

Marketingový plán firmy MANAG, a.s.

Bc. Lada Manová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lada Manová**
Osobní číslo: **M11574**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingový plán firmy MANAG, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky tvorby marketingového plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolenou společnost MANAG, a.s.
- Analyzujte současné marketingové aktivity společnosti MANAG, a.s.
- Vypracujte projekt marketingového plánu zvolené firmy za účelem jejího dalšího rozvoje.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

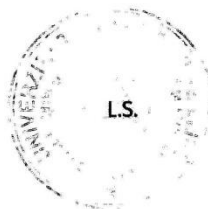
Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
KOTLER, Philip et al. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
MEFFERT, Heribert. Marketing a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělečně 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 nahlázení 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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 4. 2013

.....


⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit marketingový plán stavební společnosti MANAG, a.s. V teoretické části je zpracována literární rešerše týkající se problematiky marketingového plánu. V praktické části jsou zhodnoceny stávající marketingové činnosti společnosti a následně jsou provedeny marketingové situační analýzy, a to SLEPTE analýza, analýza konkurence z hlediska marketingových činností a SWOT analýza. Získané podklady jsou využity k sestavení projektu marketingového plánu. Projekt je podroben rizikové, nákladové a časové analýze.

Klíčová slova: marketingový plán, komunikační plán, marketingová situační analýza, marketingové cíle a strategie, akční plány

ABSTRACT

The aim of this Diploma thesis is to create marketing plan for construction company MANAG, a.s. In theoretical part, there is conducted literary research related to issues of marketing plan. In practical part, there are evaluated existing marketing activities of the company and then, there are conducted marketing situational analysis such as SLEPTE analysis, analysis of the competitors according to their marketing activities and SWOT analysis. Gathered findings are used for creating of marketing plan. Project is under the risk, cost and time analysis.

Keywords: Marketing Plan, Communication Plan, Marketing Situational Analysis, Marketing Aims and Strategies, Action Plans

Poděkování

Tímto děkuji vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za čas, který mi věnoval, odborné rady a velmi profesionální a přívětivý přístup. Rovněž bych ráda touto cestou poděkovala stavební společnosti MANAG, a.s., a to především Ing. Bohumilu Mahdalovi, který mi poskytl řadu cenných informací a poznatků o společnosti.

Motto

„Neumíte-li úspěšně plánovat, plánujete svůj neúspěch.“ Anonym

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ ZAMĚŘENÝ NA ETAPU PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1 ETAPA PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1.1 Marketingová situační analýza.....	12
1.1.2 Stanovení marketingových cílů.....	14
1.1.3 Formulace marketingové strategie.....	15
2 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	17
2.1 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	17
2.2 SWOT ANALÝZA JAKO ČÁST MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY.....	19
2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY.....	19
3 KOMUNIKAČNÍ PLÁN.....	22
3.1 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	22
4 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB.....	24
4.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	24
5 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	26
5.1 ČASOVÁ ANALÝZA ANEB ANALÝZA KRITICKÉ CESTY – METODA CPM, PERT.....	26
5.2 MANAŽERSKÁ EKONOMIKA.....	27
5.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	28
5.3.1 Metody analýzy rizik.....	29
5.3.2 Oblasti řízení rizik.....	30
6 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.....	35
7.1 HISTORICKÝ VÝVOJ SKUPINY MANAG.....	35
7.2 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.....	35
7.3 PROFIL SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.....	36
7.3.1 Vize firmy.....	38
7.3.2 Organizační struktura společnosti.....	38
7.3.3 Referenční stavební práce firmy MANAG, a.s. v letech 2008-2012.....	39
8 MARKETINGOVÁ ČINNOST VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.....	42
8.1 KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI.....	42
8.2 PROJEKTY VZDĚLÁVACÍCH A PORADENSKÝCH KURZŮ PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI.....	44
9 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY JAKO PODKLAD PRO MARKETINGOVÝ PLÁN.....	46
9.1 SLEPTE ANALÝZA.....	46
9.1.1 Sociální vlivy.....	46
9.1.2 Politicko-legislativní vlivy.....	46
9.1.3 Ekonomické vlivy.....	47
9.1.4 Technologické vlivy.....	48

9.1.5	Ekologické vlivy	48
9.2	ANALÝZA KONKURENCE	48
9.2.1	SMO a.s.....	49
9.2.2	JMS Stavební s.r.o.....	52
9.2.3	PSG – International a.s.....	53
9.2.4	Shrnutí analýzy konkurence	56
9.3	SWOT ANALÝZA	57
9.3.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	59
9.4	SHRnutí ANALYTICKÝCH ŠETŘENÍ	60
10	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.....	61
10.1	DEVELOPERSKÁ ČINNOST SPOLEČNOSTI	61
10.2	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	62
10.2.1	Popis projektu výstavby Bytových domů U Centrálního parku II.....	62
10.2.2	Stanovení marketingových cílů.....	64
10.2.3	Marketingové strategie v relaci na marketingový mix.....	65
10.2.4	Akční plány	67
10.2.5	Komunikační plán	73
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	75
10.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	78
10.5	ČASOVÁ ANALÝZA	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce jsem zvolila stavební společnost MANAG, a.s., a to z toho důvodu, že český stavební trh již od roku 2008, kdy dosáhl svého vrcholu, neustále klesá. Za hlavní příčinu tohoto dlouhodobého procesu poklesu českého stavebnictví je považována velmi nízká poptávka po stavebních pracích, kterou jejich nabídka mnohonásobně převyšuje. Vzhledem k této situaci dochází k tvrdým konkurenčním bojům o každou zakázku, čehož samozřejmě zadavatelé využívají ve svůj prospěch a vyvíjí velký tlak na snižování cen. Tato neustálá snaha o snižování cen má ovšem neblahý důsledek mj. v podobě poklesu kvality poskytovaných prací, což z dlouhodobého hlediska vede pouze k potřebám rekonstrukcí staveb, které byly realizovány za příliš nízkou cenu a byly tudíž i méně kvalitní.

K tomu, aby se stavební trh dostal opět do rovnováhy, je třeba, aby z trhu odešlo velké množství především nekvalitních firem. Stabilizace stavebního trhu je predikována odborníky nejdříve v roce 2014. Do zlepšení situace na trhu je nezbytné, aby se stavební společnosti soustředily zejména na nalezení způsobu, jak tuto nepříznivou dobu přečkat a zajistit pracovní náplň pro své zaměstnance. Analyzovaná společnost MANAG např. investuje do vlastních developerských projektů a vykonává správu nemovitostí, jež má ve vlastnictví.

Vzhledem k nepříznivé situaci na stavebním trhu se domnívám, že je v současné době potřeba klást zvýšený důraz na marketingové aktivity, a to včetně marketingového plánování, ve stavebních firmách. Nelze pouze neustále snižovat cenu, tak jako to činí většina stavebních firem, ale je třeba se zaměřit i na další části marketingového mixu, a to na produkt, distribuci a propagaci. Rovněž marketingové plánování je v dnešní době prakticky nepostradatelné.

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současných marketingových aktivit společnosti a marketingových situačních analýz vytvořit aktuální marketingový plán společnosti MANAG, a.s. pro rok 2013, jehož součástí bude také plán komunikační. Marketingový plán bude vytvořen pro nejnovější developerský projekt společnosti MANAG, a.s. Bytové domy u Centrálního parku II. Následně budou identifikována možná rizika projektu marketingového plánu, vyčísleny náklady na jeho realizaci a určena nejkratší možná doba realizace projektu pomocí tzv. kritické cesty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ ZAMĚŘENÝ NA ETAPU PLÁNOVÁNÍ

Proces marketingového řízení se uskutečňuje ve třech etapách, které na sebe plynule navazují a vzájemně se podmiňují. Tyto etapy jsou následující:

- plánování
- realizace
- kontrola

První etapa, jež je zaměřena na oblast plánování, si klade za cíl stanovení základních úkolů, které pak budou uskutečňovány v rámci etapy realizační. Poté následuje etapa kontrolní sloužící k porovnání stanovených úkolů a jejich skutečného naplnění, popř. ukazuje, k jakým odchylkám od původního plánu došlo. Poslední v pořadí zmíněná etapa pak zároveň upozorní, jaká nápravná opatření je třeba provést. Proces marketingového řízení je procesem nepřetržitým. (Boučková, 2003, s. 14)

1.1 Etapa plánování

„Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečňování cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek.“ (Horáková, 2003, s. 37)

V rámci etapy plánování je třeba provést následující kroky:

- marketingovou situační analýzu
- stanovit marketingové cíle
- formulovat marketingové strategie
- sestavit marketingový plán (Boučková, 2003, s. 16)

1.1.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza zahajuje plánovací proces. Lze ji označit také jako marketingový audit a jejím úkolem je zkoumat a posoudit nejen interní situaci podniku, kdy klade důraz na jeho marketingové činnosti, ale také identifikovat postavení podniku v jeho externím prostředí, přičemž se zaměřuje zejména na analýzu trhu a konkurence. Analyzování pak probíhá na třech časových úrovních, neboť je posuzován nejen vývoj podniku

v minulosti, ale také jeho současný stav a odhady možného budoucího vývoje. Z toho plyne, že situační analýzu tvoří dvě části, a to část analytická a část prognostická. V části analytické se provádí analýza:

- faktorů vnějšího prostředí - např. faktorů ekonomických, demografických, sociálních
- konkurence - zkoumají se zejména jejich marketingové strategie, silné a slabé stránky, výrobky
- trhu – jeho struktury, velikosti, postojů a chování zákazníků na sledovaném trhu
- prodeje – dle teritorií, distribučních cest, vývoje prodeje a zisku

V části prognostické je potom odhadován budoucí tržní podíl, prodej a zisk. (Horáková, 2003, s. 38-39).

Marketingový audit je třeba provádět velmi důkladně, kriticky a především nestranně. Měl by být realizován systematicky, a to alespoň jednou ročně. V rámci marketingové situační analýzy bývá využívána analýza SWOT, která přehledně a poměrně jednoduchou formou znázorňuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Výsledky analýzy pak slouží mj. k formulaci vhodné marketingové strategie. (Boučková, 2003, s. 17)

Na tomto místě bych si dovolila citovat Whitneyho Younga Jr.: „ *Je lepší být připraven na příležitost a nemít je, než mít příležitost a nebýt připraven.* “ (Horáková, 2003, s. 37)

Podstata situační analýzy tedy tkví v tom, že slouží k nalezení správného poměru mezi příležitostmi z externího prostředí, které jsou pro firmu výhodné a mezi schopnostmi a zdroji podniku. Situační analýza obecně by měla být realizována pomocí tzv. 7 C:

- country – národní specifika
- climate/context – makroekonomické faktory
- company – podnik
- collaborators – spolupracující firmy a osoby
- customers - zákazníci
- competitors - konkurenti
- cost – náklady (Jakubíková, 2008, s. 78)

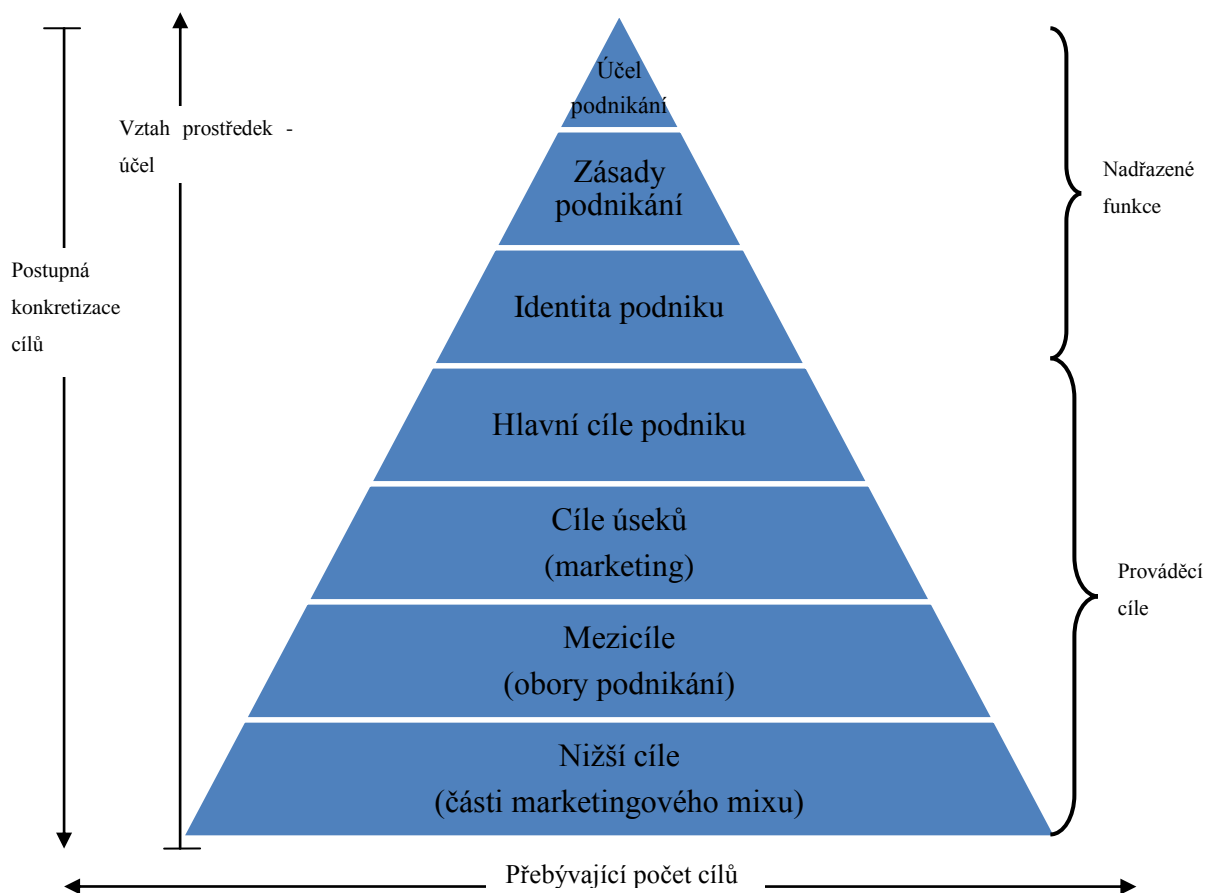
Výstupy marketingové situační analýzy jsou poté důležitým podkladem pro tvorbu marketingového plánu.

1.1.2 Stanovení marketingových cílů

Po provedení situační analýzy je třeba stanovit marketingové cíle, které by měly korespondovat se skutečnostmi identifikovanými pomocí situační analýzy a zároveň nesmí být v rozporu s hlavními cíli podniku. Z toho plyne, že marketingové cíle jsou cíli odvozenými od hlavních cílů podniku a jako takové vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené na určité časové období. Marketingové cíle se týkají konkrétních výrobků a trhů, aniž by obsahovaly pokyny k jejich dosažení. Jako příklad marketingového cíle lze uvést podíl na trhu, návratnost investice, objem prodeje apod. (Boučková, 2003, s. 17)

Při definování marketingových cílů je nezbytné dodržovat následující, a to, že by měly být stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků, dále by měly být především jasné, konkrétní, reálné, vhodné, srozumitelné, měřitelné, vzájemně souladné a hierarchicky uspořádané.

Grafické znázornění hierarchické úrovně cílů může mít podobu pyramidy, kdy podřízené cíle slouží ke splnění cílů nadřazených:



Obr. 1 Hierarchické úrovně cílů (Zpracováno dle Meffert, 1996, s. 92)

Podle časového horizontu můžeme marketingové cíle rozlišovat na cíle:

- strategické – na období 5 - 10 let
- střednědobé – na období 2 - 5 let
- krátkodobé - na období 1 roku (Jakubíková, 2008, s. 129)

Marketingové cíle by měly být formulovány dostatečně výstižně a takovou formou, aby jednotliví zaměstnanci, kteří se budou podílet na jejich plnění, jim rozuměli a dokázali se s nimi ztotožnit. Souhrnně lze tedy říci, že marketingové cíle by měly dávat odpověď na tyto otázky – co (jaký užitek má přinést), kolik (např. jakého objemu prodeje chceme dosáhnout), pro koho (kdo je náš cílový zákazník) a kdy (časový horizont splnění cíle) je třeba vykonat. (Boučková, 2003, s. 18)

1.1.3 Formulace marketingové strategie

Marketingová strategie slouží k dosažení marketingových cílů a jejich prostřednictvím i k naplnění hlavních cílů podniku. Její formulace spadá do kompetencí manažera a je výsledkem analýzy konkurence, okolí, poptávky a zároveň také reflektuje silné a slabé stránky podniku. Správně zvolená strategie by tedy měla vést v požadovaném čase k naplnění předem stanovených cílů na vybraných segmentech cílového trhu. (Boučková, 2003, s. 18)

Rozlišujeme dva základní přístupy ke strategiím – parciální a integrované, přičemž parciální se zaměřují pouze na určitou část strategického rozhodování (např. jen na konkurenci) a tvoří základ pro přístupy integrované. (Meffert, 1996, s. 119).

Existuje řada členění strategií, přičemž pro potřeby své práce jsem zvolila členění strategií dle P. Kotlera a M. Portera, které se řadí do přístupů parciálních.

Kotler vymezuje 4 následující typy strategií založených na postavení firmy na trhu:

1. **Strategie tržního vůdce** – cílem tržního vůdce je udržet svou pozici na trhu prostřednictvím rozšíření celkového trhu a zvýšení tržního podílu.
2. **Strategie tržního vyzývatele** – firma usiluje o zvýšení tržního podílu tím, že zaútočí na tržního vůdce, případně na menší podniky. Využívá za tímto účelem nízkých cen, nižší či naopak vyšší jakosti, inovací apod.

3. **Strategie následovatele** – podnik se přizpůsobí konkurenci na trhu, zejména tržnímu vůdci.
4. **Strategie obsazování tržních výklenků** – je využívána zejména menšími podniky, které se zaměřují na určitou část trhu, o kterou konkurence zpravidla nejeví zájem. Jejich výhodou je hluboká znalost přání a potřeb zákazníků, které jsou schopni uspokojovat, přičemž pro velké podniky by to nebylo rentabilní.

Porter definoval tři typy konkurenčních strategií, přičemž vycházel z poznatku, že společnosti mnohdy nepřikládají dostatečný důraz ohrožení své pozice na trhu ze strany vnitrostátní a zahraniční konkurence:

1. **Strategie nákladového vůdcovství** – cílem nákladového vůdce je dosažení nízkých nákladů na výrobu a distribuci, díky čemuž si firma může dovolit nižší ceny než konkurenční podniky.
2. **Strategie diferenciac**e – motivem strategie diferenciac je odlišení se od konkurence vytvářením konkurenční výhody (např. prostřednictvím inovací).
3. **Strategie koncentrace** – strategie vyznačující se zaměřením na jeden či několik málo tržních segmentů, o kterých má podnik perfektní znalosti, díky čemuž uspokojuje lépe přání a potřeby zákazníků než konkurenční společnosti.

Obecně je pro volbu optimální strategie nezbytné, mít dostatečné informace o konkurenci, potřebách zákazníků, schopnostech a kompetencích firmy, spolupracovnících a kulturních, technologických, právních a dalších faktorech ovlivňujících jednotlivé činnosti podniku. (Jakubíková, 2008, s. 137-139)

Posledním a tudíž i závěrečným krokem plánovací etapy je sestavení marketingového plánu, kterému bude věnována následující druhá kapitola.

2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Plánovací proces je zakončen sestavením marketingového plánu, což je považováno za nejdůležitější výstup marketingového procesu. Kvalitně zpracovaný marketingový plán by měl výrazně přispět ke zvýšení objemu prodeje výrobků či služeb a tím i k dosažení vyššího zisku. Dále by měl obsahovat způsob, jak zlepšit nakládání s finančními prostředky podniku a předejít tak jejich zbytečnému vyhazování.

Peter Knight ve své knize *Vysoce efektivní marketingový plán* zavedl zkratku VEMP, což jsou počáteční písmena z názvu knihy a označují jednoduchý a přímočarý plán, přičemž sám autor jej popisuje jako: „snadno pochopitelný pro všechny, pro kolegy, partnery, členy týmu, finančníky i další účastníky vašich projektů. Jde přímo k tomu nejpodstatnějšímu a pomáhá realizovat váš záměr způsobem, který zaujme lidi natolik, že se budou chtít projektu účastnit.“ (Knight, 2007, s. 11)

Marketingový plán obecně lze podle Horákové definovat jako: „písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“ (Horáková, 2003, s. 146)

2.1 Struktura marketingového plánu

Marketingový plán, který zpravidla reflektuje závěry učiněné v rámci marketingové situační analýzy, by měl obsahovat následující části:

1. **Titulní list** – obsahuje základní informace o podniku, tedy jeho název, sídlo, časovou účinnost plánu a samozřejmě také označení osoby, která plán vypracovala a nese za něj odpovědnost. (Boučková, 2003, s. 24)
2. **Stručný a přehledný obsah plánu včetně shrnutí jednotlivých cílů a navržených doporučení** – slouží k jednoduché orientaci v marketingovém plánu a zároveň shrnuje jeho klíčové oblasti.
3. **Současná marketingová situace** – obsahuje základní informace o nákladech a ziscích podniku, objemu prodeje, mikroprostředí, makroprostředí, konkurenci apod.

