

Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby

Jiří Lakosil

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří LAKOSIL
Osobní číslo: K08191
Studijní program: B 7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace

Téma práce: Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a následně teoretický základ se zaměřením na specifika tvorby marketingových strategií. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy, metodiku a cíle práce.
2. Zpracujte marketingový výzkum a analyzujte, zda současná komunikace modulární výstavby firmy KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. dostatečně vysvětluje výhody modulární výstavby. Při výzkumu zjistěte předsudky a zábrany vůči modulární výstavbě, a argumenty pro jejich odstranění pro tvorbu nové marketingové strategie. Kriticky porovnejte zjištěný stav se závěry z teoretické části. Zhodnoťte silné a slabé stránky současné marketingové strategie.
3. Na základě výsledků analýzy současného stavu navrhnete možné změny v marketingové strategii a popište důvody, které k těmto návrhům vedly. Uvedte, jakým způsobem by bylo možné pokračovat při řešení této problematiky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

TOMEK, Jan a kol. Marketingová strategie podniku. 1.vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1992.

ZAMAZALOVÁ, Markéta, Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.

SIMOVÁ, Jozefína, Marketingový výzkum. 2. vydání. Technická univerzita v Liberci, 2010.

STRNAD, Pavel; DĚDKOVÁ, Jaroslava, Strategický marketing. 4. vydání. Technická univerzita v Liberci, 2009.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Eliška Kubíčková

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. prosince 2010

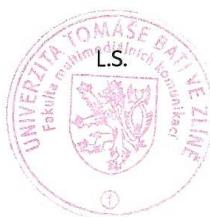
Termín odevzdání bakalářské práce:

13. května 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

18. 4. 2011

JIŘÍ LAKOŠIL 

Jméno, příjmení, podpis

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby“ je nalezení nástroje, kterým bude posouzena stávající marketingová strategie. Bakalářská práce je zpracována v podmínkách velké společnosti – KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o..

V první části jsou zpracována teoretická východiska pro tvorbu marketingové strategie, tj. jednotlivé metody použité při zpracování stávající marketingové strategie, rozbor použitých metod – marketingového auditu a SWOT analýzy (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby).

Ve druhé, praktické části je charakterizována výše uvedená společnost a analyzována stávající marketingová strategie společnosti. Na základě zjištěného stavu a marketingového výzkumu vyhodnotím marketingovou strategii a navrhnou její změny.

Klíčová slova: SWOT analýza, řízení, marketingový výzkum, marketingová strategie

ABSTRACT

The main subject of this bachelor thesis “Marketing strategy in modular construction” focused on finding of the most appropriate approach which will be used for the evaluation of the current marketing strategy. Bachelor thesis is composed in the condition of a big company KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o..

In the first part of this thesis, the theoretical data are composed for the making of marketing strategy i.e. single methods which are used by making current marketing strategy, analyzing of used methods - marketing research as well as SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats).

The above-mentioned device is described in the second practical part of this bachelor thesis, the current marketing strategy of the device is analyzed and on the basis of the realized survey I evaluate current marketing strategy and make a suggestion of its changes.

Keywords: SWOT analysis, management, marketing research, marketing strategy

Děkuji panu Hartovi ze společnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. za vstřícnou komunikaci a zasvěcení do tématu modulární výstavba. Děkuji vedoucí mé práce Mgr. Elišce Kubíčkové za rychlé odpovědi a předávání kontaktů. Děkuji i mé ženě, za trpělivost, a dvěma dětem, vlastně brzy třem dětem, že v únosné míře bouchali na dveře mé pracovny a nerozptylovali mou pozornost. Stejně tak jim děkuji, že se na mě vždy těšili, a radostně mě vítali při návratu z výzkumu v terénu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI MODULÁRNÍ VÝSTAVBY

Zlín, 12. května 2011

Jiří Lakosil

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	12
1.1 ROZPORY V LITERATUŘE	13
1.2 SWOT ANALÝZA.....	14
1.3 POPIS MARKETINGOVÉ STRATEGIE V LITERATUŘE	16
1.4 PORTFOLIO ANALÝZA	18
1.5 ROZDÍLNÉ POHLEDY V INTERNETOVÝCH ZDROJÍCH	20
1.6 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	28
2 HYPOTÉZA.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 MODULÁRNÍ VÝSTAVBA	33
3.1 POJEM MODULÁRNÍ VÝSTAVBA.....	33
3.2 O FIRMĚ KOMA MODULAR CONSTRUCTION S.R.O.	34
3.3 KVALITA KOMA	35
3.4 FILOSOFIE.....	36
3.5 HISTORIE FIRMY	36
4 VSTUPY A NASTAVENÍ STRATEGIE	40
4.5.1 Produkt	46
4.5.2 Cena.....	47
4.5.3 Místo, distribuce.....	48
4.5.4 Propagace, komunikace.....	49
4.6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	50
4.6.1 Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz.....	57
4.7 KVALITATIVNÍ ZPRÁVA	57
4.8 CÍLE	59
4.9 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	59
4.9.1 Doplnění stávajících strategií.....	60
4.9.2 Růstová strategie	60
4.9.3 Strategie zaměřená na růst portfolia.....	60
4.9.4 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody	62
4.9.5 Účel	62
4.9.6 Cílové skupiny.....	62
4.9.7 Tržní postavení.....	62
4.9.8 Rozpočet.....	63
4.9.9 Kontrolní mechanismy	63

4.10 KOMUNIKAČNÍ MIX – APLIKACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	63
ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	72
SEZNAM TABULEK.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

K bakalářské práci jsem si vybral téma Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby. Oblast stavebnictví je mi blízká, neboť jsem vedl marketingové oddělení v projekční kanceláři Artinex CZ s.r.o. Nejnovější trendy v architektuře stále sleduji a bylo pro mě výzvou uchopit toto téma. Modulární výstavba pro občanskou vybavenost a pro potřeby bydlení je ve stavebnictví aktuální a v následujících letech bude na vzestupu. Pro stavební firmu zabývající se modulární výstavbou, která si zadala tuto bakalářskou práci, je důležité pro tento boom připravit vhodnou marketingovou strategii.

Cílem mé bakalářské práce bude samostatné marketingové myšlení a ověření si získaných znalostí z literatury na konkrétním projektu. Rovněž stanovení nové marketingové strategie po popsání současného stavu modulární architektury a výstavby ve vztahu k občanské vybavenosti obcí. To je B2B trh, na který společnosti s modulární výstavbou nejvíce cílí. Marketingovým výzkumem ve vedení obcí zjistit povědomí a předsudky o modulární výstavbě, a také zda komunikované výhody modulární výstavby obce dostatečně oslovují. Po zjištění stanovit novou marketingovou strategii a čeho jí budeme chtít dosáhnout.

Hypotézou, kterou budu muset ověřit, je obecně negativně vnímaná modulární výstavba, která je dle mého názoru u nás dána historicky. Modulární výstavba byla dříve zastoupena pouze stavebními buňkami a ty sloužily ke krátkodobému pobytu nenáročných stavebních dělníků. Proto nastupující moderní modulární výstavba, která k nám přišla ze západního světa, je možná neprávem označována hanlivě jako kontejnerová. Tuto hypotézu budeme moci verifikovat nebo vyvrátit po provedení marketingového výzkumu, jenž bude zaměřen i na vnímání a povědomí o modulární výstavbě.

Při zpracování nové marketingové strategie budu vycházet z dříve připravených analýz firmy, trhu, konkurence a ze závěrů marketingových výzkumů. Ne všechny materiály budu mít zřejmě od dané společnosti k dispozici. Po konzultacích s marketingovým ředitelem společnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o., pro kterou chci marketingovou strategii zpracovávat, jsme se domluvili předběžně na dotazníku, jímž bychom chtěli zjistit od starostů obcí, tajemníků a pracovníků stavebních odborů jejich myšlenkové pochody a názory.

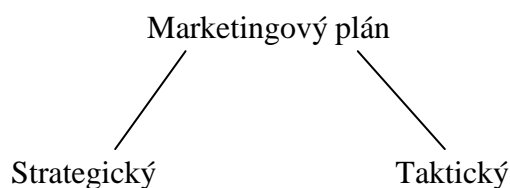
Sám si budu klást podobné otázky, neboť i já uvažuji vyřešit v následujícím roce svou potřebu bydlení modulární konstrukcí. Můj marketingový výzkum tak může zodpovědět některé nezodpovězené otázky pro mě, nebo naopak otevřít nové argumenty pro a proti, které mě zatím nenapadly.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

K bakalářské práci jsem si vybral téma Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby. Marketingová strategie byla jedním z klíčových slov, které jsem očekával, že při studiu oboru Marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně bude často skloňováno. Na úvod musím zmínit, že takto odborně zpracovávám marketingovou strategii poprvé v životě; dle nastudovaných teoretických postupů, které popíši níže. Jako vedoucí marketingového oddělení společnosti Artinex CZ s.r.o. jsem pracoval se strategií, jež však byla vzdálena mým současným znalostem získaných studiem odborné literatury. Marketingový plán se poté spíše podobal metodě „pokus - omyl“. Nicméně marketingovou strategii firmy Artinex CZ s.r.o. s ročním obratem 10 miliónů korun českých, kde bych nyní používal více Guerilla marketing pro malé společnosti, nemohu srovnávat s marketingovou strategií pro společnost KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. s ročním obratem 625 miliónů korun českých. Od tématu jsem také očekával rozšíření mých obzorů pro případnou vlastní společnost, k jejímuž založení postupně směřuji. V současné době globální konkurence již nemůže být marketing opomíjen snad v žádné společnosti, jak zjišťuji častými dotazy majitelů firem, kteří se s problémy svých společností obracejí na mou osobu. Tady se mi nabízí obrovský prostor pro marketingové poradenství, a je to přesně to, co majitelé těchto firem potřebují, a začínají mé rady oceňovat. Stanovení marketingové strategie je nesmírně složitý proces, jenž v jednotlivé literatuře není jednoznačně popsán. Bylo těžké se zorientovat. Dále popíši, jak jsem dospěl k závěrům o „správné“ tvorbě marketingové strategie.

Začal jsem studiem „bible marketingu“. První odkaz nalezneme na straně 80, kde dle pánů Kotlera a Kellera považují v Samsung Electronics America strategický marketing za náboženství. Už zde nalezneme členění společnosti až do nejmenších podnikatelských jednotek, které připravují svůj strategický plán. General Electric jako jedna z nejúspěšnějších společností světa je rozdělena do padesáti jednotek, z nichž každá má své konkurenty, svůj marketing a vytváří svůj zisk. „Marketingový plán je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností“ [2, s. 81].



Strategický marketingový plán podle analýzy tržních příležitostí hledá vhodné cílové trhy a hodnotovou nabídku. Marketingovou strategii tvoříme hlavně proto, aby naše společnost rostla. Tři možnosti strategie růstu:

1. Vybízet současné zákazníky, aby nakupovali více.
2. Využít slabé stránky konkurence a přilákat jejich zákazníky.
3. Ty, kteří neznali náš produkt, přesvědčit, aby jej používali.

O tom, na jakých trzích zejména KOMA prodává, jsem již psal výše. Prodávát chce více na komunálních trzích občanské vybavenosti. Průzkumem na těchto trzích můžeme zjistit, zda neexistují další distribuční cesty. Jestli nebude zájem o nové výrobkové řady. U společnosti KOMA nepředpokládám, že by využila integrační růst, tj. koupila jednoho z dodavatelů, nebo konkurence. Nechám na zvážení vedení společnosti, zda existují cesty k využití diverzifikačního růstu, kdy společnost rozšíří činnost, ve které vyniká. Při tvorbě marketingové strategie budu také vycházet z myšlenky, že energie manažerů by se neměla plýtvat na udržení starší a neefektivní výdělečné činnosti. Pokud má být v budoucnosti činnost podniku úspěšná, musí pružně a rychle reagovat na změny ve svém okolí. Musí rozhodnout o předmětu podnikání, jeho cíli a způsobu, jak k tomuto cíli dospěje. Tyto aktivity nazýváme strategickým plánováním. Strategické plánování se týká všech činností podniku. Zabývá se jím vrcholový management organizace. Strategie může mít řadu významů. Rozumíme jí způsob či představu, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. O strategickém plánování můžeme hovořit v časovém horizontu nejméně tří, lépe však pěti a více let. V průběhu období pak dochází ke změnám, které vyvolají potřebu změny strategie.

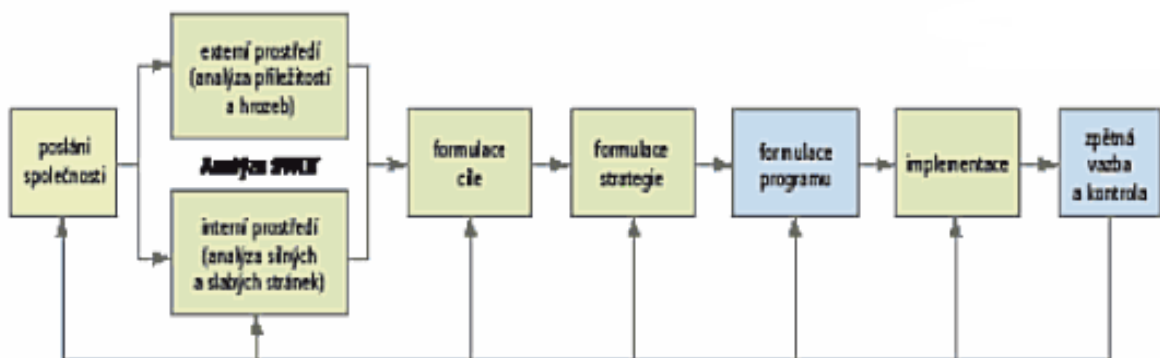
1.1 Rozpory v literatuře

V literatuře jsem našel rozpor mezi tradičním a novým přístupem k vytváření strategií, jež mě zaujal, a sám jsem si v praxi zažil oba přístupy.

Tradiční vytváření strategií – vedení vytvoří strategii a předá ji dolů.

Gary Hamel přišel s opačným vytvářením strategií – získávat nové strategické nápady od skupin zaměstnanců s nápaditými názory, od zaměstnanců vzdálených od ústředí a od nových zaměstnanců v oboru.

Strategické plánování podnikatelské jednotky by se mělo odvíjet od jedinečného poslání, které jednotka ve společnosti má. Např. značka Bugatti se nebude snažit oslovit zákazníky značky Volkswagen Brouk, byť jsou z jednoho koncernu. Proces podnikatelské jednotky nám lépe popíše obrázek (obr. 1).



Obr. 1. Proces strategického plánování podnikatelské jednotky [2, s. 89].

1.2 SWOT analýza

Základem veškerého plánování podniku i poznávání konkurence je tzv. SWOT analýza. Monitoruje významné síly makro a mikroprostředí, jež mohou mít vliv na zisk. SWOT analýza je velice užitečným nástrojem, který mi pomůže porozumět organizaci, zvláště při rozhodování. Je vhodným rámcem pro analýzu strategie, postavení na trhu a směřování podniku, jeho produktů a zaměstnanců.

