

Marketingová strategie stavební firmy

Hana Pospíšilová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana POSPÍŠILOVÁ**
Osobní číslo: **L080022**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Marketingová strategie stavební firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte místo a úlohu marketingové strategie v činnosti podniku, její zásady a principy
2. Provedte situační analýzu marketingové strategie firmy Demorss s. r. o.
3. Charakterizujte finanční strategii jako součást celkové strategie podniku a provedte finanční analýzu firmy
4. Na základě finanční analýzy vypracujte možná doporučení a návrhy pro management podniku



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, P.: **Marketing Management**. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

[2] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M.: **Marketingové řízení malých a středních podniků**. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

[3] PLESKAČ, J., SOUKUP, L.: **Marketing ve stavebnictví**. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.**
Ústav ekonomie

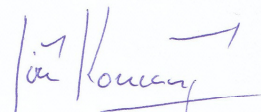
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o marketingové strategii stavební firmy s konkrétní aplikací ve společnosti Demorss s. r. o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na místo a úlohu marketingové strategie v podniku a její specifika ve stavebnictví. V praktické části se ve spolupráci se stavební společností Demorss s. r. o. analyzuje strategie podniku, také makro a mikro prostředí firmy. Na závěr jsou doporučena možná opatření ke zkvalitnění její činnosti.

Klíčová slova: strategie podniku, marketingová strategie, analýza PEST, finanční analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil

ABSTRACT

This Bachelor thesis covers marketing strategy on construction firm with specific application in Demorss Ltd company. It is divided into theoretical and practical parts. Theoretical part is focused on the place and role of marketing strategies in business and their specifics in construction. In practical part in cooperation with construction firm Demorss Ltd. there are analyzing business strategy, the macro and micro environment of the company. At the end, recommend possible measures to improve their operations.

Keywords: business strategy, marketing strategy, analysis PEST, financial analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis

Tímto bych ráda poděkovala panu prof. Šefčíkovi, vedoucímu mojí bakalářské práce, za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací. Dále také děkuji jednateři podniku Demorss s. r. o. panu Patriku Koláčkovi za ochotu a poskytnutí informací, bez kterých by práci nebylo možné napsat. Poděkování také patří mým přátelům a rodině za podporu v průběhu celého studia.

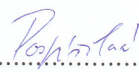
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 20. 12. 2010


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETINGOVÁ STRETEGIE	11
1.1 MARKETING	12
2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	14
2.1 MARKETINGOVÉ VÝZKUMY	15
2.2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	16
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	17
3.1 MAKROPROSTŘEDÍ	17
3.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	18
3.3 MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	19
3.4 FINANČNÍ ANALÝZA	20
3.4.1 Ukazatele likvidity	21
3.4.2 Ukazatele rentability.....	22
3.4.3 Ukazatele zadluženosti.....	22
3.4.4 Ukazatel podnikové aktivity.....	22
3.5 SWOT ANALÝZA.....	23
3.5.1 Silné stránky	23
3.5.2 Slabé stránky	24
3.5.3 Příležitosti	24
3.5.4 Hrozby	24
4 SPECIFIKA MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ	26
4.1 MARKETINGOVÝ MIX VE STAVEBNICTVÍ.....	29
4.1.1 Výrobek – stavba.....	29
4.1.2 Cena.....	29
4.1.3 Distribuce	30
4.2 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	31
4.2.1 Osobní prodej	31
4.2.2 Podpora prodeje.....	32
4.2.3 Reklama.....	32
4.2.4 Přímý marketing	32
4.2.5 Public relations.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DEMORSS S. R. O.	34
5.1 STRATEGIE PODNIKU	35
5.1.1 Poslání podniku	35
5.1.2 Vize podniku	37
5.1.3 Cíle podniku	37
6 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	39

6.1	PEST ANALÝZA.....	39
6.1.1	Politické prostředí	39
6.1.2	Ekonomické prostředí	40
6.1.3	Sociální prostředí	42
6.1.4	Technologické prostředí.....	43
6.2	MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	44
6.2.1	Síla nově vstupujících konkurentů	45
6.2.2	Hrozba substitučních výrobků.....	45
6.2.3	Síla dodavatelů	46
6.2.4	Síla odběratelů – zákazníků	47
6.2.5	Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu	47
6.3	FINANČNÍ ANALÝZA	50
6.3.1	Ukazatele rentability.....	50
6.3.2	Ukazatele aktivity.....	51
6.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	51
6.3.4	Ukazatele platební schopnosti.....	52
7	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	53
7.1	MARKETINGOVÝ MIX – VÝROBEK.....	53
7.2	MARKETINGOVÝ MIX – CENA	53
7.3	MARKETINGOVÝ MIX – DISTRIBUCE.....	54
7.4	MARKETINGOVÝ MIX – PROPAGACE	54
7.5	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	54
7.5.1	Reklama.....	54
7.5.2	Podpora prodeje.....	56
7.5.3	Osobní prodej	56
7.5.4	Public relations.....	57
8	SWOT ANALÝZA	58
9	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	60
9.1	VÝROBKOVÁ STRATEGIE	60
9.2	CENOVÁ STRATEGIE	60
9.3	DISTRIBUČNÍ STRATEGIE.....	61
9.4	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	61
9.5	STRATEGIE SWOT ANALÝZY	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

V současné době na trhu existuje velký počet různých firem. Dnešní trhy jsou velice rozvinuté, a tak dochází k převisu nabídky nad poptávkou. Trhy 21. století se velice rychle mění, za následek to mají zákazníci, kteří velice citlivě reagují na ceny. Také na trhy vstupují noví a noví konkurenti, vznikají nové komunikační a distribuční kanály a neustále se mění způsoby využití technologií. Podniky 21. století tak musí být velice flexibilní a musí se dokázat přizpůsobovat právě těmto měnícím se trendům pomocí vytváření nových podnikových a marketingových strategií.

Stavebnictví je nedílnou součástí každé ekonomiky. Oživení stavebního trhu s sebou nese oživení celé ekonomiky a naopak. Podpora stavební činnosti dané země pomůže překonat negativní důsledky hospodářské krize. Vývoj stavebnictví předurčuje vývoj celé ekonomiky.

Cílem práce je na základě teoretického zdůvodnění charakterizovat místo a úlohu marketingové strategie v malém a středním podniku, analyzovat specifika marketingové strategie ve stavebnictví a tyto teoretická východiska aplikovat při analýze marketingové strategie společnosti Demorss s. r. o. Na základě výsledků analýzy vyhodnotit slabé a silné stránky marketingové strategie firmy, její hrozby a příležitosti a navrhnout možná opatření pro její zkvalitnění.

Tento cíl se odráží jak v teoretické tak praktické části této bakalářské práce.

V teoretické části se zaměřím na definování marketingové strategie a charakteristiku vybraných pojmů v marketingu, jako mikro a makro prostředí, model pěti konkurenčních sil podle Portera, finanční analýza, SWOT analýza a marketingový mix ve stavebnictví. V teoretické části jsem rovněž využila několik literárních zdrojů, které mi posloužili jako základ pro řešení analýz v části praktické.

V praktické části charakterizuji společnost Demorss s. r. o., analyzuji jeho činnost a jeho marketingovou strategii. Na základě zmíněných analýz a pomocí marketingových nástrojů doporučím vhodnou strategii, která by tak mohla pomoci vylepšit pozici firmy na českém trhu.

V této práci využívám metody indukce, dedukce, syntézy, ale i konzultace s odborníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Strategii v podnikové sféře rozumíme určitý postup, který ukazuje, jak za existujících podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Jde o přehled činností, které nám mohou pomoci při budoucím rozhodování, přičemž cílem je sladit veškeré podnikové aktivity.