4. **SWOT analýza a analýza souvislostí** – manažeři v rámci SWOT analýzy identifikují hlavní příležitosti a hrozby podniku, jakožto i jeho silné a slabé stránky, které jsou poté prostřednictvím analýzy souvislostí použity ke specifikaci hlavních problémů podniku.
5. **Finanční a marketingové cíle** – provedené analýzy poslouží mj. ke stanovení finančních (např. v jakém čase zamýšlí podnik dosáhnout určitého konkrétně vyčísleného zisku) a marketingových (např. kolik jednotek musí prodat při určité ceně, aby společnost dosáhla požadovaného zisku) cílů.
6. **Marketingová strategie** – jedná se o volbu vhodné strategie, která povede k naplnění stanovených cílů. V rámci marketingové strategie lze mj. navrhnout formy a způsoby propagace, včetně stanovení finančních zdrojů, které mohou být na propagaci vynaloženy. (Kotler, 2000, s. 104-108)

Marketingové strategie se totiž všeobecně týkají 4 P, tedy marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace), tudíž můžeme mít např. cenové, distribuční či reklamní strategie. (McDonald, Wilson, 2012, s. 64)

7. **Akční programy** – tyto programy mají za úkol specifikovat marketingové strategie a zároveň navrhnout způsoby, jakým bude společnost postupovat při jejich naplňování.
8. **Prohlášení o zisku z projektu** – je třeba navrhnout rozpočet, který je pak pro jednotlivé činnosti v rámci marketingového plánu určující.
9. **Kontrola** – závěrečnou, ale nepostradatelnou částí marketingového plánu je určení způsobu sledování a vyhodnocování plnění plánu. Je nezbytné, aby manažeři sledovali dodržování plánu průběžně (např. každý měsíc). Součástí kontroly může být také plán pro reagování na situace, které nebylo možné předvídat. (Kotler, 2000, s. 104-108)

I když neexistuje žádná právně zakotvená povinnost společností věnovat se plánovacímu procesu, tedy i sestavování marketingového plánu, tak společnosti berou za své, že úspěch

marketingových programů bývá zaručenější a zpravidla i mnohem větší, pokud plánují. Ne nadarmo se říká, že každá společnost by měla mít vlastní marketingový plán, neboť tento dokument je hnacím motorem firmy. (Boučková, 2003, s. 26)

2.2 SWOT analýza jako část marketingové situační analýzy

SWOT analýza je pro podnik velice důležitá z hlediska jeho plánovacího procesu, neboť z ní čerpá relevantní informace o svých slabých (Weaknesses) a silných (Strengths) stránkách ve vztahu k externím příležitostem (Opportunities) a hrozbám (Threats), to vše činí v jednoduché a přehledné formě. (McDonald, Wilson, 2012, s. 64)

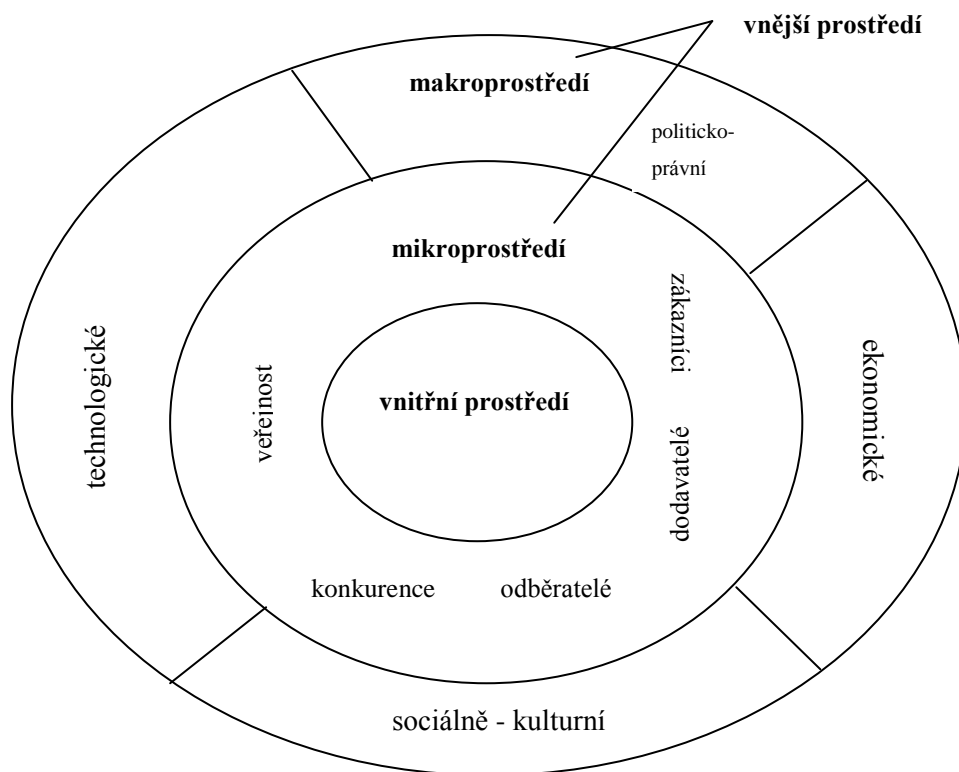
Tato analýza by měla pomoci manažerům předvídat relevantní trendy na trhu, které jsou způsobily ovlivnit společnost. Manažer musí také umět předvídat dopady jednotlivých hrozeb na společnost, neboť ne všechny jsou stejně závažné a vyžadující obdobnou pozornost. Dále musí být vedení firmy schopno identifikovat takové příležitosti, které je společnost schopná díky svým silným stránkám využít. Silné a slabé stránky reflektují pouze ty rysy společnosti, které souvisí s kritickými faktory úspěchu, což je měřeno vzhledem ke konkurenci. Nelze tedy označit jako silnou stránku společnosti skutečnost, ve které je konkurence stále úspěšnější než analyzovaná společnost. Při dodržování toho pravidla se manažer vyhne příliš obsáhlému seznamu ve skutečnosti irelevantních rádo by silných stránek společnosti. (Kotler, 2007, s. 97-98)

2.3 Analýza prostředí firmy

Marketingové prostředí firmy je značně proměnlivé. Úkolem pracovníků v oddělení marketingu je faktory ovlivňující prostředí analyzovat, určit jejich působení a především navrhnout, jak by se společnost měla v daném prostředí chovat. Marketingové prostředí bývá obvykle po vzoru P. Kotlera a G. Armstronga členěno na externí a interní. Tito autoři také zdůrazňují, že by firmy měly při provádění analýz svého okolí odlišovat módní výkyvy, trendy a megatrendy, neboť se projevují odlišně. Módní výkyvy jsou krátkodobé, nelze je předvídat, trendy jsou naopak dlouhodobé a předvídatelné. Megatrendy způsobují značné sociální, ekonomické, politické a technologické změny, jež mají sice pozvolný vývoj, avšak výrazně ovlivňují společnost i jednotlivce.

Externí prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. (Jakubíková, 2008, s. 81-82)

Grafické znázornění vnitřního a vnějšího (mikro a makro) prostředí, a to včetně konkrétních vlivů v daném prostředí působících může mít podle Dagmar Jakubíkové tuto podobu:



Obr. 2 Marketingové prostředí podniku (Zpracováno dle Jakubíková, 2008, s. 82)

Makroprostředí zahrnuje skutečnosti, které firma prakticky nemůže ovlivnit. Jsou zde řazeny např. vlivy demografické, politické, legislativní (lze ovlivnit lobbováním), ekonomické, sociální, ekologické, technologické apod. Dále je potřeba se při analýze makroprostředí zaměřit pouze na relevantní oblasti, ve kterých podnik působí. Bylo by totiž kontraproduktivní analyzovat makroprostředí např. na celém světě či kontinentu, pokud se jedná pouze o lokálně působící společnost. K analýze vnějšího prostředí je často používána SLEPTE analýza (občas označována jako PEST, STEP či PESTLE analýza). Při SLEPTE analýze jsou zkoumány následující vlivy:

- **Politické** – na podnik a jeho prosperitu má určitý vliv politická a právní situace země, a to zejména stabilita politická, vládní, členství např. v Evropské unii, legislativa, výdaje vlády, podpora zahraničního obchodu atd.
- **Ekonomické** – společnost je, při své podnikatelské činnosti značně ovlivněna vývojem makroekonomických veličin. Mezi ekonomické faktory se řadí např. výše

HDP a jeho vývoj, úroková míra, nezaměstnanost, inflace, měnový kurz, míra ekonomického růstu apod.

- **Sociální a kulturní** – velkou roli hrají kulturní hodnoty, spotřebitelské zvyky a chování, sociální rozčlenění společnosti do tříd dle vzdělanosti, příjmů, životního stylu a životní úrovně atp.
- **Technologické** – do technologických vlivů spadá zejména změna tempa technologie, množství finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání, databázová technologie, jež zajišťuje komplexní data a informace.
- **Legislativní** – zákonodárství značně ovlivňuje podnikání obecně. Podstatné jsou především antimonopolní a daňové zákony, úprava vlastnického práva, státní regulace hospodářství atd.
- **Ekologické** – mezi ekologické faktory se řadí zpravidla ochrana životního prostředí, obnovitelné zdroje energie, zpracování odpadů, změny klimatických podmínek atd. (Mallya, 2007, s. 42-48)

Mikroprostředí podniku naopak zahrnuje okolnosti a vlivy, které společnost může svou činností podstatně ovlivnit. Michael Porter, profesor na prestižní Harvardské univerzitě a významný představitel strategického marketingu, zpracoval model, který znázorňuje závislost atraktivitu odvětví na intenzitě konkurence a je označován jako tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. (Kermally, 2006, s. 39-40)

Interní prostředí firmy je pak tvořeno materiálními, finančními a lidskými zdroji podniku. Při analýze vnitřního prostředí se tedy zabýváme faktory, které může podnik přímo řídit a ovlivňovat. (Jakubíková, 2008, s. 88)

3 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Komunikační plán vychází z plánu marketingového a je mu podřízen. Základní fáze komunikačního plánování jsou následující:

1. situační analýza
2. komunikační cíle
3. komunikační strategie
4. časový plán a rozpočet

Je nezbytné, aby marketingové i komunikační plánování bylo sladěné a vzájemně bezrozporné. Komunikační kampaň musí odpovídat marketingové strategii a marketingovým cílům podniku. U velkých podniků s rozvětvenou organizační strukturou je obvyklá delegace části komunikačních činností na externisty - komunikační a mediální agentury. Avšak ani efektivní komunikační kampaň nedokáže nahradit chybně navržené marketingové programy. (Karlíček, 2011, s. 11)

Komunikační plánování začíná, stejně jako plánování marketingové, důkladnou analýzou situace na trhu. Nejpodstatnější je prostřednictvím analýzy zjistit, jak cílová skupina vnímá propagovanou značku, jak vnímá produkty konkurenční a samozřejmě jaké média je vhodné k propagaci použít, aby podnik oslovil své cílové zákazníky. Podnik by měl rovněž analyzovat komunikační aktivity konkurence, a to včetně rozpočtů na to vynakládaných. Aby byla kampaň dostatečně efektivní, je třeba stanovit komunikační cíle, tedy co a kdy má být dosaženo. Zpravidla chtějí podniky zvýšit prodej či povědomí o značce (=brand awareness), přispět k budování loajality zákazníků, nebo stimulovat zákazníky k nákupu. V návaznosti na komunikační cíle poté odpovědná osoba formuluje vhodnou strategii, časový harmonogram a rozpočet. (Karlíček, 2011, s. 12)

3.1 Komunikační mix

Komunikační mix je podsystémem mixu marketingového a je tvořen osobními (osobní prodej) a neosobními (reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations) formami komunikace.

Osobní prodej slouží při propagaci nejen k prodeji, ale také k tvorbě dlouhodobého a kladného vztahu se zákazníky. Jeho výhodou je okamžitá zpětná vazba. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42)

Reklama je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu. Podle Pelsmackera ji lze definovat jako: „placenou neosobní komunikaci firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií.“ (Pelsmacker, 2003, s. 203)

Nosiči reklamy je zejména tisk, rozhlas, televize, časopisy nebo billboardy. Při jejich volbě je nezbytné respektovat jejich výhody a nevýhody.

Podpora prodeje - cílem je krátkodobě stimulovat zákazníky k nákupu. Využívá při tom např. slev, soutěží, vzorků zdarma atd.

Public relations (PR) – jedná se o vytváření vztahů uvnitř společnosti i navenek vůči veřejnosti. Některými autory je sem řazen taktéž sponzoring. Důležitou součástí PR je publicita. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 43)

Přímý marketing – direct marketing umožňuje přesné zacílení sdělení, jeho přizpůsobení konkrétním zákazníkům a zároveň také iniciuje jejich okamžitou reakci na sdělení. Mezi nástroje direct marketingu patří e-mailing, katalogy, neadresná roznáška, telemarketing, mobilní marketing, reklama s přímou odezvou, teleshopping. (Karlíček, 2011, s. 79-96)

Podniky se často orientují pouze podle ceny, což je však krátkozraké, neboť každý nástroj marketingové komunikace vykazuje určitá specifika jako např. vysoký stupeň důvěryhodnosti (public relations), efektivní zacílení (direct marketing), dodatečné podněty k nákupu (podpora prodeje), umožňuje kontrolovat sdělení (reklama), okamžitá reakce cílové skupiny (osobní prodej). Samozřejmě existují i nevýhody u každého nástroje komunikačního mixu, které je třeba taktéž zohlednit. (Přikrylová, Jahodová, 2001, s. 44)

4 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB

Základem pro pochopení podstaty marketingu služeb je definování pojmu služba a jejich základních charakteristik.

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.“ (Kotler, 2007, s. 710)

Při tvorbě marketingových programů musí brát podnik v potaz hlavní charakteristiky služeb, které jsou následující:

- **nehmotnost** – to pro zákazníky znamená, že si nemohou službu předem prohlédnout ani vyzkoušet. Z této skutečnosti plyne značná nejistota a je třeba se při nákupu orientovat podle tzv. signálů kvality služeb (např. zaměstnanci, vybavení, cena apod.)
- **neoddělitelnost** – služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů. Specifickým rysem marketingu služeb je tedy vzájemná interakce mezi spotřebitelem a poskytovatelem, kteří oba společně ovlivňují konečnou podobu služby.
- **proměnlivost** – kvalita služeb není neměnná, ale do značné míry závisí nejen na tom, kdo je poskytuje, ale také na místě, čase a způsobu jejich poskytování. Je tedy nezbytné správně volit zaměstnance, kteří budou služby v konečném důsledku poskytovat.
- **pomíjivost** – služby nelze skladovat, což souvisí se skutečností, že jsou nejprve prodány, poté vyprodukovány a spotřebovány zároveň na stejném místě.
- **nemožnost vlastnictví** – služby nelze vlastnit, lze k nim pouze zakoupit přístup zpravidla na omezenou dobu. (Kotler, 2007, s. 711 - 717)

4.1 Marketingový mix služeb

Uvedené vlastnosti služeb do značné míry ovlivňují volbu a použití nástrojů marketingového mixu služeb, který je tvořen tzv. 7 P: product (produkt), price (cena), placement (dis-

tribute), promotion (komunikace), physical evidence (materiální prostředí), people (lidé), process (procesy).

Oproti klasickému marketingovému mixu, který tvoří 4 P, je rozšířen o:

- **materiální prostředí**, které je vzhledem k nehmotnosti služeb jedním ze signálů kvality služeb, neboť zákazníci při jejich nakupování bývají ovlivněni např. interiérem a vybavením budov, kanceláří či prodejen, ve kterých je služba poskytována.
- **osoby**, neboť spotřebitelé při nákupu služeb přichází do úzkého kontaktu se zaměstnanci. Personál má tak velký vliv na spokojenost zákazníků, a proto by měla společnost klást velký důraz na nábor kompetentních, komunikativních a spolehlivých pracovníků. Zaměstnanci by měli být také průběžně vzděláváni a školeni.
- **procesy** – proces poskytování služeb, zejména jeho rychlost má také značný vliv na spokojenost zákazníků. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 29-31)

Nezbytnost rozšíření marketingového mixu je důsledkem výše uvedených charakteristických vlastností služeb, tedy jejich nehmotností, neoddělitelností, proměnlivostí, pomíjivosti a nemožností vlastnictví. Služby mohou být nabízeny samostatně nebo společně s jiným produktem. (Boučková, 2003, s. 319)

Jelikož zlepšování v rámci inovací služeb nelze nijak právně chránit prostřednictvím práva duševního vlastnictví, tak se společnosti potýkají s napodobováním ze strany konkurence a výhoda získaná z inovací je pouze dočasná. Úspěch společností na trhu spočívá zejména v odlišení se od konkurence, řízení kvality a produktivity služeb. (Kotler, 2007, s. 736)

5 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

5.1 Časová analýza aneb analýza kritické cesty – metoda CPM, PERT

Při časové analýze jsou využívány síťové modely, které mají určit především co možná nejkratší dobu trvání určitých činností v rámci projektu, tedy délku kritické cesty, přičemž nejkratší možný termín dokončení projektu je představován nejdelší cestou od počátečního až do konečného uzlu. Pokud by podnik zjistil, že i nejkratší možný termín dokončení projektu je příliš dlouhý, tak musí najít jinou cestu, která by dobu trvání projektu dostatečně zkrátila. Odhady časových náročností jednotlivých činností v rámci celého projektu by měli činit odborníci, např. v případě stavební firmy by měli délku stavebních prací odhadovat stavební technici. Pokud se v grafu vyskytují fiktivní hrany, o kterých budu pojednávat v následující podkapitole v souvislosti s metodou CPM, tak doba jejich trvání je rovna nule. Metody analýzy sítí se dělí do dvou skupin podle způsobu odhadu trvání jednotlivých činností, a to na metody:

- **deterministické** – např. CPM (Critical Path Method), MPM (Metra Potential Method). Deterministické metody pracují s délkou trvání jednotlivých činností jako s konstantami a nepřipouští jejich změnu.
- **stochastické** – např. PERT (Program Evaluation and Review Technique). Stochastické metody vychází z předpokladu, že délka trvání jednotlivých činností je náhodná a připouští tedy možnost jejich změny. (Gros, 2003, s. 71 – 72)

Autory deterministické metody **CPM** (Critical Path Method) jsou Morgan Walker a James Kelly, kteří tuto metodu vyvinuli v roce 1952. (Kolčavová, 2010, s. 142)

Základními stavebními prvky při sestavování grafů jsou uzly a hrany. Metoda CPM nepřipouští dvojnásobné vazby, a proto se zavádí tzv. fiktivní hrana, které slouží pouze ke znázornění návaznosti v grafu, avšak nesymbolizuje žádnou činnost a mají nulové ohodnocení. Graficky bývají fiktivní hrany znázorňovány přerušovaně. (Gros, 2003, s. 65-67)

Metoda CPM se skládá ze tří fází, při nichž jsou zjišťovány:

1. nejdříve možné začátky (ZM_{ij}) a konce činností (KM_{ij})
2. nejpozději přípustné začátky (ZP_{ij}) a konce činností (KP_{ij})
3. časové rezervy celkové (RC_{ij}), volné (RV_{ij}) a nezávislé (RN_{ij}) (Kolčavová, 2010, s. 143 - 144)

Metoda **PERT** je metodou stochastickou, přičemž kritickou cestou mohou být prakticky všechny cesty, které vedou z počátečního do konečného uzlu, avšak každá má jinou pravděpodobnost. Tímto se odlišují od metod deterministických. Při metodě PERT je využíván následující postup:

1. Nejprve je třeba odhadnout hodnoty pro konkrétní činnosti projektu a vypočítat jejich střední hodnotu a rozptyl.
2. Poté se pomocí metody CPM provedou výpočty pro zjištění podstatných časových údajů projektu, včetně jejich rozptylů.
3. V konečné fázi této metody jsou zjištěné výsledky podrobeny pravděpodobnostní analýze. (Gros, 2003, s. 89)

V praktické části své diplomové práce podrobím navržený projekt časové analýze za použití metody CPM, a z toho důvodu je zde metoda PERT zachycena pouze okrajově pro srovnání deterministických a stochastických metod.

5.2 Manažerská ekonomika

Manažerská ekonomika slouží manažerům k řešení rozhodovacích problémů za pomoci ekonomických a rozhodovacích teorií. K vyhodnocení hospodaření podniku je nezbytné mít informace o jeho výnosech, nákladech a hospodářském výsledku. (Synek a kol., 2000, s. 11)

Výnosy jsou určité peněžní částky získané podnikem z jeho veškerých činností za určité období. Výnosy nelze ztotožňovat s příjmy, neboť nezohledňují skutečnost, zda došlo k jejich inkasu. Mezi výnosy podniku řadíme především tržby z prodeje výrobků či služeb, které jsou hlavním finančním zdrojem podniku. Výnosy podniku členíme na výnosy:

- Provozní – což jsou výnosy z hlavní činnosti podniku, tedy tržby z prodeje výrobků a služeb
- Finanční – výnosy z finančních investic, cenných papírů apod.
- Mimořádné – výnosy získané mimořádně

Náklady podniku jsou naopak peněžité částky účelně vynaložené k získání výnosů a jsou tvořeny:

- Běžnými provozními náklady – např. spotřeba materiálu
- Odpisy investičního majetku
- Ostatními provozními náklady
- Finančními náklady – např. úroky
- Mimořádnými náklady - např. jednorázové, mimořádné odměny

Rozlišujeme dvojí pojetí nákladů, a to nákladů ve finančním účetnictví a nákladů v manažerském účetnictví. Finanční účetnictví podává informace o podniku jako celku a je určeno zejména pro finanční úřady, banky atd. Manažerské účetnictví, které zohledňuje nejen skutečné, ale také oportunitní náklady (náklady obětovaných příležitostí), slouží manažerům při řízení podniku. Pro manažerské rozhodování je důležité členění nákladů na fixní a variabilní. Fixní náklady se při změně objemu výroby nemění, naopak variabilní náklady se mění v závislosti na objemu výroby. Pro potřeby manažerů pak slouží mj. také informace o nákladech explicitních (mají formu peněžních výdajů), implicitních (nemají formu peněžních výdajů, např. ušlá mzda z alternativního zaměstnání) a relevantních (ovlivňující konkrétní rozhodnutí, přičemž ostatní náklady jsou pro daní rozhodnutí nepodstatné).

