**

Tato hypotézu byla potvrzena. Na základě pilotního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že komunikace s investory je na relativně dobré úrovni. Je třeba však posílit komunikaci v předinvestiční fázi a v průběhu investiční fáze.

### 3. **Stavební firmy na trhu B2B nemají velkou základnu stálých zákazníků a ti potenciální je neoslovují se svými požadavky.**

Tato hypotéza byla potvrzena. Na základě analýzy cílové skupiny bylo zjištěno, že investoři u společnosti své realizace nepoptávají. Pro společnost jsou však současní investoři klíčoví při získávání referencí v rámci získávání nových zakázek. Jsou také důležitými doporučiteli u svých obchodních partnerů, kteří se pak v případě přípravy svých projektů mohou na PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s. obrátit. Jsou důležití také při získávání informací o nových potenciálních zakázkách.

### 3 Návrhy na doplnění výzkumu

Všechny návrhy, které v této práci předkládám, jsou pro přehlednost průběžně číslovány.

Při analýze situace ve společnosti, zpracovávání materiálů a při vyhodnocování pilotního výzkumu jsem narazila na dvě oblasti, které by mohly při zlepšení firemní komunikace významně pomoci:

1. Doporučuji uvnitř firmy provést šetření (formou neformálního rozhovoru), které by umožnilo sestavení SWOT analýzy z pohledu zaměstnanců.
2. Předvýzkum ukázal, že kvůli nízké návratnosti je třeba s ohledem na nízkou zaangažovanost respondentů změnit způsob distribuce dotazníků. Pro další dotazování navrhuji formu osobního setkání. Odpovědi není možno vynutit, ale při osobním jednání se hůře odmítá a na respondentovi není vyžadována žádná aktivita. Tuto aktivitu by mohli zastřešit stávající obchodníci.

## 4 Návrhy na změnu komunikace

3. Ze SWOT analýzy vyplývá, že by se firma měla zaměřit na zvýšení jazykové vybavenosti vybraných pracovníků tak, aby mohla oslovit a následně komunikovat se zahraničními subjekty.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že komunikace v předinvestiční ani investiční fázi není ideální. Všechny tři problémové oblasti (kvalita, termíny a změny ve stavbě) spolu souvisejí. Například požadavek na změnu může ovlivnit jak termín tak kvalitu. Pokud investor cítí nedostatky v komunikaci, znamená to, že byl něčím nepříjemně překvapen, nebo že byl v něčem postaven před hotovou věc bez možnosti ji změnit. Dobrá komunikace s investorem, jeho souhlas se změnami termínů nebo kvality, by těmto potížím předešla.

Podle jednotlivých oblastí navrhuji následující změny:

4. Společnost musí nabízet investorům realizaci v reálném termínu a nepracovat v předinvestiční fázi s optimistickou variantou. Společnost by měla investorovi odhalit možná termínová rizika a stanovit reálné časové rozpětí. Ve svých nabídkách by společnost měla s riziky pracovat a nabízet jak cenu bez rizik, tak cenu s riziky v 1. variantě, v 2. variantě, atd.

Takový přístup předpokládá, aby již v předinvestiční fázi byl do projektu zapojen technik, který možná rizika dokáže odhalit. Společnost si také musí aktivně od investora žádat doplňkové informace, pokud o riziku již ví, ale neumí jej vyhodnotit.

5. Kvalita není vynikající a změny v průběhu realizace projektu nejsou dobře komunikovány. Do jisté míry je to dáno i tím, že právě tato fáze projektu je komunikačně značně náročná. Navrhuji předcházet možným problémům s kvalitou tím, že společnost se bude v průběhu stavby na komunikaci kvality stále zaměřovat:

- bude se dotazovat, zda je kvalita v pořádku,
- bude se investora ptát, jestli by se podle něj nedalo něco zlepšit,
- bude kvalitu dávat stále do souvislostí s termíny a změnami v průběhu realizace — zde je důležité vědomé posouzení těchto vazeb investorem, nejlépe jeho přímé schválení.

6. Doporučuji projít projekty investorů, kteří se zúčastnili pilotního dotazníkového šetření a analyzovat průběh jejich projektů. Je třeba zaměřit se na oblast, která byla investorem nejhůře hodnocena, je třeba odhalit příčinu a zjištěné nedostatky v dalších projektech neopakovat.