Strategie malého a středního podniku, kam sledovanou firmu můžeme zařadit, by neměla být formována na více jak 5let, sledujeme tedy krátkodobé až střednědobé období.

Při formulaci dlouhodobější strategie je více jak pravděpodobné, že podmínky i situace na trhu se budou měnit.

Ve firemní praxi se setkáváme s vlastnickými a manažerskými zřetely strategie.

Vlastnickou strategii určují vlastníci podniku, může jít o postavení a podíl firmy na trhu, obrat, finanční požadavky a jiné.

Manažerská strategie připravuje skutečné strategické plány tak, aby naplnily vlastnické cíle. Na základě různých analýz jsou určovány strategie a strategické cíle podniku, za které ručí vedení společnosti.

V malém a středním podniku by strategie měla zahrnovat popis současného stavu podniku pomocí SWOT analýzy, určení cílového stavu podniku, vymezení strategických cílů, jak mají být cíle naplňovány a jejich následná kontrola.

Veškeré cíle v oddělení marketingu, obchodu, financí, výroby a dalších musí vycházet a přizpůsobovat se celkové strategii podniku.¹

Marketingová strategie do značné míry může ovlivňovat efektivnost podniku.

Marketingová strategie je realizována marketingovým či obchodním plánem. Základem, pro sestavení plánu jsou informace z trhu, především pomocí marketingových výzkumů. Z marketingových plánů poté vycházíme při sestavování plánů dalších, jako jsou finanční a výrobní plán.

¹ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*, str. 83

Marketingovou strategií rozumíme přizpůsobení činností podniku s ohledem na dosahování jeho cílů, neboli snahu o rovnováhu mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se příležitostmi na trhu.

Marketingová strategie vychází z orientace na trh a uspokojování potřeb zákazníků. Marketingová koncepce naznačuje, jak má vypadat celková strategie firmy a jakým způsobem budou uspokojovány potřeby významných skupin zákazníků. Strategický marketing souvisí s hledáním konkurenční výhody, která se stává důležitou součástí pro volbu vhodné strategie.²

Strategický marketing je spojen s celou řadou činností od analýzy vnitřních stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb, přes analýzy konkurence, stanovení marketingových cílů, realizace a kontrola marketingových plánů až po samotné řízení celého marketingového procesu.³

1.1 Marketing

Marketing jako vědní disciplína je poměrně mladá, avšak velice rychle se rozvíjí. Napomáhají tomu dnešní rozvinuté trhy, na kterých dochází k velkému převisu nabídky před poptávkou. Situace, kdy má zákazník 21. století neskutečný výběr různých typů výrobků, v různých barvách a provedení, jejich různých doplňků ale i substitutů a to jak od domácích výrobců tak i zahraničních. Za následek této situace chápe mnoho „obyčejných lidí,“ ale i manažerů marketing pouze jen jako jakousi formu protlačení svého výrobku či služby na trh a jejich zviditelnění. Marketing je však nutno chápat i s jeho podstatnými skutečnostmi, bez kterých by byl pro firmu jen těžko efektivní a jen těžko by tak firmy dosahovali svého, tedy zisku.

V odborné literatuře je marketing definován různými autory a různými způsoby.

² KALETA, M., *Marketing a marketingová strategie*, str. 27

³ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 15

Pro správné a úplné pochopení marketingu lze tedy uvést následující definici, kde uvažujeme, že marketing je: „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“⁴.

“*Cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným. Jeho cílem je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. Pak již stačí, aby byl výrobek k dispozici.*”⁵

Podle Americké marketingové asociace je marketing (management) proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací. Podle Philipa Kotlera můžeme marketing chápat jako umění a vědu výběrových cílových trhů, získávání a udržování rostoucího počtu zákazníků pomocí vytváření a dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty.

⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*, str. 40

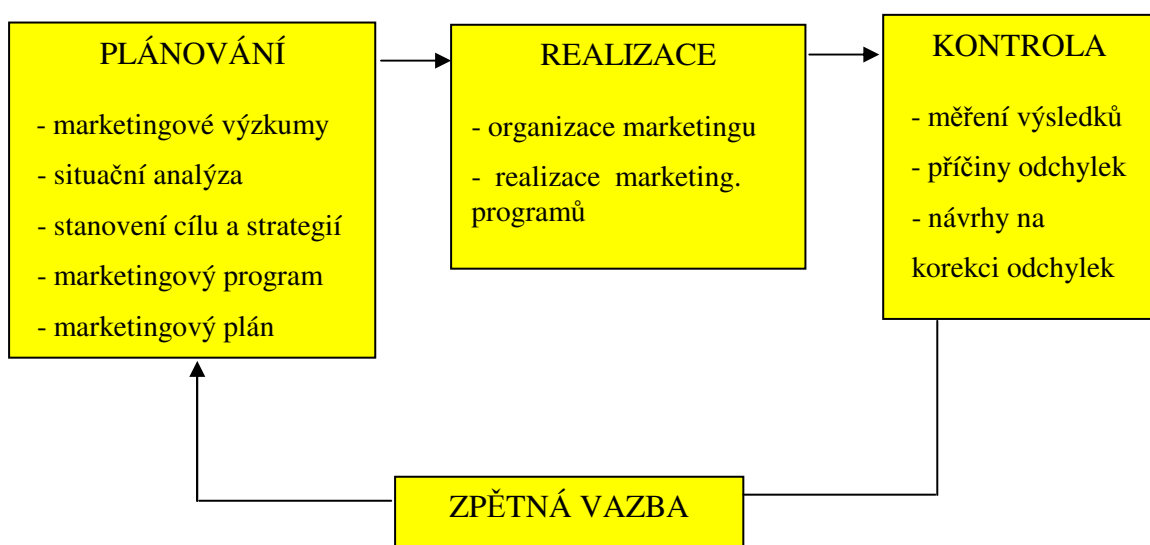
⁵ KOTLER, P. *Marketing Management*, str. 25

2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Marketingovým řízením rozumíme proces plánování a vytváření koncepcí pro tvorbu cen zboží a služeb s cílem v budoucnu uskutečnit směnu, která uspokojí požadavky jednotlivce a zároveň tím uspokojí cíle organizace.

Celý proces marketingového řízení můžeme rozdělit do tří etap – plánování, provádění (realizace), kontrola.⁶

Obrázek 1 - Proces marketingového řízení



Zdroj: VACULÍK, J. *Základy marketingu*, str. 14, upraveno

Plánování obsahuje stanovení situační analýzy, stanovení marketingových cílů a marketingových strategií daného podniku a sestavení marketingového plánu. Při plánování je třeba brát zřetel na možnosti firmy vzhledem k možnostem trhu, tak aby vše bylo v souladu s podnikovými cíli. V etapě plánování je třeba také stanovit základní úkoly pro etapu realizační.

Realizační etapa zahrnuje:

- faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů
- vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán převést do praxe⁷

⁶ KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P., *Marketing I*, str. 12

Proces marketingového řízení uzavírá *kontrola*, při které zjistíme a vyhodnotíme výsledky, případné odchylky a návrhy na odstranění těchto odchylek, které by měli vést na vytvoření lepší strategie pro firmu a zvýšení její konkurenceschopnosti.

2.1 Marketingové výzkumy

Nedílnou součástí marketingového řízení jsou marketingové výzkumy. Tyto výzkumy slouží ke sběru informací, které by měli sloužit manažerům, pro jejich další rozhodování.

Marketingové výzkumy se skládají z plánování, sběru dat a analýzy dat.

„Marketingový výzkum můžeme rovněž chápat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají všechny jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně.“⁸

Získané informace se dělí na primární a sekundární.