Nejdůležitějším ukazatelem hospodaření podniku je pak veličina označovaná jako **hospodářský výsledek**, který získáme jako rozdíl výnosů a nákladů. Pokud je hospodářský výsledek kladný, tedy pokud výnosy jsou vyšší než náklady, pak firma tvoří zisk. V případě záporného hospodářského výsledku je společnost ve ztrátě. Informace o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku nám podává dokument označovaný jako výkaz zisků a ztrát neboli „výsledovka“. Společně s rozvahou a výkazem o cash flow (peněžním toku) patří mezi základní finanční výkazy podniku. Jejich forma a obsah je upraven zákonodárstvím a ovlivňuje jej mj. také právní forma podniku. (Synek, 2000, s. 67 – 79)

5.3 Riziková analýza

Pojem riziko pochází již ze 17. století a začal se objevovat v souvislosti s lodní plavbou. Lze jej definovat jako určité nebezpečí vzniku ztráty. Riziko má úzkou vazbu na pojem neurčitého výsledku a na skutečnost, že alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. Ke snižování rizik slouží mj. jejich analýza. Analýza rizik je procesem, při němž jsou definovány hrozby, včetně pravděpodobnosti jejich výskytu, a zároveň také jejich dopad na

společnost a závažnost. Řízení rizik má na starost risk management. (Smejkal, Rais, 2003, s. 66-69)

5.3.1 Metody analýzy rizik

Rozlišujeme dva přístupy k vyjádření veličin analýzy rizik:

1. **Kvalitativní metody** – výhodou těchto metod je, že jsou jednodušší a tím pádem i rychlejší, avšak jsou také více subjektivní, neboť rizika nelze jednoznačně vyjádřit v penězích. Zpravidla bývají rizika vyjádřena bodovým ohodnocením nebo slovně.
2. **Kvantitativní metody** – na rozdíl od metod kvalitativních při vyjádření veličin využívají matematických výpočtů, jsou tedy i více objektivní. Obvykle riziko vyjadřují v podobě předpokládané ztráty za jeden rok. Jejich nevýhodou je, že kvantitativní metody jsou obtížnější, vyžadují více času a nezohledňují specifika analyzovaného podniku. (Smejkal, Rais, 2003, s. 85)

Nejpoužívanějšími metodami analýzy rizik jsou následující:

- **Metoda účelových interview (Delphi)** – patří do kvalitativního přístupu a využívá předem stanovených souborů otázek, jež jsou diskutovány při účelových pohovorech vedených experty. Otázky mohou být v průběhu pohovoru také doplněny v závislosti na jeho průběhu. Metoda Delphi bývá zpravidla méně finančně a časově náročná než metody kvantitativní. (Smejkal, Rais, 2003, s. 87)
Využívá většího počtu respondentů, kteří jsou opakovaně dotazováni na určité otázky, přičemž postupné dotazování spočívá v sestavení dotazníku, jeho vyhodnocení, úpravě a opětovném vyhodnocení, což se opakuje třikrát až čtyřikrát a poté je dotazování završeno zpracováním výsledků z něj zjištěných. (Tomek, Vávrová, 2011, s. 56)
- **Metoda, při níž jsou využívány speciální programy se znalostními databázemi** – metody spadající do přístupu kvantitativního a jsou to např. metodiky CRAMM (= Risk Analysis and Management Methodology), COBRA či MELISA, přičemž nejznámější z nich je první v pořadí uvedené metodika. CRAMM je však velmi finančně nákladný systém, který je vhodný zejména pro specialisty na bezpečnost, ne pro běžné uživatele.

5.3.2 Oblasti řízení rizik

Rizika je třeba řídit zejména v oblastech:

- **přírodních katastrof a havárií (technologická rizika)** – při jejich řízení je nezbytná precizní znalost technologie uvnitř i vně podniku. Při analýze technologických rizik je nutno zohlednit všechny havarijní stavy, které přichází v úvahu a současně je třeba posoudit jejich možné následky. Jako příklad metody pro analýzu těchto typů rizik lze uvést metodu What if? (Co když?), Hazard and Operability Analysis (riziková a operační analýza) nebo Event Tree Analysis (analýza stromu událostí).
- **finančních** – tato oblast může být dále rozdělena na jednotlivé subkategorie, a to např. na rizika investiční, pojišťovací a zajišťovací. V rámci investičních rizik je posuzována spolehlivost a ziskovost investice. U pojišťovacích a zajišťovacích rizik se odhaduje riziko pojistné události.
- **projektů** – prvním krokem při řízení a hodnocení projektových rizik je rozpoznání rizika (kontrolou, diskuzí s odborníky), poté následuje jeho vyhodnocení, tvorba rizikových plánů a sledování a řízení rizika. (Smejkal, Rais, 2003, s. 87-88)
Úspěšnost projektu může být také ohrožena personálním složením vrcholového managementu, popř. jeho změnou. (Charvát, 2006, s. 178)
- **obchodních** – oblast obchodních rizik může být dále konkretizována v jednotlivých subkategoriích, kterými jsou např. rizika marketingová, strategická, managementu či rozpočtová. Řízení marketingových rizik často zahrnuje přípravu na situaci, kdy je vytvořen výrobek, o který nemají spotřebitelé zájem, popř. kterému prodejci nerozumí a tím pádem ani neví, jak jej prodat.
- **technických** – technická rizika nelze ztotožňovat s riziky technologickými. Technická rizika zahrnují nebezpečí spojená s veškerými typy inženýrských konstrukcí, a to včetně materiálů k tomu potřebných a staveb.

- **organizačních** – v této oblasti je potřeba řídit rizika plynoucí z neprovedených či naopak chybně provedených změn v organizaci společnosti. Při organizačních změnách jsou mj. využívány také obecné principy řízení rizik, které je třeba si osvojit.

V rámci risk managementu musí manažer nejprve identifikovat riziko, poté jej vyhodnotit, zjistit potenciální velikost ztráty a pravděpodobnost jejího výskytu, jakožto si zároveň uspořádat priority. Rizika bývají často členěna do skupin označovaných jako rizika kritická, důležitá a méně důležitá. Kritická rizika mohou skončit až krachem společnosti. Důležitá rizika ohrožují do značné míry provoz společnosti a zpravidla je při jejich řešení využíváno půjček od bankovních či nebankovních subjektů. Běžné riziko potom představuje pro firmu ohrožení, které je možné zhojit i z vlastních zdrojů podniku.

Při řízení rizik je vhodné se řídit následujícími pravidly:

„Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.“

„Neriskuj mnoho pro málo.“ (Smejkal, Rais, 2003, s. 88 – 99)

6 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Zmapováním dostupných literárních zdrojů z oblasti marketingového plánování jsem dospěla k řadě důležitých poznatků, jejichž autorem je z převážné části Philip Kotler, jakožto nejvýznamnější světová autorita v oboru marketingu. Prvním poznatkem vyllynuvším z teoretické části diplomové práce je skutečnost, že marketingové plánování je nenahraditelné a že tento proces jako takový je mnohdy důležitější, než jeho výsledek v podobě marketingového plánu. Tuto skutečnost poměrně výstižně shrnul Dwight Eisenhower:

„V rámci příprav na bitvu jsem pokaždé zjistil, že plány jsou k ničemu, ale plánování je nenahraditelné.“ (Kotler, 2003, s. 67)

V čem ovšem tkví nenahraditelnost plánování? Pravděpodobně v tom, že v jeho rámci si manažeři konečně vyhradí čas zastavit se a přemýšlet o relevantních skutečnostech, které se již udály, popř. se právě teď dějí anebo mohou dít v budoucnu. Marketingové plánování slouží také k vytyčení cíle, kterého společnost zamýšlí dosáhnout. Tento cíl je nutno výstižně formulovat, vyjádřit v písemné formě a seznámit s ním všechny zainteresované osoby. Plánování je tedy bezesporu nepostradatelnou součástí kvalitního řízení společnosti.

Východím bodem celého plánovacího procesu je SWOT analýza. Odpovědný manažer by měl při jejím sestavování přednostně identifikovat hlavní příležitosti (což jsou takové, které mají vysokou návratnost i velkou pravděpodobnost úspěchu) a hrozby podniku. Až poté tvoří seznam silných a slabých stránek společnosti. V praxi je nezbytné důsledně oddělovat síly působící v externím prostředí podniku (příležitosti, hrozby) od interních firemních faktorů (silné a slabé stránky). (Kotler, 2002, s. 186-188)

V současné době je nejrozšířenější a tudíž i nejvíce užívanou tzv. SLEPTE analýza sloužící k analýze vnějšího makroprostředí, při níž jsou zkoumány faktory (sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické) ovlivňující činnost podniku. Podklady z ní získané umožňují manažerům přizpůsobit aktivity podniku aktuální situaci.

Každá společnost má své konkurenty, které musí primárně identifikovat a samozřejmě také analyzovat. Získané informace jsou následně manažerům nápomocny při volbě vhodné konkurenční strategie. Na intenzitě konkurence závisí mj. rovněž atraktivita odvětví, což sleduje Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z krátkodobého hlediska jsou nejvíce nebezpeční ti konkurenti, kteří se analyzované společnosti nejvíce podobají, neboť spotřebitelé nejsou schopni rozeznat drobné nuance v nabízených produktech. Žádný podnik si

nemůže dovolit ignorovat své konkurenty. Velmi příhodné je proto motto Roberta Goizue-
ta (bývalého ředitele Coca-coly), která se řídil následujícím: „Naším nepřítelem je káva,
mléko, čaj i voda.“ Z toho plyne ponaučení, že není radno podceňovat či dokonce ignoro-
vat své konkurenty. (Kotler, 2003, s. 49)

Dostupné literární zdroje z oblasti marketingového plánování jsou velmi rozmanité a obsa-
hově bohaté, přičemž je však nutno je vzájemně srovnávat a zohlednit vývojové tendence
moderního marketingu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

MANAG je souhrnné označení pro skupinu pěti stavebních firem, přičemž její jádro tvoří společnost MANAG, a.s. se sídlem ve Zlíně, která je předmětem diplomové práce a MANAG MS, a.s. se sídlem v Brně. V současnosti je skupina MANAG tvořena, kromě výše uvedených firem, taktéž společnostmi:

- MANAG SMZ, a.s. – sídlící ve Zlíně, SMZ je zkrácené označení pro činnost správy města Zlína
- MANAG, spol. s.r.o. – sídlící ve Zlíně, zabývá se správou majetku a finančními operacemi v rámci skupiny MANAG
- MANAG správní, a.s. – sídlící v Brně, zabývá se správou majetku a pronájmem nemovitostí

7.1 Historický vývoj skupiny MANAG

Skupina stavebních firem se vyvinula z malé stavební firmy MANAG, s.r.o., která byla založena v roce 1991 a nedlouho poté prodělala změnu právní formy na akciovou společnost. V roce 1994 společnost koupila konkurenční stavební společnost Stavební podnik Zlín a o dva roky později se s ní prostřednictvím fúze sloučila. V roce 1995 byla založena v Brně její sesterská společnost, původně nazvaná jako MANAG Brno, a.s., která zakoupila stavební podnik Montované stavby, a.s. a roku 1998 se s ní opět sloučila, přičemž od té doby vystupuje pod svým současným názvem MANAG MS, a.s. (interní materiály společnosti MANAG, a.s., 2013)

7.2 Identifikační údaje společnosti MANAG, a.s.

Dle výpisu z obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně v oddíle B a vložce 984 byla obchodní společnost MANAG, a.s. zapsána do rejstříku 6. dubna 1993. Přičemž její identifikační údaje jsou následující:

Obchodní firma: MANAG, a.s.

Sídlo: Zlín, Zarámí 92, PSČ 760 01

Identifikační číslo: 479 06 898

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn, a odstraňování
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně a nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Výroby, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Výkon zeměměřických činností
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- Ostraha majetku a osob

MANAG jako akciová společnost musí mít ze zákona statutární orgán (představenstvo) výkonný orgán (valnou hromadu) a kontrolní orgán (dozorčí radu). Předsedou představenstva je Ing. Bohumil Mahdal a členy představenstva jsou Ing. Pavel Horák, Ing. Richard Ondra a Ing. Jaroslav Cekota. Členy dozorčí rady jsou Ing. Jiří Jureček, Ing. Antonín Suchý a Josef Machala.

Základní kapitál společnosti činí 15 000 000,- Kč a je představován 15 000 kusy akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč, které jsou omezeně převoditelné pouze se souhlasem představenstva, mají listinnou podobu a nejsou veřejně obchodovatelné. (Obchodní rejstřík, © 2013)

7.3 Profil společnosti MANAG, a.s.

Společnost MANAG, a.s. zabývající se jak stavební, tak developerskou činností, poskytuje kompletní dodávky občanských, průmyslových, bytových a ostatních pozemních staveb tzv. „na klíč“, přičemž provádí nejen novostavby, ale také rekonstrukce a modernizace staveb stávajících. Společnost zabezpečuje většinu prací z vlastních zdrojů a pouze v omezené míře pro některé speciální práce využívá služeb subdodavatelů, se kterými má letité zkušenosti. Dá se tedy říci, že koordinační a řídicí činnost při stavebních aktivitách, včetně realizace hrubých staveb, si společnost zajišťuje vždy vlastními kapacitami. (interview s managementem společnosti MANAG, a.s., 2013)

Pro některé řemeslné činnosti jako např. „vodo, topo, plyn“ využívá firma služeb subdodavatelů. Jedním ze stálých subdodavatelů společnosti MANAG, a.s. je firma ELMO a.s., která se specializuje na elektromontážní činnosti, velkoobchodní i maloobchodní prodej elektroinstalačního materiálu a výrobu rozvaděčů. (ELMO, © 2009-2013)

Za dalšího stálého subdodavatele se dá označit firma INSTALACE plus spol. s.r.o., která poskytuje komplexní dodávky a montáže instalatérských prací v oborech vodo, topo, plyn včetně tepelných izolací, nátěrů a stavebních úprav. (INSTALACE plus spol. s.r.o., 2013)

Ostatní subdodavatele vybírá firma v závislosti na charakteru zakázky, přičemž obvykle volí z nabídek tří firem. Jedná se o interní soutěž a hlavní kritéria vyhodnocení učiněných nabídek jsou samozřejmě cena, reference, kvalita a spolehlivost potenciálního subdodavatele.

Společnost MANAG, a.s. v současnosti působí pouze na tuzemském trhu, a to zejména na Zlínsku a Brněnsku, v Čechách pak převážně v Praze. Zkušenosti však v minulosti získala rovněž z výstavby v Německu, kde působila do roku 1998 a developerské činnosti v Rusku na Ukrajině v roce 2007. (interview s managementem společnosti MANAG, a.s., 2013)

Díky své více než dvacetileté tradici si společnost vybudovala stabilní postavení na trhu mezi renomovanými stavebními firmami. Základem úspěchu společnosti je vysoká úroveň profesionality a odborné kvalifikace kmenových zaměstnanců a velmi dobré finanční zázemí firmy, neboť disponuje s poměrně vysokým vlastním kapitálem.

Společnost dříve pravidelně formulovala každoročně strategické cíle pro celou skupinu MANAG, avšak od roku 2008, kdy se ve společnosti začaly projevovat dopady hospodářské krize, tak již nečiní. Přesto i v současnosti by se za trvalý cíl společnosti, který byl formulován představenstvem firmy, dalo označit následující:

Zajistit a udržovat prosperitu, stabilitu, finanční zdraví a pozitivní image skupiny firem MANAG. Prosazovat se kvalitou práce, solidností, etikou podnikání a orientací na zákazníky.

Udržovat a zlepšovat podnikovou kulturu. Stálou motivací zajistit loajalitu a optimální využití potenciálu všech zaměstnanců. (interní materiály společnosti MANAG, a.s., 2013)

7.3.1 Vize firmy

Prostředí kolem nás je tvořeno především tím, co člověk postavil. Provádění stavby je složitý proces, na kterém se podílí mnoho lidských činností a jehož výsledkem je většinou originální dílo přetrvávající desetiletí. Je to poslání tvořit trvalé hodnoty.

Lidé firmy MANAG svým úsilím, umem a zkušeností tento náročný proces dokonale zvládají. Vycházejí vstříc představám svých zákazníků a odevzdávají jim dílo nejvyšší možné hodnoty.

MANAG spoléhá především na odbornost a profesionalitu svých pracovníků. Klíč k prosperitě spatřuje v trvalém rozvoji firmy. Prosazuje se kvalitou práce, rychlostí, pružností a uplatňováním progresivních technologií. Solidnost a kultura podnikání jsou samozřejmostí. Zaměstnanci společnosti MANAG najdou ve své firmě stabilitu, možnost uplatnění svých schopností a seberealizaci osobnosti.

MANAG si klade za cíl být vždy na čele mezi stavebními firmami. Individuálním přístupem k projektům uspokojí i ty nejnáročnější klienty a přesvědčí i Vás, že právě

„MANAG je VAŠE STAVEBNÍ FIRMA.“ (MANAG, © 1996 - 2013)

7.3.2 Organizační struktura společnosti

Počet kmenových zaměstnanců společnosti MANAG, a.s. je k 1. březnu roku 2013 70. Před příchodem hospodářské krize, která znamenala pro společnost mj. nutnost značně snížit stavy zaměstnanců, byl jejich počet znatelně vyšší a firma zaměstnávala okolo 150 pracovníků.

Vrcholový management společnosti v současnosti představují tyto osoby:

Tab. 1 Složení vrcholového managementu společnosti MANAG, a.s. (Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, © 2013)

Titul, Jméno, Příjmení	Funkce
Ing. Bohumil Mahdal	Předseda představenstva
Ing. Pavel Horák	Ředitel developerských projektů
Ing. Jaroslav Cekota	Ředitel společnosti
Ing. Jiří Jureček	Vedoucí divize stavební výroby

Ing. Milan Nedbálek	Vedoucí ekonomického oddělení
Ing. Miroslav Gavenda	Vedoucí přípravy staveb

Organizační schéma je umístěno v příloze PI: Organizační struktura společnosti MANAG, a.s.

7.3.3 Referenční stavební práce firmy MANAG, a.s. v letech 2008-2012

Společnost MANAG, a.s. se věnovala v posledních pěti letech zejména následující stavební (investorem je soukromá osoba, státní či komunální sféra) a developerské (investorem je sama společnost) činnosti:

Tab. 2 Seznam referenčních staveb (Vlastní zpracování dle MANAG, a.s., © 2013)

Název projektu	Investor	Celkový finanční objem (v mil. Kč)	Realizace (měsíc/rok)
„Bytové domy Zelinova“ Zlín - Jižní Svahy	Manag, spol. s.r.o.	180	06/2008 – 05/2010
<i>Pozn. Výstavba 80 bytových jednotek včetně podzemních garážových stání a technické vybavenosti – developerský projekt Manag, spol. s.r.o.</i>			
Rekonstrukce objektů na detenční ústav	Vězeňská služba České republiky	23,9	06/2009 – 11/2009
<i>Pozn. Rekonstrukce vězeňských objektů.</i>			
Domov pro seniory Karolinka	Sociální služby Vsetín, příspěvková organizace	35,3	07/2009 – 06/2010
<i>Pozn. Stavba nového objektu na místě původních již nevyhovujících objektů.</i>			
Víceúčelový obecní dům Zádvěřice-Raková	Obec Zádvěřice - Raková	19,8	05/2009 – 06/2010

<i>Pozn. Výstavba multifunkčního obecního objektu.</i>			
Rekonstrukce budovy kina Hvězda v UH	Městský úřad Uherské Hradiště	31,6	07/2010 – 05/2011
<i>Pozn. Kompletní rekonstrukce kina včetně vybavení multifunkčního sálu.</i>			
Gymnázium a Jazyková škola Zlín	Zlínský kraj	20,2	06/2011 – 09/2011
<i>Pozn. Vnitřní rekonstrukce včetně výměny instalací.</i>			
STK HESPO Otrokovice	HESPO, s.r.o.	13,2	04/2011 – 12/2012
<i>Pozn. Novostavba objektu STK.</i>			
Rekonstrukce administrativní a výrobní budovy společnosti ROJA International	Roja International s.r.o.	11,6	03/2011 – 11/2012
<i>Pozn. Kompletní rekonstrukce a nadstavba budovy.</i>			
Rekonstrukce a dostavba ZŠ Majakovského v Prostějově	Statutární město Prostějov	36,4	09/2011 – 11/2012
<i>Pozn. Kompletní demolice stávající školy a novostavba základní školy.</i>			
Rekonstrukce a modernizace objektu č.p. 4342 Zlín	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	31	03/2012 – 07/2012
<i>Pozn. Kompletní rekonstrukce a modernizace budovy.</i>			
MANAG – haly č. 85, 86, 87 a jejich zázemí	MANAG správní, a.s.	43,2	05/2012 – 11/2012
<i>Pozn. Novostavba skladových a výrobních hal.</i>			

V současnosti společnost MANAG pracuje na přípravě projektu stavby multifunkčního domu v Luhačovicích.