7. Doporučuji proškolit vybrané zaměstnance v komunikačních dovednostech (stavbyvedoucí, technici) a vysvětlit jim celkový záměr společnosti v této oblasti. Doporučuji komunikaci během stavby formalizovat, vést záznamy o změnách a dopadech těchto změn na kvalitu díla a časový harmonogram.

Tato komunikace by neměla probíhat jen v rámci stavby a stavebních techniků dodavatele a investora (ti se na řešení vždy dohodnou). Pokud má dojít k ovlivnění kvality, termínu, nebo změny vnutit nějaké další změny či ústupky, musí se dostat tyto informace až k odpovědnému pracovníkovi z managementu investora, který zná všechny souvislosti (ekonomické, termínové, projektové).

S tím souvisí lepší vymezení odpovědnosti za komunikaci a rozhodování o těchto změnách jak na straně dodavatele, tak na straně investora.

Prakticky by se nemělo jednat o žádnou byrokracii, stačí podchytit vývoj stavby z pohledu změn, rizik a informovaných souhlasů investora s tímto vývojem.

## 5 Návrhy úprav komunikačního mixu

Při sestavování doporučení v oblasti komunikačního mixu zaměřeného na primární cílovou skupinu budu vycházet ze zjištění vyplývajících z analýzy situace společnosti.

### 5.1 Reklama a propagace

8. Doporučuji umisťovat na stavenišťích informační tabule s popisem stavby, eventech a dnech otevřených dveří pro veřejnost (při dokončení staveb občanské vybavenosti) nebo pro obchodní partnery investora.
9. Doporučuji na dokončenou budovu umístit cedulku s informací o dodavateli stavby a roku výstavby.
10. Doporučuji zvýšit úroveň propagačních materiálů (sazba), případně toto řešit outsourcingem těchto aktivit.

### 5.2 Podpora prodeje

Dokud je hlavní kritériem pro získání zakázky cena, nástroje podpory prodeje se velmi špatně uplatňují.

11. Je zde přesto možnost nabídnout doprovodné služby jako jsou bankovní garance, geologické a statické posouzení za snížené ceny a různé druhy poradenství.

### 5.3 Sponzoring

12. Sponzoringové aktivity firmy jsou dobré. Doporučila bych jen více se snažit dostat informaci o sponzorských aktivitách do regionálních novin jako je Magazín města Zlína, Sedmička a na regionální zpravodajské servery jako je [www.zlin.cz](http://www.zlin.cz) či oficiální stránky města Zlína [www.zlin.eu](http://www.zlin.eu).
13. Doporučuji navázat spolupráci se Střední stavební průmyslovou školou ve Zlíně a podpořit tak talentované studenty např. stipendiem, praxí ve firmě nebo soutěží s hlavní cenou podporující jejich další jazykový a profesní rozvoj (jazykový kurz, zahraniční stáž pro maturanty, účast na odborném semináři).
14. Doporučuji také navázat spolupráci s UTB, Fakultou aplikované informatiky, která se mimo jiné zabývá také systémy pro řízení, monitorování a regulaci průmyslových budov. Firma může podpořit konkrétní výzkumný projekt, nebo zadat k výzkumu konkrétní problém.

## 5.4 Osobní prodej

15. Doporučuji zachovat stávající model monitorování trhu obchodními zástupci a jejich prezentační úlohu v úvodní fázi obchodních jednání.

## 5.5 Direct marketing

16. Doporučuji více využívat direct marketing k plošnému nabízení volných kapacit. Oslovovány mohou být všechny výrobní firmy z katalogu firem v různých vyhledávačích. Z počátku bude stačit, když se společnost zaměří na firmy na Zlínsku.
17. Doporučuji komunikovat kvalitu a spolehlivost, k direct mailingové zásilce vždy připojovat aktuální ročenku, příp. výroční zprávu.
18. Doporučuji využít direct marketing pro pravidelné informování potenciálních i současných investorů, např. formou tiskových zpráv.

## 5.6 Expoziční aktivity

19. Pokud firma nemá vyčleněné prostředky pro přímou účast na stavebních veletrzích, doporučuji alespoň zúčastnit se jako návštěvník. Je možné, že se zde podaří nalézt investory. Firma tak získá přehled o připravovaných projektech a zvýší se povědomí o firmě.

Doporučované akce:

### **URBIS INVEST**

probíhající v Brně od 13.–17. září 2010 se zaměřením na investiční akce v regionech.