Primární jsou nové informace shromážděné pro účely výzkumu. Výhodou těchto údajů je aktuálnost, avšak sběr dat je mnohem nákladnější a náročnější. Mezi metody, které lze k jejich získání využít patří pozorování, dotazování a experiment. Může se jednat například o sběr informací týkající se potřeb a přání zákazníka.⁹ Z hlediska zaměření z primárních dat dělíme informace z výzkumu na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní zkoumáme terénním výzkumem, jedná se o fakta. V kvalitativních mají lidé vyjádřit své názory a postoje na danou věc.

Sekundární již existují, byly původně shromážděny někým jiným a pro jiné účely než pro daný výzkum, ale jsou i nadále k dispozici. Sekundární zdroje se zpravidla dělí na interní a externí (neboli vnitřní a vnější).

Interní data – čerpají se z různých databází, statistik, mohou vycházet z výročních zpráv, finančních hlášení apod. Externí data – čerpají se od statistických úřadů, z internetu, z tisku, z knihoven, statistických ročenek, od oborových sdružení a společenstev, hospodářských komor atd.¹⁰

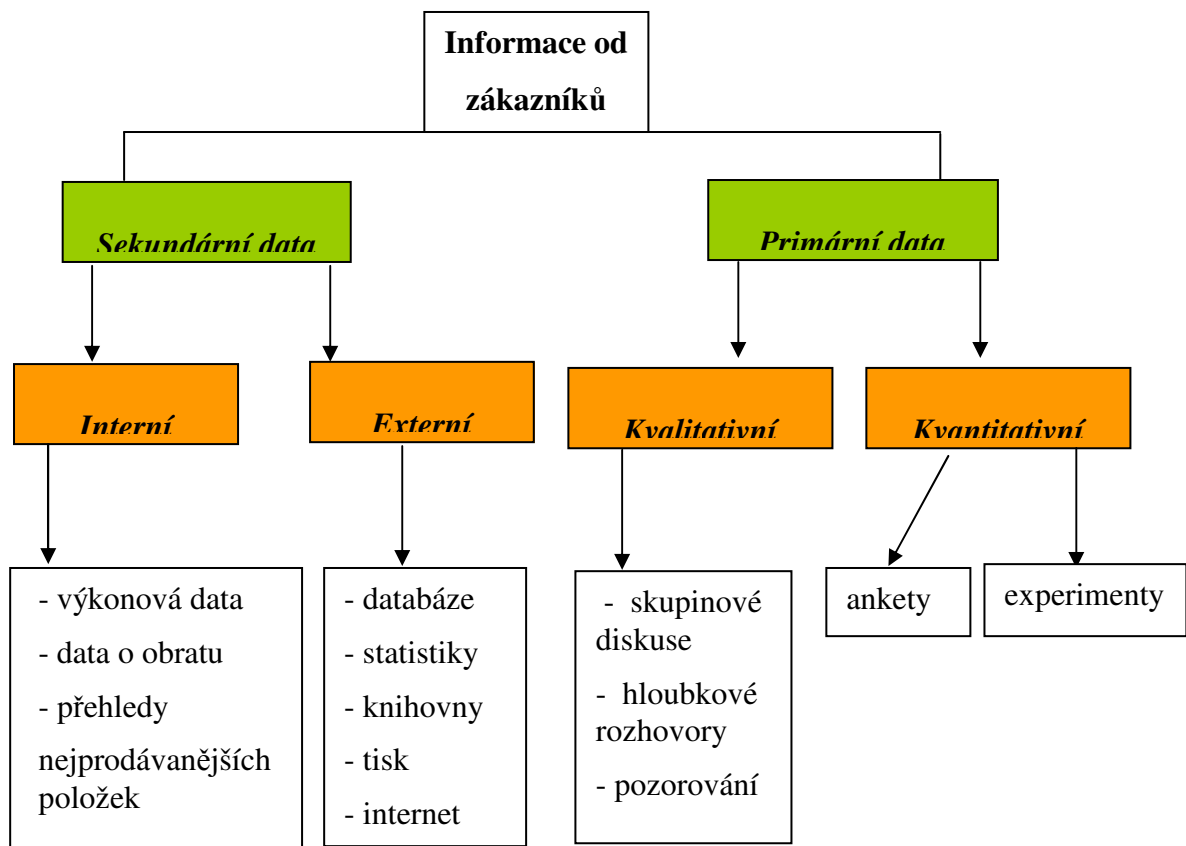
⁷ HORÁKOVÁ, H, *Strategický marketing*, str. 35

⁸ HAVLÍČEK, K, KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*, str. 69

⁹ KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*, str. 77, 79, 85

¹⁰ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*, str. 69

Obrázek 2 - Přehled rozdělení dat a základních metod výzkumu



Zdroj: HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*, str. 71

2.2 Marketingové strategické plánování

„Plánování je proces spočívající ve vymezení cílů a naznačení racionálních cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Je to počáteční etapa procesu přizpůsobování chování podniku změnám v jeho okolí¹¹“

Pro tvorbu marketingové strategie a tedy i marketingového plánu, je zapotřebí mít jasné stanovené podnikové cíle a celkovou podnikovou strategii. Cílem marketingového plánování je minimalizace vzniku možných chyb. Strategický plán by měl předvídat možné změny v podniku i na trhu, reagovat na ně a nejlépe tyto změny využít ve svůj prospěch.

¹¹ BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*, str. 22

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Strategická analýza podniku je velice důležitá, jelikož slouží k zjištění situace daného podniku. Slouží k popsání stavu podniku a faktorů, které bezprostředně daný podnik ovlivňují a to jak uvnitř firmy tak i mimo ní. Získané výsledky jsou nedílnou součástí pro stanovení samotné strategie podniku a sestavení marketingového plánu.

Marketingové prostředí existuje ve dvou úrovních – makro a mikro.

3.1 Makroprostředí

V makrookolí se provádí analýzy vnějšího prostředí společnosti. Analýzy faktorů, které podnik ovlivňují navenek, tyto faktory lze shrnout do akronymu PEST.

Jde o tyto faktory:

- politické
- ekonomické
- sociální
- technologické

Tyto faktory bývají někdy doplňovány o faktory legislativní – v tomto případě se mluví o analýze SLEPT. Vnější analýza by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, v něm existujících vývojových trendů, které pro firmu mohou představovat buď hrozby, nebo příležitosti.¹²

¹² HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing*, str. 96

Tabulka 1 - Přehled vlivů makrookolí – analýza PEST

<p style="text-align: center;">Politické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilita vlády - sociální politika - daňová politika - podpora podnikání - ekologické zákony 	<p style="text-align: center;">Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - míra inflace - výše HDP - dostupnost a formy úvěrů - úrokové sazby, - směnový kurs
<p style="text-align: center;">Sociální faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj populace - mobilita obyvatelstva - míra vzdělanosti obyvatelstva - vývoj životního stylu a úrovně - přístup k práci a volnému času - demografický vývoj organizací 	<p style="text-align: center;">Technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> - podpora vlády v oblasti výzkumu - výše výdajů na výzkum - rychlost realizace nových technologií - rychlost zastarávání technologií - nové vynálezy a objevy

3.2 Mikroprostředí

V mikrookolí je důležité především identifikace silných a slabých stránek podniku a odhalit ty přednosti, které by mohly být hlavní konkurenční výhodou.

V mikroprostředí je třeba správně analyzovat samotné odvětví. Situace v každém odvětví se však neustále mění, nejčastější změny se mohou týkat samotného růstu oboru, vstupu nových zákazníků na trh, změny technologií apod. Je třeba také brát v úvahu velikost trhu, nároky na kapitál, fáze životního cyklu, ale také vstupní a výstupní bariéry.¹³

Mezi nejčastěji užívané metody pro interní analýzu jsou finanční analýza a SWOT analýza.