8 MARKETINGOVÁ ČINNOST VE SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Úvodem této kapitoly je třeba předestřít, že společnost MANAG, a.s. v současnosti formálně nemá marketingové oddělení. Určitý pokus o marketingové oddělení byl učiněn v roce 2003, kdy byli najati dva odborníci na marketing, avšak jejich působení ve firmě se neosvědčilo, a proto bylo po dvou letech toto oddělení, které bylo součástí oddělení obchodního, zrušeno. Ve firmě v současnosti převládá názor, že zakládat marketingové oddělení by bylo neúčelné, málo efektivní a vyvolalo by především zvýšení nákladů, které si firma v době, kdy je situace na stavebním trhu velmi špatná, nemůže dovolit.

Formální neexistence marketingového oddělení ovšem neznamená, že společnost nevyvíjí žádné marketingové aktivity. Ostatně jako každá společnost musí provádět zejména výzkum trhu, analyzovat konkurenční stavební firmy, propagovat svou stavební a developer-skou činnost, volit vhodnou formu reklamy, pracovat na dobrém jméně a image společnosti, plánovat, organizovat atd. Avšak všechny tyto činnosti jsou v podstatě zajišťovány zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení firmy, nikoliv samostatně v rámci oddělení marketingu. Např. za sledování požadavků trhu odpovídá Ing. Jan Uvíra, který se ovšem ve společnosti specializuje i na řadu dalších, nejenom marketingových činností a je rovněž mj. kontaktní osobou pro pronájem nebytových prostor ve Zlíně na Jižních Svazích v lokalitě Kozlův Žleb. Za propagaci společnosti a rozpočet na ni vyčleněný je odpovědný Ing. Bohumil Mahdal, který je rovněž jedním ze spolumajitelů společnosti a předsedou představenstva. (interview s managementem společnosti MANAG, a.s., 2013)

Dle mého názoru společnost poměrně netakticky nedoceňuje důležitost marketingového plánování, které je v dnešní době neustálých změn a progresí nezbytnou komponentou úspěchu firmy jako celku. Proto se v projektové části své diplomové práce pokusím navrhnout marketingový plán, kterýžto budu poté prezentovat ve firmě a demonstrovat na něm výhody z něj pro společnost plynoucí.

8.1 Komunikační aktivity společnosti

V rámci komunikačních aktivit na internetu společnost využívá webové stránky, které jsou ovšem v mnoha ohledech, především co se týče obecných informací o firmě, neaktuální. Pravidelně je aktualizována pouze sekce prodeje bytů, kde jsou ovšem rovněž nedostatky.

V květnu roku 2009 získala společnost hlavní cenu v soutěži Stavba roku Zlínského kraje 2008 za realizaci stavby onkologického centra Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně.

Rovněž v této soutěži získala čestné uznání za stavbu Dům s chráněnými byty Zlín - Malenovice. Tato informace je uvedena na viditelném místě v horní části webových stránek společnosti, což považuji z hlediska budování dobrého jména společnosti, za velmi působivé.

V rámci venkovní reklamy společnost MANAG od roku 2000 do roku 2010 investovala do pronájmu billboardů, které byly umístěny na všech výjezdech ze Zlína. Avšak v současné době neustálého snižování nákladů je umístěn billboard pouze na Vršavě. Měsíční pronájem jednoho billboardu činí 5 000,- Kč.

Společnost MANAG využívá pro zprostředkování prodeje a pronájmu bytů služeb realitní kanceláře Zvonek, která si pronajímá řadu reklamních ploch a inzeruje nabízené nemovitosti v realitních časopisech, které jsou zdarma dostupné.

V rámci publicity a budování image je společnost MANAG sponzorem následujících zlínských sportovních klubů:

- tenisového – za rok 2012 přispěla společnost částkou 110 000,- Kč
- plaveckého – příspěvek v roce 2012 byl 5 000,- Kč
- triatlonového klubu TRILIFE – příspěvek v roce 2012 byl 20 000,- Kč
- zlínský hokejový klub – firma byla jeho sponzorem v letech 2006 - 2011

Kromě podporování sportu formou sponzorských darů firma investuje rovněž do kultury, přičemž finančně přispívá:

- Filharmonii Bohuslava Martinů
- Městskému divadlu Zlín
- Muzeu jihovýchodní Moravy

Každému z výše uvedených kulturních zařízení poskytuje firma finanční příspěvek ve výši 20 000,- Kč za rok. (interview s managementem společnosti MANAG, a.s., 2013)

8.2 Projekty vzdělávacích a poradenských kurzů pro management společnosti

Ve společnosti MANAG pravidelně probíhají vzdělávací programy pro zaměstnance společnosti, z nichž můžeme jmenovat následující:

- **Projekt komplexního dlouhodobého vzdělávání ve společnosti MANAG, a.s.** – kurz byl nazván jako Možnosti vedení společnosti MANAG a probíhal pod vedením lektora PhDr. Jiřího Hřebíčka od srpna do září roku 2012. Kurz určený pro vedení společnosti MANAG spočíval v obeznámení jeho účastníků se stavem a atmosférou ve firmě, aktuálním stavem personálu, možnostmi vnitřní komunikace a brainstormingem možností v rámci řízení firmy. Projekt byl dotován penězi z Evropského sociálního fondu v ČR a výše finančního příspěvku činila 2 436 000,- Kč. Kurz pořádala firma ActivConzult, která se specializuje na marketingové a manažerské kurzy.
- **Analýza stavu společnosti v oblasti motivací a prodejních činností** – tento program probíhal od března do května roku 2012 pod vedením Ing. L. Šarmana a byl financován z vlastních zdrojů společnosti. Náklady vynaložené na něj činily 100 000,- Kč. Cílem programu bylo zlepšit úroveň obchodních dovedností středního a vrcholového managementu společnosti, kteří by pak prostřednictvím získání nových zakázek měli přispět k zajištění dostatku pracovní náplně pro všechny pracovníky společnosti.

Dále považuji za důležité zmínit, že firma MANAG v reakci na krizi ve stavebnictví absolvovala v únoru roku 2009 odbornou konzultaci ke strategickému řízení společnosti, která jí byla poskytnuta rovněž firmou ActivConzult a společnost ji financovala z vlastních zdrojů. Přínosem pro společnost MANAG mělo být ověření způsobu a přínosů práce odborného strategického garanta, minimalizace nákladů na poradenství, zajištění využívání zdrojů firmy a prevence zachování výnosů. V rámci závěrečné zprávy vyhotovené Ing. Jiřím Hřebíčkem bylo konstatováno, že analyzovaná firma je firmou: „zdravou a prosperující v progresivním rozvoji.“ Dosavadní řízení firmy bylo ohodnoceno jako konzervativní, s jistou dávkou opatrnosti v podnikání, s pečlivým zvažováním každého strategického kro-

ku, čímž do jisté míry firma sice eliminuje rizika, avšak na druhou stranu omezuje rozvoj firmy, neboť nevyužívá řadu příležitostí.

Dle odborného závěru byla efektivita řízení firmy odhadnuta na 70 % ovšem s rizikem jejího snížení na 50 % v podmínkách ekonomické krize. Snížení efektivity řízení předpokládala poradenská firma ActivConzult v oblasti obchodu, marketingu a interní výměně informací, což se do značné míry vyplnilo, neboť společnost MANAG skutečně v současné době zaznamenala určité snížení efektivity právě v avizovaných oblastech. (interní materiály společnosti MANAG, a.s., 2013)

9 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY JAKO PODKLAD PRO MARKETINGOVÝ PLÁN

9.1 SLEPTE analýza

Pro analýzu externího makroprostředí jsem zvolila SLEPTE analýzu. V jejím rámci budou hodnoceny vybrané vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické, které mají nejmarkantnější dopad na stavebnictví. Tato analýza je, oproti v minulosti nejvíce používané PEST analýze, obohacena o vlivy ekologické a legislativní.

9.1.1 Sociální vlivy

V rámci sociálních vlivů působících na podnikání v oblasti stavebnictví považuji za směrodatné zejména příjmy obyvatelstva, neboť právě ty mají rozhodující vliv na to, zda lidé poptávají nemovitosti, ať už za účelem bydlení nebo ze spekulativních důvodů. Z údajů Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) za rok 2011 vyplývá, že průměrný roční hrubý peněžní příjem na osobu činil 167 429,- Kč, z toho 144 597,- Kč byl čistý peněžní příjem průměrného obyvatele České republiky. Z této částky poté osoby vynakládají 22,4 % na bydlení, vodu, energii, paliva a 6,2 % na bytové vybavení, zařízení a opravy domácností. (ČSÚ, 2013)

Ke kupní síle obyvatelstva se Eva Kislingerová, vedoucí katedry podnikové ekonomiky Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické vyjádřila tak, že s výjimkou roku 2009 dochází spíše k růstu než k poklesu kupní síly obyvatelstva, avšak tento růst nekoreponduje přímo úměrně s ochotou utrácet. Rovněž ceny nových nemovitostí na realitním trhu jsou považovány za reálný odraz kupní síly obyvatel, nikoliv za ceny neudržitelné, které by byly pro developery ztrátovými. (Bohatová, 2012, Johánek, 2013)

9.1.2 Politicko-legislativní vlivy

Mnoho stavebních firem obviňuje z neustálého propadu stavebnictví, které je již čtvrtým rokem v recesi, vládu a její nečinnost v této oblasti. Stavebníci na vládu apelují, aby investicemi do infrastruktury vylepšila stávající situaci ve stavebnictví. (ČTK, 2013)

Podstatný vliv na stavebnictví měla také novela zákona o veřejných zakázkách, která způsobila další vyostření cenového boje mezi stavebními společnostmi, protože nejnižší nabídková cena bývá ve výběrových řízeních zpravidla nižší než náklady potřebné na realizaci zakázky. Dalším problémem veřejných zakázek jsou snížené rozpočty a administrativní

průtahy při jejich zadávání, o čemž svědčí skutečnost, že v roce 2012 bylo z celkového počtu vypsaných zakázek zadáno k realizaci pouze 20 %. (ČTK, 2013)

Velmi podstatný vliv na stavební trh měly dotační program Zelená úsporám a program Panel. Program Zelená úsporám měl za úkol podpořit zateplování rodinných a bytových domů, nahradit neekologické vytápění za nízkoemisní zdroje biomasy a efektivní tepelná čerpadla. Finanční prostředky na tento program získala ČR prodejem emisních kreditů Kjótského protokolu o snižování emisí skleníkových plynů. V současnosti je připravován program Nová zelená úsporám, do nějž budou zařazeny práce započaté od 1. ledna 2013 (SFŽP, 2013)

Program Panel byl zaměřen na obnovu panelového bytového fondu prostřednictvím úvěrového krytí dotací úrokových bodů sjednaného úvěru. (Janík, 2012)

Výše DPH má také podstatný vliv na stavební trh. Snižovaná sazba daně z přidané hodnoty činila od roku 1993 do roku 2007 pouhých 5 %. Od roku 2008 došlo k jejímu zvýšení na 9 %, v roce 2010 na 10 %, v roce 2012 na 14 % a od ledna roku 2013 je tato sazba 15 %. (Vesecký, 2013)

9.1.3 Ekonomické vlivy

Stavebnictví od roku 2008, kdy dosáhlo svého vrcholu, pokleslo již o více než 20 %. V letošním roce 2013 se předpokládá, že bude nadále klesat, konkrétně o 4,4 %. Poptávka po stavebních pracích je poslední čtyři roky velmi nízká a konkurenční boj je tak čím dál větší. Za jeden z hlavních důvodů krize ve stavebnictví je považován opatrný přístup soukromých investorů a omezení investic veřejných zadavatelů. Růst ve stavebnictví není očekáván ani v roce 2014. (ČSÚ, 2012)

Ovšem důvěra v českou ekonomiku v březnu roku 2013 lehce vzrostla a souhrnný indikátor důvěry se tak zvýšil o 0,2 bodu oproti předcházejícímu měsíci. Dokonce celková důvěra ve stavebnictví se lehce zvýšila. (ČSÚ, 2013)

Hrubý domácí produkt (=HDP) v roce 2012 poklesl o 1,2 %, přičemž klesal ve všech čtvrtletích nejen v meziročním srovnání, ale také mezičtvrtletně. V průběhu roku 2012 docházelo k mírnému prohlubování ekonomické recese, a to v důsledku neustále klesající poptávky domácností po zboží a službách a investorů po fixním kapitálu. (Kurzy.cz, © 2000-2013)

9.1.4 Technologické vlivy

V posledních letech došlo ve stavebnictví k velkým změnám v oblasti recyklace odpadů a úspor energií. Většina materiálů používaných při stavebních pracích je zaměřena na tepelnou izolaci. (Goman, 2012)

Evropská unie vydala v roce 2010 směrnici, která upravuje mj. zpřísnění nároků na energetickou náročnost staveb, a to s platností od roku 2020. Česká legislativa ovšem plánuje implementaci této směrnice už na rok 2015, přičemž všechny stavby budou muset splňovat přísné energetické nároky a měly by mít minimální spotřebu energie. Novým moderním prvkem používaným ve stavebnictví je přírodní látka zvaná Alginit, která se využívá při úpravě podloží stavby při realizaci nízkoenergetických staveb a která je účinným vodním a tepelným izolantem. (AČR, © 2011)

9.1.5 Ekologické vlivy

Ministerstvo životního prostředí se snaží podpořit malé a střední stavební podniky novými podpůrnými programy, přičemž je připravován program Nová zelená úsporám, v jehož rámci dojde k finančním podporám na snižování energetické náročnosti budov. Efektivní vytápění by mělo vést ke snížení emisí vypuštěných do ovzduší. (ČTK, 2013)

Novým trendem současnosti jsou ekologické stavební materiály (např. ovčí vlna a konopí jako izolační materiál, ekopanely, sláma, celulózová vlákna apod.), které jsou nejen šetrné k životnímu prostředí, ale některé z nich jsou také zdraví prospěšnější než klasické materiály. Základními a ceněnými vlastnostmi ekologických stavebních materiálů jsou zejména jejich recyklovatelnost, nízké výrobní náklady a původ ve snadno obnovitelných zdrojích. (Real-City, 2013)

V minulých letech se staly velice populárními fotovoltaické solární panely, které měly za úkol podpořit ekologickou výrobu elektřiny. Jejich životnost je ovšem odhadována pouze na 20-25 let a tudíž vyvstává otázka, jak s nimi bude naloženo po uplynutí této doby, aby to bylo ekologické. Je potřeba tedy zajistit ekologickou likvidaci a recyklaci těchto panelů. (EnviWeb, 2012)

9.2 Analýza konkurence

Konkurenční výhodou analyzované společnosti MANAG je především její dobré jméno, spolehlivost a vysoká kvalita práce, z čehož pramení i velmi dobré reference na již realizo-

vané stavební práce. Společnost MANAG, a.s. se zaměřuje v současnosti pouze na tuzemský trh, především na oblast Zlínského kraje a Jihomoravského kraje. Ojedinele se také věnuje stavebním pracím v Praze.

Nejvíce zakázek firma v současnosti realizuje na Zlínsku, a proto budou analyzovány konkurenční stavební firmy z této teritoriální oblasti. Stavebních firem jenom v této oblasti je ovšem více než 270. Samozřejmě se značně odlišují nejen svou velikostí, ale také předmětem své činnosti a dalšími faktory. Velké množství stavebních firem jen dokládá skutečnost, že na stavebním trhu je v současnosti, mj. v důsledku nízkých bariér vstupu na trh, obrovský převis nabídky nad poptávkou a jsou učiněny prognózy, že alespoň 1/3 stavebních firem by měla skončit, aby se trh dostal do normálního stavu. (interview s managementem společnosti MANAG, a.s., 2013)

V rámci analýzy konkurence jsem se rozhodla oslovit následující stavební společnosti ze Zlínského kraje:

- SMO a.s.
- JMS Stavební s.r.o.
- PSG – International a.s.

Osobně jsem kontaktovala osoby odpovědné za marketing ve výše uvedených stavebních firmách a v následujících podkapitolách budu analyzovat a srovnávat jejich marketingové činnosti.

9.2.1 SMO a.s.

Stavební firmu SMO a.s. jsem zvolila z toho důvodu, že ji považuji za srovnatelnou se společností MANAG, a.s. nejen z hlediska její velikosti, ale také některých typů zakázek v rámci stavební činnosti.

Společnost SMO a.s. byla založena v roce 1991 a sídlí v Otrokovicích na ulici Zlínská. Do jejího předmětu podnikání spadají zejména tyto činnosti:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Silniční motorová doprava
- Opravy silničních vozidel a ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Projektová činnost ve výstavbě
- Hostinská činnost

- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Zámečnictví, nástrojařství
- Klempířství a oprava karosérií

Z uvedeného výčtu je zřejmé, že předmět činnosti firmy SMO se shoduje se společností MANAG v provádění staveb, jejich změn a odstraňování, silniční motorové dopravě a projektové činnosti ve výstavbě. Základní kapitál společnosti je podle výpisu z Obchodního rejstříku vyšší než u společnosti MANAG, činí 77 000 000,- Kč a je představován kmenovými akciemi na jméno v listinné podobě o různých jmenovitých hodnotách. (Obchodní rejstřík, © 2013)

V současnosti firma SMO, co se stavebních prací týče, pracuje na rekonstrukci Mariánského náměstí ve Štíplě a rekonstrukci Mateřské školky Slínová ve Zlíně.

Ohledně marketingových činností jsem osobně kontaktovala RNDr. Františka Semotama, který je odpovědnou osobou za reklamu a marketing ve firmě SMO. Organizace společnosti je rozčleněna do šesti divizí, a to na divizi stavební, logistiky, provozně technických služeb, obchodní, specializovaných provozů a ekonomickou, přičemž marketingové oddělení spadá do divize provozně technických služeb, jež se mimo marketing zabývá správou a údržbou majetku, provozem ubytovacích středisek, vlastní investiční činností a provozem tenisové haly.

Firma k propagaci své podnikatelské činnosti zpravidla využívá služeb těchto reklamních agentur:

- MATCHBALL s.r.o.
- Kangaroo Communications s.r.o.
- Milana Kudličky - BALLPROPAG

Propagační materiály společnosti, které jsou vázány na aktivity jednotlivých divizí a jsou v závislosti na nich barevně odlišeny pro snadnější orientaci v nich, byly vytvořeny agenturou Kangaroo Communications s.r.o., která má sídlo v Brně.

V rámci propagace firma SMO investovala do výroby, grafiky a instalace billboardu, který umístila na svém pozemku u dálnice směrem na Kroměříž. Náklady na billboard činily odhadem 100 000,- Kč. Dále má firma pronajaté reklamní plochy 2x5 m u Zimního stadionu ve Zlíně a na Sokolovně.

Společnost v rámci PR sponzoruje florbalový klub Panthers Otrokovice a zlínský volejbalový klub. Rovněž finančně podporuje Otrokovickou BESEDU a zámek Napajedla. (interview s ředitelem divize provozně technických služeb RNDr. Františkem Semotamem, 2013)

Od března roku 2013 má firma nové webové stránky, které vytvořila zlínská digitální agentura NOTIF s.r.o. Jsou účinným prostředkem pro firemní prezentaci nejen stavebních, ale také hotelových služeb. Firma na svých webových stránkách pravidelně zveřejňuje v sekci „Aktuality“ výzvy k podávání nabídek. Naposledy tak bylo učiněno v říjnu roku 2012 v rámci výběrového řízení „Vzdělávání ve společnosti SMO a.s.“ (SMO, 2012)

Vrcholový management firmy je tvořen:

Tab. 3 Složení vrcholového managementu (Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy SMO a.s., 2013)

Titul, jméno a příjmení	Funkce
Ing. Libor Krajča	Ředitel obchodní divize
Ing. Otakar Fiala	Ředitel divize specializovaných provozů
Ing. Karel Šik	Ředitel divize logistiky
Ing. Milan Kotrč, CSc.	Ředitel stavební divize
RNDr. František Semotam	Ředitel divize provozně technických služeb
Petr Bobál	Ředitel ekonomické divize

Pozn. Barevné odlišení jednotlivých divizí koresponduje s barvou propagačních materiálů a usnadňuje orientaci v nich dle jednotlivých činností.

Každý zaměstnanec firmy působící ve vrcholovém managementu vlastní elektronickou vizitku, které jsou ve firmě zavedeny od roku 2011. Tyto vizitky mají stejný rozměr jako klasické papírové vizitky, avšak lze je přehrát v každém počítači, což umožňuje např. spuštění firemních internetových stránek i bez internetového připojení atd.

Společnost SMO sice formálně netvoří marketingové plány, avšak při každé nové stavební zakázce plánuje její bezpečnou a kvalitní realizaci tak, aby byla výdělečná a investoři byli spokojeni. Např. v současnosti se RNDr. František Semotam zaměřuje na tvorbu loga pro hotel Purkmistr v Kroměříži, s jehož výstavbou společnost započala v září roku 2011 a

jeho plánované dokončení by mělo být v dubnu letošního roku 2013. Dokonce společnost uvažuje o guerillové formě reklamy pro propagaci hotelu. (interview s ředitelem divize provozně technických služeb RNDr. Františkem Semotamem, 2013)

9.2.2 JMS Stavební s.r.o.

Firmu JMS Stavební jsem v rámci analýzy konkurence zvolila z toho důvodu, že ji považuji za do budoucna potencionálního konkurenta společnosti MANAG, a.s. Společnost JMS je sice menší, ve Zlíně prozatím nepříliš známou firmou, avšak postupně se rozrůstající a získávající větší množství zakázek a tudíž i podíl na stavebním trhu. JMS Stavební v současné době zaměstnává 26 kmenových pracovníků, jedná se o osoby činné v administrativě, projektanty, techniky, stavbyvedoucí, šéfmontéry a dělníky.