### **URBIS TECHNOLOGIE**

probíhající v Brně od 25.–27. května 2010, zaměřený na dodavatele technologií.

## 5.7 Internet

20. Doporučuji více využívat firemních stránek pro vlastní prezentaci a sdělovat zde především firemní vizi.
21. Stránky doporučuji rozčlenit podle typu příchozích návštěvníků formou rozcestníku na úvodní straně:
- Sekce *Seznamte se s námi* by byla koncipovaná pro potenciální investory a širokou veřejnost:
    - \* Byl by zde kladen důraz na důvěryhodnost, kvalitu, sociální odpovědnost a en-

viromentální aspekty činnosti úspěšné a silné stavební firmy, to vše doloženo referencemi, certifikáty a oceněními.

- ★ Byla by zde ke stažení Ročenka a výroční zpráva, nejlépe ve formátu <pdf>. Rovněž by zde měly být uvedeny všechny relevantní kontakty, tak jako doposud.
  - ★ V rámci této sekce by měla být podsekce věnovaná pouze médiím, kde budou ke stažení všechny propagační materiály (včetně design manuálu) spolu s kontaktem na tiskového mluvčího.
  - ★ Do této sekce je dobré umístit informace pro novináře v souhrnné a přehledné podobě (tzn. novinářský kit), např. ve formátu <pdf>.
- Sekce *Informujeme Vás* by byla určena pro média a stávající zákazníky, kteří se chtějí podívat, co nového se ve firmě děje:
- ★ Zde je místo pro tiskové zprávy, aktuality a komentáře k probíhajícím stavbám a souvisejícími eventy. Mohou tu být zprávy týkající se aktuálních změn v legislativě a dopady na činnost společnosti.
  - ★ Je zde prostor pro vyjádření se k aktuálně diskutovanému regionálnímu problému (s návazností na diskuzní fórum), i s ohledem na to, že vedení firmy se nebojí konfrontace v tisku.

22. Doporučuji zavést některou ze služeb sledování výkonnosti webových stránek, např. Google Analytics.

## 5.8 Public relations

23. Doporučuji realizované stavby více komunikovat formou:

- výročních zpráv,
- ročenek,
- zpravodaje.

### Výroční zprávu

doporučuji zpracovat ne jen v rozsahu daném zákonem, ale jako průřez aktivitami a úspěchů v daném roce. Měla by být rozčleněna na:

#### ekonomickou sekci

s ekonomickými ukazateli,

#### realizační sekci

kde budou realizované projekty popsány v menším rozsahu, s několika fotografiemi. Ke každému projektu by měla zařazena krátká zmínka o eventu spojeném s uvedením stavby do provozu.

### **sponzoringovou sekci**

kde budou popsány všechny projekty podporované firmou v daném roce, spolu s fotografiemi z jednotlivých akcí.

### **Ročenka**

by měla poskytnout jednoduchý a atraktivní přehled, jaké stavby se v daném roce realizovaly. Časem by se ročenka mohla stát kronikou společnosti. Obsahem by mělo být:

- typ stavby, její účel a využití, kubatura, případně stručná dokumentace (půdorysy a řezy),
- jméno investora a projekční kanceláře,
- doba realizace,
- objem investice,
- krátký komentář dodavatele stavby a reference investora k průběhu a výsledku stavby. Může zde být uveden také komentář z médií (např. úryvek z článku o předávání stavby).

Ročenka by měla obsahovat kvalitní fotografie ve velmi dobrém rozlišení na kvalitním křídovém papíře. Ročenka by měla být k dispozici v tištěné i elektronické podobě.

### **Zpravodaj**

může být připraven na běžnějším papíře nižší gramáže, vycházet by měl minimálně 2× ročně. Měl by být orientovaný na získané zakázky, úspěchy, kulturní akce a sponzoring a na všední život ve firmě. Pokud mají zaměstnanci společné aktivity, např. sport, tak i zmínka o nich.

24. Doporučuji pokračovat v přispívání do odborných periodik, je třeba ale rozšířit jejich škálu. Doporučuji například Development news, česko-anglický prestižní časopis, který je orientován na naše i zahraniční soukromé investory.
25. Doporučuji se více ve své komunikaci vymezit vůči PSG a. s. V dlouhodobém výhledu bych doporučila zvážit případnou změnu názvu společnosti — společnost musí vyhodnotit, jestli je lepší těžit z podobnosti, nebo z odlišnosti.