Do dalších prvků mikroprostředí lze zařadit také dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, konkurenci, zákazníky a veřejnost. Tato část prostředí se nazývá

¹³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, str. 84

konkurenčním prostředím vzhledem k analýze, která se zde využívá - jde o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.¹⁴

3.3 Model pěti konkurenčních sil

Neboli Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

Tyto vytyčené faktory platí v jakémkoliv oboru, ať podnik vyrábí výrobky nebo poskytuje služby. Společné působení těchto pěti konkurenčních sil rozhoduje o schopnosti podniků v určitém oboru vytěžit z investic zisky, které převyšují cenu vloženého kapitálu.¹⁵

- **Síla nové vstupujících konkurentů** – zde je důležité získat konkurenční výhodu na trhu, podnik by měl znát své konkurenty a snažit se uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než oni, jelikož konkurence s sebou nese převis nabídky nad poptávkou a tím pádem pokles cen na trhu.
- **Hrozba substitučních výrobků** – podnik by se měl sledovat tyto výrobky, jelikož zákazník může zvolit jiný výrobek, který lépe uspokojí jeho potřeby.
- **Síla dodavatelů** – tu mohou dodavatelé uplatnit především při vyjednávání hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu výrobků nebo že nedodrží dodací lhůty dodávek apod.
- **Síla odběratelů** – zde se zajímáme také o jejich vyjednávací sílu, odběratelé mohou velmi rychle a snadno přejít na jiné výrobky a služby a tedy ke konkurenci.
- **Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu** – síla tohoto konkurenčního boje se odvíjí od počtu konkurentů v daném oboru a velikostí podílu jednotlivých firem na trhu. Jestliže je mnoho malých konkurentů na trhu, nebo naopak stejně velkých, můžeme předpokládat, že konkurenční boj mezi nimi bude větší.¹⁶

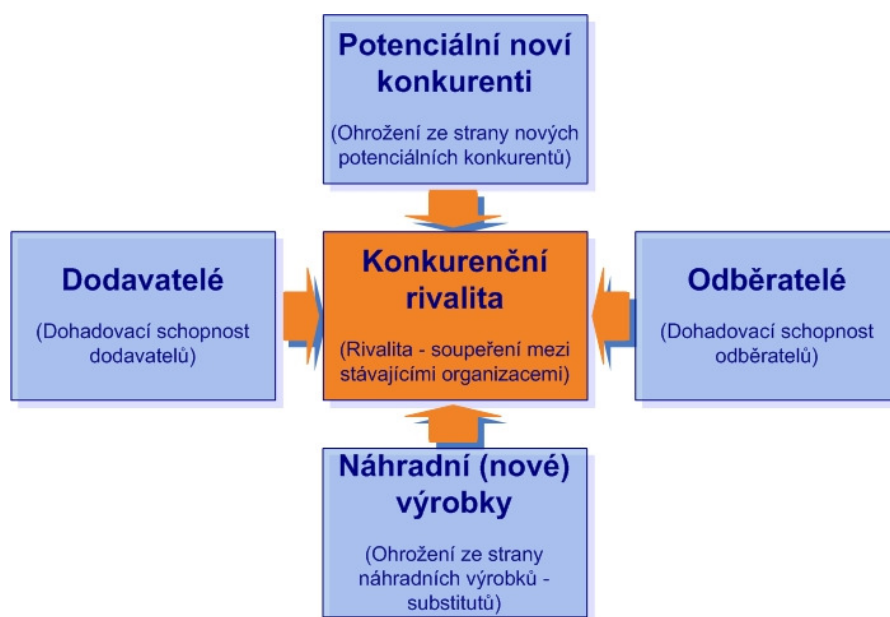
¹⁴ JAKUBÍKOVÁ D., Strategický marketing, str. 85

¹⁵ PORTER, M., *Konkurenční výhoda*, str. 22

¹⁶ PORTER, M., *Konkurenční strategie*, str. 28

Jako každá vnější analýza, by měla i Porterova analýza být zaměřena na vývojové trendy. Nejedná se pouze o to, jaká situace ve zkoumaném odvětví byla či je, nýbrž jak se v něm bude situace vyvíjet v celém časovém horizontu strategie.¹⁷

Obrázek 3 - Model pěti konkurenčních sil podle Portera



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil>

3.4 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně posoudit úroveň finanční situace firmy, posoudit vyhlídky do budoucna a připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku. Finanční analýza umožňuje podnikům včas rozpoznat blížící se krize a to jak finanční tak i výrobní či odbytové. Finanční analýza hledá co nejúčinnější řešení v oblasti finančních zdrojů a formuje finanční cíle pro příští období finančního plánu.¹⁸

¹⁷ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing*, str. 110

¹⁸ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, str. 6

Metody finanční analýzy lze dělit do několika skupin. Podle Freiberga na podnikové úrovni se setkáváme s poměrovými ukazateli. Tyto poměrové ukazatele můžeme dále členit do následujících skupin:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele podnikové aktivity¹⁹

3.4.1 Ukazatele likvidity

„*Likviditou rozumíme schopnost podniku splácet své závazky.*“²⁰ Pokud se podnik nechce dostat do platebních potíží, musí si udržovat určitou výši finančních prostředků ke krytí svých dluhů. Pro vyčíslení likvidity se užívají tři základní typy ukazatelů a to:

Běžná likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky

(doporučuje se hodnota mezi 2 – 2,5, což stačí k úhradě krátkodobých dluhů, poměr menší než 1,0 vypovídá o tom, že je podnik zcela nelikvidní).

Pohotovává likvidita = (Krátkodobé pohledávky+Finanční majetek)/Krátkodobé závazky

(hodnota by měla ideálně dosahovat hodnot mezi 1,0 – 1,5, je-li poměr roven 1 znamená to že podnik je schopen uhradit své závazky aniž by musel prodat své zásoby, je-li menší než 1, podnik se musí spoléhat na prodej svých zásob).

Peněžní likvidita = Finanční majetek/Krátkodobé závazky

(za uspokojivou hotovostní likviditu se považuje hodnota mezi 0,9 – 1,1, což značí, že podnik má asi tolik pohotových peněžních prostředků, kolik činí jeho krátkodobé dluhy).²¹

¹⁹ FREIBERG, F., *Finanční management*, str. 32

²⁰ KOTOUČKOVÁ, R., *Finanční analýza malého a středního podniku s využitím účetních výkazů*, str. 18

²¹ KOTOUČKOVÁ, R., *Finanční analýza malého a středního podniku s využitím účetních výkazů*, str. 19

3.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost měří výnosnost podnikatelského snažení. Čím jsou hodnoty vyšší, tím podnik lépe zhodnocuje své zdroje.

rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Zisk po zdanění/ Vlastní kapitál

(vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů).

rentabilita celkových aktiv (ROA) = EBIT/Aktiva

kde: EBIT = čistý zisk + nákladové úroky + splatná daň

(hodnota by se měla pohybovat kolem 1,0, to znamená, že jedna koruna vložená do majetku přináší zisk jednu korunu).²²

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Tento ukazatel nám měří, v jakém rozsahu používá podnik k financování cizí kapitál, tedy dluh.

míra zadluženosti = Cizí kapitál/ Aktiva

(zde je doporučená hodnota mezi 0,3 – 0,4, stav nad 0,7 tedy 70% znamená vysoké věřitelské riziko a pro podnik je tak těžší vzít si půjčku).