Výhodou SWOT analýzy je její flexibilita a přímá použitelnost. Pohled na vnitřní i vnější prostředí podniku je důležitou součástí strategického plánování. Vnitřními faktory jsou silné (S = strengths) a slabé (W = weaknesses) stránky, vnějšími pak příležitosti (O = opportunities) a hrozby (T = threats).

SWOT analýza mi poskytne informaci, která je užitečná pro posouzení zdrojů a schopností podniku ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí, v němž působí. Při strategickém plánování, úvahách o budoucím směřování podniku, nebo hodnocení existujících příležitostí může vedení využít SWOT analýzu, v níž vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výstup má často formu matice, tu vyplním v praktické části. Každá

z těchto stránek soustřeďuje pozornost na faktory, které jsou určující pro budoucnost organizace. Cílem SWOT analýzy je sběr informací z vnějšího i vnitřního prostředí, jejich analýza a zařazení do odpovídajících kategorií.

Příprava může být rozdělena do dvou fází:

Průzkum, následovaný sběrem informací. V této fázi můžeme čerpat potřebné informace z dokumentů, zkušeností a znalostí zaměstnanců, z primárních a sekundárních výzkumů, rozhovorů s manažery, z poznatků podnikatelských plánů, marketingových nebo finančních zpráv apod.

Podrobná analýza shromážděných informací. V průběhu této fáze analyzujeme získané informace a vyvozujeme z nich závěry a tvrzení o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách.

V průběhu fáze zjišťování si její účastníci musí vyměňovat své názory. Odborníci doporučují diskutovat o průběhu SWOT na pracovních schůzkách a využít výhod týmové práce. Podporuje se tak volný tok názorů a informací, umožní se účastníkům otevřeně se vyjadřovat, v této fázi by se všichni měli vyhnout kritice. Moderátor jednání hraje klíčovou roli a musí dát dostatek času pro volný tok nápadů, ale ne příliš mnoho. Obvykle stačí půl hodiny pro silné stránky, pak postupujeme dále. Při vytváření SWOT matice je důležité používat analytické myšlení a závěry formulovat jasně a srozumitelně. Podobným stylem jsem postupoval při rozhovoru a dotváření dřívější matice firmy KOMA s p. Hartem. Tato bakalářská práce není jen o popisování SWOT analýzy, tak již jen popíši PŘÍLEŽITOSTI.

Příležitosti:

- Kde můžete hledat vhodné příležitosti?
- Víte o trendech, jež by pro vás byly zajímavé?

Vhodné příležitosti mohou pocházet např. z následujících zdrojů: změny technologií a trhů, změny v legislativě a vládní politice, změny sociálních vzorů chování, demografické změny, změny životního stylu, místní události, atd. Při vyhledávání příležitostí je vhodné posoudit své silné stránky a pokusit se vyhledávat příležitosti, kde bychom jich mohli využít. Nezapomeňte, že příležitosti a hrozby jsou externí! Příležitosti jsou potenciální budoucí silné stránky. Podívejte se i na své slabé stránky a posuďte, zda byste jejich eliminací nemohli vytvořit nové příležitosti. Po vyhodnocení SWOT analýzy můžeme dojít

k takovýmto následujícím krokům. Změna strategie propagace - lepší zacílení na zákazníky a umístění produktu na trh jako inovativního – bez výrazného zvýšení nákladů.

SWOT analýza se dá popisovat složitě a fundovaně. Pro potřebu mé práce zachytím nejdůležitější body. Hlavní je nalézt nové příležitosti, zachytit trendy. Můžeme dodávat nové zboží a službu, tzn. je jí nedostatek, nebo můžeme existující zboží a službu dodávat nově a lépe. K tomu slouží dotazování spotřebitelů pomocí metody zjištění problému, metody ideálu a metody spotřebního řetězce. Existují více a méně důležité hrozby, jejichž vývoj musíme sledovat. Stejně jako musíme mít ve společnosti zvládnuté řízení klíčových procesů, tj. spolupráce jednotlivých oddělení v určitých fázích vývoje a prodeje.

Po SWOT analýze přichází na řadu formulace cílů. Cíle jednotky musí plnit tyto čtyři kritéria:

1. Musí být uspořádány hierarchicky, od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.
2. Cíle by měly být určeny v číslech, ne obecně formulované.
3. Měly by být realistické – z analýz a možností jednotky.
4. Cíle musí být konzistentní.

Stanovení cílů je prvotním krokem v plánování. Poslání organizace (mission) vychází z její tradice a současných záměrů vedení. Jsou dány představami, reálně by mělo vymezit hlavní pole působnosti, kde hodlá organizace působit. Firma může podnikat v jednom či více odvětvích průmyslu či služeb. Preferuje výrobu spotřebního zboží či kapitálových statků. Nediferencuje své zákazníky, anebo právě naopak se zaměří na určitý cílový trh. Organizace může působit pouze v oblasti určitého regionu, státu, nebo se její aktivity stávají nadnárodními. Poslání by mělo být jasně formulováno. Pokud chceme dosáhnout krátkodobého zisku, nebo rozvíjení nových trhů, budeme volit jinou strategii než pro dlouhodobý růst a hluboký průnik na trhy.

1.3 Popis Marketingové strategie v literatuře

Formulace strategie. Strategie je hrací plán, podle kterého se dostaneme k výše stanoveným cílům. „Michael Porter přišel se třemi obecně použitelnými strategiemi, které

poskytují dobrý start ke strategickému myšlení – celkové vedoucí postavení v nákladech, diferenciaci a zaměření“ [2, s. 94]. Firmy, které se neřídí strategií, jsou špatné. I nejlepší strategie může být zmařena špatnou realizací. Tak praví Marketing management. „Podle McKinsey & Company je strategie pouze jedním ze sedmi prvků úspěšné podnikatelské praxe. První tři prvky – strategie, struktura a systémy – jsou pokládány za hardware úspěchu. Následující čtyři – styl, kvalifikace, zaměstnanci a sdílené hodnoty – jsou softwarem“ [2, s. 94]. To abychom si uvědomili, jaké postavení má strategie, jaký úkol má vedení podniku při její tvorbě.

„Tvorbu marketingové strategie podniku, která zahrnuje rozhodování o rozvoji odbytového a výrobního programu, o programu rozvoje jednotlivých výrobků a služeb, o cílech a způsobech zvyšování prodeje výrobků a rozšiřování trhů a rozvoji všech složek marketingového mixu (poznávací, komunikační, distribuční složky atd.)“ [9, s. 10].

Kupodivu jsem zjistil, že jasné definování a postup ke stanovení marketingové strategie není jednotný. Co tedy o problému říká odborná literatura? „Dobře připravená strategie je pro náš úspěch důležitější než to, co říkají naše reklamy“ [11, s. 34].

„Strategický marketing zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány **dlouhodobě**, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody, a to **ve všech fázích manažerského procesu**, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly“ [10, s. 102].

„Proč mít marketingovou strategii? Protože koordinuje činnosti, které napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase, plánuje budoucnost systematickým způsobem, přizpůsobuje zdroje zjištěným možnostem trhu, zvyšuje možnosti objevovat příležitosti na trhu, zlepšuje komunikaci uvnitř firmy, a tím eliminuje rizika a konflikty mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení“ [12].

„Strategie je široká koncepce toho, jak budou využity silné stránky firmy k překonání odporu při dosahování vytýčených cílů“ [8, s. 37].

„Marketingová strategie je základnou pro stanovení komunikačních cílů a strategií. Samozřejmě východiskem obojího je marketingový výzkum“ [6, s. 68].

1.4 Portfolio analýza

Rozhodnutí o zásadních otázkách budoucnosti podniku by se mělo vytvářet na základě analytických metod a seriózních informací o vnitřní a vnější situaci firmy. Mezi tyto analytické metody patří BCG (Boston consulting group) a analýza GE (General electric).

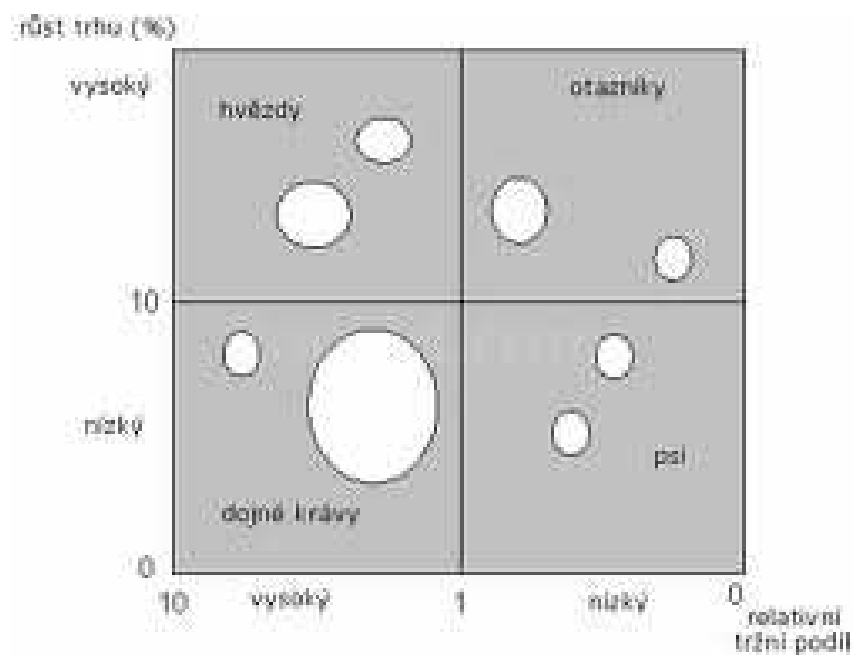
Portfoliem rozumíme souhrn podobných aktivit prováděných určitou organizací. Portfolio analýza by měla pomoci řídicím pracovníkům odpovědět na následující otázky:

1. Měla by organizace zahájit svou činnost na novém trhu?
2. Jestli ano, na kterém?
3. Jaký výrobek prodávat?

Analýza BCG (boston consulting group) = autor

Hodnotí se portfolio dle dvou kritérií:

- relativní tržní podíl (podíl činnosti uvažované společnosti vůči podílu nejsilnějšího konkurenta)
- tempo růstu (vyjadřuje změnu výše obrátu, ve dvou po sobě jdoucích obdobích za příslušnou činnost)



Obr. 2. BCG matice

Otazníky (divoké kočky) – činnost, u které je velmi vysoké tempo růstu, ale podíl je nízký. Většinou nové činnosti – perspektivní a u kterých je předpoklad růstu tržního podílu. Většinou vysoké investorské náklady. Cílem je posunout otazníky směrem ke „hvězdě“. Špatný by byl posun ke „psům“.

Hvězdy – velmi vysoké tempo a vysoký relativní tržní podíl. Lukrativní činnosti, jsou to tahouni této společnosti do budoucna. Pokud má firma nějakou činnost zařazenou ve „hvězdách“, je zajištěna perspektiva firmy na 5 – 7 let. Poklesne-li tempo růstu tržeb = Krávy.

Dojné krávy – zajišťují finanční stabilitu firmy, jsou hlavním zdrojem příjmů a hlavním zdrojem investic pro „?“ a „hvězdy“.

Psi – činnosti neperspektivní. Přinášejí nízké příjmy, doporučuje se tyto psy omezit, popřípadě i opustit.

Výrobky umístěné v horním levém rohu představují výrobky s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Jsou našimi silnými kartami pro budoucnost. Můžeme očekávat, že v budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku. V současnosti však musí firma vykládat na jejich postavení na trhu nemalé finanční prostředky.

Výrobky umístěné v levém dolním rohu jsou charakteristické vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu. Jsou v současnosti finančním zdrojem pro financování podnikových aktivit. Jejich výroba a prodej zajišťuje finanční podporu jak hvězd, tak i ostatních skupin výrobků.

V pravém horním rohu jsou umístěny výrobky, které mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina výrobků začíná svou existenci v této skupině. Zde však již vůči nám vystupuje silná konkurence a naší snahou je se na trhu uchytit.

V pravém dolním rohu je skupina výrobků, které mají malý podíl na trhu, jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Jejich výroba je obvykle ztrátová nebo málo rentabilní. Vedení firmy by mělo zvažovat, zda ve výrobě této skupiny výrobků dále pokračovat, nebo ji utlumit či zcela opustit.

Tab. I. - Vývoj strategického řízení v čase [3, s. 26].

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60.léta- klasická škola	v čele manažer, který rozhoduje	vytvoření SWOT analýzy(Andrews)	vytvoření Ansoffovy matice
70.léta- procesní přístup	propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80.léta- evoluční přístup	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	modely řízení kvality Porterův pětifaktorový model
90.léta- systémový přístup	rozšíření strategického managementu o osobní přístup	zvýšit efektivitu produkce	tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost- novodobý přístup	sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	strategický výzkum

1.5 Rozdílné pohledy v internetových zdrojích

V internetových vyhledávacích jsem našel pouze stránky marketingových poradců, které se tváří velmi odborně. Ovšem odpovědi, nebo definování pojmu „Marketingová strategie“, se vyhýbají. Na internetu jsem odpověď nenašel a níže nabízím jen porovnání dvou odlišných internetových rad, jak tvořit marketingovou strategii.

Ukázka č.1. – čerpáno z metodické příručky ESFCR pro ženy podnikatelky

STRATEGICKÝ MARKETING

Strategické plánování používáte zejména k tomu, abyste se ujistili, že děláte správné věci. Pokud jde o marketing, jeho skutečná role je právě v oblasti strategické. Strategické plánování Vás tedy ujistí v tom, že děláte správné věci a marketingový plán Vám pomůže dělat tyto věci dobře.

Problémy v marketingu

Každé podnikání má své problémy. Snažte se proto průběžně odpovídat na následující otázky:

- 1. Na kterých marketingových problémech nyní pracujeme?*
- 2. Kterým problémům se vyhýbáme?*
- 3. Co s nimi uděláme?*
- 4. Kdo je odpovědný za řešení těchto problémů a kdy? Jaké má k tomu zdroje?*
- 5. Proč se nám nepodařilo splnit naše prodejní a /nebo marketingové cíle v minulosti?*
- 6. Co nám může znemožnit dosažení našich prodejních a / nebo marketingových cílů?*

Způsoby řešení

Snažte se vždy najít pro řešení jednotlivých problémů více možných variant. Nevybírejte si hned bezhlavě první řešení, které Vás napadne. Zpravidla to nebývá optimální řešení. Shromáždění dostatku informací (faktů) a důkladný rozbor situace a vzniklého problému Vám pomůže předejít příznakům ohrožení, což je lepší než léčení samotné „choroby“. Je to tedy jakási prevence před potenciálními problémy.