Společnost začala na trhu působit v roce 1998 pod názvem JMS Interiér. V roce 2001 byla založena společnost s ručením omezením pod obchodní firmou JMS Stavební s.r.o. se sídlem ve Zlíně na ulici Kvítková. Firma se zabývá nejen stavební činností, ale také elektroinstalací a výstavbou prodejních jednotek po celé České republice. (JMS Stavební, 2013)

Lze konstatovat, že v současné době se nejvíce specializuje na v pořadí poslední zmíněnou činnost, přičemž stavěla mnoho prodejen ve Zlatém jablku ve Zlíně, z nichž můžeme jmenovat např. H&M, iTouch Apple Premium Reseller, Gumotex ložnice nebo také UGO juice bar.

Společnost nemá marketingové oddělení, ovšem určité marketingové činnosti, především z oblasti propagace, vykonává Ing. Jiří Stříteský, který je jedním z vlastníků společnosti a je rovněž jejím jednatelem. JMS také cíleně oslovuje potenciální investory a uchází se přímo o výběrové řízení. Za tuto činnost je zodpovědná Ing. Šárka Šebestová.

Společnost v současnosti plánuje nové webové stránky a průběžně se snaží o zviditelnění svého loga, které umísťuje nově např. na faktury a klasicky na vizitky, šanony, reklamní předměty apod. Také investuje do propracovaných Stavebních deníků, což působí profesionálním dojmem. V rámci komunikačních činností firma vynakládá finance na venkovní reklamu, konkrétně má umístěnou reklamu v podchodu pod Třídou Tomáše Bati ve Zlíně v rámci plakátu kde je inzerován program multikina Golden Apple Cinema. Dále má firma umístěnu reklamu na městských úřadech ve městech, kde provádí, popř. plánuje provádět svou podnikatelskou činnosti. Před třemi lety byla firma zviditelněna rovněž v architektonických časopisech a vydala Cykloprůvodce Jihomoravským a Zlínským kra-

jem, kde jsou znázorněny trasy pro horská a silniční kola a také výlety pro pěší turistiku řazené podle náročnosti. (interview se spoluvlastníkem společnosti Ing. Jiřím Stříteským, 2013)

JMS Stavební s.r.o. také podporuje kulturu a sport ve Zlínském kraji. Sponzoruje tenisový klub Mladý tenista, Škodu Delimax team 2010 a Peugeot Delimax Total team 2011, kteří závodí v rally. (JMS Stavební, 2013)

9.2.3 PSG – International a.s.

Akciová společnost PSG – International je považována za největší a nejúspěšnější stavební firmu na Zlínsku a je dokonce osmá v pořadí stavebních firem podle ročního finančního obrátu v celé České republice. (eStav, © 2000-2013)

PSG – International a.s. je součástí moderní dynamicky se rozvíjející skupiny PSG, která jako taková působí na tuzemském i zahraniční trhu již od roku 1924. Společnost zaměstnává 545 kvalifikovaných pracovníků a podílela se na projektech ve více než 20 zemích světa. Akciová společnost PSG byla založena v roce 1990 a sídlí v Otrokovicích. Je generálním dodavatelem v oborech stavebnictví, energetiky a petrochemie.

Vývoj celkového obrátu skupiny PSG byl v letech 2008 – 2012 následující:

Tab. 4 Vývoj obrátu skupiny PSG (Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti PSG – International a.s., 2013)

rok	obrat v tis. Kč
2008	6 556 384
2009	7 097 238
2010	6 697 019
2011	4 657 667
2012	6 400 000

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že skupina PSG i přes přetrvávající hospodářskou krizi, navýšila svůj obrat v roce 2012 oproti předcházejícímu roku o více než 1,7 mld. Kč. Ke zvýšení obratu velkou měrou přispěly stavební a energetické projekty v Rusku, které v konečném výsledku vytvořily 71,2 % z celkového obratu. (PSG, © 2007-2012)

Z organizační struktury společnosti vyplývá, že společnost PSG je členěna do několika úseků (finanční, controllingový, právní, lidských zdrojů, správní, exportu), v jejichž čele stojí ředitelé.

Společnost má velmi propracovanou marketingovou činnost, která je vykonávána ředitelem marketingu a PR Mgr. Patrikem Kamasem, kterého jsem osobně kontaktovala. Marketingové oddělení, které není personálně velké, je tedy tvořeno jeho ředitelem, jemuž jsou podřízeni další dva pracovníci a nápomocny jsou jim na částečné úvazky odborné asistentky. Vzhledem k tomu, že společnost má pobočky v mnoha zahraničních zemích (např. v Rusku, Egyptě, Turecku atd), tak je poměrně obtížné koordinovat marketingovou činnost tak, aby byla vzájemně v souladu. Za koordinaci odpovídá rovněž Mgr. Patrik Kamas. Společnost spolupracuje s externími agenturami, které nechce konkrétně jmenovat a najímá si je zejména na propagaci společnosti prostřednictvím elektronických médií (webové stránky) a na tvorbu tiskovin, grafiky a záležitosti s tím související. PR a vztahy s veřejností si společnost převážně zajišťuje sama, pouze ojediněle využívá služeb renomovaných PR agentur.

Vedení společnosti usiluje o to, aby marketingové činnosti byly racionální, efektivní, tedy aby nepodcházelo ke zbytečnému plýtvání finančními zdroji podniku. Proto pečlivě selektují marketingové aktivity.

Základními pilíři marketingu ve společnosti PSG jsou:

- Velmi kvalitně zpracované, pravidelně aktualizované webové stránky s velkým množstvím relevantních informací, včetně údajů o finanční situaci podniku.
- Powerpointová firemní prezentace, která slouží k prezentaci společnosti a její podnikatelské činnosti. Prezentace je každoročně aktualizována a je využívána při obchodních jednáních s potenciálními klienty PSG. Prezentaci je vždy možno uzpůsobit potřebám konkrétního klienta a vyzdvihnout z ní pouze pro něj relevantní informace.

- Katalogy – které jsou důležitým marketingovým nástrojem společnosti, avšak v loňském roce 2012 probíhala řada významných organizačních změn ve společnosti a z toho důvodu nebyl aktuální katalog vytvořen.
- V rámci PR se nepravidelně objevují zprávy o PSG v Hospodářských novinách, Lidových novinách a v odborných ekonomických časopisech. Cílem je především budování image, zviditelnění a připomenutí firmy.
- Společenská odpovědnost a sponzoring je další důležitou složkou marketingové komunikace. PSG je generálním sponzorem zlínského hokejového klubu, a to částkou cca 20 mil. Kč ročně. V minulosti sponzorovali po dobu tří let také ruský hokejový klub.
- „Eventové akce“, tedy různé společenské události jako např. novoroční setkání zaměstnanců ve Zlíně, rovněž pořádají akce určené pro důležité obchodní partnery (golfové turnaje). V letošním roce plánuje společnost uspořádat zaměstnanecký den. Mnoho akcí je připravováno a spjata s hokejovým klubem, kdy jsou zaměstnanci i obchodní partneři zváni na hokejová utkání apod.

Všechny materiály jsou vyhotoveny ve třech jazycích (v češtině, angličtině a ruštině). Hlavním cílem marketingového oddělení je získat nové kontrakty, posílit image firmy a mít k dispozici propagační materiály, které potencionálním investorům demonstrují fakta o společnosti, referencích a informace o již realizovaných či plánovaných projektech. (interview s Mgr. Patrikem Kamasem)

V současné době společnost plánuje výstavbu paroplynové elektrárny v Erbilu v Iráckém Kurdistánu. Projekt bude pravděpodobně financován prostřednictvím České exportní banky a pojištění by mělo být poskytnuto státní pojišťovnou EGAP. (PSG, © 2007-2012)

Společnost PSG každoročně vytváří marketingové plány, které jsou schvalovány vždy na přelomu nového roku. Jsou vytvářeny v excelové tabulce a jsou zde rozepsány jednotlivé plánované aktivity společnosti, náklady potřebné na jejich realizaci, časová náročnost činností a cíle, jakých má být prostřednictvím aktivit dosaženo.

9.2.4 Shrnutí analýzy konkurence

V rámci analýzy konkurence z hlediska jejich marketingových činností jsem dospěla k jednoznačnému závěru, že nejpropracovanější marketingovou strategií má společnost PSG - International a.s. Jako jediná z analyzovaných firem má samostatný úsek Marketingu a PR a tato skutečnost je citelně znát. Při osobním setkání s ředitelem marketingového oddělení Mgr. Patrikem Kamasem jsem se dozvěděla velké množství pro potřeby diplomové práce relevantních informací a to naprosto profesionálním způsobem. Velmi pozitivně hodnotím webovou stránku společnosti, které jsou pravidelně aktualizovány a jsou zde zachyceny všechny podstatné informace o firmě, a to včetně finanční situace podniku, přičemž celkový obrat skupiny PSG je navíc rozčleněn nejen podle jednotlivých zemí, ve kterých působí, ale také podle činností (stavební, energetika a petrochemie, ocelové konstrukce, výroba, ostatní), ze kterých obrat pochází. Dále považuji za zdařilou a nápaditou powerpointovou firemní prezentaci pro klienty PSG a pořádání společenských akcí pro své zaměstnance i obchodní partnery. PSG jako jediná z analyzovaných firem pravidelně každý rok vytváří marketingové plány.

Na druhé místo z hlediska marketingových aktivit bych umístila společnost SMO a.s., která má marketingové oddělení spadající do divize provozně technických služeb. Společnost je poměrně marketingově činná, i když samozřejmě nemůže na marketing vynakládat tak velké finanční prostředky jako společnost PSG. Velmi ovšem oceňuji inovativní přístup RNDr. Františka Semotama, který se každoročně snaží přijít s novými nápady, např. co se týká novoročních přání či guerilla marketingu pro propagaci plánovaného otevření hotelu Purkmistr v Kroměříži.

Společnost MANAG, a.s. bych zařadila na třetí místo, neboť sice faktické marketingové oddělení nemá, ale přesto vyvíjí určité marketingové činnosti, avšak poměrně nekoordinovaně. Shledala jsem ovšem řadu nedostatků v marketingové oblasti, jako např. neaktuální webovou stránku či absence tvorby marketingových plánů. Poněkud neblahé bylo také zjištění, že společnost nemá přílišné ambice cokoliv na stávající situaci marketingu ve firmě měnit, neboť důsledkem hospodářské krize je zde tlak spíše na neustálé snižování nákladů. Přesto se pokusím v rámci projektové části tuto skepsi k marketingu alespoň zmírnit a demonstrovat jeho výhody v praktickém využití. Nelze totiž redukovat a vnímat marketing pouze jako reklamu, neboť propagace je jenom jednou z jeho částí.

Nejméně propracovanou marketingovou strategii má dle mého názoru firma JMS Stavební, s.r.o., která je z analyzovaných firem nejmenší, nejméně známá a na trhu působí přibližně o deset let kratší dobu než ostatní srovnávané společnosti. Přesto pozitivně hodnotím přímé kontaktování potencionálních klientů Ing. Šárkou Šebestovou a snahou o postupné zviditelňování loga společnosti. Proto si myslím, že firma má do budoucna určitě potenciál, ale měla by investovat více času do marketingového plánování.

9.3 SWOT analýza

Společnost MANAG, a.s. v minulosti SWOT analýzu pravidelně sestavovala, avšak v posledních letech tak již nečiní. Naposledy byla SWOT analýza jako strategický nástroj využita v rámci Konzultace ke strategickému řízení společnosti, kterou firmě poskytnul odborný strategický poradce PhDr. Jiří Hřebíček z poradenské agentury ActivConzult v roce 2009. Následující SWOT analýza byla sestavena na základě informací poskytnutých Ing. Bohumilem Mahdalem.

Silné stránky firmy (tzv. „Strengths“):

- velmi dobré jméno a image společnosti
- dlouholetá tradice, zkušenosti z výstavby v Německu
- vysoká kvalita práce, v porovnání s konkurencí vyšší odborná a profesní úroveň technických pracovníků
- pozitivní reference
- orientace na více oblastí činností (vlastní investiční výstavba, stavební činnosti pro soukromé i státní investory)
- finanční stabilita společnosti, vysoký vlastní kapitál
- spolehlivost v otázce plnění termínů
- odpovídající poměr mezi kvalitou a cenou
- možnost garantovat provedení díla velkým nemovitým majetkem
- je vlastníkem budov a areálů kde působí, tudíž nemusí vynakládat vysoké částky na jejich pronájem, naopak inkasuje nájemné od pronajímatelů

Slabé stránky firmy (tzv. „Weaknesses“):

- menší obchodní kontakty ve srovnání s konkurencí
- neexistence marketingového oddělení

- nejasná personální politika, chybí promyšlená koncepce řízení lidských zdrojů
- únava klíčových pracovníků, ztráta motivace pramenící z dlouhodobého setrvávání na stejném postu
- není propracovaný motivační systém
- nedostatečné plánování ve firmě (nevytváří marketingové ani finanční plány)
- nedostatečný tok informací ve firmě, plynoucí mj. z absence porad vedení společnosti
- přílišné konzervativní a opatrné vedení společnosti
- vysoké režijní náklady

Příležitosti firmy (tzv. Opportunities):

- vylepšit a posílit pozici na tuzemském trhu
- nalézt optimální strategii k překonání hospodářské krize
- diverzifikovat rizika a jednotlivé podnikatelské činnosti
- vytvořit fungující marketingové oddělení
- zajistit strategického partnera v odběru stavebních prací
- využít velkého majetku společnosti ke zvýšení tržního podílu
- zlepšit efektivitu využití vlastního kapitálu společnosti, např. hodnotnými developerskými projekty
- získat dotace z různých programů zaměřených na stavebnictví a díky tomu realizovat nové zakázky

Hrozby firmy (tzv. „Threats“):

- prohloubení krize ve stavebnictví
- ohrožení samotné existence firmy z důvodů přetrvávající hospodářské krize
- nedostatek zakázek, z čeho plyne i nedostatek pracovní náplně pro zaměstnance
- další snižování stavu zaměstnanců, které by mj. vyústilo v povinnost vynaložit vysoké částky na odstupné
- uzavření smlouvy o dílo za extrémně nízkou cenu v důsledku konkurenčního tlaku
- uzavření velkého kontraktu s nesolidním a nesolventním partnerem

- nečinnost vlády prohlubující krizi ve stavebnictví
- nespolehliví subdodavatelé

9.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

V praxi se vyskytuje mnoho způsobů jak vyhodnotit podklady získané provedením SWOT analýzy, přičemž pro potřeby práce jsem zvolila slovní vyhodnocení z mého pohledu nejpodstatnějších faktorů, na které by se společnost měla zaměřit.

Ze silných stránek vyplývá, že společnost podstatnou měrou těží ze své velmi dobré pověsti na stavebním trhu a pozitivních referencí na již realizované projekty. V rámci svého osobního průzkumu prostřednictvím neformálního dotazování jsem zjistila, že v podstatě všechny dotazované osoby jmenovanou stavební firmu nejen znají, ale neřeknou o ní nic špatného, neboť nejenže firma produkuje velmi kvalitní stavby, ale rovněž jejich cena není nikterak neadekvátně vysoká. Navíc zde nehrozí situace, že by investoři, ať už soukromí, komunální či státní, nebyli spokojeni s konečným výsledkem, neboť společnost je mj. věhlasná vysokou kvalitou práce a odbornou úrovní technických pracovníků. Dobré jméno společnosti by mělo přispět k využití příležitosti k zajištění spolehlivého strategického partnera v odběru stavebních prací.

Orientace společnosti na více oblastí činností (nejen stavební, ale i developerské) navíc přispívá k diverzifikaci rizika. Finanční stabilita a vysoký kapitál by také mohl napomoci společnosti zvýšit svůj podíl na stavebním trhu. Dále bych firmě doporučila pravidelně sledovat aktuální informace o výzvách na dotace z Evropské unie, které jsou dostupné např. na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a využít tak příležitosti k získání dotací z různých programů. Firma je vlastníkem velkého množství nemovitého majetku. Měla by tedy této skutečnosti využít k nalezení optimální strategie k překonání krize ve stavebnictví např. tím, že bude nemovitosti pronajímat a inkasovat nájemné, které zajistí i nadále finanční stabilitu podniku.

Ohledně slabých stránek doporučuji, aby společnost nepodceňovala důležitost marketingu, včetně marketingového plánování a zvážila založení specializovaného oddělení ve firmě. Firma by také měla zapracovat na vytvoření efektivního motivačního systému a pomocí motivačních stimulů eliminovat únavu klíčových pracovníků.

Konzervativní a opatrné vedení společnosti sice na jednu stranu snižuje riziko ohrožení samotné existence firmy, neboť firma zbytečně neriskuje a tudíž se vyhýbá uzavírání

smluv o dílo za extrémně nízké ceny, avšak tento styl vedení společnosti zrovna nepřispívá k využívání tržních příležitostí. Na druhou stranu jako velké pozitivum konzervativního vedení společnosti shledávám v tom, že se díky tomu společnost prozatím víceméně úspěšně vyhýbá uzavření velkého kontraktu s nesolidním a nesolventním investorem či nespolehlivým subdodavatelem.

9.4 Shrnutí analytických šetření

Analytická šetření byla provedena za účelem získání podkladů pro projekt sestavení marketingového plánu společnosti MANAG, a.s., který bude zaměřen na vlastní developerskou činnost firmy, a to konkrétně na projekt výstavby Bytového domu B11 U Centrálního parku II.

Provedením SLEPTE analýzy byly zkoumány vybrané externí vlivy makroprostředí, které mají dopad na stavebnictví.

V rámci analytických šetření byla provedena analýza konkurence z hlediska jejích marketingových činnosti. Účelem bylo zjistit stav marketingových oddělení ve zvolených konkurenčních stavebních firmách a na základě toho navrhnout doporučení společnosti MANAG pro zlepšení stávající marketingové situace ve firmě.

Jako základní metoda pro analýzu společnosti MANAG byla zvolena SWOT analýza, přičemž za určující silné stránky společnosti, ze kterých firma nejvíce profituje, jsou považovány tyto - velmi dobrá image firmy, kvalita práce a pozitivní reference na realizované projekty. Naopak výraznou slabinou firmy je neexistence marketingového oddělení, které je v současné době krize ve stavebnictví a silného konkurenčního boje o každou stavební zakázku prakticky nezbytné. Výhodou společnosti je její finanční stabilita a vysoký vlastní kapitál, díky čemuž si může dovolit investovat do vlastních developerských projektů a díky tomu zajistit pracovní náplň pro své kmenové zaměstnance.

10 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.

Společnost MANAG a.s. se v současné době přetrvávající krize ve stavebnictví zaměřila na vlastní developerské projekty, aby tak efektivně využila své know-how, zkušenosti, kmenové pracovníky a značné kapitálové prostředky nashromážděné z dob největšího boomu ve stavebnictví, který trval do roku 2008.

10.1 Developerská činnost společnosti

Stěžejní podnikatelskou aktivitou společnosti MANAG, a.s. je v dnešní době vlastní investiční výstavba, přičemž investovala do následujících bytových komplexů:

- **Bydlení U Centrálního parku, Zlín** – bytový komplex situovaný na Jižních Svazích ve Zlíně je tvořen pěti bytovými domy B1, B2, B3, B4 a B5 s podzemními objekty určenými k parkování. Bytové domy jsou umístěny v klidném prostředí a nabízí vysoký standard bydlení i pro náročnou klientelu. Projekt byl velice úspěšný, všechny byty se prodaly, a proto se společnost MANAG rozhodla v developerských projektech i nadále pokračovat. (MANAG, © 2008)
- **Terasové domy Zelinova, Zlín** - tento projekt byl zahájen na podzim roku 2007 a dokončen počátkem roku 2009. Domy jsou situovány do lokality Kozlův žleb. Toto umístění nabízí majitelům bytů mnoho výhod jako např. výbornou dopravní dostupnost a krásný výhled na všudypřítomnou zeleň. Terasové domy Zelinova se skládají ze tří bytových domů označených B6, B7, B8, v nichž se nachází 120 bytových jednotek s prostornými terasami, popř. balkóny a je možno si přikoupit parkovací stání či samostatnou garáž. V současné době je prodej bytů již ukončen, neboť již byly všechny bytové jednotky předány svým novým majitelům. (MANAG, © 2009)
- **Bytové domy Zelinova, Zlín** – projekt byl zahájen v červenci roku 2008 a ukončen v listopadu roku 2009. Navazuje na přecházející dva úspěšné projekty výstavby bytových komplexů Bydlení U Centrálního parku a Terasové domy Zelinova v lokalitě Jižní Svahy ve Zlíně. Bytové domy Zelinova se skládají ze dvou totožných bytových domů označených B9 a B10, ve kterých se nachází 72 bytových

jednotek, přičemž každá z nich má vlastní terasu nebo balkón. K dispozici zde mají majitelé bytů 52 parkovacích míst v podzemních garážích. V současné době jsou volné pouze poslední čtyři bytové jednotky, zbývajících 68 bytů již bylo předáno svým uživatelům. (MANAG, © 1996 – 2013)

10.2 Projekt marketingového plánu

Projekt sestavení marketingového plánu je zaměřen na projekt výstavby Bytových domů u Centrálního parku II, neboť se jedná o projekt nejnovější a mimo stabilní příjmy plynoucí ze správy majetku, se významnou mírou podílí na celkových ziscích společnosti. Při tvorbě marketingového plánu jsou využity poznatky získané z jednotlivých analytických šetření, která byla provedena v úvodu praktické části diplomové práce.