úrokové krytí = Roční čistý zisk/Úroky

(hodnoty by měly u dobře fungujícího podniku dosahovat hodnot mezi 4 – 8, pomocí tohoto ukazatele věřitelé hodnotí, možnost splátky úroků daného podniku).²³

3.4.4 Ukazatel podnikové aktivity

Zde dochází k posouzení, jak podnik hospodaří se svými aktivy – tedy vložených prostředků.

Obrat aktiv = Tržby/ Aktiva

(zde se měří využití aktiv k poměru k tržbám).

Obrat zásob = Tržby/ Zásoby

(ukazatel zde vyjadřuje, kolikrát za období dojde ke spotřebě a obnově zásob).²⁴

²² KOTOUČKOVÁ, R., *Finanční analýza malého a středního podniku s využitím účetních výkazů*, str. 25

²³ KOTOUČKOVÁ, R., *Finanční analýza malého a středního podniku s využitím účetních výkazů*, str. 31

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k vyhodnocení podstatných stránek firmy a její současné pozice. Je vhodným nástrojem pro zpracování souhrnné analýzy, která by měla sumarizovat dílčí závěry. Podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro marketing představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.²⁵

Tento pojem pochází ze čtyř anglických slov:

- S = Strengths = Silné stránky
- W = Weaknesses = Slabé stránky
- O = Opportunities = Příležitosti
- T = Threats = Hrozby

Při sestavování SWOT analýzy je důležité vědět, k čemu má sloužit. Má-li sloužit jako průběžný dokument, určený pro řízení celého podniku, jedná se o posouzení stavu, příležitostí a rizik obchodního a marketingového úseku nebo celého podniku. Má-li sloužit jako určitý plán k připravované akci, jedná se jen o dílčí analýzu, která nám pomůže v rozhodování, zda danou akci realizovat.

Se SWOT analýzou by měl být seznámen celý obchodní tým, jestliže se nepodílel na jejím sestavování. SWOT analýza nám může sloužit i jako způsob kontroly stanovených cílů a jejich plnění.²⁶

3.5.1 Silné stránky

Každá silná stránka je úspěchem samotné firmy. Možností je mnoho, záleží na typu organizace. Silnou stránkou mohou být např. unikátnost, nebo jinak odlišné produkty

²⁴ KOTOUČKOVÁ, R., *Finanční analýza malého a středního podniku s využitím účetních výkazů*, str. 37

²⁵ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing*, s. 139

²⁶ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*, str. 98

a služby, jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace, výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu, nákladová výhoda (vyplývající z efektivních dodavatelských procesů, just in time apod.), speciální marketingové analýzy, exkluzivní přístup k informačním zdrojům, umístění podniku, velikost podniku, finanční síla a zdraví podniku, míra její diverzifikace ba naopak specializace, organizační struktura, spolehliví a stálí dodavatelé i odběratelé, kvalitní servis a jiné. Silné stránky se snaží podnik maximalizovat.

3.5.2 Slabé stránky

Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu (MIN). Mezi slabé stránky firmy můžeme zařadit nedostatečnou diferenciaci produktů a služeb, vysoké náklady, nízkou produktivitu, nedostatečnou efektivitu a výkonnost výroby, slabou reputaci a obchodní značku, omezený přístup k distribučním kanálům, špatné výrobní postupy, špatná kvalita surovin či dokonce samotného výrobku, zastaralé výrobní zařízení, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení apod.

3.5.3 Příležitosti

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti maximalizovat tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence. Příležitosti dle oboru podnikání můžeme definovat různě jako např. využití nových trhů a expanze na mezinárodní trhy, nové zákaznické segmenty, odstranění mezinárodních obchodních bariér, vývoj nových produktů a odvětví, outsourcing podnikových procesů, navázání kontaktů s novými partnery atd.

3.5.4 Hrozby

Hrozby podniku můžeme považovat za nejméně důležitou složku celé SWOT analýzy, které mohou zahrnovat třeba konkurenci na trhu, změnu či fázi životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví, cenové strategie a války, příchod konkurence na trh s novým řešením,

produktem nebo službou, nestabilní politická situace, živelné katastrofy, regulace trhu (znárodnění), tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní) aj.²⁷

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby²⁸

²⁷ <http://www.finance-management.cz/vypisPojmu/SWOT+analyza>

²⁸ HORÁČEK, V., online, / <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

4 SPECIFIKA MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ

Důležitým faktorem pro firmy podnikajících v různých oborech je specifikace daného oborového okolí, což platí i pro stavební firmy. Stěžejním bodem pro stavební firmy není prodej samotného výrobku, nýbrž získávání nových klientů pro zpracování nových zakázek a to jak v objemové tak technologicky splnitelné povaze vyplývající ze samotné velikosti stavebního podniku.

Pleskač uvádí: „Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích národního hospodářství.“²⁹

Stavba je:

- imobilní, nákladná, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou,
- stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora (zákazníka),
- realizace stavby je časově náročná, v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních a vnějších faktorů,
- převážně unikátní charakter výroby vyžaduje vždy speciální přípravu,
- stavba je většinou určena pro předem známého zákazníka (investora) a vzniká kontinuální spoluprací s ním,
- stavba vyžaduje opakované budování stavenišť,
- skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby (podle typu stavby, rozestavěnosti, použitých technologií, počasí apod.),
- existuje vysoká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků, různé profese)
- existuje velká spotřeba materiálu (náročnost na evidenci, dopravu a manipulaci).³⁰

Stavební trh:

Z hlediska marketingu v rámci stavebního trhu rozlišujeme tyto subtrhy:

- trh stavebních děl

²⁹ PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 43

³⁰ VÁVRA, O., a kolektiv, *Praktické marketingové aplikace*, str. 131

- trh stavebních hmot a technologických celků
- trh stavebního servisu
- trh nemovitostí

Těžištěm celého stavebního trhu je realizace stavebních děl. Na tomto trhu dochází ke vlastnímu zhotovení stavebního díla a střetává se zde poptávka investora s nabídkou dodavatele (stavební firmy). Výsledkem jejich součinnosti je stavební dílo, tedy např. novostavba, rekonstrukce, či modernizace stavby stávající apod. Na trhu stavebních hmot výrobci nabízejí svoje výrobky a tím ovlivňují subjekty stavebního trhu, kteří se následně rozhodují, zda daný výrobek do stavby zabudují či nikoli. Na trhu stavebního servisu se střetávají nabídky výrobců a prodejců stavebních strojů a zařízení s poptávkou stavebních firem. Dozor nad konáním všech subjektů na stavebním trhu dohlíží orgány státní správy, zejména stavební úřady.³¹

Stavební trh se vyznačuje velkou rozmanitostí požadavků dle typů staveb, různým způsobem zadávání stavby (výběrové řízení, druhy kontaktů, smluvní ceny apod.), značnou náročností na kapitál a jeho pomalý obrat. Všichni podnikatelé na stavebním trhu, tedy stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních hmot a další musí být licencováni. Stavební trh také velmi značně reaguje na stav národního hospodářství na straně poptávky a také ho ovlivňuje charakter daného investora, zda jde sektor soukromý či veřejný.³²

Stavebnictví:

Na rozdíl od jiných oborů platí:

- stavby se nevyrábějí do zásoby (určitou výjimku tvoří developering).
- stavebnictví je do značné míry ovlivňováno klimatickými vlivy
- výroba, je téměř vždy individuální a její místo se neustále mění
- dočasným místem výroby se stává staveniště
- ve stavebnictví dochází k velké fluktuaci pracovníků
- práce ve stavebnictví je velmi manuálně náročná

- jsou zde velké požadavky na rozměry a hmotnost stavby
- stavby jsou nepřemístitelné, jsou pevně spojené s pozemkem³³

³¹ DOHNAL, R., *Marketing ve stavebnictví*, VÚT, fakulta stavební, str. 18, 19

³² PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 44

³³ PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 44

4.1 Marketingový mix ve stavebnictví

Pro nástroje marketingového mixu platí ve stavebnictví specifické aspekty.