26. Doporučuji zpracovat manuál pro krizovou komunikaci. Pokud dojde například k pracovnímu úrazu, technologické chybě nebo jiné nepříjemné události, není čas na vymýšlení a improvizaci. Potenciální investoři musí vidět, že i takové situace firma zvládne.

## **5.9 Firemní vize, identita, design a styl**

27. Doporučuji stanovení vize a tu následně promítnout do sloganu společnosti.

28. Doporučuji sestavení design manuálu, který bude všechny složky firemního stylu.

## Závěr

Stavební trh je velmi specifický. Význam marketingu ve stavebnictví se bude zvyšovat, stavební firmy budou nuceny vyhledávat zákazníky aktivněji a lépe komunikovat se všemi cílovými skupinami, primárními i sekundárními, stejně dobře a ve všech fázích projektu. Úspěšnost stavebních firem bude více záviset na kvalitě práce, věrohodnosti, správnosti marketingových analýz a reálných investičních záměrů.

Ve své práci jsem se věnovala komunikaci s primární cílovou skupinou firmy na B2B trhu. Ze situační analýzy vyplynulo, že pro efektivní komunikaci s investory jsou pro společnost klíčoví lidé. Proto by se měla společnost soustředit na zlepšení jejich jazykové vybavenosti, aby společnost mohla oslovit a následně komunikovat se zahraničními subjekty, a na zlepšení jejich obecných komunikačních dovedností, aby mohli lépe s investory řídit přípravu i průběh stavby.

V komunikaci s potenciálními investory doporučuji klást důraz na referenční stavby seřazené do tzv. ročenky. V oblasti PR doporučuji rozšíření aktivit a větší propojování se sponzoringem. Prezentační materiály doporučuji rozšířit o již zmíněnou ročenku a výroční zprávu a vytvořit prezentační balíček pouze pro média. Vytvoření nových prezentačních materiálů doporučuji řešit formou outsourcingu.

Společnost by se měla zamyslet nad svou vizí a filozofií, následně pak k logu přidat slogan, který bude právě tuto vizi vystihovat.

Na tuto práci bych chtěla navázat i v diplomové práci, kde bych ráda blíže popsala komunikace na B2C trhu. Oba trhy bych podrobila srovnání, zjištěné závěry hodlám zevšeobecnit a shrnout do obecných doporučení pro společnosti pohybující se na stavebním trhu a komunikující jak na úrovni B2B tak i na úrovni B2C.

## Conclusion

The construction market is highly specific. Importance of marketing in the field of building will increase, companies will be forced to look for customers more actively and to communicate with all their target groups equally well in all project phases. The success of companies will more depend on quality, credibility and correctness of their marketing analyses and investment plans.

I targeted my thesis to the communication with primary target group on B2B market. The analysis showed that efficient communication with investors is only possible with right people. The company could focus to improving their language skills (to be able to spread activities abroad) and their general communication skills (to be able to correctly communicate either plan either construction phases).

For initial sales phase I recommend to emphasize finished company's project sorted to a yearbook. I also recommend to extend company's PR activities and to link them more with sponsorship. Sales materials could be extended with annual report and the already mentioned yearbook, I recommend creation of media presentation packet too.

The company should think about its vision and philosophy, it should create a motto, which will present the vision.

I would like to continue with the topic in my diploma thesis, where communications on B2C market should be analyzed. I would compare both markets, generalize the results and prepare a set of general recommendations for construction market companies communicating either on B2B or B2C market.

## Literatura

### Publikované zdroje

1. Plekač, J., Soukup, L.: *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2001, 232 s., ISBN 80-247-0052-2
2. Kotler, P., Keller, K.: *Marketing management*, 12. vyd. Praha Grada Publishing 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5
3. Pospíšil, P.: *Efektivní public relations a media relations*, 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, 153 s., ISBN 80-7226-823-6
4. Janečková, L., Vašítková, M.: *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2001, 179 s., ISBN: 80-7169-995-0
5. Hauge, P.: *Průzkum trhu*, 1. vyd. Praha, Computer Press, 2003, 234 s., ISBN 80-7226-917-8
6. Nordström, K., Ridderstrale, J.: *Funky business navždy*, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2008, 219 s., ISBN 978-80-247-2601-4