Marketingový plán začíná popisem projektu výstavby Bytových domů U Centrálního parku II, jenž je zaměřen na jeho podstatné charakteristiky. Poté jsou definovány marketingové cíle, strategie vedoucí k dosažení těchto cílů a akční plány, ve kterých jsou promítnuty zvolené strategie. Následně je sestaven plán komunikační věnující se propagaci volných bytových jednotek, a to s ohledem na cílovou skupinu potenciálních nových majitelů. Cílovou skupinou bytu o menších velikostech (1+kk, 2+kk) jsou zejména senioři, bezdětní manželé, popř. tzv. „singles“. Cílovou skupinou pro byty o větších velikostech (3+kk, 4+kk) jsou především rodiny s dětmi či náročnější klientela. V konečné fázi projektu je marketingový plán podroben analýze rizikové, nákladové a časové.

10.2.1 Popis projektu výstavby Bytových domů U Centrálního parku II

Bytové domy U Centrálního parku II navazují na dosavadní výstavbu a jsou umístěny rovněž na Jižních Svazích ve Zlíně.



Obr. 3 Vizualizace exteriéru (MANAG, © 2012)

Výstavba byla zahájena v listopadu roku 2011 a ukončena počátkem roku 2013. Nachází se zde 42 bytových jednotek, z nichž 17 je v současné době volných k prodeji, 1 byt je rezervován a zbývající byty jsou již prodány. V bytovém domě se nachází v závislosti na velikosti bytů tyto kategorie:

- **1+kk** – 9 bytů o této velikosti, přičemž jejich rozloha je $31,1 \text{ m}^2$ + balkón o rozloze $5,6 \text{ m}^2$. Ceny bytů se pohybují od 1 117 273,- Kč do 1 153 636,- Kč, a to v závislosti na umístění bytu v rámci podlaží bytového domu a jeho orientaci. V této kategorii jsou prodány pouze 2 bytové jednotky a 1 je rezervována.
- **2+kk** – 16 bytů o této velikosti, přičemž jejich rozloha je $47,7 \text{ m}^2$ nebo $52,4 \text{ m}^2$ + balkón o rozloze $7,9 \text{ m}^2$. Ceny bytů se pohybují v rozmezí 1 526 364,- Kč – 1 680 909,- Kč a ceny se liší v závislosti na velikosti a orientaci bytu (okna a výhled) v rámci bytového domu. V této kategorii je v současné době prodáno 9 bytů.
- **3+kk** – 12 bytů o této velikosti, přičemž jejich rozloha je $71,2 \text{ m}^2$ nebo $83,8 \text{ m}^2$ + terasa o rozloze $17,8 \text{ m}^2$ či $11,5 \text{ m}^2$. Ceny bytů se pohybují v rozmezí 2 762 281,- Kč – 2 981 579,- Kč, a to v závislosti na velikosti bytu, terasy a orientaci bytu v rámci bytového domu. V této kategorii jsou prodány téměř všechny byty s výjimkou 2 jednotek.
- **4+kk** – 2 byty o této velikosti, přičemž jejich rozloha je $118,2 \text{ m}^2$ a $100,8 \text{ m}^2$ + terasa o velikosti $20,7 \text{ m}^2$ a $15,3 \text{ m}^2$. Ceny bytů nejsou zveřejněny, neboť jsou již oba byty z této kategorie prodány.

Na projektu se podílela renomovaná architektonická kancelář ATELIER 91. K dispozici je 14 uzavřených garáží a dostatečné množství venkovních parkovacích stání. Ke dni 9. dubna 2013 jsou volné k prodeji pouze 3 garáže v ceně 239 000,- Kč. Každá bytová jednotka je propojena s vnějším prostředím minimálně jednou terasou či prostorným balkónem s nádherným výhledem do okolí. (MANAG, © 2012)

Velmi kladně hodnotím skutečnost, že zájemcům o koupi bytu je nabízena možnost provedení změn podle jejich individuálních přání jako např. propojení dvou a více bytových

jednotek, úpravy interiérů a vývodů instalací, návrhy provedení koupelen apod. Rovněž předběžná vizualizace interiéru je pro potencionální kupující značně atraktivní.



Obr. 4 Vizualizace interiéru (MANAG, © 1996 – 2013)

10.2.2 Stanovení marketingových cílů

Základem celého marketingového plánu je jasně definovat konkrétní, kvantifikovatelné a především reálně dosažitelné marketingové cíle, k jejichž naplnění plán směřuje. Společnost MANAG, a.s. by se měla v roce 2013 ve vazbě na Bytové domy U Centrálního parku II zaměřit na následující marketingové cíle:

1. Zvýšit prodej bytů o velikosti 1+kk a 2+kk o 50 % do konce roku 2013
2. Získat konkurenční výhodu oproti obdobným developerským projektům na Jižních Svazích ve Zlíně do 30. června 2013
3. Zvýšit atraktivitu společnosti MANAG, a.s. pro finanční instituce a potencionální investory do konce roku 2013
4. Zvýšit zisk na vybraných bytech alespoň o 30 % do konce roku 2013

10.2.3 Marketingové strategie v relaci na marketingový mix

Marketingové strategie mají za úkol určit způsob dosažení stanovených marketingových cílů. Jelikož společnost MANAG, a.s. nemá dominantní postavení na stavebním trhu, bylo by vhodné, aby se zaměřila spíše na vybraný tržní segment a na něm potencionálním kupujícím nabídnout určitou přidanou hodnotu. V rámci marketingové strategie je nezbytné se zaměřit především na tzv. 4 „P“, tedy produkt, cenu, místo prodeje a komunikaci se zájemci o koupi.

Produkt

Společnost MANAG, a.s. v současnosti nabízí k prodeji bytové jednotky o velikosti 1+kk, 2+kk a 3+kk (byty 4+kk jsou již prodány) v Bytovém domě B11 na Jižních Svazích ve Zlíně. Výjimečnost nabízených bytů spočívá v:

- **Atraktivní lokalitě**, neboť Bytový dům je situován v blízkosti Centrálního parku a lesnatého okolí Zlína, které lze využít k volnočasovým aktivitám. V okolí domu se nachází dětská hřiště a sportovní plochy. Byty jsou vhodně orientovány vzhledem ke světovým stranám a nabízí krásný výhled do okolí. Je zde rovněž výborná a rychlá dopravní dostupnost do centra města Zlín.
- **Moderní architektuře**, kdy je kladen důraz na maximální funkčnost, účelnost a pohodlí budoucích majitelů bytů. Na projektu se podílela renomovaná architektonická kancelář ATELIER 91.
- **Kvalitním, spolehlivém a ověřeném developerovi**, tedy společnosti MANAG, a.s., která již v minulosti investovala do obdobných a velmi úspěšných developer-ských projektů na Jižních Svazích.
- **Možnosti individuálních úprav** podle přání potencionálních zájemců o koupi bytu.

Uvedené výhody nabízeného produktu je třeba vhodnou formou zprostředkovat zákazníkům. Vzhledem k přetrvávající krizi ve stavebnictví je třeba věnovat zvýšenou pozornost

propracované marketingové strategii, aby společnost i přes nepříznivou situaci na trhu s nemovitostmi a zvyšující se zadluženosti domácností byty prodala.

Cena

Velmi podstatným krokem je zvolit příhodnou cenovou strategii. Je nezbytné zohlednit především ceny konkurence, nákupní chování a množství předpokládaných zájemců o koupi bytu v této lokalitě. Vzhledem k velikosti společnosti MANAG, a.s. bych doporučila zvolit strategii tržního stanovení cen, tedy stanovit cenu bytových jednotek v závislosti na situaci na trhu, odhadu ročního prodeje bytů při této ceně a požadované úrovni zisku.

Doporučila bych společnosti, aby stanovila ceny bytů po důkladné analýze cen konkurence v této lokalitě a snažila se od konkurence odlišit nejen příznivější cenou, ale především vyšší úrovní doprovodných služeb nabízených společně s produktem (např. individuální přístup, možnost úprav dle přání zákazníků apod.)

Místo prodeje a distribuce

Navrhuji, aby společnost zvolila smíšený model přímého a nepřímého prodeje. Společnost v současné době nabízí byty prostřednictvím realitní kanceláře Zvonek, se kterou má uzavřenou smlouvu o výhradním prodeji. To ovšem nepovažuji za vhodné, neboť realitní kancelář Zvonek nabízí velké množství dalších nemovitostí a nijak se speciálně nezaměřuje na propagaci prodeje bytů v Bytovém domě B11. Rovněž orientace na webových stránkách realitní kanceláře je velmi špatná a musíme přímo cíleně hledat Bytový dům u Centrálního parku, abychom vůbec nabídku bytů společnosti MANAG našli. Doporučuji tedy změnit smlouvu o výhradním prodeji s RK na prodej nevýhradní a pověřit přímo kvalifikované zaměstnance společnosti či odborníky k přímému prodeji bytů.

Komunikační mix neboli propagace produktu

Společnost by měla investovat nejen do reklamy, ale také do dalších částí komunikačního mixu, a to zejména do PR (interního i externího), aby i nadále podporovala dobré jméno společnosti a dobré vztahy s veřejností.

Jelikož jsou nabízeny k prodeji ve stejné lokalitě byty od konkurenčních stavebních firem tak doporučuji, aby se společnost MANAG snažila rovněž prostřednictvím propagace diferencovat od konkurence a zvolit odlišné komunikační nástroje. Marketingová komunikace

musí být integrovaná a vzájemně v souladu. Návrh komunikačních aktivit pro rok 2013 bude rozpracován v rámci komunikačního plánu, který je součástí plánu marketingového.

10.2.4 Akční plány

V rámci akčních plánu budou specifikovány jednotlivé činnosti, které by měly přispět k naplnění stanovených marketingových cílů pro rok 2013. Náklady na jednotlivé aktivity jsou stanoveny na základě informací poskytnutých managementem společnosti MANAG.

1. Marketingový cíl č. 1 - zvýšit prodej bytů o velikosti 1+kk a 2+kk o 50 % do konce roku 2013

Z dosavadního prodeje bytů lze dovodit, že je potřeba zaměřit se marketingově zejména na prodej bytů o menších velikostech, neboť větší byty jsou z velké části již prodány. Pro dosažení marketingového cíle č. 1 budou realizovány následující aktivity:

Tab. 5 Aktivita A/I (Vlastní zpracování)

Název aktivity A/I:	propojit bytové jednotky
Současný stav:	v Bytovém domě B11 se nachází pouze dva byty o velikosti 4+kk, které jsou ovšem již prodány. Lze tedy dovodit, že je poptávka spíše po vícepokojových bytech pro rodiny s dětmi. Bylo již realizováno spojení bytových jednotek v 5. a 6. NP
Popis aktivity:	propojit bytové jednotky B11/11 (2+kk) a B11/12 (2+kk) v 1. NP, čímž by došlo ke vzniku jednoho bytu o velikosti 4+kk a propojit bytové jednotky v 2. NP B11/26 (2+kk) a B11/27 (1+kk), čímž by vznikla bytová jednotka o velikosti 3+kk
Cíl aktivity:	přizpůsobit se tržní situaci a uspokojit poptávku po bytech o větší velikosti
Odpovědná osoba:	Ing. Jiří Jureček
Období:	04/2013
Náklady:	40 000,- Kč (bourání příček, zazdění vstupních dveří, napojení podlah, nová výmalba)

Možnost propojení těchto konkrétních bytových jednotek je navržena v závislosti na půdorysu prvního a druhé nadzemního podlaží, které jsou umístěny v příloze PII: Půdorys 1. NP a PIII: Půdorys 2. NP.

Tab. 6 Aktivita A/II (Vlastní zpracování)

Název aktivity A/II:	vytvořit bezbariérový přístup
Současný stav:	v Bytovém domě B11 není zajištěn bezbariérový přístup, což může odradit zdravotně postižené zájemce o koupi bytu (např. seniory), kteří by mohli mít zájem o koupi menšího bytu 1+kk či 2+kk
Popis aktivity:	zajistit bezbariérový přístup v 1. NP pro osoby tělesně postižené (výškové rozdíly pochozích ploch max. 20 mm, protiskluznost ploch) a pro osoby zrakově postižené (vodící linie a varovné pásy)
Cíl aktivity:	rozšířit cílovou skupinu potenciálních kupujících o osoby zdravotně postižené
Odpovědná osoba:	Ing. Jiří Jureček
Období:	04/2013
Náklady:	50 000,- Kč

Tab. 7 Aktivita A/III (Vlastní zpracování)

Název aktivity A/III:	změnit smlouvu o výhradním prodeji s RK Zvonek na prodej nevýhradní
Současný stav:	společnost má uzavřenou s RK smlouvu o výhradním prodeji, což je ovšem neefektivní
Popis aktivity:	udělat právní analýzu smlouvy uzavřené s RK Zvonek, poté dohodnout setkání s odpovědnou osobou z RK a iniciovat jednání o změně smlouvy
Cíl aktivity:	zefektivnit prodej
Odpovědná osoba:	Ing. Bohumil Mahdal
Období:	04/2013
Náklady:	1 500,- Kč (náklady na právní pomoc)

2. Marketingový cíl č. 2 - Získat konkurenční výhodu oproti obdobným developerským projektům na Jižních Svazích ve Zlíně do 30. června 2013

Na Jižních Svazích ve Zlíně jsou nabízeny k prodeji obdobné bytové jednotky od konkurenčních developerů, a proto je pro společnost MANAG velmi důležité se od konkurence odlišit. K naplnění druhého marketingového cíle spočívajícího v získání konkurenční výhody budou v roce 2013 realizovány následující aktivity:

Tab. 8 Aktivita B/I (Vlastní zpracování)

Název aktivity B/I:	shromáždit dostupné informace o nabídce konkurenčních bytů na Jižních Svazích ve Zlíně
Současný stav:	konkurenční stavební firmy jsou monitorovány nepravidelně a nekoordinovaně
Popis aktivity:	v rámci analýzy konkurence se společnost zaměří především na byty Zlín-Křiby (projekt od stavební společnosti AIP development, s.r.o.) a na bytové domy na ulici Podlesí (projekt stavební společnosti ZLS bytové domy a.s.)
Cíl aktivity:	diferenciace od konkurence prostřednictvím získání konkurenční výhody
Odpovědná osoba:	Ing. Jan Uvíra
Období:	04/2013 – 05/2013
Náklady:	0,- Kč (v rámci pracovní náplně)

Tab. 9 Aktivita B/II (Vlastní zpracování)

Název aktivity B/II:	individuální přístup k zájemcům o koupi bytu
Současný stav:	společnost umožňuje úpravy interiérů (včetně scelování bytů) podle individuálních přání zákazníků a nabízí možnosti financování koupě bytu

Popis aktivity:	společnost bude nabízet komplexní služby od renomovaného bytového architekta a zprostředkovávat další kvalitní a cenově dostupné subdodavatele (např. na kuchyň, koupelnu apod.). Byt tedy bude předán novým majitelům kompletně dokončen tak, aby byl připraven přímo k nastěhování a odpovídal jejich individuálním přáním a potřebám. Rovněž bude zpracována široká nabídka možností financování „ušitá na míru“ přímo kupujícím od kvalifikovaných finančních poradců
Cíl aktivity:	spokojení zákazníci a získání provize od finančních institucí, popř. subdodavatelů za zprostředkování úvěru, popř. zakázky
Odpovědná osoba:	Ing. Bohumil Mahdal
Období:	po celý rok 2013
Náklady:	0,- Kč (vynaložené náklady se refinancují provizemi)

3. Marketingový cíl č. 3 - Zvýšit atraktivitu společnosti MANAG, a.s. pro finanční instituce a potencionální investory do konce roku 2013

Společnost má sice vysoký vlastní kapitál, avšak zpravidla pro své projekty potřebuje také cizí zdroje v podobě bankovních úvěrů. Proto je nezbytné mít pro finanční instituce dostatečně kvalitní renomé, které bude garantovat spolehlivé plnění platebních podmínek a podporovat tak ochotu bankovních domů poskytovat výhodné úvěry.

Tab. 10 Aktivita C/I (Vlastní zpracování)

Název aktivity C/I:	podat přihlášku do soutěže Stavba roku Zlínského kraje 2012
Současný stav:	společnost MANAG již získala ocenění stavby roku Zlínského kraje v květnu roku 2008 za stavbu Bytových domů Baťov Otrokovice a v květnu roku 2009 za stavbu onkologického centra Krajské nemocnice T. Bati

Popis aktivity:	podání přihlášky včetně formálních náležitostí oblastnímu manažerovi SPS Ing. P. Bělohávkovi, CSc.
Cíl aktivity:	prezentovat společnost veřejnosti a zároveň zviditelnit projekt výstavby Bytových domů v Centrálním parku II
Odpovědná osoba:	Ing. Bohumil Mahdal
Období:	do 28. března 2013
Náklady:	0,- Kč (elektronicky zasláná přihláška)

Podání přihlášky do soutěže Stavba roku Zlínského kraje 2012 bylo firmě doporučeno již v únoru roku 2013, aby byl dodržen nejzazší termín podání přihlášky, který byl prodloužen z 15. března na 28. března 2013. (PUBLICITY, 2013)

Tab. 11 Aktivita C/II (Vlastní zpracování)

Název aktivity C/II:	vytvořit prezentační materiál pro finanční instituce, popř. potencionální investory
Současný stav:	společnost v současnosti takový specializovaný a aktuální prezentační materiál nemá
Popis aktivity:	zadat vyhotovení prezentačního materiálu reklamní agentuře, který bude obsahovat nejen dosavadní projekty, ale také návrh projektu nového, včetně nákladových a výnosových položek
Cíl aktivity:	získat finanční zdroje
Odpovědná osoba:	Ing. Horák
Náklad:	390,- Kč/1 str. (celkový náklad závisí na počtu stran prezentačního materiálu)

4. Marketingový cíl č. 4 – Zvýšit zisk na vybraných bytech alespoň o 30 %

Dosud realizované prodeje již zajistily ziskovost projektu. Firma je natolik finančně stabilní, že si může dočasně ponechat vlastnictví k 3 bytům v přibližné hodnotě 6 mil. Kč, vzorový byt krátkodobě pronajmout a 2 vybrané byty prodat na dlouhodobé splátky formou „leasingu“, čímž dojde k maximalizaci zisku z těchto bytů.

Tab. 12 Aktivita D/I (Vlastní zpracování)

Název aktivity D/I:	krátkodobý pronájem vzorového bytu
Současný stav:	firma MANAG v současné době nabízí bytové jednotky pouze k prodeji
Popis aktivity:	pronajmout vzorový byt nižší nájemné, než je tržní nájemné v místě a čase obvyklé, s omezeními pro nájemce (povinnost umožnit prohlídku zájemcům o koupi a krátkou výpovědní lhůtou)
Cíl aktivity:	plné využití vzorového bytu a inkasování nájemného
Odpovědná osoba:	Ing. Pavel Malý
Období:	po celý rok 2013
Náklady:	3 000,- Kč (vzorový byt jej již vybaven pouze náklady na právní služby)

Tab. 13 Aktivita D/II [Vlastní zpracování]

Název aktivity D/II:	leasing dvou vybraných bytů
Současný stav:	společnost nenabízí možnost nájmu bytu s jeho následnou koupí (=leasing)
Popis aktivity:	nalézt zájemce, který nesplňuje kritéria pro poskytnutí hypotéky, přesto je natolik rentabilní, aby byl schopen platit nájemné (=leasingové splátky). Byt zůstává ve vlastnictví firmy až do poslední splátky. V případě prodloužení s úhradou splátek firma odstoupí od smlouvy, dosud zaplacené splátky byly prostým nájemným, byt je navíc dodělán na náklady nájemce.

Cíl aktivity:	zvýšení zisku v horizontu devíti let o 1 200 000,- Kč bez finančních rizik
Odpovědná osoba:	Ing. Pavel Malý
Období:	po celý rok 2013
Náklady:	3 000,- Kč (na právní služby - příprava smlouvy)

10.2.5 Komunikační plán

V rámci marketingového plánu je navržen ve stručné podobě plán komunikační pro rok 2013, který navazuje a doplňuje dosavadní komunikační aktivity firmy. Také má za úkol znásobit efektivitu akčních plánů a přispět tak ke splnění vytyčených marketingových cílů.

Formy stávající komunikace se zákazníky jsou již zhodnoceny v rámci analytických šetření v podkapitole 8.1 nazvané jako Komunikační aktivity společnosti. V úvodu komunikačního plánu předestírám, že za jeden z negativních jevů považuji nepravidelnou aktualizaci webových stránek společnosti, což hodnotím v relaci na projekt výstavby Bytového domu B11, na nějž je marketingový plán zpracován. Je zde špatně zajištěna synchronizace a diferenciace mezi dřívějšími developerskými projekty a nejnovějším projektem výstavby Bytového domu B11. Nežádá se totiž stane, že je člověk přesměrován na stránky projektů, kde jsou bytové domy již všechny prodány, a tudíž se může domnívat, že jsou rovněž vyprodány i byty, které jsou ovšem reálně stále volné. Naopak pozitivně hodnotím, že jsou alespoň pravidelně doplňovány informace o prodaných, rezervovaných a volných bytových jednotkách.