4.1.1 Výrobek – stavba

Stavba představuje základní prvek marketingového mixu. Veškeré jeho materiální a funkční vlastnosti se transponují v tržní charakteristiky a hodnotí se peněžním vyjádřením v podobě ceny. Stavba je zpracována a realizována podle dohodnutého zadání a v souladu s požadavky zákazníka popřípadě investora tím je chápána jako zakázkový výrobek. U takového výrobku platí jeho unikátnost a realizace podle projektové dokumentace.

Při vzniku každé stavby hrají významnou roli tři základní oblasti, a to oblast:

- architektury (architecture – A)
- projektování a engineeringu (engineering – E)
- výstavby (construction – C).

Stavba je chápána jako komplexní výrobek a označována jako AEC. Do základních prvků AEC řadíme záměr investora, který nám stanoví primární rysy řešení stavby, její umístění a vzhled. Dalším prvkem je architektura a engineering, kde se vytváří právní a technické podmínky pro realizaci stavby jako územní rozhodnutí, stavební povolení, kolaudační rozhodnutí apod. Posledním prvkem je samotná realizace stavby, kde mezi projektem a stavbou dochází k řadě dalších změn. Realizace stavby je v rukou stavební firmy, která může ovlivnit úroveň nákladů, technologii výroby i časové lhůty.³⁴

4.1.2 Cena

V zakázkové stavební produkci se ceny dohodují při obchodním jednání o zakázce. Pomocí ceny se posuzuje, zda bude investorem nabídka uchazeče přijata či nikoliv. Při sestavování konkrétní výše ceny v soutěžní nabídce je třeba brát zřetel na obecnou situaci na stavebním trhu, především jaká je velikost celkové poptávky v regionu ve stavebnictví.

Možné typy cen ve stavebnictví:

³⁴ PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 137

Ceny ve stavebnictví jsou ovlivňovány plány ze strany zákazníků, proto vznikají různé typy cen, které se liší podle určitých vlastností. Do základních typů stanovení cen řadíme:

- Nabídková cena – je složkou soutěžní nabídky, může se dále dělit na cenu závaznou, flexibilní, modulová (dle objemu dodávky), cílová.
- Smluvní cena – je již cenou dohodnutou mezi investorem a dodavatelem.
- Kalkulační cena – počítá se ze skutečné kalkulace nákladů.
- Zákaznická cena – se utváří podle požadavků zákazníka, neboli cena uznaná zákazníkem.
- Nákladová cena – monitoruje návratnost nákladů a připočítává se zisková přírážka.
- Běžná tržní cena – její výše je ovlivněna situací na stavebním trhu.
- Segmentační cena – se vypočítává s ohledem na situaci v segmentu, do kterého chce firma proniknout.
- Cena ztrátového tahouna – jedná se o velmi nízkou cenu, která má vzbudit pozornost poptávky.
- Smetanová cena – je pro náročné zákazníky, kteří požadují unikátní stavbu za použití speciální technologie.³⁵

4.1.3 Distribuce

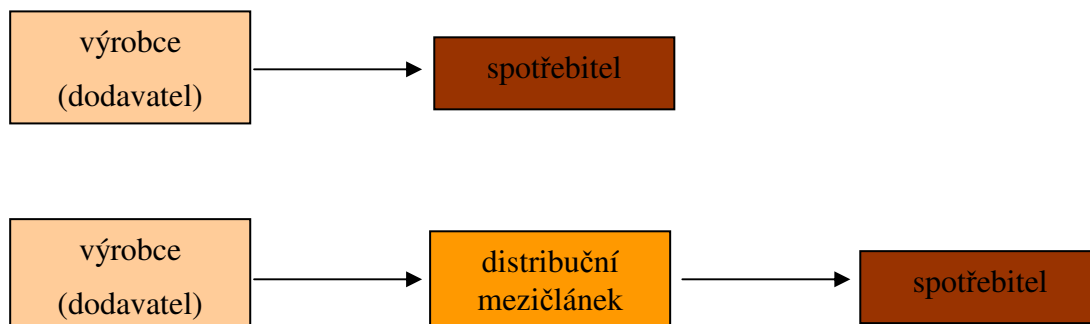
Na rozdíl od klasické výroby stavební výroba probíhá ve většině případů přímo na staveništi. Neexistuje tedy distribuce stavebního díla jakožto výrobku k zákazníkovi, ale výroba probíhá přímo na pozemku zákazníka.

Cílem distribučního procesu je, aby se výrobek dostal v požadované kvalitě, typu a čase k zákazníkovi.

Pokud dochází k přímému obchodnímu styku a dodávkám bez zprostředkovatelských článků, vzniká přímý prodej. V ostatních případech vzniká zprostředkovatelský proces, jenž hraje významnou roli před uzavřením dodavatelské smlouvy na realizaci stavby.³⁶

³⁵ PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 155

Obrázek 4 - Články distribuční sítě



Zdroj: DOHNAL, R., *Marketing ve stavebnictví*, VÚT, fakulta stavební, str. 79

4.2 Komunikační mix

Cílem propagace neboli komunikačního mixu je oslovení zákazníka a ovlivnění jeho kupního chování ve prospěch firmy. Hlavními nástroji komunikačního mixu jsou:

- osobní prodej
- podpora prodeje
- reklama
- přímý marketing
- public relations (vztahy s veřejností)

4.2.1 Osobní prodej

Je založen na přímém osobním kontaktu se zákazníkem. Ve stavebnictví je osobní kontakt v oblasti poskytování informací, stavebních hmot apod. Prakticky se s ním setkáme jen u developerství, kde developerská firma (stavební firma, agentura, realitní kancelář) nabízí své nově postavené či zrekonstruované nemovitosti investorům (kupcům) pomocí svých obchodních zástupců.³⁷

³⁶ DOHNAL, R., *Marketing ve stavebnictví*, VÚT, fakulta stavební, str. 78

³⁷ PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 170

4.2.2 Podpora prodeje

Je spojena spíše s psychologickým tlakem na zákazníka než s ekonomickou výhodností. Stimuly podporující prodej jsou různé, může se jednat například o dárky, vzorky, kupony, slevy, soutěže....

4.2.3 Reklama

Nejen pro stavební firmy představují reklamy značnou finanční zátěž, proto je důležité, aby byly reklamy cílené, racionální a dobře připravené.

4.2.4 Přímý marketing

U přímého marketingu vstupuje výrobce a prodejce do přímého kontaktu se zákazníkem a propagační činnost si provádí bez mezičlánků. Mohou využívat široké spektrum prostředků jako katalogy, internetové stránky, rozhlas a další.³⁸

4.2.5 Public relations

Ve stavebnictví je zaměřena na neobchodní činnosti, klade důraz na vytváření pozitivních vztahů mezi firmou a vnějším okolím. Public relations se soustřeďuje na skupinu znaků, jejichž prostřednictvím okolí vnímá firmu. Mezi tyto znaky řadíme firemní identitu, tedy její historii, tradice, kulturu dále se může jednat o značku či logo firmy, firemní barvy, image firmy, ale také jak podnik vede svá obchodní jednání a společenské kontakty.³⁹

³⁸ DOHNAL, R., *Marketing ve stavebnictví*, VÚT, fakulta stavební, str. 85, 86

³⁹ PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str. 181

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DEMORSS S. R. O.