Přehodnocování cílů mého podnikání

Nyní zrevidujte Vaše dříve stanovené cíle a jsou-li i po zodpovězení všech nastolených otázek platné, můžete pracovat na Vašem plánu. Nezapomeňte však na splnění základních požadavků na cíle a strategické varianty řešení:

KRITÉRIA VÝBĚRU STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ

1. *SYNERGIE* - vzájemná podpora jednotlivých součástí tzv. marketingového mixu (4P)
2. *PŘEDPOKLADY* - jasnost a atraktivnost nabídky pro kupující (obchod / konečný zákazník)
3. *ŘEŠENÍ PROBLÉMU* - do jaké míry řeší navrhovaná možnost problémy, vyplývající ze SWOT analýzy
4. *PODÍL NA TRHU A ZISKOVOST* – do jaké míry vede navrhované řešení k požadovanému podílu na trhu a k požadované / potřebné ziskovosti
5. *DOSAŽITELNOST* - do jaké míry je navrhovaná možnost dosažitelná z dlouhodobého hlediska a s ohledem na konkurenci
6. *USKUTEČNITELNOST V RÁMCI FIRMY* - do jaké míry je firma schopna sama uskutečnit navrhovaný soubor opatření

POŽADAVKY NA "CÍLE"

1. *JASNOST* - čeho musí firma dosáhnout, s kým, kdy a jak měříme skutečně dosažené cíle
2. *DOSAŽITELNOST* - na kolik je cíl realistický, má-li firma dostatečné prostředky k dosažení těchto cílů, je ekvivalentní množství potřebných prostředků s cíli a jejich důležitostí.
3. *MĚŘITELNOST* - každý cíl musí být měřitelný, aby mohlo být jednoznačně stanoveno, zda byl nebo nebyl splněn.

ZÁVĚR: STRUKTUROVANÝ MARKETINGOVÝ PLÁN

Pro vypracování tohoto plánu je možné použít odpovědi na otázky, které Vám byly kladeny v předcházejících oddílech.

Výstupem je marketingový plán firmy ve struktuře:

1. Poslání firmy (záměr)

Vaše představa o Vaší firmě, hlavních trzích a produktech /službách.

2. Marketingové cíle v členění:

a) pro příští rok

b) pro příští tři roky

Tady zachytíte základní marketingové cíle Vaší firmy.

3. Prodejní cíle a cíle v oblasti zisku v členění:

a) pro příští rok

b) pro příští tři roky

4. Produkty / služby

Uvedete stručný popis produktů / služeb, výrobních řad, včetně předpokládaných změn, které by mohly ovlivnit Vaše marketingové cíle.

5. Zákazníci

6. Potenciál trhu

Jaká je velikost trhů a jaký má každý z nich kupní potenciální zisk.

7. Jak dosáhnete vytčených cílů

a) Souhrnná (firemní) strategie

b) Konkurenční strategie (vůči konkurenci)

c) Propagační strategie

d) Cenová strategie a ceny, lokalizace a prodejní metody

e) Marketingový a propagační rozpočet

8. Potenciální problémy

9. Realizace a sledování časového harmonogramu včetně vymezení termínů.

10. Vyhodnocení

Co teď umím?

Po prostudování tohoto materiálu umíte vypracovat vlastní marketingový plán firmy a jste schopni svou firmu lépe vést a orientovat ve stále se měnícím tržním prostředí.

Ukázka č.2.

Účinná marketingová strategie v 9 krocích

Reklama a propagace musí podporovat vaše prodejní cíle. Jelikož se právě reklamou snažíte upoutat pozornost vašich zákazníků a vzbudit v nich touhu a chtění si váš produkt nebo službu koupit, musí být právě aktivity v propagaci a reklamě úzce propojeny s tím, čeho chcete dosáhnout v prodeji.

Pokud chcete oslovit konkrétní osoby, bude vaše strategie odlišná od případu, kdy pro úspěch v prodeji potřebujete oslovit tisíce lidí. Různé produkty vyžadují různé přístupy. Zatímco jedny bez přímého prodeje neprodáte, jiné byste stěží s tímto přístupem prodali v takovém množství, v jakém potřebujete.

Dobrým pomocníkem vám bude vhodná strategie a přesný a podrobný marketingový plán, bez kterého budou vaše aktivity víceméně náhodné a slabě koordinované. Když už máte plán, máte směr, koordinaci a násobně větší šanci na úspěch. Jak vytvořit účinnou strategii a dobrý marketingový plán?

Účinná marketingová strategie v 9 krocích:

1. Prozkoumejte současnou marketingovou situaci.

„Než uděláte další krok, zjistěte, kde právě jste!“ Přesné a podrobné informace o současné marketingové situaci, ve které se firma nachází, získáte provedením Marketingového auditu. Tento Marketingový audit Vám poskytne informace

o zdrojích vašich zákazníků, o realizovaných marketingových akcích, produktech, distribuci a prodeji. Podrobně prozkoumá, jak efektivní byly v minulosti marketingové aktivity firmy, tzn., jak marketingové akce podpořily prodej a vaše vztahy se zákazníky. Odhalí úspěšné akce, které se v minulosti realizovaly, a odhalí také možné rezervy a neefektivní postupy.

2. **Definujte svůj marketingový cíl.**

Pokud jste pomocí Marketingového auditu zmapovali vaši stávající marketingovou situaci, můžete definovat svůj marketingový cíl. Na rozdíl od obchodních cílů, kdy definujeme objem prodeje daného produktu nebo služeb, definováním marketingového cíle stanovujeme, čeho chceme dosáhnout naší marketingovou komunikací. Není to nic jiného než to, co chcete, aby vaši zákazníci udělali. Např. navštívili vaše webové stránky, zavolali vám, navštívili vaši prodejnu, apod. Výsledkem marketingových aktivit by měla být poptávka, zájem našich potenciálních nebo stávajících zákazníků. Jednoduše někdo, kdo se zajímá o naše produkty nebo služby do takové míry, že je připraven za ně zaplatit. Proto marketingový cíl bude obsahovat kromě akce, kterou mají zákazníci na základě naší propagace udělat také jejich přesný počet. Např. 100 unikátních návštěvníků našich webových stránek každý den nebo 50 vyplněných a odeslaných poptávkových formulářů z našich webových stránek za týden, 30 zájemců o osobní setkání za týden apod.

3. **Definujte svůj účel.**

Pokud jste přesně definovali vaše marketingové cíle, je čas definovat váš účel. Pokud bychom se snažili najít společný jmenovatel všech vašich aktivit na trhu, vašich snů, cílů a plánů, našli bychom to, čemu říkáme „účel“ organizace. Čím hodnotnější účel vaše organizace má, tím více je prospěšná pro své zákazníky a tím více je opodstatněna její existence a přetrvávání na trhu. Pokud zmizí účel, zmizí tím vaše organizace. Myslete velkoryse, dejte pryč všechna omezení typu, nedá se nebo nejde to, uvolněte svou fantazii. Vytvořte svůj účel tak, jakoby ho měli dnes večer číst v televizních novinách nebo tak, abyste byli ochotni s ním vystoupit před tisícovkou diváků a přečíst ho. Nadchne je to? Bude se jim to líbit? Budou se automaticky zajímat o další informace? Pokud ano, máte vyhráno!

4. **Definujte své cílové skupiny.**

Kdo jsou vaši zákazníci? Pokud začínáte, budete v tomto bodě definovat seznam

vašich potenciálních zákazníků. Pokud již máte své stálé zákazníky, rozhodně stojí za to prozkoumat, kdo tito zákazníci jsou. Jaké mají společné vlastnosti? Odkud přišli? Kdo tyto zákazníky přivedl nebo na základě jaké akce se stali našimi zákazníky. Zjistíte, že vaši stávající zákazníci mají společné vlastnosti, které můžete pak využít pro vyhledávání nových, potenciálních zákazníků. POZOR: pokud jsou vašimi zákazníky zejména firmy, neprodáváte tedy své produkty nebo služby přímo koncovým zákazníkům, vždy mějte na paměti, že cílová skupina jsou lidé - tedy ne např. malé a střední firmy, ale konkrétní lidé, např. majitelé malých a středních firem, nebo vedoucí výroby nebo výrobní ředitel apod. tento přístup vám umožní lépe směřovat vaši komunikaci přímo tam, odkud následně očekáváte odezvu.

5. **Vymezte své tržní postavení, svou pozici a definujte identitu vaší firmy.**

K tomu Vám mohou pomoci následující čtyři otázky: (1) Nabízíte to, co si vaše cílová skupina skutečně přeje? (2) Je vaše nabídka etická? (3) Odlišuje vás od konkurence? (4) Je jedinečná nebo obtížně napodobitelná?

Najděte svou pozici na trhu. Vymezte se vůči konkurenci. Najděte, v čem jste jedineční, co vás může v hlavách zákazníků odlišit od vaší konkurence. Buďte jedineční! Nesnažte se kopírovat to, co dělá vaše konkurence, najděte si svou vlastní cestu! Při stanovení nebo definování Vaší pozice máte dvě možnosti. Vybrat si pozici, kterou chcete představovat, nebo vhodnou pozici nalézt pomocí průzkumů.

Jakmile vhodnou pozici naleznete, všechno co děláte, jak se prezentujete, jak vás vnímají vaši zákazníci, to všechno pak musí podporovat nebo být v souladu s pozicí, kterou jste si vybrali.

Co sděluje jméno vaší firmy? Jak vypadají vaše prostory? Jak vypadají vaše vizitky, auta, materiály, letáky, inzerce? Jak jsou zabaleny vaše produkty? Jak vypadají materiály pro prodejce? Jak vypadají vaše objednávky, dodací listy, faktury, obálky? Používáte stejné barvy, typy písem a grafický layout?

6. **Definujte, jaké marketingové nástroje použijete.**

Rozhodněte se, jakými zbraněmi zaútočíte. Pokud máte omezený rozpočet, možná to budou jen oboustranné vizitky s vašimi kontaktními údaji a základními výhodami, proč s vámi spolupracovat, osobní schůzky a prezentace. Pokud máte financí více, rozšíříte to o firemní papíry a obálky, webovou prezentaci, placená klíčová slova nebo inzerci v místních novinách. Pokud patříte mezi firmy s větším rozpoč-

tem, zahrnete mezi své nástroje také inzerci v časopisech nebo v rádiu, výrobu a distribuci katalogu, reklamu na internetu, telemarketing, PR akce apod.

7. Sestavte samotný plán.

Na základě všech informací, které jsme v předcházejících bodech zkompletovali, vytvořte samotný plán tak, aby byl přehledný a obsahoval vaše marketingové aktivity na každý měsíc, ideálně na každý týden. Do tohoto plánu zahrňte cílové skupiny, marketingové nástroje, klíčová sdělení, délku trvání dané akce, předpokládané náklady a výnosy a uveďte osobu, která bude za realizaci tohoto plánu zodpovědná.

8. Stanovte Váš rozpočet.

Ten, buď vyjádřete procentem z vašich hrubých příjmů (podle velikosti vašeho hrubého příjmu se může jednat o 2% nebo 4%, jsou však firmy s rozpočtem ve výši 10%) nebo ve vztahu k vaší obchodní strategii, podle skutečně naplánovaných aktivit.

9. Vytvořte kontrolní mechanizmy.

Kontrolní mechanizmy vám umožní sledovat plnění marketingového plánu a všech potřebných finančních ukazatelů.

UPOZORNĚNÍ: Žádný, i ten sebelepší a nejdetailnější marketingový plán nebude fungovat, pokud ho skutečně nevykonáte od začátku až do konce a pokud ho také v polovině nevzdáte.

Ing. Jan Spáčil

zakladatel a konzultant společnosti PROSPECTEA Česká republika, s.r.o.“[16].

1.6 Cíle bakalářské práce

Cílem bakalářské práce na téma Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby bude:

- Samostatné marketingové myšlení a aplikování získaných znalostí na tvorbě marketingové strategie.
- Marketingovým výzkumem ve vedení obcí zjistit povědomí a předsudky o modulární výstavbě.
- Zda v současnosti firmou KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. komunikované výhody modulární výstavby obce dostatečně oslovují.
- Po marketingovém výzkumu upravit marketingovou strategii a čeho jí bude chtít společnost v modulární výstavbě dosáhnout.

2 HYPOTÉZA

Hypotézou, kterou budu muset ověřit, je obecně negativně vnímaná modulární výstavba, která dle mého názoru u nás dána historicky. Modulární výstavba byla dříve zastoupena pouze stavebními buňkami a ty sloužily ke krátkodobému pobytu nenáročných stavebních dělníků. Proto nastupující moderní modulární výstavba, jež k nám přišla ze západního světa, je možná neprávem označována hanlivě jako kontejnerová. Tuto hypotézu budeme moci verifikovat nebo vyvrátit po provedení marketingového výzkumu, který bude zaměřen i na vnímání a povědomí o modulární výstavbě.

Druhou hypotézou, kterou si po konzultacích s p. Hartem dávám za úkol, je ověřit nebo vyvrátit, zda komunikované výhody modulární výstavby obce dostatečně oslovují. Potvrzení hypotézy provedu marketingovým výzkumem.

Přestože mi pan Hart doporučoval dotazníkové šetření, a sám by tak otázky řešil, došel jsem v seminářích předmětu Marketingový výzkum k závěru, že bude vhodnější pro sběr dat použít Kvalitativní výzkum. Měl by mi pro potřebu nejen mou, ale hlavně pro potřebu firmy KOMA s.r.o., přinést kvalitnější soft data, na které může firma dokonce přímo reagovat osobní prezentací, či obchodní nabídkou v dané obci, kde jsem prováděl výzkum. Průzkum odpověděl na otázky: Proč jsou pro, nebo proti modulární výstavbě? Za jakých podmínek by ji připustili apod.

Pro odpovědi jsem využil nejčastěji telefonické rozhovory. Psychologická analýza tak byla sice omezena, a tím i vypovídací hodnota výzkumu, ale nebylo časově, ani finančně možné, abych navštívil relevantní vzorek starostů v daném časovém období určeném pro psaní bakalářské práce. Smířil jsem se s faktem, že do telefonu se bude odpovídajícím lépe lhát a ani já nevidím jejich reakce na dotazy a nonverbální komunikaci. Napadla mě extrémní možnost napojení na detektor lži, ale ta bohužel nebyla realizovatelná.

Shodou okolností jsem od 1.12 2010 pracoval jako marketingový poradce i ve firmě, která do obcí montuje bezdrátové rozhlasové vysílání. Využíval jsem tak osobní návštěvy starostů i rozhovorů v rámci mého studijního výzkumu. V rámci osobního rozhovoru, a díky mým obchodním a psychologickým zkušenostem, jsem byl schopen získávat mnohem přesnější data pro můj marketingový výzkum.

Samozřejmě jsem si uvědomoval, že než se naplno pustím do marketingového výzkumu, musím mít vyřešený tento postup, podle kterého jsem výzkum vedl:

- Formulaci zkoumaného problému (předmětu), jeho teoretické uchopení, případně základní hypotézy
- Předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí
- Stanovení informačních potřeb, jejich struktury a jejich zdrojů, zejména pro vstupní sekundární analýzu
- Vymezení základního souboru (objektu) a navržení zkoumaného (výběrového) souboru, zdůvodnění jeho velikosti a složení, navržení místa a času realizace výzkumu.
- Stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum, zjišťování. Operacionalizace předmětu výzkumu do konečné podoby měřících nástrojů.
- Určení způsobu kontaktování respondentů

Předvýzkum

- Vlastní výzkum – sběr v terénu
- Statistické zpracování zjištěných informací
- Prezentace a interpretace získaných výsledků včetně praktických doporučení
- Časový rozvrh jednotlivých etap
- Rozpočet nákladů

Postup jsem čerpal z níže uvedené literatury.[1, str. 43 - 46]

Použil jsem metodu IN DEPTH, tj. Hlubkových rozhovorů. Samozřejmě jsem Marketingový výzkum připravoval i podle dalších pouček z literatury i našich seminářů, např. :

- Neprozrazuji, pro koho průzkum zpracovávám.