Doporučení pro firmu:

- Nový design webových stránek (náklad přibližně 10 000 Kč)
- Pověřit osobu, která bude pravidelně aktualizovat webové stránky
- Vylepšit orientaci mezi jednotlivými developerskými projekty

Propagace Bytového domu B11 je ponechána do značné míry na RK Zvonek, která ovšem nabízí široké spektrum dalších nemovitostí, tudíž dle mého názoru nevěnuje dostatečnou pozornost Bytovému domu společnosti MANAG. Na druhou stranu jako pozitivní hodno-

tím umístění billboardu na velmi přehledném místě na Sokolské ulici a na Jižních Svazích u Centrálního parku, kde je předmětný Bytový dům inzerován.

Doporučení pro firmu:

- Nespoléhat pouze na propagaci zajištěnou RK Zvonek, která mj. nemá příliš designově atraktivní (ani přehledné) webové stránky, ale zaměřit se i na propagaci prostřednictvím svých kmenových zaměstnanců
- I nadále pokračovat ve venkovní reklamě prostřednictvím billboardů (v minulosti zde byla tendence upouštět od této formy reklamy a společnost řadu billboardů zrušila, aby ušetřila náklady za pronájem reklamních ploch)

Společnost se rovněž věnuje, vzhledem ke krizi ve stavebnictví ve značně redukované formě, v rámci PR sponzoringu sportu a kultury. Doporučovala bych zaměřit se více na externí PR, a to konkrétně na tiskové zprávy, které v podstatě zajišťují propagaci s nulovými náklady. V rámci interního PR bych doporučovala uspořádat „eventové“ akce pro zaměstnance společnosti.

Doporučení pro firmu:

- Zpracovat zajímavou a zároveň stručnou formou tiskovou zprávu o projektu výstavby Bytového domu B11 a poté ji zaslat regionálnímu tisku
- Uspořádat novoroční setkání zaměstnanců pro následující kalendářní rok např. na Kolibě U Černého medvěda ve Zlíně

Dále navrhuji, aby společnost i nadále pokračovala ve školení svých zaměstnanců a zároveň se v roce 2013 zaměřila na školení vybraných pracovníků v oblasti komunikačních a prezentačních dovedností.

Doporučení pro firmu:

- Najmout odborníky a vyškolit 2 pracovníky na profesionální předvádění bytových jednotek zájemcům, aby byli schopni podávat nejen odborný výklad, ale rovněž byli schopni zájemcům poutavou formou prezentovat výhody bydlení právě v Bytovém domě B11 a nenuceným způsobem je přesvědčit ke koupi.

Realizace projektu výstavby Bytového domu B11 není podrobena průběžné fotodokumentaci, která by zachytila stav dokončenosti stavby, na němž by společnost mohla demonstrovat novým majitelům, popř. zájemcům o koupi bytu včasné a kvalitní plnění časového plánu. Také doporučuji pokračovat v roce 2013 ve značení staveb.

Doporučení pro firmu:

- Zajistit průběžnou fotodokumentaci projektu
- Pořízené fotografie pravidelně vkládat na webové stránky projektu či přímo zasílat na vyžádání majitelům, popř. zájemcům o koupi bytu
- Ponechat velkoplošné plachty a cedule charakterizující a označující projekt, včetně developera

10.3 Riziková analýza

Každá podnikatelská činnost s sebou nese určitá rizika. Pro manažery je nutné osvojit si schopnost zavčas možná rizika rozpoznat, posoudit jejich závažnost a dopad na podnikání.

Projekt marketingového plánu bude podroben rizikové analýze za účelem identifikace potenciaálních rizik, která s sebou projekt nese. Zvolila jsem kvalitativní metodu vyjádření veličin analýzy rizik, přičemž identifikovaná rizika budou bodově ohodnocena od 1 do 10 podle závažnosti dopadu na projekt (1 znamená nejmenší dopad, 10 znamená největší dopad).

Následně bude na identifikovaná rizika, vyplývající z navržených marketingových (včetně komunikačních) aktivit, doporučen způsob jejich eliminace.

Aktivita A/I: propojit bytové jednotky

Riziko: zákazník po propojení bytů, realizovaného na jeho přání, ztratí o koupi zájem

Eliminace rizika: předem právně ošetřit (např. uzavřením smlouvy o smlouvě budoucí), aby v případě, že by k takové situaci došlo, měla firma nárok na finanční odškodnění

Dopad na projekt: 7

Aktivita A/II:	vytvořit bezbariérový přístup
Riziko:	firma nenalezne zájemce o koupi takto upraveného bytu
Eliminace rizika:	učinit průzkum trhu, zda je poptávka po bezbariérově upravených bytech a až poté tuto úpravu provést
Dopad na projekt:	5
Aktivita A/III:	změna smlouvy o výhradním prodeji s RK Zvonek na prodej nevýhradní
Riziko:	RK v případě nevýhradního prodeje nebude prodeji bytů věnovat dostatečnou pozornost, neboť to pro ni bude znamenat možnost ztráty vynaložených peněz na propagaci v případě, že byt prodá nakonec někdo jiný, tudíž dojde k poklesu efektivity prodeje z její strany
Eliminace rizika:	provést změnu smlouvy oboustranně výhodným způsobem (např. nabídnout RK, že bude zprostředkovávat prodej i dalších nemovitostí ve vlastnictví společnosti MANAG)
Dopad na projekt:	8
Aktivita B/II:	individuální přístup k zájemcům o koupi bytu
Riziko:	cílené zneužívání vstřícnosti za účelem poškození developera
Eliminace rizika:	předchozí právní ošetření záležitosti před realizací jakýchkoliv změn bytu na individuální přání klienta
Dopad na projekt:	8
Aktivita C/II:	vytvořit prezentační materiál pro finanční instituce, popř. potenciaální investory
Riziko:	pověření formulováním obsahu prezentačního materiálu k tomu nequalifikovaného zaměstnance, který tak učiní příliš abstraktní formou, jež potenciaální investory spíše odradí.

Eliminace rizika: pečlivá volba kvalifikovaného zaměstnance, nejlépe spolupráce pracovníka z finančního oddělení (k vyčíslení výnosů a nákladů) a z obchodního oddělení

Dopad na projekt: 3

Aktivita D/I: krátkodobý pronájem vzorového bytu

Riziko: „vybydlení“, popř. poničení pronajatého bytu

Eliminace rizika: pečlivý výběr spolehlivého nájemce

Dopad na projekt: 6

Aktivita D/II: leasing dvou vybraných bytů

Riziko: při neplacení nájemného (=leasingových splátek) problémy s vystěhováním nájemce a celkovým vyklizením bytu

Eliminace rizika: precizně zpracovaná leasingová smlouva a pečlivý výběr kontrahenta

Dopad na projekt: 7

Realizace komunikačního plánu v sobě nese následující rizika:

- vzniku negativní tiskové zprávy, a to v důsledku jejího účelového pozměnění novinářem či např. zkrácením předem připravené zprávy. Eliminovat toto riziko lze zasláním tiskových zpráv jen do renomovaných novin, popř. architektonických časopisů a ne do bulvárních plátků

Dopad na projekt: 9

- malého zájmu zaměstnanců o novoroční setkání a tudíž by došlo ke zbytečnému vynaložení finančních prostředků. Riziko lze eliminovat průzkumem ve firmě, zda je o takovou akci zájem a také navrhnou možné termíny konání a zjistit preference většiny

Dopad na projekt: 2

- zvolení zaměstnanců pro školení v komunikačních a prezentačních dovednostech, kteří nemají vlohy ani předpoklady pro prodejní činnost. Riziko lze eliminovat tím, že budou vybráni zaměstnanci na doporučení personálního oddělení, které zaměstnance předem prověří, zda tyto předpoklady splňují

Dopad na projekt: 10

- pravidelná fotodokumentace nebude pro developera příznivá v důsledku prodlení ve stavebních pracích např. kvůli nepříznivému počasí, opožděnému dodání objednaného materiálu apod. Riziko lze eliminovat dodržováním termínů, pořizováním fotodokumentace ve vhodně zvolených fázích realizace stavby, popř. objednávkou stavebních materiálů pouze od prověřených a spolehlivých dodavatelů

Dopad na projekt: 8

Veškerá potencionální rizika je třeba předem důkladně zvážit a připravit si plány, jak na ně v případě jejich skutečného negativního dopadu na projekt účinně a rychle reagovat. Doporučuji společnosti najmout pracovníka na pozici risk manažera.

10.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza projektu marketingového plánu poslouží k tomu, aby společnost předem věděla, jak budou jednotlivé aktivity vedoucí ke splnění marketingových cílů finančně nákladné.

Marketingový plán byl koncipován tak, aby navržené činnosti nebyly příliš finančně náročné. Smyslem bylo společnosti demonstrovat, že ne vždy musí být na marketing vynakládány zbytečně vysoké částky.

Tab. 14 Jednorázové náklady na marketingové aktivity (Vlastní zpracování)

Aktivita	Náklady (Kč)
Propojit dvě bytové jednotky	40 000,-
Vytvořit bezbariérový přístup	50 000,-

Změnit smlouvu o výhradním prodeji s RK	1 500,-
Shromáždit dostupné informace o nabídce konkurenčních bytů na JS ve Zlíně	0,-
Individuální přístup k zájemcům o koupi bytu	0,-
Podat přihlášku do soutěže Stavba roku Zlínského kraje 2012	0,-
Vytvořit prezentační materiál pro finanční instituce, popř. potencionální investory	3 900,- (za 10 stran materiálu)
Krátkodobý pronájem vzorového bytu	3 000,-
Leasing dvou vybraných bytů	3 000,-
Celkem	101 400,-

Tab. 15 Náklady na komunikační aktivity

Aktivita	Náklady (Kč)
Nový design webových stránek	10 000,- (jednorázová částka)
Správa webových stránek	1 800,-/měsíc
billboard	5 000,-/měsíc
Tisková zpráva	0,-
Novoroční setkání zaměstnanců	100 000,- (jednorázová částka)
Školení dvou zaměstnanců	4 900,- (jednorázová částka)
Fotodokumentace stavby	2 500,-/2hod
Velkoplošné plachty a cedule označující stavbu	0,-
Celkem (za rok 2013)	199 000,-

Pozn. Náklady na tvorbu velkoplošných plachet a cedulí označujících stavbu byly vynaloženy již v roce 2012, přičemž jsou umístěny na pozemku ve vlastnictví developera, tudíž bez nutnosti platit nájem.

Náklady za marketingové aktivity a komunikační aktivity dohromady činí 300 400,- Kč. Částka se může navýšit o pár tisíc korun podle intervalu pořizování fotodokumentace. V případě, že by byla pořizována čtvrtletně, tak by došlo k navýšení o 7 500,- Kč.

10.5 Časová analýza

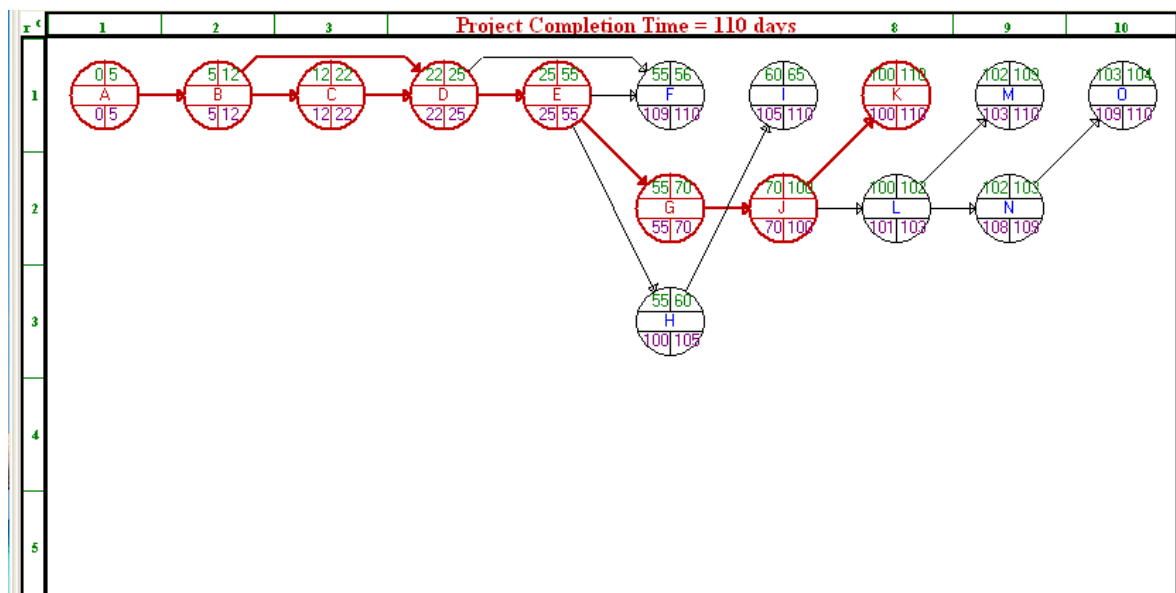
Pro časovou analýzu, které bude projekt marketingového plánu podroben, byla zvolena deterministická metoda CPM (=Critical Path Method).

Výstupem časové analýzy je určení nejkratší doby trvání celého projektu, tedy tzv. kritické cesty. Následně bude prostřednictvím programu WinQSB vymodelováno její grafické znázornění.

Tab. 16 Doba trvání jednotlivých aktivit a definování předchozích činností

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Počáteční přípravy pro zahájení projektu	5	-
B	Propojit dvě bytové jednotky	7	A
C	Vytvořit bezbariérový přístup	10	B
D	Změnit smlouvu o výhradním prodeji s RK	3	B, C
E	Shromáždit informace o nabídce konkurenčních bytů na JS ve Zlíně	30	D
F	Podat přihlášku do soutěže Stavba roku Zlínského kraje 2012	1	D, E
G	Vytvořit prezentační materiál	15	E
H	Přípravit nájemní smlouvu	5	E
I	Přípravit leasingové smlouvy	5	H

J	Vytvořit nové webové stránky	30	G
K	Najmout osobu na správu webu	10	J
L	Příprava tiskové zprávy	2	J
M	Zajistit prostory pro novoroční setkání zaměstnanců	7	L
N	Školení	1	L
O	Ukončení projektu	1	N



Obr. 5 Grafické zobrazení kritické cesty (Vlastní zpracování v programu WinQSB)

Zvolenou metodou bylo zjištěno, že existují dvě kritické cesty, které jsou dány následujícím sledem aktivit:

1. **A-B-C-D-E-G-J-K**
2. **A-B-D-E-G-J-K**

Nejkratší možná doba realizace projektu je 110 dní.

ZÁVĚR

Ve společnosti MANAG, a.s. se dle mého názoru nevěnuje dostatečná pozornost marketingu, neboť zde není zřízeno marketingové oddělení, které by jednotlivé činnosti vzájemně koordinovalo a cíleně plánovalo. Společnost MANAG v současné době neuvažuje o zřízení specializovaného oddělení, neboť v tom spatřuje pouze zvýšení nákladů, avšak dle mého názoru opomíjí nepopíratelné výhody marketingu, které jsem se pokusila firmě demonstrovat ve své diplomové práci.

Nepříznivá situace na stavebním trhu mj. zapříčinila vyostření konkurenčního boje mezi stavebními společnostmi o zakázky. Jedním ze způsobů jak získat konkurenční výhodu může být právě propracovaná marketingová strategie a pečlivě naplánované jednotlivé marketingové činnosti.

Cílem diplomové práce tedy bylo vytvořit projekt marketingového plánu pro společnost MANAG, a.s. na rok 2013. Nejprve byla v teoretické části provedena literární rešerše týkající se zejména problematiky tvorby marketingového plánu. Rovněž jsou zde zachycena specifika marketingu služeb a teoretické podklady pro časovou, nákladovou a rizikovou analýzu. V praktické části byla charakterizována stavební společnost MANAG, a.s. a následně i její současné marketingové (včetně komunikačních) aktivity. V rámci marketingových situačních analýz byla provedena analýza SLEPTE, analýza konkurence dle marketingových činností a SWOT analýza. Provedené analýzy sloužily jako podklad pro tvorbu marketingového plánu, který je zaměřen na developerský projekt Bytových domů u Centrálního parku II. V současné době jsou nabízené byty již zkolaudovány a v rámci propagace je nabízena u vybraných bytů kuchyňská linka zdarma.

V rámci projektu byly definovány marketingové cíle, strategie a jednotlivé akční plány, jejichž úkolem je přispět k dosažení stanovených marketingových cílů. Jako příklad lze uvést, že z dosavadního prodeje bytů v Bytovém domě B11 bylo dovozeno, že je poptávka spíše po bytových jednotkách o větší velikosti (3+kk, 4+kk), které jsou z velké části již prodány novým majitelům. Této skutečnosti jsou následně uzpůsobeny akční plány a navrženy aktivity propojení bytových jednotek a vytvoření bezbariérového přístupu, což by mělo přispět k dosažení marketingového cíle zvýšení prodeje bytů o velikosti 1+kk a 2+kk. Tímto způsobem bylo postupováno i u následujících marketingových cílů a akčních plánů směřujících k jejich naplnění. Poté byly jednotlivé činnosti podrobeny rizikové, nákladové a časové analýze.

Hlavní přínos projektu spatřuji zejména v tom, že po jeho sestavení společnost projevila zájem o jeho realizaci a začala se aktivněji zajímat o své marketingové činnosti. Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- GROS, I., 2003. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Praha: Grada. 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
- HORÁKOVÁ, H., 2003. Strategický marketing. Praha: Grada. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- CHARVÁT, J., 2006. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. Strategický marketing. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M., 2000. Marketing služeb. Praha: Grada. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KARLÍČEK, M. a KRÁL, P., 2011. Marketingová komunikace. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KERMALL, S., 2006. Největší představitelé marketingu. Brno: Computer Press. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- KNIGHT, P., 2007. Vysoce efektivní marketingový plán. Praha: Grada. 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KOLČAVOVÁ, A., 2010. Kvantitativní metody v rozhodování. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 194 s. ISBN 978-80-7318-950-1.
- KOTLER, P. a KELLER, L. K., 2000. Marketing management. 10. vyd., Praha: Grada. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., WONG, W., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G., 2007. Moderní marketing. 1. vyd., Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., 2002. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, P., 2003. Marketing od A do Z. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

- KOZEL, R., 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, T., 2007. Základy strategického řízení. Praha: Grada. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MCDONALD, M. a WILSON, H., 2012. Marketingový plán. Brno: BizBooks. 575 s. 978-80-265-0014-8.
- MEFFERT, H., 1996. Marketing management. Praha: Grada. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- PELSMACKER, P., GEUENS, M. a BERGH, J., 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H., 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SMEJKAL V. a RAIS K., 2003. Řízení rizik. Praha: Grada. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
- SYNEK, M., a kol., 2000. Manažerská ekonomika. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V., 2011. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Professional Publishing. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Internetové zdroje

- AČR, 2011. Stavební technologie podle vyhlášky EU. *Acr.cz* [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.acr.cz/stavebni-technologie.html>.
- BOHATOVÁ, 2012. Eva Kyslingerová, VŠE: kupní síla obyvatelstva neklesá. *CFOWORLD.cz* [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/analyzy/eva-kyslingerova-vse-kupni-sila-obyvatelstva-neklesa-1667>.
- ČSÚ, 2013. Statistická ročenka České republiky 2012. *CZSO.cz* [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-0900.
- ČSÚ, 2012. Stavební trh míří dolů, probíhá tvrdý cenový boj. *DREVMAG.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.drevmag.com/index.php/cs/aktuality/1709-stavebni-trh-mii-dol-probiha-tvrdy-cenovy-boj>.

ČSÚ, 2013. Důvěra v ekonomiku znovu mírně vzrostla. *DREVMAG.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://drevmag.com/index.php/cs/aktuality/2105-duvera-v-ekonomiku-znovu-mirne-vzrostla>.

ČTK, 2013. Stavebníci: vláda krizi svou nečinností ještě prohlubuje. *ESTAV.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/zpravy/new/stavebnictvi-sps-forum-krize-vinik-vlada.html>

ČTK, 2013. České Stavebnictví stále čeká na velké investiční akce. *ESTAV.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/zpravy/new/stavebnictvi-cesko-ceec-kpmg-setkani-lidru-zakazky.html>.

EKOLAMPOV, 2012. Zpětný odběr fotovoltaických panelů. *ENVIWEB.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/energie/92009/zpetny-odber-fotovoltaickych-panelu>.

ELMO, © 2009–2013. Historie firmy. *ELMO.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.elmo.cz/cz/ospolecnosti>.

ESTAV, © 2000-2013. TOP 100 – stavební činnosti (Česko). *eStav.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/stat/top/stav-obrat-cz.asp>.

GOMAN, 2012. Rozvoj stavebnictví přinesl nové technologie. *DUMASTAVBA.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://dumastavba.cz/rozvoj-stavebnictvi-prines-nove-technologie/>.

INSTALACE PLUS, 2013. Základní informace o společnosti INSTALACE plus, spol. s.r.o. *INSTALACEPLUS.CZ* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: http://www.instalaceplus.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=7.