### Časopisy

7. Menzelová K.: *Kladivem k bydlení*. Euro, 2009, roč. XII, č. 12, s. 48, ISSN 1212-3129

### Elektronické zdroje

8. [online] [cit. 2009-08-12] dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/analytikum\\_us](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/analytikum_us)
9. [online] [cit. 2009-08-12] dostupné z [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2007/2007\\_rijen/boxy\\_a\\_prilohy/zoi\\_2007\\_rijen\\_b2.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2007/2007_rijen/boxy_a_prilohy/zoi_2007_rijen_b2.html)
10. [online] [cit. 2009-08-12] dostupné z [http://www.financninoviny.cz/tema/index\\_view.php?id=342103&id\\_seznam=1593](http://www.financninoviny.cz/tema/index_view.php?id=342103&id_seznam=1593)
11. [online] [cit. 2009-03-23] dostupné z <http://ekonom.ihned.cz/c1-35239840-nedam-slevu-zadarmo>
12. [online] [cit. 2010-08-02] dostupné z <http://www.psk.cz/>
13. [online] [cit. 2010-19-04] dostupné z [http://www.sps.cz/RDS/\\_RDS\\_NEWS.ASP?type=aktu](http://www.sps.cz/RDS/_RDS_NEWS.ASP?type=aktu)
14. [online] [cit. 2010-19-04] dostupné z [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc/strategie.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/strategie.pdf)

### **Nepublikované zdroje**

15. interní zdroje PSK — Průmyslové stavby a konstrukce, a. s.

## Seznam obrázků a tabulek

### Tabulky

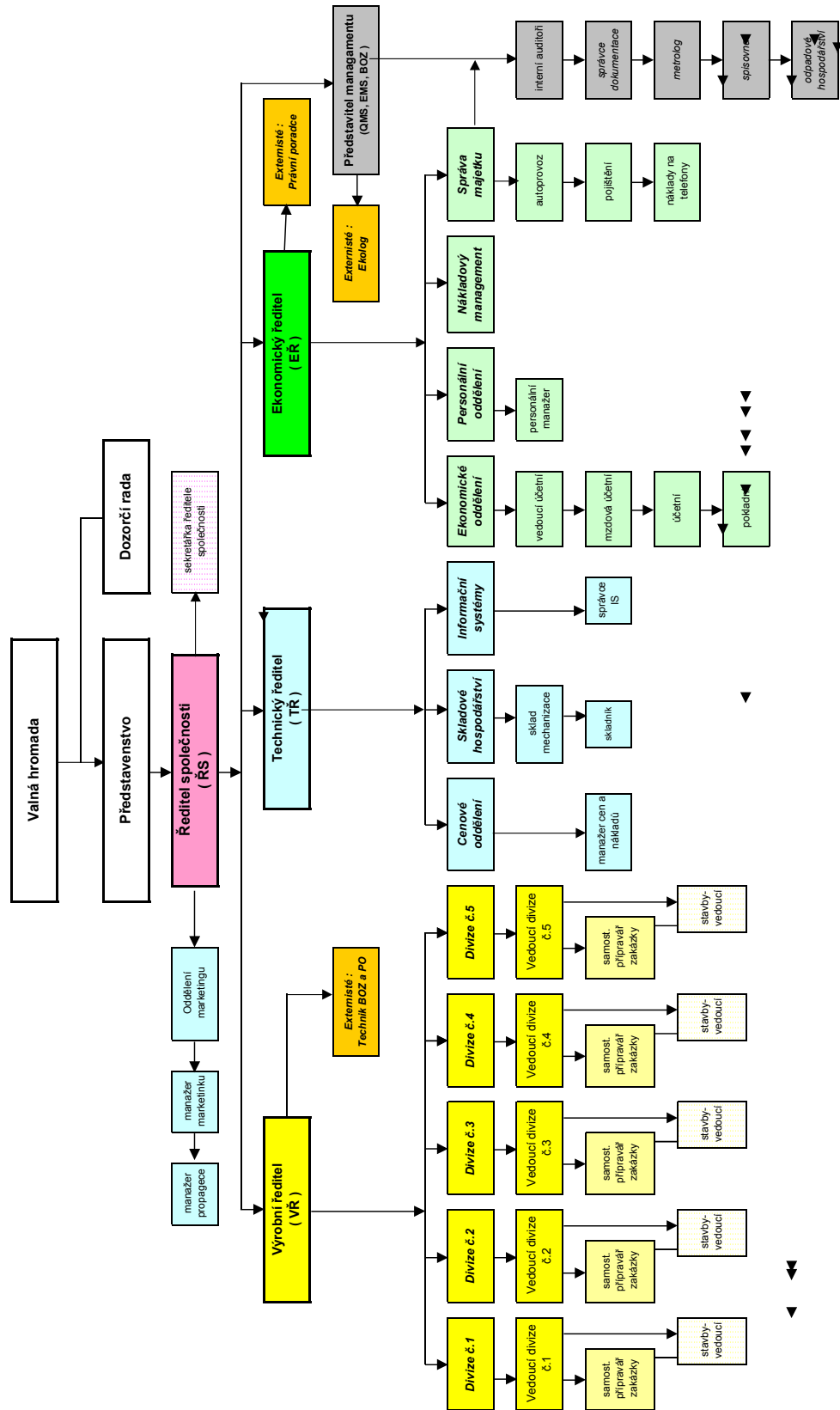
1	SWOT	36
2	Výsledky pilotního dotazníkového šetření — tabulka	46