Průzkum byl hotov během 3 měsíců a využil jsem k němu služební firemní rozhovory, jako i osobní návštěvy respondentů:

- starostů
- tajemníků
- pracovníků stavebních odborů

Chtěl jsem do průzkumu oslovit 20 respondentů telefonicky a 20 respondentů osobně. Využil jsem k tomu i své databáze a kontakty z předchozí obchodní činnosti, a také databázi společnosti, pro kterou jsem dělal marketingové poradenství.

Výsledkem je kvalitativní zpráva předaná firmě KOMA s.r.o., zpracování do bakalářské práce, a podklad pro tvorbu marketingové strategie. A proč je marketingový výzkum pro tvorbu marketingové strategie důležitý? „Znamená to vědět, kam jdete, abyste mohli lépe pochopit, kde jste teď, a ujistili se, zda kroky, které podnikáte, jsou ve správném směru. Je neuvěřitelně snadné nechat se v podnikání lapit do pracovní pasti, stále více pracovat, abychom stoupali po stupních žebříku úspěchu jenom proto, abychom nakonec zjistili, že se žebřík opírá o nesprávnou zeď, Stephen R. Covey“.

„Ziskovost podniku a jeho úspěch na trhu závisí podle našich mnohaletých zkušeností více na marketingové strategii a znalosti trhu než na účinnosti obchodní sítě či efektivitě propagace. Dá se také říct, že podnik, který dobře poznal svůj trh a vypracoval si úspěšnou marketingovou strategii, má mnohem vyšší šanci, že jeho propagace bude účinná. Velké části našich klientů proto doporučujeme uskutečnit alespoň rozsahem menší výzkum trhu a vytvořit podrobnou tržní strategii, protože takto může být i několikanásobně zvýšena efektivita veškerých činností podniku“[15].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MODULÁRNÍ VÝSTAVBA

3.1 Pojem Modulární výstavba

Zpracovávám bakalářskou práci v podmínkách konkrétní firmy, a proto vysvětlím historii a definuji pojem „Modulární výstavba“. Setkáváme se s různými názvy jako je **modulární architektura** (Modular Architecture), **kontejnerová architektura** (Container Architecture), **modulární výstavba** (Modular Construction), **mobilní domy** (Mobile homes), **domy v kufru** (Kit homes), **přenositelné budovy** (Portable building). Každý z výše uvedených pojmů má svoje specifika, které se vzájemně prolínají.

„V naší kotlině, ke škodě modulární výstavby a architektury, díky převzatému názvu z Německa, kde základní modulární stavební prvek nazýváme obytný a sanitární kontejner, se většina laické, ale i odborné veřejnosti, stále dívá na modulární výstavbu skrz prsty. Již představa kontejneru v posluchači vzbuzuje něco méně kvalitního, nehezkého, a když už si něco takového pořídíme, tak jedině z důvodu velice nízké ceny. K představě, že se jedná o srovnatelnou stavební metodu, která má svoje výhody a ne jenom v ceně, nepřispívá ani to, že si pamatujeme dočasné budovy, které byly stavěny z Unimo Buněk. Proto je někdy náročné vysvětlovat, že se jedná o srovnatelnou metodu stavění, která má vynikající tepelné vlastnosti, rychle ji postavíte na staveništi, protože stavíte z celých modulů, které jsou vyrobeny ve výrobním závodě, a na vlastní stavbě se provádí jenom montáž, která reprezentuje kolem deseti procent všech činností. Modulární budovu můžete ihned po dokončení využívat, díky suchým procesům ji nemusíte nechávat vysychat a vymrznout a je plně ekologická, a to jak z důvodu vlastní výstavby, protože výstavba je rychlá, neobtěžuje okolí, tak z důvodu používaných plně recyklovatelných materiálů. Díky sendvičovým konstrukcím mají domy postavené touto metodou vynikající tepelné vlastnosti. Mimochodem, díky sendvičovým konstrukcím dosahují pasivní domy svých vynikajících tepelných parametrů. Ve světě není základní prvek modulární výstavby nazýván obytný nebo sanitární kontejner, ale je nazýván modul. V západních zemích si investor vybírá bez předsudků a klade spíš důraz na to, která metoda stavění mu bude více vyhovovat – v rychlosti, ceně a užitných vlastnostech. Například jsou velice oblíbené modulární stavby pro využití školských zařízení, a to od mateřských škol po vysoké školy včetně studentských kolejí. Také se zde staví hodně kancelářských budov. Kouzlo modulárních kancelářských budov objevila i podnikatelská veřejnost v českých zemích a pomalu čeští radní přicházejí na výhody modulárních mateř-

ských škol. Modulární mateřskou školu totiž můžete po skončení baby boomu rozebrat a přemístit ji tam, kde je potřeba, nebo ji můžete podobně jako každou jinou modulární stavbu prodat bez vazby na pozemek. I když potenciální zájemce uzná předešlé argumenty, tak stále představa kontejnerů a buněk budí nedůvěru v architekturu“[13].

Ta však v českých zemích není valná ani u běžných typů výstavby. Modulární výstavba je však pro schopné architekty výzvou. Pokud si shrneme současný stav modulární výstavby u nás, zněl by asi takto: „Přesto, že modulární výstavba oslavila v loňském roce 50 let, tak se stále setkáváme s nepochopením modulární výstavby v České republice jako důstojný konkurent klasické výstavby. A to i přesto, že se modulární výstavba v některých případech nabízí jako nejvýhodnější řešení, zvláště v současné nepříznivé ekonomické situaci. Příčinou může být buď neznalost, nebo podceňování modulární výstavby. Modulární výstavba si získává příznivce hlavně svými nižšími pořizovacími náklady, rychlostí – čímž investor šetří další náklady, protože pořízenou investici může využívat dříve a nepochybně i svojí jedinečnou vlastností, a to schopností rozebrání stavby a znovu postavení na novém místě. Tak může budovu buď využít na novém místě, nebo ji prodat bez vazby na pozemek. Tyto výhody jsou zachovány při splnění hygienických, tepelných, protipožárních či statických norem“[14].

3.2 O firmě KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o.

KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. byla založena v roce 1992, průměrný počet pracovníků je 170, průměrný roční obrat je kolem 25.000.000 EUR.

Průměrná roční produkce je kolem 3.000 ks modulů a v pronájmu vlastní celkem KOMA GROUP kolem 800 ks obytných a sanitárních kontejnerů.

Do skupiny KOMA GROUP vedle KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. patří KOMA RENT s.r.o se sídlem v Praze/Czech Republic a KOMA SLOVAKIA s.r.o. se sídlem v Nitře/Slovakia. Všechny firmy jsou vlastněny panem Ing. Stanislavem Martincem. Poměr mezi domácím obchodem a zahraničním obchodem je 30 : 70.

KOMA MODULAR CONSTRUCTION je specialista na **modulární výstavbu, výstavbu přenosných budov a sanitární moduly**. Stavby systémem modulární konstrukce realizo-

vala vedle dodávek do zemí Evropské unie také do Norska, Švýcarska, na Blízký východ, Ruska, na Balkán, ale také do Mexika, Mongolska a Indie.

Firma je registrovaná jako dodavatel pro UN - UNGM Registration Number is 103612 a je registrována jako dodavatel pro agencie UNDP, UNHCR, UNICEF, UNIDP, UNOPS, UNPD, UNRWA a WFP. Dále je firma registrována jako dodavatel obytných kontejnerů pro NATO, respektive agencii NAMSA.

Systémem prostorové výstavby firma staví hlavně kancelářské objekty, školy, mateřské školy, restaurace, ubytovny, prodejny, autosalony, podnikatelské objekty, bytové domy, domovy důchodců apod. Firma organizuje pravidelně architektonické soutěže s tématem modulární výstavby pro studenty vysokých stavebních škol a architektury a je vlastníkem několika patentů a užitných vzorů.

3.3 Kvalita KOMA

V roce 2000 byla oceněna Zlatou medailí na mezinárodním stavebním veletrhu IBF v Brně za prostorový modul a v roce 2008 byla oceněna na mezinárodním stavebním veletrhu Coneco 2008 v Bratislavě v soutěži o Zlatou plaketu Čestným uznáním za modul s vyměnitelnými stěnami a příčkami. Na mezinárodním stavebním veletrhu CONECO 2010 byla firma oceněna Zlatou plaketou za vystavený nízkoenergetický modul a Zlatým Leonardem za atraktivní výstavní stánek, který znázorňoval nízkoenergetickou garsonku. Tentýž rok byla firma oceněna Čestným uznáním na mezinárodním stavebním veletrhu IBF 2010 v Brně v soutěži o Zlatou medaili. Rok před tím byla firma oceněna v soutěži o inovační firmu Zlínského kraje Čestným uznáním.

Firma vlastní certifikáty na dozorovaný management kvality dle ISO 9001:2000, který je certifikovaný mezinárodní certifikační společností Bureau Veritas. Dále firma vlastní certifikát na výrobek ÜBEREINSTIMMUNGSZERTIFIKAT udělený německou certifikační společností TÜV, vydaný společností LGA Nürnberg. Od stejné certifikační společnosti vlastní svařovací certifikát. Dále vlastní certifikáty prokazující požární odolnost, zvukovou neprůzvučnost, statické zatížení a tepelné vlastnosti.

3.4 Filosofie

Základní filozofie firmy je být společností, se kterou se dobře spolupracuje. Ochota pomoci a vyhovět zákazníkovi je charakteristická na všech úrovních firmy.

Modulární výstavba je poplatná současnému životnímu stylu - život v pohybu. Enviromentálním aspektům stavění plně vyhovuje modulární stavitelství, kdy chytrým prostorovým řešením a prací s detailem, uspokojujeme i ty nejnáročnější přání zákazníka.

Výrobky tvoříme v moderních výrobních prostorách s důrazem na zdraví pracovníků a ochranu životního prostředí. Vedení firmy klade také důraz na celoživotní vzdělávání.

Jsme stále se učící firmou, kde aktivní pracovníci mají přednost.

3.5 Historie firmy

1993 - V roce 1993 se firma zaměřila hlavně na dodávky ubytovacích kapacit azylantů do Německa v úzké spolupráci s holandskou firmou RECO.

1994 - Díky propagaci, plošnému marketingu a účasti na veletrzích se podařilo firmě úspěšně etablovat na českém trhu, a to již od roku 1994, a v současnosti patří mezi tři nejvýznamnější ve svém oboru. Od roku 1994 začala firma také pronajímat kompletní sortiment včetně sanitárních kontejnerů a celých sestav objektů.

1995 - Firma začala výrazněji pronikat také na východní trhy, a to do Ruska a Kazachstánu.

1996 - Jako první ve svém oboru na Moravě firma získala certifikát kvality od německé firmy MPA LGA Nürnberg. Výroba našich výrobků je nadále touto firmou dozorovaná a udržuje si stále špičkovou úroveň.

1997 - Na mezinárodním stavebním veletrhu v Brně firma představila svou novinku, skladatelný kloubový kontejner Folding, který je výsledkem vlastní vývojové činnosti. Systém stavění tohoto skladatelného kontejneru je patentově chráněn (patent č. 285426).

1998 - Firma v roce 1998 získala mimo jiné i několik významných státních zakázek (Uprchlícký tábor ve Vyšních Lhotách, dodávka polních kuchyní pro SFOR). V tomto roce zahájila výrobu v Rusku naše dceřinná společnost KOMA-EKSK. Její výrobek je plně schválen pro ruský trh. Tato firma chce plně pokrýt potřeby západních firem, rozšiřujících své aktivity na ruské území.

1999 - Firma si nadále uvědomuje zvyšující se nároky zákazníků a ruku v ruce s technologickým pokrokem své výrobky stále inovuje. Provedené požární zkoušky ověřily požadovanou odolnost výrobků. Byla dokončena výroba prototypů M - modulů a provedena montáž prvního objektu z těchto konstrukčně zcela nových modulů. Firma vlastní užitný vzor M - modulů s číslem zápisu CZ 9523.

2000 - V dubnu na Mezinárodním stavebním veletrhu v Brně poprvé prezentuje svůj nový modulární systém zákazníkům a v průběhu roku realizuje výstavbu objektů z prostorových modulů - Nástavba kanceláří autosalonu, kancelářský objekt firmy Orga, německá ambasáda v Uzbekistanu - Taškent, Zlatá medaile.

2001 - Firma KOMA se výrazně prosadila jako dodavatel modulárních systémů pro firmu McDonald's, a to jak v České republice, tak ve střední Evropě. Zdvojnásobením počtu kusů v pronájemovém parku se firma KOMA zařadila na přední pozice pronájemových firem v České republice - IPS Hranice, Linde.

2002 - Firma Koma spol. s r.o. získala dne 29. listopadu 2002 CERTIFIKÁT NORMY JAKOSTI ISO 9001:2000 Firma se profiluje jako specialista na modulární systémy a do-

končuje restaurace z modulárních systémů v Bratislavě, Mladé Boleslavi a Olomouci. Je vyvinut „nezničitelný“ kontejner pro použití v těžkých provozech.

2003 - Stabilizace firmy, zavedení týmové práce. Zahájení implementace informačního systému. Firma dodává skladatelné kontejnery CF na obnovu Iráku. Firma se stává leade-rem ve výstavbě modulárních staveb v ČR. Zahájena dodávka pekáren pro LIDL a benzi- nových stanic. Dodávka ubytoven a šaten pro pracovníky vrtné plošiny SHELL. Založení samostatné společnosti KOMA RENT v Praze.

2004 - Dokončení implementace informačního systém. Vybudování největší kontejnerové budovy v Evropě pro firmu Zentiva. Prodej podílů v KOMA EKSK. Vybudování zařízení staveniště pro rozšíření letiště v Praze Ruzyni (Hochtief, Metrostav). Dodávky mobilních sanitárních zařízení pro Dopravní podnik v Berlíně.

2005 - Inovace standardního kontejneru - standardní výroba ráků z pozinkovaných plechů. Inovace sanitárních kontejnerů - standardní dodávka sanitárních příček z vysokotlakého laminátu. Rozšíření nabídky dodávek opláštění modulárních staveb - hliníkové desky, ke- ramické obklady, cementovláknité desky, omítky, vodorovný vlnitý plech, plastové obkla- dy, vysokotlaký laminát, flexibilní cihlové obklady. Zahájena dodávka modulů pro LIDL a sanitárních kontejnerů pro VIP na mistrovství světa ve fotbale 2006. Založení samostatné společnosti KOMA SLOVAKIA v Nitře.

2006 - Dodávka exklusivních sanitárních kontejnerů pro VIP hosty na mistrovství světa ve fotbale v Německu pro světově známou firmu TOI-TOI & DIXI. Proražení na severské trhy dodávkami speciálních obytných a sanitárních kontejnerů interně značených C3W. Realizace staveb se speciálním opláštěním. Vyhlášení prvního ročníku Architektonické soutěže pro studenty architektury a stavebnictví.