DEMORSS s. r. o. je malá a na trhu poměrně nová stavební firma. Obchodním ředitelem a zároveň jednatelem této společnosti je pan Patrik Koláček. Společnost vznikla v roce 2004, v tržním prostředí tedy působí sedmým rokem, avšak roku 2010 se stala právnickou firmou s obchodním názvem DEMORSS stavby, služby, servis s. r. o. Firma sídlí na Litovelské ulici v městě Olomouci. DEMORSS s. r. o. je rodinná firma dvou synů a jejich otce, která si však najímá ostatní pracovníky dle práce, jež mají vykonat, se kterými již v minulosti pracovali a odvedli pro firmu kvalitní výkony. Tento podnik se zabývá stavebními pracemi v rozsahu od demoličních a bouracích prací, demontážních prací, oprav, rekonstrukcí až po samotné dokončení zakázky v rozsahu nabízejících činností společnosti spojenou s provozem nemovitostí. Firma je schopna nabídnout zákazníkům realizaci projektu od zpracování investičního záměru přes realizaci, podpisu smluv s budoucími majiteli až po převod bytů nebo rodinných domů do osobního vlastnictví.

Stavební firma rozděluje své činnosti na:

de demolice
montáže
opravy
rekonstrukce
stavby
servis

- bourací práce, demolice
- zemní práce, výkopové práce, terénní úpravy
- rekonstrukce
- malířské, natěračské práce
- montáže sádkokartonu
- zednické práce, stavební činnost
- obkladačské práce
- domovníčskou činnost
- správa nemovitostí
- celková údržba spojená s provozem nemovitostí
- úklidové služby

- sanační práce
- průmyslové čištění⁴⁰

5.1 Strategie podniku

Na základě řízeného rozhovoru s obchodním ředitelem a zároveň jednatelem firmy a jemu kladených otázek, jež ukazuje záznamový arch uvedený v příloze této bakalářské práce, bylo zjištěno, že stavební firma má představu jaký je smysl existence daného podniku i má představu o tom, kam by se chtěla firma ubírat následující léta. Avšak nevyjádření této základní představy do podoby podnikových poslání je jednou z chyb malých a středních podniků, kdy určitá vize je jen v hlavách a myšlenkách majitelů, nikoli v hlavách zaměstnanců a ti tak mohou nevědomky konat proti cílům daného podniku.

5.1.1 Poslání podniku

Pro uvědomění si poslání podniku byly jednatelem kladeny otázky o výrobku a službách, které firma nabízí, o geografické působnosti podniku, o technologiích, jež mohou být značnou konkurenční výhodou i otázky týkající se samotného zákazníka. Pro udělení si přehledu o poslání podniku bylo vymezeno v záznamovém archu, který je uveden v příloze této bakalářské práce prvních šest otázek.

První dvě otázky měly za úkol zjistit jaký výrobek či službu firma nabízí a také proč. Společnost DEMORSS s. r. o. se nespécifikuje na konkrétní službu jako třeba jen výstavbu rodinných domů, vlastníci společnosti se spoléhají na komplexnost stavebních činností od bouracích a likvidačních prací přes opravy a rekonstrukce až po dodání zakázky konkrétnímu zákazníkovi (viz představení firmy). Podle slov jednatele mají vlastníci společnosti zájem na tom, aby vznikla malá firma, která však bude své služby poskytovat kvalitně a na profesionální úrovni. Zároveň je zde snaha o stanovení nižších cen než má konkurence, jelikož firma chce v očích zákazníků vypadat seriózně a budít u nich důvěru, nikoliv mít pověst známého vykořisťovatele.

⁴⁰ www.demorss.cz

Třetí a čtvrtá otázka se týkaly vymezení geografické působnosti firmy a také co je v očích ředitele vnímáno jako nejdůležitější. Malá firma by si neměla na sebe brát příliš velkou geografickou působnost, jelikož v případě více zakázek by neměla šanci své zákazníky uspokojit a ti by se již v budoucnu na ní nemusely vůbec obracet. V tomto směru má firma DEMORSS s. r. o. jasně vymezené hranice, stěžejním bodem je pro ní oblast Olomoucka, popřípadě Olomouckého kraje, jen v situacích, kdy zrovna nedisponují zakázkami z této oblasti, jsou ochotni vyjed i do vedlejšího kraje, což je maximální mez. V očích samotných společníků je nejdůležitější zákazník, kterému se snaží firma vyhovět vždy individuálním přístupem, který podtrhuje snahu o dobré jméno a stabilitu na trhu.

Pátá otázka byla především zaměřena na možnost konkurenční výhody související ve způsobu použité technologie či pracovního zaměření a postupu a také co je v očích majitele bráno jako slabé místo. Podle slov jednoho z vlastníků je zvláštností průmyslové čištění, ve kterém se pro společnost váže nemalé množství kapitálu a v Olomouci v něm mají jen malou konkurenci. Jako slabé místo zde vidí především problémy, kdy při zakázkách na větší montáže již nedisponují dostatečnou kapacitou jak dopravních prostředků tak kvalitními pracovníky. Také v této době je jedním z problémů situace na trhu a krize, která prakticky postihla všechny obory, stavebnictví nevyjímaje.

Vývoj stavebnictví v roce 2010 potvrzuje pokračování trendu z roku 2009. Stavební firmy ztrácejí zásobu práce v důsledku odložení či zrušení realizace nových zakázek. Negativní dopad na vývoj stavebnictví může mít zhoršení platební morálky napříč odvětvím a nedůvěra bankovního sektoru ve stavebnictví. Stavební produkce klesla v roce 2010 asi o 12,2% oproti minulému roku, to je relativně málo oproti průmyslu, což souvisí mimo jiné i s orientací stavebnictví výrazně na tuzemský trh a s dlouhodobým cyklem výroby, kdy výsledky z roku 2010 ovlivnily zakázky zahájené již v roce 2008, resp. 2007.⁴¹ Klesá ale i hodnota veřejných stavebních zakázek, kdy ve srovnání se stejným obdobím minulého roku klesla v roce 2010 celková hodnota zadaných veřejných zakázek o 43,6 %,

⁴¹ Autorský kolektiv, Vývoj stavebnictví do roku 2012, svaz podnikatelů ve stavebnictví, ČVUT Praha, fakulta stavební, katedra ekonomiky a managementu, str. 7

z toho u zakázek na pozemní stavby o 20,9 % a u zakázek na inženýrské stavby o 51,7 %, v tom u zakázek na stavby dopravní infrastruktury klesla o 74,7 %.⁴²

Šestá otázka se specializovala jen na samotného zákazníka, kdy firma preferuje komplexnost služeb a jak již bylo zmíněno individuální přístup k zákazníkovi – domy na klíč. Dle slov jednatele rádi opraví chaloupku babičce na jedné straně a podílí se na velkých projektech a výstavbě pro velké firmy na straně druhé.

Z jištěných odpovědí lze vyvodit určité závěry. Společnost nabízí na Olomoucku, popřípadě v Olomouckém kraji veškeré služby týkající se stavebnictví, přičemž upřednostňují individuální přístup ke svým klientům a snahu poskytnout své služby kvalitně a za lepší ceny než nabízí konkurence.

5.1.2 Vize podniku

Představu o tom, kam se chce společnost v následujících letech ubírat, měla zjistit otázka číslo sedm v záznamovém archu. Podnik nemá konkrétní obraz, kam by to chtěl v následujících letech dopracovat. Chce být v podvědomí zákazníků jako seriózní podnik, který vykonává stavební a rekonstrukční práce. Také v nedávné době firma rozjela projekt s názvem Údržbářství.cz, které má již nyní dobrou odezvu a v tomto duchu by chtěli pokračovat i nadále. Údržbářství.cz vzniklo jako samostatná část stavební firmy Demorss s. r. o. Důvodů bylo několik - v první řadě neustále vzrůstající zájem zákazníků o drobné opravy a často i o výpomoc s chodem domácností, firem či jiných nemovitostí a dalším důvodem je nezájem specializovaných firem o tento "druh" drobných oprav či zakázek.⁴³

5.1.3 Cíle podniku

Otázky číslo osm, devět a deset měly za úkol zjistit, jaké strategické cíle podnik sleduje a co připravuje z hlediska výroby.