### Obrázky

1	Marketingový trojúhelník . . . . .	18
2	Dokument s dotazníkem . . . . .	45
3	Výsledky pilotního dotazníkového šetření — graf . . . . .	47

# Příloha 1 — organizační struktura PSK, a. s.

**PSK** PSK - Průmyslové stavby a konstrukce, a. s.  
 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI od 01.04. 2008



## Příloha 2 — ukázka prezentace PSK, a. s.



### Představení společnosti

- PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s. se řadí mezi významné stavební firmy v České republice
- vznikla v roce 1996 v rámci restrukturalizace Společenství PSG jako společnost PSG–Monolit Zlín, a.s.
- historicky navazuje na stavební oddělení firmy Baťa, a.s. Zlín, založené v roce 1924, pak na Společenství PSG
- v roce 2002 se společnost zcela osamostatnila a podniká pod názvem PSK – Průmyslové stavby a konstrukce, a.s.. Společnost je vlastněna jedním majitelem Ing. Zdeňkem Štěrbou
- od roku 2008 je společnost členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví v České republice
- realizuje průmyslové, občanské, bytové a inženýrské stavby

### Nabídka stavebních činností

- kompletní dodávky staveb
- projektová činnost ve výstavbě
- inženýrská činnost

### Řízení jakosti, záruky

- garance jakosti prováděných stavebních prací je jedním ze strategických cílů a je základním předpokladem prosperity společnosti
- jakost je chápána jako souhrn pravidel, principů a norem, které vedou k vysoké kvalitě výsledného díla
- řízení jakosti je základní povinností všech stupňů managementu společnosti
- je zavedený a certifikovaný systém managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005 a systém bezpečnosti a ochrany zdraví ČSN OHSAS 18001:2008
- Předmětem systémů managementu je příprava a provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstranění, opravy a rekonstrukce staveb

### Vybrané stavby

- Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav
- Tesla Jihlava a.s., Jihlava
- Zálesí a.s., Luhačovice
- Blata, s.r.o., Blansko
- Lázně Poděbrady, a.s.
- Procter & Gamble – Rakona, s.r.o.
- ŽDB Group a.s., Bohumín
- Brano a.s., Jilemnice
- Less & Timber s.r.o., Bohdaneč
- Autopal s.r.o., Nový Jičín





## Příloha 2 — ukázka prezentace PSK, a. s.



### Hlavní přednosti naší společnosti je:

- vysoká kvalita našich staveb při zachování tržní cenové hladiny,
- individuální přístup k zákazníkům,
- specializovaný a zkušený tým řídicích pracovníků,
- stabilní tým pracovníků na vysoké profesionální a odborné úrovni,
- připravenost, kreativita, schopnost pružně reagovat,
- operativní spolupráce s objednateli na vysoké úrovni,
- dlouhodobá spolupráce s dodavateli přidružených stavebních oborů prověřené několikaletou spoluprací,
- věcné a časové plnění dohodnutých termínů,
- poskytování nadstandardních garancí na provedené dílo,
- existence procesů zabezpečujících jednotnost sdělovaných informací,
- efektivní soustava řízení spojující zájmy a požadavky zaměstnanců, manažerů a vlastníka,
- dodržování legislativních požadavků, minimalizace dopadů na životní prostředí,
- striktní dodržování politiky jakosti, zásad bezpečnosti práce a environmentálních aspektů v souladu s certifikací společnosti.

---