2007 - Inovace kontejneru C3V s plnohodnotně vyměnitelnými stěnami a příčkami. Do- končení výstavby nové výrobní haly s moderní lakovnou, zdvojnásobení výrobní kapacity

ve výrobním závodě ve Vizovicích. Upevnění pozice leadera modulární výstavby v České Republice a na Slovensku, upevnění pozice specialisty na výrobu sanitárních kontejnerů. Vyhlášení 2. ročníku Architektonické soutěže pro studenty architektury a stavebnictví.

2008 - Vývoj skladatelného kontejneru s vyměnitelnými stěnami typ C3VF. Získání čestného uznání na mezinárodním stavebním veletrhu v Bratislavě CONECO za kontejner C3V. Dokončení 3. etapy revitalizace závodu výstavbou nové výrobně logistické haly. Vyhlášení 3. ročníku Architektonické soutěže pro studenty architektury a stavebnictví - Modulární mateřské školy.

2009 - Inovativní firma Zlínského kraje. Realizace první modulární školky v České republice. Dodávka dvaadvaceti třídní školy za 7 týdnů pro zemětřesením postižené italské město L'Aquila.

2010 - Uvedení na trh nízkoenergetický modul M3. Získání Zlaté plakety a Zlatého Leonarda na veletrhu CONECO 2010 v Bratislavě a Čestné uznání na veletrhu IBF 2010 v Brně. Hlavní partner architektonické akce "Křižovatky architektury" s tématem modulární architektura v Praze.

2011 - Vyhlášení jubilejního 5. ročníku architektonické soutěže pro studenty architektury a mladé architektky s tématikou modulární architektury. Generální partner konference v rámci mezinárodního veletrhu v Bratislavě s názvem: Modulárna architektúra v meste 21. storocia.

4 VSTUPY A NASTAVENÍ STRATEGIE

Každá strategie začíná u vstupních informací. Základními vstupními informacemi, jež rozpracuji do marketingového mixu, nastavení cílů a stanovení marketingové strategie až do návrhu zapracování do komunikačního mixu, pro mě, jako dejme tomu externího marketingového poradce firmy KOMA, budou:

1. Segmentace
2. Targeting
3. Positioning
4. SWOT analýza
5. Marketingový mix 4P
6. Marketingový výzkum
7. konečná zpráva pro KOMU
8. Cíle
9. BCG matice, jiné strategie a nová strategie
10. Komunikační mix

4.1 Segmentace

Dělení dle objektivních proměnných (dají se objektivně a přímo změřit):

- 1) segmentace geografická – dělení dle světadílů, podnebí, národů, regionů, sousedů
 - Rozdílnosti mezi segmenty jsou ovlivněny kulturními rozdíly, nicméně zde bych neviděl prostor pro příliš velké kulturní rozdíly, neboť primárně se společnost KOMA zaměří na Českou republiku. Kulturní funkce školek by tak měla být vnímána stejně ve městě i na vesnici, přičemž v posledních letech dochází k poměštění vesnic, ať už globalizovaným stylem života či výstavbou satelitů na okraji vesnic.

- Jde o určitý prostor, v jehož rámci se definují dále další větší či menší segmenty.
- 2) segmentace demografická – dělení dle pohlaví, věku, velikosti rodin, náboženství, místa narození, rasy, vzdělání, příjmu, společenské třídy
- důvod využití těchto proměnných – jsou snadno měřitelné, mají vztah k dalším proměnným (např. potřeby zákazníků) – př. rozdíly mezi generacemi. Dřívější generace hospodařila převážně s ušetřenými penězi, školky se mnohde stavěly svépomocí místních občanů. Dnešní mladá městská nebo obecní zastupitelstva již nemají meze, kam až je únosná míra zadlužení. Podporuje je v tom euroatlantický styl života na dluh a nedostatečná finanční gramotnost. Počet dětí v rodinách se snižuje. Většina české populace je ateistická a demografický vývoj spěje k multikulturalismu. Do budoucna přemýšlející marketingový expert nemůže považovat Evropu za křesťanskou, neboť s větším přílivem např. muslimského obyvatelstva může vzrůst poptávka po muslimských školkách s mešitami a modlitebnami. Rovněž dělení obyvatelstva, kde se neustále více rozevírají sociální nůžky, může do budoucna znamenat výstavbu více soukromých školek pro děti z bohatších rodin, které nebudou ochotné svěřit své dítě do standardizované mateřské školky.

Dělení dle psychografických proměnných:

- 1) Na základě životního stylu – dělení dle toho, jak lidé organizují svůj život a jak vynakládají peníze, vnější charakteristiky. Většina rodin dnes již žije dle tzv. kultu dítěte, dítě je vůdcem rodiny, kterému se vše uzpůsobuje. Rodiče neváhají utrácet desetitisíce za cokoliv, o čem je přesvědčíte, že je nezbytné pro jejich dítě.
- 2) Dle osobnostních kritérií – dělení dle vnitřních charakteristik, např. přístup k riziku, investování peněz, organizování času. Z tohoto kritéria mohu pro vstup do marketingové strategie použít např. organizování času, kde budou mít větší výhodu školky s časově flexibilním personálem. Současná doba stresuje rodiče neomluvitelnými dřívějšími odchody z práce, protože školka zavírá.

Dělení dle chování: behaviorální segmentace

- 1) dle loajality - zákazník loajální k jedné značce x k souboru značek x k různým značkám, v případě stavebnictví je loajalitou postavit dvě stavby jednou firmou
- 2) dle uživatelského statutu – neuživatel x potencionální uživatel x prvouživatel x pravidelný uživatel x bývalý uživatel
- 3) na základě míry užití – tj. velikosti objemů prodeje, soustředěnost KOMA

Dělení na základě přínosu:

- sleduje všechny přínosy pro zákazníka, jež lze z daného produktu vytěžit
- spojuje psychografické, demografické a behaviorální proměnné
- blízko positioningu v myslích zákazníků (pomáhá definovat specifické přínosy, výlučné silné stránky značky a CS, které je preferují)

Podskupiny dle **nákupní připravenosti**

- zákazník nemá povědomí o značce → reklama a sponzorování zaměřeny na jeho vytvoření – většina starostů a vedení obcí
- zákazník má povědomí → kampaně podporují postoj, využití podpory prodeje a komunikace v obchodech – zpočátku nebude v nové strategii využíváno

- **DEFINICE PROFILŮ SEGMENTU:**

Kombinace segmentačních proměnných do podoby segmentačních profilů.

Požadavky na profil segmentu, aby byl efektivní:

- 1) měřitelnost – lze shromažďovat info podle rozměru, složení, kupní síle
- 2) dostatečná velikost - lze oslovit tak, aby kampaň byla efektivní
- 3) dosažitelnost – lze identifikovat, navrhnout specifickou komunikační akci
- 4) odlišnost – co nejvíce homogenní uvnitř, ale odlišný od ostatních

- **POSOUZENÍ ATRAKTIVNOSTI SEGMENTU DLE:**

- 1) rozsahu a růstu segmentu
- 2) cílů a rozpočtu firmy
- 3) stability segmentu

V Segmentaci jsem zvolil cílovou strategii: koncentrovaný marketing - s jedním, či několika produkty k oslovení jedné cílové skupiny (CS), a výroba produktu dle jejich přání.

4.2 Targeting

Zacílení marketingových aktivit na ty části trhu, které skýtají největší naději na úspěch, tj. nejvyšší zisk. Různé segmenty – různé marketingové a komunikační strategie.

Pro zvolený segment vedení obcí jsem zvolil tento typ strategie:

- 1) Zaměření na jeden segment- jeden segment (tj. jeden produkt pro jeden trh) => jeden marketingový mix

4.3 Positioning

Odlišnost značky nebo produktu v myslích zákazníků od konkurentů.

Není o produktu, ale o tom, co si o něm zákazníci myslí. Jedná se o soubor psychických vlastností, které produkt představuje, ne o jeho fyzickou podobu. Bude jedním z hlavních cílů mé komunikační kampaně.

Základní otázky při formování tržní pozice:

1. Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?
2. Jakou pozici chceme mít? Vše je řešeno v další části bakalářské práce.
3. Co musí firma udělat pro repositioning (pokud jde o změnu pozice)?
4. Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice?
5. Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu?

Využití strategie pro společnost KOMA:

- 1) vlastnosti produktu a jeho přínosu – založeno na Unique Selling Proposition (USP)
= výlučný prodejní prvek, díky němuž je produkt pro CS zvláštní
- 2) ceny/kvality – stejná či lepší kvalita a nižší cena než u konkurence

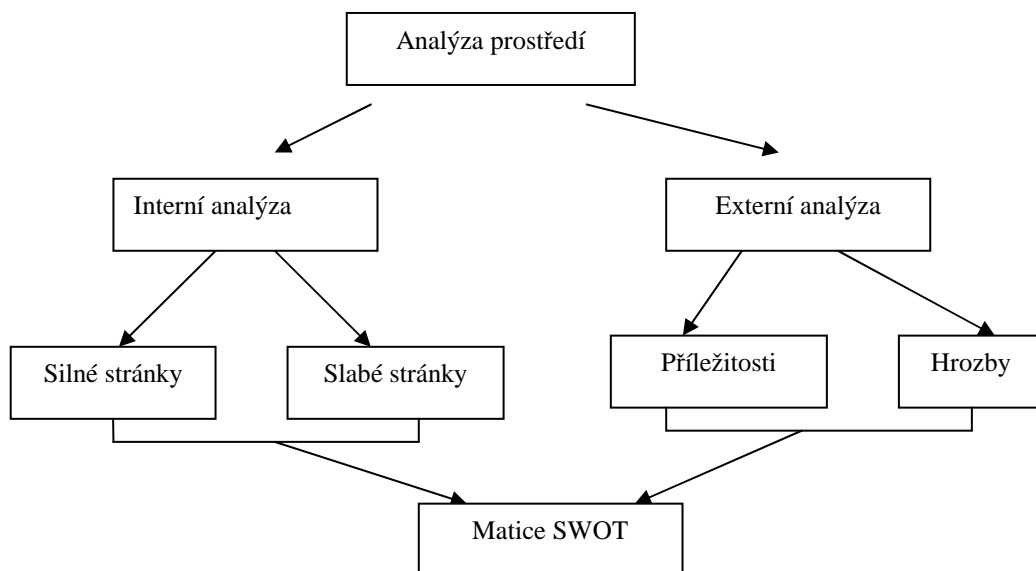
3) třídy produktu – alternativa oproti jiné značce (zděná stavba x mobilní stavba)

Stávající nedostatek při umístování značky a produktu:

1. nedostatečný positioning – není dostatečná diference od konkurence

4.4 SWOT analýza

Dalším nezbytným krokem pro stanovení marketingových strategií je provedení SWOT analýzy. Nyní popíši, jak provést SWOT analýzu, která nám odkryje silné a slabé stránky, hrozby a zejména příležitosti. Následující obrázek shrnuje postup jejího provedení.



Obr. 3. Proces vytváření SWOT analýzy.

Podmínka úspěchu: Sběr informací o silných a slabých stránkách se musí soustředit na interní faktory – dovednosti, zdroje a aktiva – nebo jejich nedostatek, zatímco sběr informací o příležitostech a hrozbách se musí orientovat na externí faktory.

Tab. II. SWOT analýza vztažená k modulárním stavbám občanské vybavenosti.

Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	<ul style="list-style-type: none"> Kvalifikovaní zaměstnanci Tradice v odvětví Vlastnictví patentů Vysoká kvalita Široká škála Vysoká úroveň certifikace Inovační činnost, vývoj Podrobná znalost konkurence Firemní informační systém Vysoká úroveň image firmy – webové stránky, prospekty Dobré vztahy s dodavateli Corporate identity 	<ul style="list-style-type: none"> Špatná dopravní obslužnost Nevýhodná geografická lokalita Častá změna organizační struktury Uskutečněné chyby v minulosti Častá fluktuace zaměstnanců Jazyková nevybavenost Nedostatek hotovosti Zastaralý strojní park Omezená výroba Vysoká zadluženost Vyšší fixní náklady vůči konkurenci
Vnější faktory	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	<ul style="list-style-type: none"> Podpora podnikání v zemi Dotace Růst trhu Nové uplatnění výrobků Rychlé změny Mobilita, trend Přírodní katastrofy Blížkost válečného konfliktu Vytvoření silné pozice na trhu Možnost použít vlastní pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> Velká konkurence Restriktivní politika vlády Snadný vstup konkurence na trh Stará odvětví Nestabilita trhu Stagnace trhu Levné výrobky Zvýšení materiálových nákladů Zvýšení mzdových nákladů

Při tvorbě SWOT analýzy jsem vycházel z poznání společnosti KOMA a rozhovorů s jejich marketingovým ředitelem. Účelem analýzy nebylo podat vyčerpávající přehled sil-

ných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale výsledky analýzy využít pro vytvoření marketingové strategie.

Z hlediska ohrožení je potřeba brát v úvahu i největší konkurenty firmy KOMA. Těmi jsou:

- WAREX spol. s.r.o.
- CUBESPACE s.r.o.
- ALGECO s.r.o.
- IMECON s.r.o.
- Česko – slezská výrobní a.s.

4.5 Marketingový mix

Zvolím metodu srovnávání pro produkt.

4.5.1 Produkt

KOMA MODULAR CONSTRUCTION má 4 produktové řady stavebních modulů:

1. COMFORT line
2. STANDARD line
3. ECONOMIC line
4. STORE line

Firma už od roku 1992 vstupuje do mysli zákazníků a je se svými kovovými „buňkami“ dobře a viditelně zakotvena ve stavebním sektoru. Sortiment je dostatečně široký, nedávno navíc rozšířený o nízkoenergetický obytný modul M3. Kvalita výrobků je patrná na první pohled a rovněž design moderních modulů se daří sladit s architekturou, což se projevuje např. na náročných stavbách mateřských školek. Image a značka výrobce jsou vnímány velmi pozitivně. Zvláště webové stránky a prospekty jsou živé, moderní, barevné, rychle se mění. Snad jen stránky společnosti KOMA RENT by mohli dostat modernější grafickou podobu. Značka neotřele kombinuje zelenou a červenou barvu. Doporučení při redesignu značky myslet na jednoduchost a zapamatovatelnost logotypu, neboť většina

firem svá loga v současnosti zjednodušuje, např. ŠKODA. Kromě služeb od návrhu stavby až po montáž na klíč firma také nabízí financování a zpětný odkup, což jistě zákazníci oceňují. Standardní typy stavebních buněk již dosáhly na trhu fáze zralosti. Nové nízkoenergetické moduly jsou ve stadiu zavádění a mohou být slibnou budoucností modulární výstavby. Navíc je společnost KOMA průkopníkem a usilovným inovátorem a propagátorem modulární výstavby. Směrem k produktu jsou tedy marketingové strategie nastaveny správně, jen nepolevit. Dřevostavbám trvalo 10 let, než je konzervativní česká klientela vzala pod tíhou argumentů na milost. Produkt KOMY má za sebou první roky existence.

4.5.2 Cena

Produkt jako takový je pro cílového zákazníka velmi hodnotný, neboť mu dává rychlou možnost bydlení, nebo podnikání. Proto jsou např. staveniště rychle obydlena stavebními buňkami. Moduly se rovněž uplatňují všude tam, kde je potřeba rychle vybudovat mobilní přístřešek, např. při katastrofách, případně velkých kulturních a sportovních akcích. Jelikož je cena jedním z prodejních argumentů, který používá KOMA, snaží se tak stimulovat poptávku i jako alternativu ke zděným systémům. Standardní cena se pohybuje mezi 15 – 21 tisíci korunami, dle typu a vybavení modulu.