JANÍK, 2012. Zateplovací programy? Jako na horské dráze. *REALIT.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.realit.cz/clanek/zateplovaci-programy-jako-na-horske-draze>.

JMS STAVEBNÍ, 2013. Prezentace společnosti. *Jms-stavebni.cz* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.jms-stavebni.cz/>.

JOHÁNEK, 2013. EKOSPOL: Ceny nových bytů jsou reálným odrazem kupní síly obyvatel. *BUILDINGNEWS.cz* [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.buildingnews.cz/zpravy-dne/ekospol-ceny-novych-bytu-jsou-realnym-odrazem-kupni-sily-obyvatel.html>.

KURZY.CZ, 2013. HDP 2013, vývoj hdp v ČR. *KURZY.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

MANAG, © 2008. Informace o bytech. *Manag.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné: <http://www.manag.cz/projekty/central/?idArt=1&idAct=0>.

MANAG, © 2009. O projektu – terasové domy Zelinova Zlín. *Manag.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.manag.cz/projekty/terasove-domy-zelinoval>.

MANAG, © 2012. Bytové domy u centrálního parku II. *Manag.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.manag.cz/projekty/bytove-domy-u-centralniho-parku-2/>.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, © 2013. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a177576&typ=actual&klic=hc50zg>.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, © 2013. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a465551&typ=actual&klic=9wamcm>.

PSG, © 2007-2012. PSG udělalo další krok k výstavbě obří elektrárny v Iráckém Erbilu. *PSG.eu* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.psg.eu/psg-udelalo-dalsi-krok-k-vystavbe-obri-elektrarny-v-irackem-erbilu-n164.html>.

PSG, © 2007-2012. Skupina PSG v loňském roce i přes krizi trhu navýšila obrat. *PSG.eu* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.psg.eu/skupina-psg-v-lonskem-roce-i-pres-krizi-trhu-navysila-obrat-n158.html>.

REAL-CITY, 2013. Ekologické stavební materiály. Trend současnosti! *REALNOVOSTAVBY.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.realnovostavby.cz/prectete-si/ekologicke-stavebni-materialy-trend-soucasnosti>.

SFŽP, 2013. Popis programu. *ZELENAUSPORAM.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>.

SMO, 2012. Výzva k podání nabídky. *SMO.cz* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.smo.cz/vyzva-k-podani-nabidky>.

VESECKÝ, 2013. Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. *PODNIKATEL.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.

PUBLICITY, 2013. Stavba roku 2012 Zlínského kraje. *Publicity.zlin.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.publicity.zlin.cz/page/782.stavba-zlinskeho-kraje/>.

Ostatní zdroje

Interview s managementem společnosti MANAG, a.s.

Interní materiály společnosti MANAG, a.s.

Interview s ředitelem divize provozně technických služeb firmy SMO a.s. RNDr. Františkem Semotamem.

Interview se spoluvlastníkem společnosti JMS Stavební s.r.o. Ing. Jiřím Stříteským.

Interní materiály společnosti PSG – International a.s.

Interview s jednatelem společnosti PSG – International a.s. Mgr. Patrikem Kamasem.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RK	Realitní kancelář
PR	Public relations
NP	Nadzemní podlaží
JS	Jižní Svahy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hierarchické úrovně cílů	14
Obr. 2 Marketingové prostředí firmy.....	20
Obr. 3 Vizualizace exteriéru	62
Obr. 4 Vizualizace interiéru.....	64
Obr. 5 Grafické zobrazení kritické cesty	81

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Složení vrcholového managementu společnosti MANAG, a. s.	38
Tab. 2 Seznam referenčních staveb	39
Tab. 3 Složení vrcholového managementu	51
Tab. 4 Vývoj obratu skupiny PSG	53
Tab. 5 Aktivita A/I.....	67
Tab. 6 Aktivita A/II	68
Tab. 7 Aktivita A/III	68
Tab. 8 Aktivita B/I.....	69
Tab. 9 Aktivita B/II.....	69
Tab. 10 Aktivita C/I.....	70
Tab. 11 Aktivita C/II.....	71
Tab. 12 Aktivita D/1	72
Tab. 13 Aktivita D/II	72
Tab. 14 Jednorázové náklady na marketingové aktivity.....	78
Tab. 15 Náklady na komunikační aktivity	79
Tab. 16 Doba trvání jednotlivých aktivit a definování předchozích činností.....	80

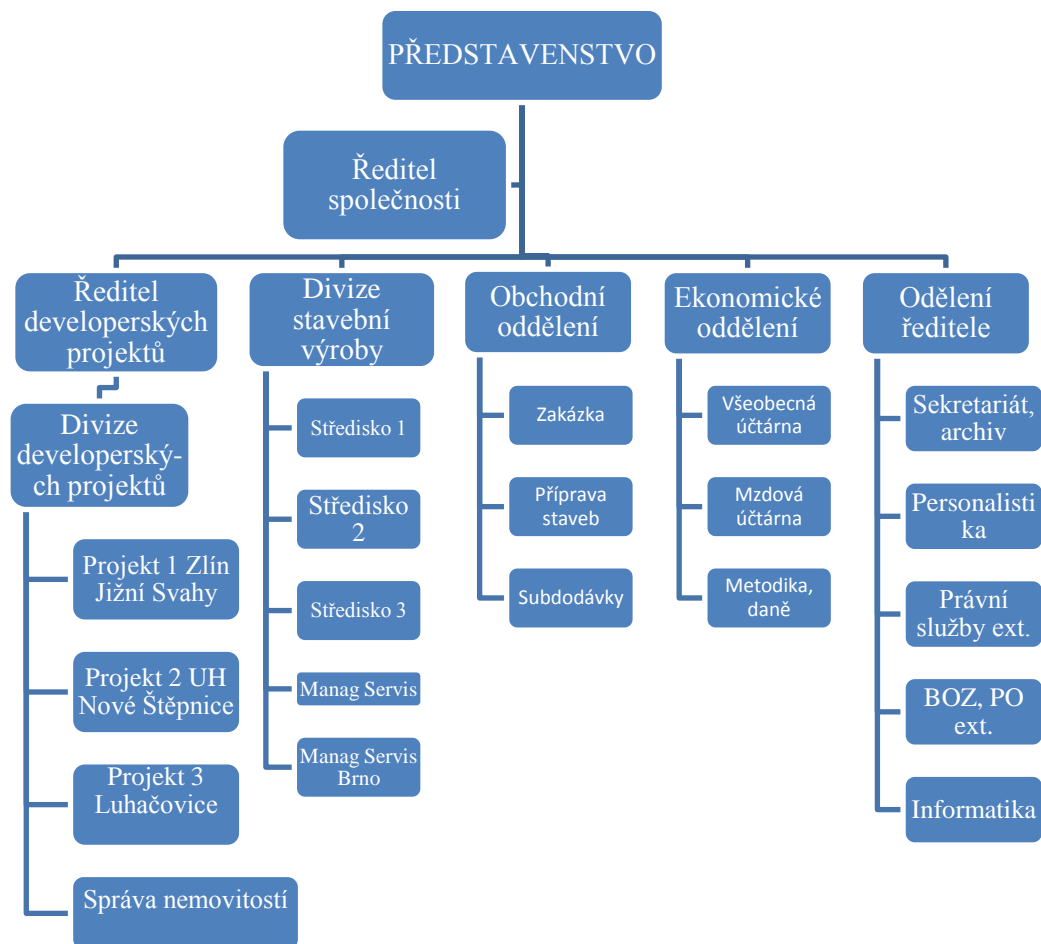
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura společnosti MANAG, a.s.

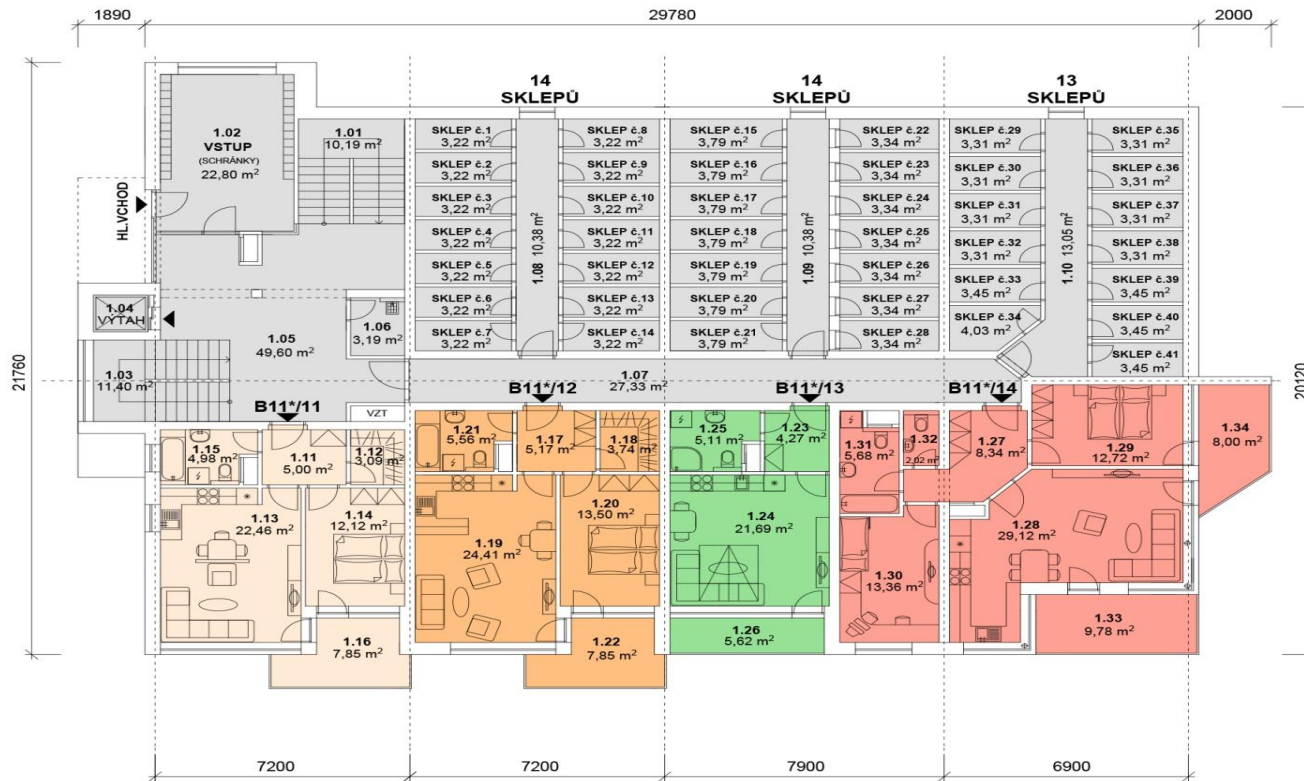
Příloha P II: Půdorys 1. NP

Příloha P III: Půdorys 2. NP

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MANAG, A.S.



PŘÍLOHA P II: PŮDORYS 1. NP




LEGENDA MÍSTNOSTÍ

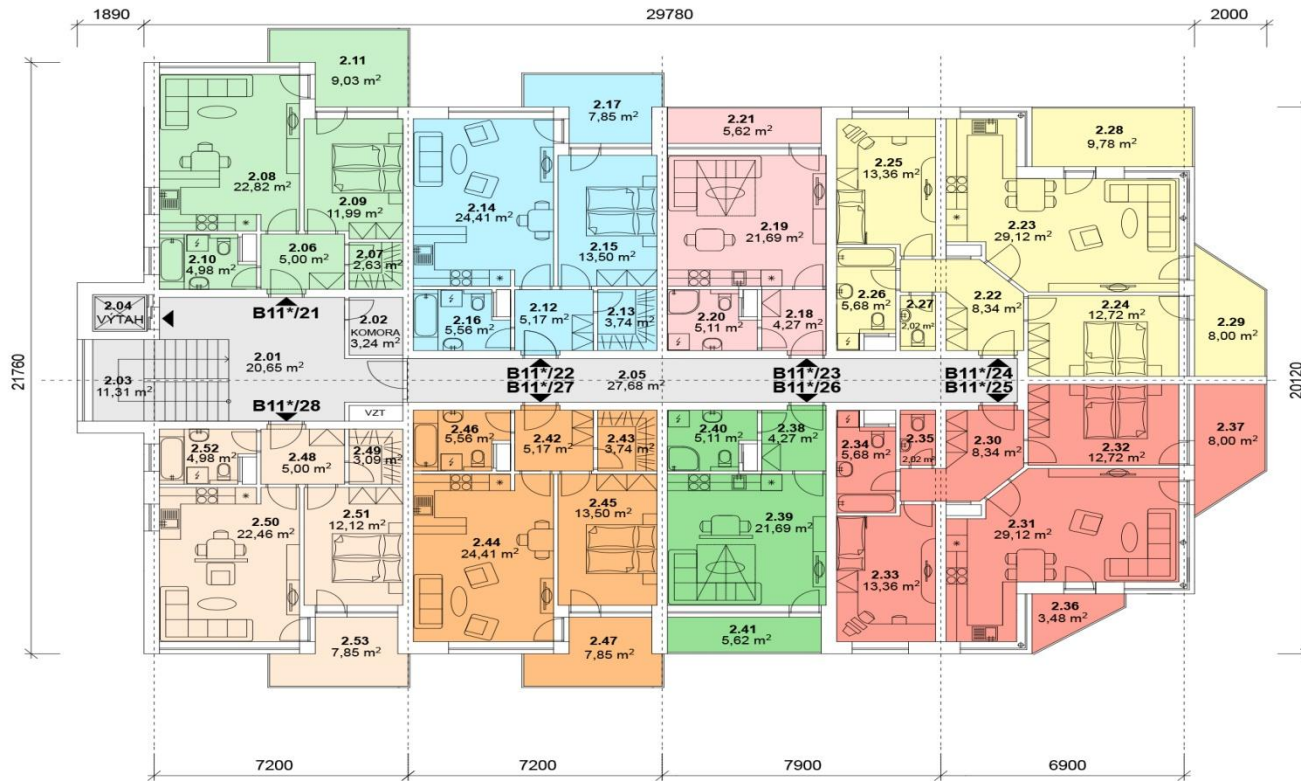
BYT	TYP BYTU	BYT PLOCHA m ²	BALKON, LODŽIE / m ²
B11*/11	2+HK	47,7	7,9
B11*/12	2+HK	52,4	7,9
B11*/13	1+HK	31,1	5,6
B11*/14	3+HK	71,2	8,0+9,8

Č. BYTU	OZN.	ÚČEL MÍSTNOSTI	PLOCHA m ²
1.01		SCHODIŠTĚ	16,2
1.02		VSTUP - SCHRÁNKY	22,8
1.03		SCHODIŠTĚ	11,4
1.04		VÝTAH	3,9
1.05		CHODBA	49,6
1.06		UKLID	3,2
1.07		CHODBA	27,9
1.08		CHODBA SKLEPŮ	10,4
1.09		CHODBA SKLEPŮ	10,4
1.10		CHODBA SKLEPŮ	13,1
1.09		CHODBA SKLEPŮ	10,4
1.10		CHODBA SKLEPŮ	13,1
1.11		SKLEPŮ 1.14	45,1
1.09		SKLEPŮ 2.21	44,3
B11*/11	1.11	PŘEDSÍŇ	5,0
B11*/11	1.12	ŠATNA	3,1
B11*/11	1.13	OBYVACÍ POKOJ + K.K.	22,5
B11*/11	1.14	LOŽNICE	12,1
B11*/11	1.15	KOUPELNA + WC	5,0
B11*/11	1.16	LODŽIE	7,9
B11*/12	1.17	PŘEDSÍŇ	5,2
B11*/12	1.18	ŠATNA	3,7
B11*/12	1.19	OBYVACÍ POKOJ + K.K.	24,4
B11*/12	1.20	LOŽNICE	13,5
B11*/12	1.21	KOUPELNA + WC	5,6
B11*/12	1.22	LODŽIE	7,9
B11*/13	1.23	PŘEDSÍŇ	4,3
B11*/13	1.24	OBYVACÍ POKOJ + K.K.	21,7
B11*/13	1.25	KOUPELNA + WC	5,1
B11*/13	1.26	LODŽIE	5,6
B11*/14	1.27	PŘEDSÍŇ	6,3
B11*/14	1.28	OBYVACÍ POKOJ + K.K.	29,1
B11*/14	1.29	LOŽNICE	12,7
B11*/14	1.30	DĚTSKÝ POKOJ	13,4
B11*/14	1.31	KOUPELNA + WC	5,7
B11*/14	1.32	WC	2,0
B11*/14	1.33	LODŽIE	9,8
B11*/14	1.34	LODŽIE	8,0

1.NP-VSTUPNÍ PATRO B 11* 1.NP

AUTOR STAVBY: ING. ARCH. TURNA	DŮPOVĚŘ ZÁSTUPCE: ING. ARCH. TURNA		spol. s r.o. ARCHITECTURNA A PROJEKČNÍ KANCELAR Bátarova 16/160-03, Brno, 602 00
ČERVOVÝ PRŮLÍ STAVBY	VEDI PRŮLÍ SPÉČ		
STATIK: ING. STEHNO	VYPRACOVAL: KÜGLER	ZAK. ČÍSLO:	Č. PŘÍK.:
INVESTOR: MANAG a.s. ZLÍN		ARCH. ČÍSLO:	
OBEC: ZLÍN	KRAJ: ZLÍNSKÝ	DATAK. DVOU11	STUPĚŇ: STUDIE
STAVBA:		FORMÁT: 2:4	
BYTOVÉ DOMY U CENTRÁLNÍHO PARKU II., ZLÍN - JIŽNÍ SVAHY		MĚŘÍTKO:	Č.V.
OBSAH: BYTOVÝ DŮM B 11* - PŮDORYS 1.NP		1:125	

PŘÍLOHA P III: PŮDORYS 2. NP



LEGENDA MÍSTNOSTÍ

BYT	TYP BYTU	BYT.PLOCHA m ²	BALKON.LODŽIE / m ²
B11*/21	2+KK	47,4	9,0
B11*/22	2+KK	52,4	7,9
B11*/23	1+KK	31,1	5,6
B11*/24	3+KK	71,2	8,0+8,0
B11*/25	3+KK	71,2	8,0+3,5
B11*/26	1+KK	31,1	5,6
B11*/27	2+KK	52,4	7,9
B11*/28	2+KK	47,7	7,9

Č. BYTU	OZN.	ÚČEL MÍSTNOSTI	PLOCHA m ²
2.01		CHODBA	20,7
2.02		KOMORA	3,2
2.03		SKLODIBNĚ	11,3
2.04		VÝTAH	2,5
2.05		CHODBA	27,7
2.06		PŘEDSÍN	5,0
2.07		SÁTKA	2,6
2.08		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	22,8
2.09		LOŽNICE	12,0
2.10		KOUPELNA + WC	5,0
2.11		LOŽNICE	9,0
2.12		PŘEDSÍN	5,2
2.13		SÁTKA	3,7
2.14		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	24,4
2.15		LOŽNICE	13,5
2.16		KOUPELNA + WC	5,6
2.17		LOŽNICE	7,9
2.18		PŘEDSÍN	4,3
2.19		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	21,7
2.20		KOUPELNA + WC	5,1
2.21		LOŽNICE	5,6
2.22		PŘEDSÍN	6,3
2.23		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	29,1
2.24		LOŽNICE	12,7
2.25		DĚTSKÝ POKOJ	13,4
2.26		KOUPELNA + WC	5,7
2.27		WC	2,0
2.28		LOŽNICE	9,8
2.29		LOŽNICE	8,0
2.30		PŘEDSÍN	6,3
2.31		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	29,1
2.32		LOŽNICE	12,7
2.33		DĚTSKÝ POKOJ	13,4
2.34		KOUPELNA + WC	5,7
2.35		WC	2,0
2.36		LOŽNICE	3,5
2.37		LOŽNICE	8,0
2.38		PŘEDSÍN	4,3
2.39		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	21,7
2.40		KOUPELNA + WC	5,1
2.41		LOŽNICE	5,6
2.42		PŘEDSÍN	5,2
2.43		SÁTKA	3,7
2.44		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	24,4
2.45		LOŽNICE	13,5
2.46		KOUPELNA + WC	5,6
2.47		LOŽNICE	7,9
2.48		PŘEDSÍN	5,0
2.49		SÁTKA	3,1
2.50		OBYVACÍ POKOJ + K.K.	22,5
2.51		LOŽNICE	12,1
2.52		KOUPELNA + WC	5,0
2.53		LOŽNICE	7,9

2.NP



B 11* 2.NP

AUTOR STAVBY: ING. ARCH. TURNA	ODPOV. ZÁSTUPCE: ING. ARCH. TURNA	 <small>ATELIER 91 s.r.o. inženýrská a projektová kancelář Bělohorská 16/100, 010 00, 140 00 Praha 4</small>
OBDOBÍ PROJEKTAVY: STATIK, ING. ŠTEHNO	VED. PROJEKTU: VYPRACOVAL KUGLER	
INVESTOR: MANAG s.r.o. ZLÍN	OBEC: ZLÍN	ZAK. ČÍSLO: ARCH. ČÍSLO: DATUM: 09/2011 STUPEŇ: STUDIE FORMÁT: Z34
STAVBA: BYTOVÉ DOMY U CENTRÁLNÍHO PARKU II., ZLÍN - JIŽNÍ SVAHY	KRAJ: ZLÍNSKÝ	Č. PANE: Č.V.
OBSAH: BYTOVÝ DŮM B 11* - PŮDORYS 2.NP		MĚŘÍTKO: 1:125