Jako první firma v České republice provádí kompletní pronájem, a to:

- pronájem jednotlivých kontejnerů - (obytné, sanitární, WC - boxy)
- pronájem celých sestav kontejnerů/objektů, včetně montáže, demontáže a dopravy
- dlouhodobý pronájem modulárních budov, a to jak nízkoenergetických, tak úsporných, včetně školek, škol, administrativních budov, ubytoven apod.
- pronájem nábytku a vybavení
- pronájem příslušenství - venkovní schodiště, pavlače, přístřešky, klimatizace apod.

Cenové nabídky se řídí ceníkem a vypracovávají se pro většinu zákazníků individuálně do tří dnů. Společnost ve spolupráci s finančními ústavy nabízí možnost financování úvěru, a také jistotu zpětného odkupu za předem domluvených podmínek. Celkové nastavení ceny v marketingovém mixu mi připadá odpovídající a přehledné pro klienty. Nezodpovězené negativum mohou zákazníci vidět, že zatímco finanční hodnota klasické stavby

v čase většinou roste, hodnota výrobku, modulu spíše klesá. Doporučuji být připraven i na tuto otázku z řad investorsky smýšlejících klientů.

4.5.3 Místo, distribuce

Je to jedna ze slabých stránek společnosti, která si ji dobře uvědomuje. V dnešním globalizovaném počítači propojeném světě, však už toto nemusí být zásadní. V modulárním systému navíc platí, že zákazník bude chtít vidět ukázkou v reálu. Proto doporučuji vybudovat síť referenčních kancelářských staveb, školek i vzorových domů individuální výstavby. Zájemcům o modulární výstavbu budou osobním zhlédnutím nabídnuty pádné argumenty a vyvrácen pocit nedostupnosti. Ze své praxe doporučuji věnovat úsilí vybudování sítě referenčních a vzorových domů. V České republice se dají spočítat na prstech jedné ruky firmy, které mají zajištěno předání kontaktu na investora, který již stavbu užívá. Většina firem po realizaci ztrácí kontakt s uživatelem stavby a nedobuduje přátelský vztah. Sám jsem síť referenčních staveb ve firmě Artinex CZ, s.r.o. budoval a vím, že je to náročné. V mnoha případech se nám to vyplatilo, když nás oslovil nerozhodnutý zákazník se slovy: „Víte, já bych to potřeboval vidět“. Po zhlédnutí a ujištění se o kvalitě díla následovala koupě.

Společnost KOMA na svých stránkách uvádí tyto výhody:

- odbornost - spolupracujeme pouze s renomovanými partnery v oblasti speciální přepravy, v oblasti námořní a železniční přepravy disponujeme pouze prověřené rejdáře a operátory
- silniční doprava formou speciálních jednoúčelových vozidel, posádky pravidelně školeny na problematiku nadměrných přeprav
- kompletní servis - nadměrná povolení, povolení k vjezdu do center měst, trasování s ohledem na rozměry modulů, doprovody nadměrných přeprav, atd.
- péče o přepravované moduly - dodržujeme oborové normy VDI2702, VDI2700, EN 12195, EN 12640 - 42, řídíme se požadavky na tzv. Bezpečný náklad.
- pojištění nákladu - standardně poskytujeme pojištění nákladu na vozidle dle Úmluvy CMR
- celní deklarace - zajišťujeme celní deklaraci při vývozu z EU, celní odbavení v přístavu, drážní dokumentaci atd. dle sjednané parity a zvolené metody dopravy, zajišťujeme činnost

celních projektů

- exportní balení - provádíme exportní balení jednotlivých modulů dle oborových předpisů silniční, železniční a námořní dopravy

- skladování - zajišťujeme skladové služby, vč. celního skladu

- manipulace - zajišťujeme nakládku na dopravní prostředek, kotvení dle oborových předpisů, překládku mezi dopravními prostředky, vykládku a uložení jednotlivých modulů do sestav, zajistíme použití účelových vázacích prostředků. Naši specialisté kalkulují vždy optimální použití jeřábové techniky (jak s ohledem na požadavek kapacity, tak i místních specifik)

Pro pronájem modulů využívá KOMA společnost KOMA RENT v Praze.

4.5.4 Propagace, komunikace

Pan Hart, marketingový ředitel je neúnavným propagátorem modulární výstavby a své společnosti. Neustále hovoří o pozitivěch modulární výstavby na výstavách a konferencích. Přispívá do televizí, kde musí bojovat s reportéry, toužícími po senzaci při stěhování obyvatel do sociálních bytů. Novináři právě často nazývají modulární výstavbu kontejnerovou výstavbou. Musejí být ve své neznalosti často opravováni, a jen trpělivým vysvětlováním mohou jednou prožít. Modulární výstavba je prezentována na odborných architektonických webech a v odborném tisku. Firma sama vydává své firemní Buletiny, kde informuje o vývoji v modulární výstavbě. Odborná literatura píše i díky KOMĚ o velké budoucnosti modulární výstavby. K popularizaci architektonických možností kontejnerové výstavby přispívá i konkurenční firma CUBESPACE.

V září 2011 bude vyhlášen již. 6. ročník architektonické soutěže, který firma pořádá. V pátém ročníku poprvé vyhlásili soutěž s možností účasti vedle studentů architektury a stavebnictví i mladým architektům a inženýrům. Na tuto zkušenost navážou i v tomto ročníku.

Firma komunikuje, že modulární stavění je:

Rychlé, proto nákladově efektivní.

Průmyslové, proto cenově výhodné.

Flexibilní, proto výhodné pro plánování.

Demontovatelné, proto ekologické.

Promyšlené, ověřené v praxi a spolehlivé.

O tom, jaké další argumenty by se dali komunikovat a zda by na ně jedna z hlavních cílových skupin slyšela, se zmíním po zpracování marketingového výzkumu. Jeho závěry pak zapracuji do nových cílů a rozpracuji je až směrem ke komunikačnímu mixu.

4.6 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je součástí marketingového informačního systému. Spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu řízení. Hlavní význam výzkumu spočívá zejména v poznávání zákazníků. Zjistíme jím:

- Kdo jsou nebo mohli by být naši zákazníci.
- Jaké jsou jejich životní podmínky, životní styl, hodnotové orientace.
- Jaké je jejich chování a rozhodování v různých životních situacích.
- Kdo jsou a jak s nimi komunikujeme nebo máme komunikovat apod.

Základem řízení marketingového výzkumu je stanovení strategie postupu. V ní je se nutno zaměřit na 4 hlavní úkoly:

1. Určení, kdy bude marketingový výzkum použit a jaké rozhodnutí má ovlivnit.
2. Výběr několika alternativ s ohledem na marketingové, organizační a finanční možnosti.
3. Kvalifikovaný odhad, v jakém rozsahu bude asi výzkum prováděn.
4. Zjištění, jaká bude přibližně cena komplexního výzkumného projektu.

V rámci přípravy výzkumu je třeba rozhodnout, jaké budou cíle výzkumu, stanovit účel a hypotézy, specifikovat adekvátní zdroje dat a upřesnit, kdo a v jakém rozsahu bude objektem výzkumu. V některých otázkách jsem využil metodu ideálu.

Abychom předešli některým nedostatkům, musíme být pečliví především v přípravné fázi, zvláštní pozornost potřebuje správné definování problému, které představuje hlavní předpoklad úspěšnosti realizace výzkumu a získání relevantních výsledků.

Bez marketingového výzkumu bychom těžko předvíдали chování a myšlení zákazníků. Jak už jsme si říkali v seminářích, může sice zákazník jinak odpovídat na dotazy a ve skutečnosti konat jinak. Nicméně moderní neurologické metody marketingového výzkumu nebudu mít možnost využít. Tudíž tyto metody mohu z plánu vyloučit. Spoléhat na instinkt zabijáka, jak se píše v části marketingové literatury, asi nebude úplně vhodné, byť mi tuto metodu doporučoval zkušený pan Hart, marketingový ředitel firmy, pro kterou budu dotazník a marketingovou strategii zpracovávat. Marketingový výzkum musí být tedy důležitým podkladem pro další směřování naší firmy, výrobků a jiných marketingových a prodejních činností.

V knize *Marketingový výzkum* se dočteme, že: *„Znalost podnikatelského prostředí, trhů i svých vnitřních možností závisí na dostatku kvalitních informací a jejich kvalifikovaném vyhodnocení“* [5, str. 11].

Jak tyto informace pro mou věc nejlépe získám?

Přestože mi pan Hart doporučoval a sám by otázky také řešil dotazníkovým šetřením, došel jsem v seminářích předmětu *Marketingový výzkum* k závěru, že bude vhodnější pro sběr dat použít kvalitativní výzkum. Měl by pro potřebu nejen mou, ale hlavně pro potřebu firmy KOMA s.r.o., přinést kvalitnější soft data, na které může firma dokonce přímo reagovat osobní prezentací, či obchodní nabídkou v dané obci, kde provedu výzkum. Odpovím na otázky, zda jsou pro nebo proti modulární výstavbě. Za jakých podmínek by ji připustili apod.

Pro odpovědi jsem využil nejčastěji telefonické rozhovory. Psychologická analýza tak byla sice omezena, a tím i vypovídací hodnota výzkumu, ale nebylo časově, ani finančně možné, abych navštívil relevantní vzorek starostů v daném časovém období určeném pro psaní bakalářské práce. Smířil jsem se s faktem, že do telefonu se bude odpovídajícím lépe lhát, a ani já neuvídím jejich reakce na dotazy a nonverbální komunikaci. Napadá mě extrémní možnost napojení na detektor lži, ale ta bohužel nebude realizovatelná. Kupodivu si po telefonu nevybudovali ve mě rychle důvěru a zpočátku hovoru byli velmi ostýchaví.

Pro potřebu kvalitativního výzkumu formou telefonních a osobních rozhovorů postačí i malý vzorek dotázaných, vybíraný většinou náhodně z dostupných kontaktů na starosty obcí. Relativně malý počet dotázaných bude dostatečný vzhledem ke způsobu zpracování.

Výzkum bych chtěl provádět formou volného rozhovoru, tzn. fenomenologického metodologického přístupu.

„Fenomenologický, označovaný také jako interpretační, který se snaží pochopit a vysvětlit to, co se děje, jde do hloubky problému a využívá kvalitativní metody a generuje hypotézy“ [7, s. 64].

Rozhovor povedu méně strukturovanou formou bez jasných známek předem připravených otázek. Tato forma je poměrně náročná na schopnost tazatele vést linii rozhovoru a usměrňovat nenásilně dotazovaného, pokud by příliš odbočil od tématu. Rozhovory budou probíhat v příjemném, pro respondenty známém prostředí. Připravím si základní schéma rozhovoru, které mohu vhodně doplňovat otázkami, vyplývajícími ze samotných hloubkových rozhovorů. Rozhovory zaznamenám na záznamovou techniku. Ty osobní by měly trvat dle literatury 1 – 2 hodiny. Nedokážu si však představit starostu, který by měl čas a chuť pravdivě odpovídat na mé otázky po dobu dvou hodin. Délka telefonního rozhovoru bude okolo dvaceti minut.

Otázky

Úvodní otázky

1. Co si představíte pod pojmem modulární výstavba?
2. Kde jste se s ním setkal?
3. Řešil jste už v obci modulární výstavbu?
4. Viděl jste v tisku nebo televizi kauzy kolem „kontejnerové“ výstavby (tzv. Čunkodomky ve Vsetíně aj.)?
5. Řešíte v obci výstavbu spojenou s občanskou vybaveností?

6. Máte silnější a slabší ročníky obyvatel, např. děti ve školách?

Filtrační otázky

1. Vyhledáváte např. v tisku informace o nových objevech, technologiích?
2. Jak trávíte dovolenou? (u hotelu, u vody nebo výlety za památkami a poznávání okolí)
3. Jak máte zařízený dům, např. ve srovnání s fotkami ze stavebních časopisů?
4. Při nákupu potravin kupujete jen ty vyzkoušené?
5. Koupíte si při každém nákupu jednu novinku, abyste ji vyzkoušel?
6. Jste konzervativní?

Po filtračních otázkách, např. zejména u telefonických rozhovorů, můžeme konzervativní typy respondentů vyloučit, nebo zaměřit dotazník do druhé větve, kde se pokusíme zjistit, jaké argumenty by přijímali pro moderní modulární výstavbu. Toto ale není primární cílová skupina, neboť ze zkušenosti vím, že by to byl tuhý boj, přesvědčit je. Oni sami si nebudou chtít přiznat, že něco nového je užitečné.

Otázky o subjektu

1. Stalo se Vám, že kdyby to bylo možné, chtěl jste nějakou budovu v obci přemístit jinam?
2. Máte dostatečnou kapacitu míst pro děti ve školce, škole?
3. Jaké stavby občanské vybavenosti plánujete stavět v příštích letech (knihovny, obchody, kulturní centrum, kino, domov pro seniory)?
4. Zamyslete se prosím. Máte v obci budovy, které již neslouží svému původnímu účelu, nebo nejsou využívány vůbec?
5. Jak se o tyto budovy staráte?
6. Kolik Vás stojí jejich údržba?

7. Dokážete si představit, že byste měl kouzelnou budovu, kterou můžete v době potřeby přivézt, 5 let využívat, a poté ji prodat jiné obci?
8. Pokud přijdou ale, ať se respondent vyjádří, jaké jsou ale.
9. Všechny vlastnosti jaké by podle Vás měla mít ideální budova (levná x drahá, nízká x vysoká, pevná x křehká, těžká x lehká, poctivě stavěná x narychlo stavěná)
10. Za pár let budete potřebovat přistavět. Bude to jednoduché, nebo v čem by Vám to způsobilo starosti?
11. Co Vám při výstavbě v obci vadí, na co si lidé stěžují?
12. Jaké vlastnosti pozitivní i negativní, byste přiřadil modulární výstavbě po zhlédnutí následujících obrázků?

Ukázka modulární výstavby mateřské školky v Jihlavě

Montáž modulární školky trvala 6 týdnů.



Obr. 4. Ukázka modulární výstavby mateřské školky v Jihlavě [zdroj: KOMA].

Specifické otázky

1. Myslíte si, že „kontejnerová“ výstavba je vhodná pouze pro Rómy?
2. Můžete si dovolit stavět a bourat cihelné školky a jiné budovy podle potřeby?
3. Vadilo by Vám dostat dotace z EU?
4. Kdo všechno ve Vaší obci rozhoduje o výstavbě občanské vybavenosti?
5. Od koho si necháte poradit, čí názor Vás ovlivňuje?
6. Umíte pracovat s internetem a hledat klíčová slova „modulární výstavba“?
7. Jaká média považujete za důvěryhodná?

Klasifikační otázky

1. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
2. Kolik let jste starostou?
3. Počet obyvatel obce?
4. Roční příjmy obce?

Identifikační otázky

1. Jméno a Příjmení:
2. Funkce:
3. Adresa obecního úřadu:
4. Telefon:
5. E-mail:

Dotazy jsem otestoval se starostou obce Krásné Pole a pracovníky stavebního odboru. Zjistil jsem jejich názory a pocity při vyplňování a dotazník upravil pro ostrý sběr dat v terénu.

4.6.1 Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz

Hypotézu, kterou jsem musel ověřit, byla obecně negativně vnímaná modulární výstavba. Tuto hypotézu nemohu po marketingovém výzkumu potvrdit. Modulární výstavba nebyla vnímána úplně negativně, v mnoha ohledech obytných a podnikatelských prostor dokonce byla zvolena jako velmi vhodná. Jedinou negativní vlastností, kterou jsem výzkumem ověřil, byla obava z nemožností architektonického pojetí modulů tak, aby zapadly do celkového rázu obcí.

Druhou hypotézou, kterou jsem měl za úkol, je ověřit nebo vyvrátit, zda komunikované výhody modulární výstavby obce dostatečně oslovují. Zde se potvrdilo, že většina komunikovaných výhod vedení obcí oslovuje, pouze cena nebyla všude vnímána jasně. Jako hlavní přednost byla uváděna rychlost výstavby.

Výsledkem marketingového výzkumu je kvalitativní zpráva předaná firmě KOMA s.r.o. a zapracování do této bakalářské práce.

4.7 Kvalitativní zpráva

V měsících únor až duben 2011 byl prováděn kvalitativní výzkum mezi starosty libovolně vybraných obcí. Osloveno a navštíveno bylo celkem 11 obcí, kde jsem se starosty vedl hloubkový rozhovor. Podobnou metodu jsem zvolil pro telefonické rozhovory s 15-ti starosty jiných obcí. Cílem bylo zjistit, zda se tato cílová skupina vyznačuje většinovým životním stylem, zda zná pojem modulární výstavba, zjistit jak hluboko jsou zakořeněné předsudky vůči ní a poznat zda komunikované výhody firmou KOMA jsou hlavními argumenty, které je mohou přesvědčit k výstavbě z modulů.

Prvním přesvědčivým zjištěním byla absolutní neznalost pojmu „Modulární výstavba“. Když už se starostové snažili dovítit významu, směřovaly jejich úvahy k urbanismu a výstavbě celé obce v modulech. Často přiznávali, že se s pojmem setkali vůbec poprvé. Zde je prostor v komunikačním mixu, který bude potřebovat i čas, aby u nás toto nové souloví zdomácnělo. Všichni odpověděli, že se v jejich obci nikdy nic stálějšího z modulů nestavělo, když opomenou pár stavebních buněk a maringotek. Všichni znali kauzu kolem přestěhování Rómů ve Vsetíně starostou Čunkem. Většina obcí také do budoucna uvažuje o výstavbě sociálních bytů, kulturních domů, školek, domů pro seniory. Tam, kde již tato občanská vybavenost zastarala, uvažují spíše o rekonstrukci. Pozornost by firma KOMA měla soustředit na obce, které se rozrůstají např. o satelity, a může tam být poptávka po občanské vybavenosti. Většina starostů byla otevřená novým technologiím. Při filtrační otázce, zda sáhnou v regálu po novince, aby ji vyzkoušeli, odpovídali většinou ano.

Stává se v obcích, že se budovy musejí bourat, nebo by je chtěli přemístit, ale z průzkumu vyplynulo, že toto nevidí jako zásadní výhodu stálých staveb. U sezónních, jako byly přemístitelné prodejny, stánky s občerstvením v létě k vodě, vlastnost mobility oceňovali. V obci Suchdol nad Odrou ovšem i s mobilitou narazili na územní plán, kdy na zem postavená buňka nebyla v souladu. Aby nedošlo k rozporu s územním plánem, musela by být údajně na kolečkách.

U požadavků na ideální stavbu již byli dlouholetým masírováním starostové přesvědčení, že musí být nízkoenergetická, což v několika případech nedokázali přisoudit modulární výstavbě. Zde je obrovský prostor pro propagaci nízkoenergetického modulu M3. Dále by měla být stavba hodně prosvětlená.

Z průzkumu potvrzené výhody jsou ekologičnost a rychlost výstavby. Ve všech obcích jim vadí při zděné výstavbě prach, hluchost, zhoršená doprava, špinavé silnice. V rámci dobré propagace společnosti proto doporučuji, i při krátké výstavbě z modulů, očistit cestu po přejezdu těžké techniky, což by ostatně mělo být samozřejmostí při každé stavbě, ale realita vnímání u občanů je jiná.

Po zhlédnutí ukázkových fotografií z výstavby mateřské školky v Jihlavě oceňovali starostové většinou rychlost. Negativně je naopak vnímaná i přes evidentně povedenou výstavbu v Jihlavě problémovost se zapadnutím do stávající zástavby. Toto je z mého zjištění hluboko zakořeněné přesvědčení, které se podaří rozbít jen vytrvalými ukázkami archi-

tektonicky povedených školek i s šikmými střechami. V tomto ovšem podkopávají snahu firmy KOMA konkurenční firmy, které se snahou srazit cenu, staví školky opravdu jen jako stavební buňkoviště. Komunální výstavbu z modulárních systémů si dokázali starostové představit, rodinné domy už jen ti nejpokrokovější. Nejčastěji by jejich negativní pohled ovlivnila možnost návštěvy již realizované stavby, konzultace s uživateli a sledování nákladovosti na údržbu modulárních objektů. Ve většině kanceláří pracují aktivně starostové s počítačem a internetem, kde také vyhledávají novinky. Ovlivňování jsou také výstavami a nabídkami firem. Někteří se nebránili po mém výzkumu ani zaslání informací od firmy KOMA, aby se blíže seznámili s možnostmi modulární výstavby.

4.8 Cíle

Stanovení marketingových cílů je součástí tvorby marketingové strategie. Cíle musí být jasně definované, realistické a měřitelné.

Hlavním cílem bude správný positioning a repositioning v myslích cílových zákazníků. Někteří zákazníci již mají stavební buňky, holobyty, kontejnerovou výstavbu v hlavě zaškatulkovány. Problém bude umístit nový pojem Modulární výstavba, aby s těmito nezapadnul do jedné přihrádky. Jak toho docílit popíši v kapitole komunikačního mixu. Uvažoval bych v delším horizontu tří let vzhledem k dřívější zkušenosti s positioningem dřevostaveb. Jelikož současné povědomí vyplývající z průzkumu bylo 5%, stanovme si jasný cíl, že do roku 2014 bude povědomí opět ověřeno výzkumem, který by měl dosáhnout minimálně 30% povědomí. Nově navrhuji komunikovat zapadnutí do stávající zástavby, kde startujeme z bodu 0 a do roku 2014 bychom měli umět přesvědčit, že zapadne do stávající zástavby 10% respondentů. Toto jsou cíle, na které nastavíme Marketingový plán.

4.9 Marketingová strategie

Na tomto místě částečně doplním a upravím stávající strategie a nastavím atributy nové propagační marketingové strategie.

4.9.1 Doplnění stávajících strategií

Cílem nové strategie, jak jsem již psal výše, má být zvýšení povědomí a zapadnutí modulů.

4.9.2 Růstová strategie

Firma rozšiřuje svou paletu výrobků a služeb přes nedávno představené nízkoenergetické moduly M3 a neustálou inovaci svých standardních modulů. Neustále tak přibližuje modulární výstavbu užitným a vzhledovým vlastnostem, např. zděné výstavby. V komunální a firemní výstavbě firma správně uplatňuje pro svůj růst strategii tlaku. V individuální výstavbě, která není pro KOMU prioritní, naopak volí strategii tahu, kdy vytrvalou téměř pionýrskou propagací vytváří prvotní poptávky jednotlivců po mobilním bydlení. Úspěšně pracují na zvětšování tržního podílu a k jeho zvětšení jim paradoxně přispěla i nedávná celosvětová hospodářská krize.

V ohledu směrem k růstové strategii není možné nastavení stávající strategie nic vytknout. Snad jen označení jednotlivých a nových řad by mohlo být přehlednější, ať už označením, ale především např. barevným rozlišením.

4.9.3 Strategie zaměřená na růst portfolia

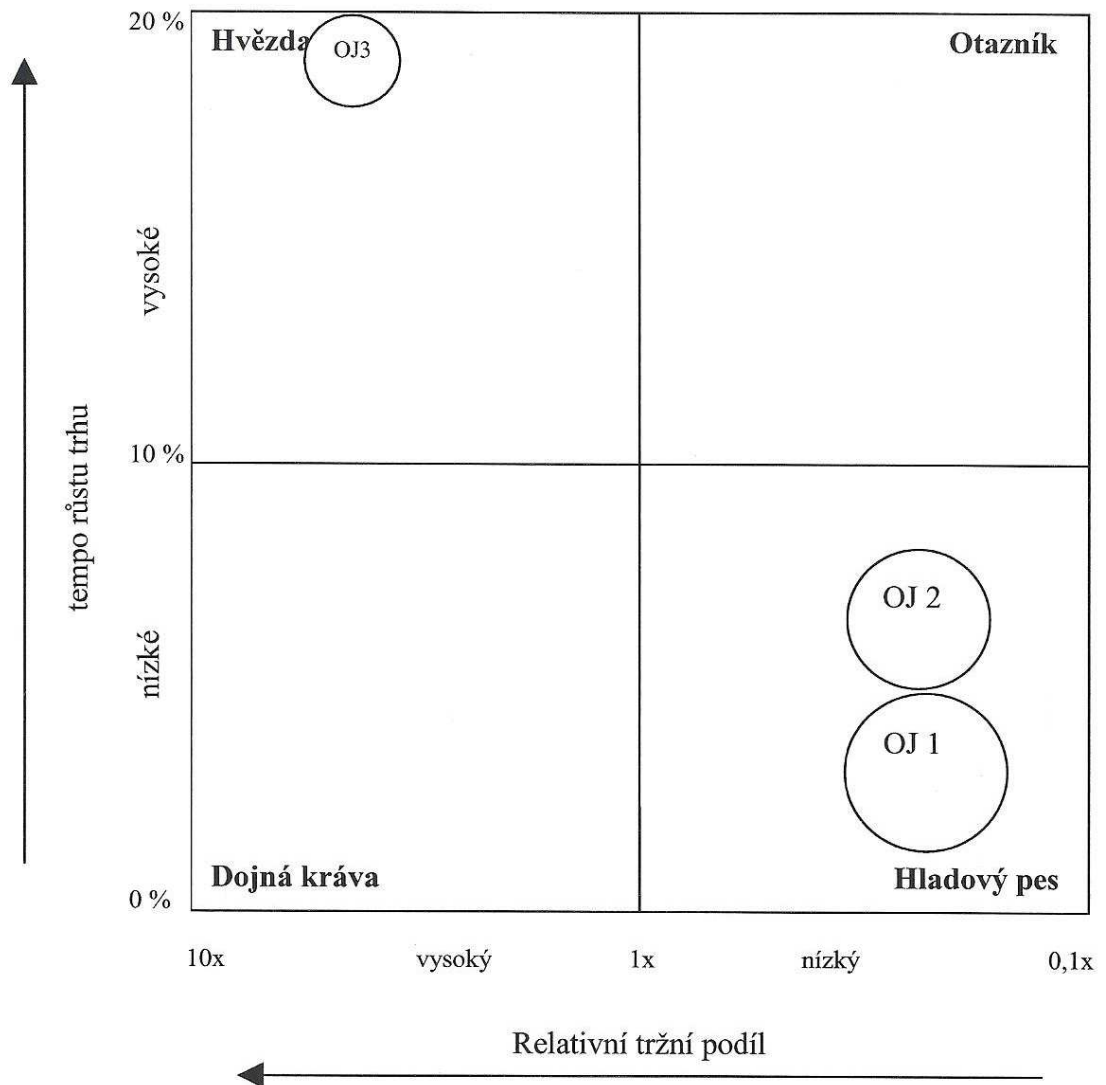
Vyjádřením strategického plánování na grafu je Bostonská matice. Od pana Harta se mi podařilo získat jen rozmístění obchodních jednotek v grafu, kdy:

OJ3 – jsou prodeje v zemích Beneluxu

OJ2 – prodeje v Německu

OJ1 – prodej v České republice, kde firma není rozdělena do menších prodejních jednotek, bere se jako celek.

BCG Analýza



Obr. 5. BCG matice KOMA [zdroj: KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o.]

Pokud bych měl vytvořit samostatnou jednotku na moduly, ať už z řady Standard nebo Comfort, pro prodej v komunální výstavbě, zřejmě bych ji dokreslil na grafu, s mnoha otazníky, do kategorie Otazníků.

4.9.4 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Výhoda nižších celkových nákladů není u společnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION dost dobře možná, neboť ona je tím průkopníkem, který v České republice propaguje modulární výstavbu. Z toho vyplývají vyšší fixní náklady na vývoj a dobrý marketing. Pomocí nakupování na elektronických aukcích v poslední době ušetří až 20% z dřívějších nákupních cen. Stejně zavedení „štíhlé výroby“ snížilo náklady o 15%.

4.9.5 Účel

Účelem organizace KOMA MODULAR CONSTRUCTION by nadále měl být výzkum a inovace v modulární výstavbě. S tím souvisí i přenášení trendů ze západního světa, kde mají modulární konstrukce delší tradici. Toto „novum“ může být pro zákazníky tím nejprospěšnějším, a může být prospěšným i pro KOMU, byť z výsledků této cesty bude mít prospěch i konkurence.

4.9.6 Cílové skupiny

Pro stanovení Marketingové strategie je počítáno zejména s cílovou skupinou vedení měst a obcí v České republice. Tato cílová skupina starostů, zastupitelstev a investičních odborů již byla dostatečně popsána v předchozích částech práce.

4.9.7 Tržní postavení

Z marketingového výzkumu vyplynulo, že zde by mělo dojít k zásadní změně Marketingové strategie. Cílová skupina nebude stavět z modulů, dokud nebude přesvědčena, že může modulární výstavba zapadnout do stávajícího rázu obce. Nabídka společnosti KOMA neshledává žádné etické nedostatky. Pouze pracuje s moderními trendy dočasného nebo stálého mobilního obývání, což nemusí být v souladu s konzervativním smýšlením většiny populace. Firma se odlišuje od konkurence, ale často se také musí bránit, neboť konkurence může využívat jejich zavedené značky a vývoje. Konkurence také svým nmoderním provedením modulárních konstrukcí podkopává snahu společnosti KOMA. Jako jedinečnost pozice bych nastavil v této nové strategii slovní spojení „vyvinuto pro budoucí společnost“, nebo II. varianta: „ne z budoucnosti, teď stavíme z modulů“.

4.9.8 Rozpočet

Rozpočet pro vytvoření nové pozice v mysli cílové skupiny a vzhledem k velkému potenciálu modulární výstavby do budoucna bych stanovil procentuálním vyjádřením ve výši 5% z hrubého příjmu. Stanovuji rozpočet s vyšším procentem vzhledem ke skutečnosti, že KOMA je průkopníkem, a musí vynakládat vyšší výdaje na komunikační podporu.

4.9.9 Kontrolní mechanismy

Kontrolní mechanismy bych ponechal na stávající dobré úrovni. V rámci tříletého období, které jsem plánoval, bych pouze stanovil mezníky, např. dokdy musí být vybudována základní síť referenčních staveb, dokdy vzorové domy atd. Kontrola bude provedena ze strany vedení. Závěrečnou kontrolu splnění cílů provedeme marketingovým výzkumem. Během tříletého období samozřejmě zaznamenáváme a vyhodnocujeme zpětnou vazbu od cílových skupin. Sledujeme, zda se postupně naše strategie promítá do finančních ukazatelů.

4.10 Komunikační mix – aplikace marketingového plánu

Pokud bych měl sestavovat samotný marketingový plán, mělo by se vše odehrávat kolem útoku na vyvrácení z výzkumu vyplývajícího negativa. A to, že modulární výstavba nezapadne do stávající výstavby obcí. Dále z průzkumu vyplynulo, že slovní spojení Modulární výstavba zatím nikdo z dotázaných neznal. Nemá proto smysl plýtvat finančními zdroji na internetové kampaně a klíčová slova. O tom dále v komunikačním mixu. Za realizaci tříletého marketingového plánu bych mohl stanovit zodpovědným pouze sebe. Jeho přesnější rozpracování do jednotlivých úloh a dnů až týdnů by svým rozsahem přesahovalo bakalářskou práci. Mohu ho tedy rozpracovat později v diplomové práci.

Nyní se budu věnovat jednotlivým komunikačním prostředkům, které doporučuji využívat. Komunikační účinek můžeme testovat před začátkem komunikační kampaně – *formou pre-testu koncepce*, např. reklamy, nebo po skončení propagačního působení – *formou post-testu*. Samostatným měřením je pak *výzkum účinku komunikace na prodej*.

Vývoj komunikace prochází stejně jako vývoj nového produktu několika fázemi, přičemž v každé fázi se testují odlišné aspekty:

- Vývoj strategie – fáze otevírání se novým námětům, myšlenkám, koncepcím – témata výzkumu:
 - Jaký je trh a jací jsou spotřebitelé – odpovědi nalezneme výše
 - Současný positioning značky – i na toto už jsem našel odpovědi
 - Role komunikace – nová pozice v myslích, sdělení o novince
- Vývoj kreativy – fáze redukce (výběru) vhodného motivu – témata výzkumu, oblasti testování:
 - Emocionální odezva na kreativní ideje, postavy, scéna, hudba atd.
 - Klíčové prvky - odlišnost, appeal, relevance, motivace
 - Soulad s celkovou strategií značky
 - Pravděpodobné bariéry - předsudky
 - Vliv na odezvu – prodej
- Výzkum exekucí – fáze optimalizace – testování:
 - Srozumitelnosti komunikace pro cílovou skupinu.
 - Jak kreativní myšlenka doručuje značku a sdělení.
 - Jak přispívají jednotlivé sekce (nástroje, fáze) komunikace celkové komunikaci.

Cílem je vybrat nejvhodnější propagační nástroje a nejúčinnější propagační apely. Zpravidla se nová koncepce komunikace (ale i např. nového produktu) vytvoří na základě výstupů z kvalitativních metod – nejčastěji sémantického diferenciálu, projektivních technik v rámci focus groups, či individuálních rozhovorů, příp. testů v domácnostech. V laboratorním prostředí se realizují tachyskopické zkoušky a testování oční kamerou.

Poté se vybraný koncept, resp. vybrané koncepty ověří kvantitativně.

Společnost KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. komunikuje především tyto výhody své modulární výstavby:

- Rychlý

Zkrácení celkové doby výstavby až o 75%. V době vyřizování stavebního povolení je možné provádět průmyslovou výrobu stavebních modulů ve výrobní hale. Doba od zá-
měru stavět po skutečný výsledek se oproti tradiční výstavbě enormně zkracuje.

- Ekologický

Staveniště je čisté a tiché! Imise, k nimž dochází při tradiční výstavbě – hluk a ne-
čistoty – jsou sníženy na minimum. Objekty jsou demontovatelné s využitím recyklovatel-
ných materiálů, proto je systém ekologický.

- Šetrný k okolí

Vlastní montáž je prováděna systémem letmé montáže přímo z dopravních pro-
středků bez velkých nároků na zábor pro zařízení staveniště.

- Kvalitní

Tím, že je 90% prací prováděno ve výrobní hale za stálých klimatických podmínek,
průmyslově vyráběné se systémem dozoru jakosti, tak je zabezpečena trvalá kvalita dodá-
vek.

- Cenově výhodný

Použitím výstavby pomocí lehkých prostorových modulů snižujete náklady na za-
kládání stavby. Při použití modulů pro nástavby nemusíte drasticky zasahovat do střešní
konstrukce – tím se vyvarujete nebezpečí zatečení v průběhu nástavby. Lehké moduly ne-
vyžadují statické zpevnění stávající stavby.

- Nákladově efektivní

Zapomeňte na vysoké zaváděcí náklady. Rychlá a čistá výstavba z prefabrikovaných
modulů a na sebe navazující montáž šetří čas i peníze.

- Flexibilní

Maximální míra flexibility a možností vytváření vzhledu u nových staveb, dostaveb
a rekonstrukcí.

- Mobilní

Zachovaná možnost demontáže a opětovné montáže na novém místě. Tuto vlastnost vám tradiční způsob výstavby nemůže nabídnout. Tím můžete investovat i na pozemcích, které máte pouze pronajaté.

Dříve společnost KOMA prezentovala nejvíce tři faktory – Rychlost, ekologickou šetrnost a cenovou dostupnost. Částečně na svých stránkách zmiňovala i mobilitu. Postupně však argumenty rozšiřuje, což vyjmenovává více argumentů pro modulární výstavbu. Na druhou stranu se počet argumentů vyšší než tři hůře komunikuje a příjemci zafixuje do paměti.

Firma se prezentuje ponejvíce formou výstav, výchovou budoucích lídrů ve stavebnictví, pomocí architektonických soutěží, kvalitními tiskovými materiály, prezentací v masových médiích a zajímavě zpracovanými internetovými stránkami.

Firmě se podařilo změnit v posledních letech slabou stránku, kterou byla pověst u dodavatelů na silnou stránku. Stejně tak je pozitivně vnímána odběrateli. Dokazují to také dodávky modulárních systémů armádám NATO, jako i zajištění mobilních WC pro nedávný fotbalový šampionát.

Ve vztahu k pozici, kterou by dle nové strategie měla firma komunikovat, firmu dobře prezentuje i její sídlo, kde část je stavěna modulárním systémem a ukázkou modulů zákazník najde v celém areálu. Corporate design prostupuje celou firmou, jen bych doporučil více začít užívat nový logotyp, jenž více komunikuje modulovitost.

Na všech materiálech by měly být vidět ukázky modulárních mateřských školek, zapadajících do okolní zástavby. Potisknout vizitky z druhé strany. Na letáky, do inzerce, na pozadí fotky, fotky a zase fotky + samozřejmě emoce v podobě radostně si hrajících dětí. Auta, kamióny a jejich plachty, obrázky + popis „zapadli jsme“.

Napadá mě soutěž ve stavebních časopisech. Dva obrázky. Poznej, která stavba je z modulů. Podobnou strategii je možné volit při osobním prodeji.

Public relations postavit na vývoji a komunikovat, že zisk jde do dalšího vývoje moderních modulů. PR spojit se společenskou zodpovědností. Heslo: „Naše stavba nepráší“. Ekologicky stavět a nízkoenergetické moduly jsou témata související se společenskou odpovědností. Kampaň, kde nalevo bude špatně stavěná tvárniceová stavba s míchačkou,

nepořádkem, utrápeným zedníkem a rozkopaným celým pozemkem s hromadami hlíny. Napravo bude jen modul visící na lanech, osazovaný do zelené travičky a rozkvetlé zahrady s investorem, který má v ruce polštář a peřiny, aby si šel do nového domu lehnout.

V direkt marketingových kampaních posílat v obálce 5 kostiček lega, s konstatováním: „Jaký tvar si sestavíte, takový Vám přivezeme“. Než strategií tlaku, zvyšoval bych poptávku i pomocí obcí, kde již modulární výstavba stojí a pomohla řešit problémy.

Při podpoře prodeje, např. na výstavách, je možné také využít lego kostky jako moduly.

V osobním prodeji musí být obchodník připraven zjišťovat potřeby zákazníka, odhalit jeho předsudky a umět argumentovat na námitky potenciálního zákazníka.

Takto bych dle mého předpokladu dosáhl cíle, pomocí strategie, zde rozepsané až do konečných detailů nově nastavené komunikace.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se věnoval tématu „Marketingová strategie v oblasti modulární výstavby“. Potvrdilo se, že sektor modulární výstavby bude do budoucna alternativou klasickému způsobu výstavby. Součástí práce bylo provedení marketingového výzkumu, který jsem prováděl telefonicky i v terénu. Marketingovým výzkumem ve vedení obcí jsem zjistil povědomí a předsudky vůči modulární výstavbě. Výsledky překvapivě vyvrátily mou hypotézu a ukázaly jedinou obavu. Tou je strach, zda modulární výstavba zapadne do vzhledu obcí. Dále jsem měl za úkol od p. Harta ze společnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. zjistit, zda komunikované výhody modulární výstavby obce dostatečně oslovují, kdy jsem došel k závěru, že výhoda v rychlosti výstavby je dostatečně vnímána. Ne všemi dotazovanými byla brána v potaz nižší cena výstavby.

Na základě analýz a marketingového výzkumu jsem stanovil cíle upravené marketingové strategie. KOMA se může snažit dosáhnout požadovaného positioningu. V tříletém horizontu jsem nastavil úpravu povědomí o zapadnutí modulární výstavby mezi stávající.

Popsal jsem SWOT analýzu a dal doporučení k marketingovému mixu. Upravil jsem stávající strategie, vložil několik kreativních nápadů a upravenou strategii jsem rozpracoval do komunikačního mixu.

Vzhledem k tomu, že jsem se ve stavebnictví dlouhou dobu pohyboval, měnil se i můj názor na konstrukční systém, ze kterého bych stavěl své vlastní bydlení. Již před zahájením této práce jsem uvažoval o výstavbě z modulů a bakalářská práce zodpověděla mnoho mých otázek. Navíc marketingová strategie je průřezem celým marketingem, přičemž práce mi pomohla uvědomit si tento pojem řízení.

Otázky, které zajímaly marketingového ředitele p. Harta, byly marketingovým výzkumem zodpovězeny a nové nápady mohou být využity v praxi. V práci se dá případně pokračovat detailním rozpracováním tříletého marketingového plánu, včetně kalkulace nákladů a stanovení harmonogramu. Podobným postupem se může stanovit marketingová strategie pro zahraniční trhy, kde by musel být proveden nový výzkum.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. FORET, Miroslav *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky*.
1. Vyd. Brno : Computer Press, a.s. , 2008. 121 s.
ISBN 978-80-251-2183-2.
2. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane *Marketing management*. 12. vydání.
Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 788s.
ISBN 978-80-247-1395-5
3. MALLYA, Thaddeus., *Základy strategického řízení a rozhodování*.
Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s.
ISBN: 978-80-247-1911-5
4. NEUMAIEROVÁ, I., *Řízení hodnoty podniku*, 1. vydání.
Profess Consulting, 2003. 230 s.
ISBN: 80-7259-022-7
5. PŘIBILOVÁ, Marie , et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. Vyd.
Praha : Grada Publishing spol. s.r.o., 1996. 248 s.
ISBN 978-80-7169-299-9.
6. PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana *Moderní marketingová komunikace*.
1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 320s.
ISBN 978-80-247-3622-8
7. SIMOVÁ, Jozefína *Marketingový výzkum*. 2. vydání.
Technická univerzita v Liberci, 2010. 138 s.
ISBN 978-80-7372-662-1
8. STRNAD, Pavel; DĚDKOVÁ, Jaroslava *Strategický marketing*. 4. vydání.
Technická univerzita v Liberci, 2009. 137 s.
ISBN 978-80-7372-450-4
9. TOMEK, Jan a kol. *Marketingová strategie podniku*. 1.vydání. Praha :
MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1992.
ISBN 80-85603-03-9

10. ZAMAZALOVÁ, Markéta *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání.
Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 232s.
ISBN 978-80-247-2049-4
11. ZYMAN, Sergio *Konec marketingu jak jsme jej dosud znali*. 1. vydání.
Praha : Mangement Press, s.r.o., 2005. 214s.
ISBN 80-7261-134-8

INTERNET

12. BRAND BROTHERS *Strategický marketing*. [online]. c2010, poslední revize 2011 [cit. 2011 - 01 - 10]. Dostupné z:
<<http://www.brandbrothers.cz/index.php?typ=BBA&showid=2>>
13. EARCH.CZ *O modulech a mobilitě*. [online]. c2008 - 2011, poslední revize 2011 [cit. 2011 - 01 - 10]. Dostupné z:
<<http://www.earch.cz/clanek/5600-o-modulech-a-mobilitě.aspx?galleryID=12420#fotogalerie>>
14. KONSTRUKCE Media, s.r.o. *Modulární výstavba – variabilita, rychlost a úspora*. [online]. c2008 - 2011, poslední revize 2011 [cit. 2011 - 01 - 10]. Dostupné z:
<<http://www.konstrukce.cz/clanek/modularni-vystavba-variabilita-rychlost-a-uspora/>>
15. M4YOU, s. r. o. *Činnosti » Marketingové plánování (tvorba marketingové strategie)*. [online]. c2009, poslední revize 2011 [cit. 2011 - 01 - 10]. Dostupné z:
<<http://www.m4you.cz/cinnost/implementace-marketingoveho-planovani-tvorba-strategie-20>>
16. PROSPECTEA Česká Republika, s.r.o. *ÚČINNÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE V 9KROCÍCH*. c2010, poslední revize 2011 [cit. 2011 - 05 - 09]. Dostupné z:
<http://www.prospectea.cz/prospectea/clanky-zdarma/art_30734/ucinna-marketingova-strategie-v-9-krocich.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT	Analýza, pomůže porozumět organizaci, zvláště při rozhodování.
BCG	Boston consulting group – konzultační firma, matice
GE	General electric, analýza umístění portfolia produktů na trhu
ESFCR	Evropský sociální fond Česká republika – fond pro čerpání dotací
NATO	Severoatlantická obranná aliance
UNICEF	Fond na podporu ohrožených dětí
CONECO	Mezinárodní stavební veletrh v Bratislavě
USP	Unique Selling Proposition – jedinečný prvek, odlišující produkt
CS	Cílová skupina, segment zákazníků který oslovujeme

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces strategického plánování podnikatelské jednotky.....	14
Obr. 2. BCG matice.....	18
Obr. 3. Proces vytváření SWOT analýzy.....	44
Obr. 4. Ukázka modulární výstavby mateřské školy v Jihlavě.....	55
Obr. 5. BCG matice KOMA.....	61

SEZNAM TABULEK

Tab. I. - Vývoj strategického řízení v čase	20
Tab. II. SWOT analýza vztažená k modulárním stavbám občanské vybavenosti.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I:75 vložená

**PŘÍLOHA P I: TIŠTĚNÉ PROPAGAČNÍ PROSTŘEDKY FIRMY
KOMA MODULAR CONSTRUCTION S.R.O.**