⁴² Autorský kolektiv, Vývoj stavebnictví do roku 2012, svaz podnikatelů ve stavebnictví, ČVUT Praha, fakulta stavební, katedra ekonomiky a managementu, str. 8

⁴³ www.udrzbarstvi.cz

Do hlavních sledovaných cílů spadá zákazník, v nich chtějí najít hlavní kapacitní sílu, dále oblast výroby by chtěla firma rozdělit do tří samostatných divizí, a to: divize realizační, klínová divize (neboli divize průmyslového čištění), a divize obchodu. V oblasti lidských zdrojů chce firma postupovat i nadále stejným způsobem, tedy najímat si stálý okruh odborných pracovníků a také dávat příležitost i novým, které si sami zaškolí. Mezi další sledované cíle spadá snížení celkové zadluženosti, bohužel tedy zatím bez číselného vyjádření, které bude uvedeno v interní analýze podniku.

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Strategická analýza bude provedena ve vybraném podniku s cílem získat informace o daném podniku i o prostředí v němž se nachází. Tyto informace by měly sloužit při správném rozhodnutí při výběru strategie firmy.

6.1 PEST analýza

Je první analýzou pro tento podnik, má za úkol nám analyzovat prostředí makroekonomické, tedy v případě stavební firmy se jedná především o stavební trh.

6.1.1 Politické prostředí

Politické prostředí může značným způsobem ovlivňovat vývoj stavebnictví, rozhodujícím faktorem je aktuální politické vedení. Politická strana, která je u moci může například rozhodovat o sazbě daně z příjmů právnických osob. V minulosti se tato daň pohybovala okolo 30%, až od roku 2005 se začala postupně snižovat a v roce 2008 klesla na 21%. Pro rok 2011 je tato daň ve výši 19%. To ukazuje na trend vlády podporovat podnikatelský sektor a tedy i malé a střední podniky kam sledovanou společnost můžeme zařadit. Také placení podnikatelů zdravotního a sociálního pojištění za své zaměstnance má bezesporu vliv jak na samotný počet zaměstnanců, tak na jejich výši platu. Sazba pojistného na nemocenské pojištění je pro zaměstnavatele v roce 2011 ve výši 2,3 %.⁴⁴

Do politické oblasti můžeme zařadit i legislativní prostředí, jelikož stavební trh má mnoho právních předpisů a regulací. Stavebnictví se řídí novým stavebním zákonem, jenž platí od 1. 1. 2007, je to zákon číslo 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu. Tento zákon definuje různé postupy a procesy od plánovacích podkladů stavby přes politiku územního rozvoje, povolení a ohlášení stavby, společná ustanovení jako ochrana veřejných zájmů až po vlivy stavby na životní prostředí a další.⁴⁵

⁴⁴ <http://www.usporim.cz/zmeny-od-2011-platby-pojistneho-na-socialni-zabezpeceni-671.html>

⁴⁵ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/stavebni/>

6.1.2 Ekonomické prostředí

Podpora stavebnictví vede k podpoře domácí ekonomiky. Stavebnictví ČR se na počátku roku 2010 podílelo cca 6,5 % na tvorbě HDP a zaměstnávalo cca 9,0 % osob pracujících v civilním sektoru (cca 450 tis.). Stavební produkce v prosinci 2010 meziročně klesla o 14,6 %, Stavební úřady vydaly meziročně o 2,9 % stavebních povolení méně a jejich orientační hodnota klesla o 25,6 %. Bylo zahájeno meziročně o 0,8 % bytů méně. Dokončeno bylo o 16,5 % bytů méně.⁴⁶ Také snižování investic do stavebnictví má velmi negativní dopady do zaměstnanosti a s tím souvisejících národohospodářských ukazatelů. Tento pokles je zapříčiněn hlavně probíhající celosvětovou krizí, která vypukla na přelomu let 2008 a 2009, kdy byl i výrazný propad výkonu české ekonomiky. HDP v těchto letech značně klesalo až o 4%, tímto klesáním se česká ekonomika propadla na úroveň roku 2007. V roce 2010 se již česká ekonomika lehce vzpamatovala a na konci tohoto roku HDP již dosahovalo 2,9%.⁴⁷ Stavebnictví v ČR se pomalu stabilizuje a předpokládá se, že v roce 2011 zaznamenáme jeho další růst.

Scénář vývoje stavebnictví ve vztahu k ekonomice

Vzhledem ke značnému ekonomickému významu stavebnictví, je důležité se pokusit odhadnout jeho budoucí vývoj. Tento vývoj bude modelován ve třech možných situacích, a to: protikrizovým, pasivním a restriktivním.

Protikrizový scénář je situace, kdy vláda zavede nutná opatření k propadu stavebnictví. Vláda může zvýšit veřejné investice spolu se zlepšením procesu zadávání, vyhodnocení i kontroly veřejných zakázek, dále provede opatření pro podporu soukromé investiční sféry spolu s trvale udržitelným rozvojem české ekonomiky.

Pasivní scénář je situace, kdy se bude česká ekonomika pomalu oživovat, zaznamená mírný nárůst výroby.

Restriktivní scénář je situace, kdy vláda nebude provádět opatření pro podporu stavebnictví. Dojde k významným škrtům investic z veřejných rozpočtů a snížení jejich

⁴⁶ <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

⁴⁷ <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>

podílu na celkových veřejných výdajích, to povede k destabilizaci stavebního trhu a omezení potenciálu růstu ekonomiky.⁴⁸

⁴⁸ Autorský kolektiv, Vývoj stavebnictví do roku 2012, svaz podnikatelů ve stavebnictví, ČVUT Praha, str. 9

Tabulka 2 - Možný scénář stavební produkce

OBJEM STAVEBNÍ PRODUKCE					
roky	2008	2009	2010	2011	2012
protikrizová (v mld. Kč)	547,6	520,9	474,0	497,7	507,7
pasivní (v mld. Kč)	547,6	520,9	474,0	455,1	455,1
restriktivní (v mld. Kč)	547,6	520,9	427,1	384,4	369,0

Tabulka 3 – Možný scénář dopadu na počet pracovníků

Dopady na počet pracovníků ve stavebnictví (oproti roku 2008)					
roky	2008	2009	2010	2011	2012
protikrizová (počet pracovních míst v tisících)	463	-22,6	-62,2	-42,2	-33,8
pasivní (počet pracovních míst v tisících)	463	-22,6	-62,2	-78,2	-78,2
restriktivní (počet pracovních míst v tisících)	463	-22,6	-101,9	-138,0	-151,0

Zdroj: Autorský kolektiv, Vývoj stavebnictví do roku 2012, svaz podnikatelů ve stavebnictví, ČVUT Praha, fakulta stavební, katedra ekonomiky a managementu

6.1.3 Sociální prostředí

Počet obyvatel České republiky byl na konci 3. čtvrtletí 2010 asi 10 526 707, což je zhruba o 19,9 tisíce více obyvatel oproti roku 2009. Hlavním důvodem pro tento nárůst je to, že počet nově narozených byl vyšší, než počet zemřelých dále se na růstu počtu obyvatel

podílí i nárůst počtu cizinců. Počet obyvatel Olomouckého kraje činil na konci roku 2010 asi 641 797 obyvatel, z toho je 4 476 imigrantů, především Ukrajinců, Slováků a Rusů.⁴⁹

Předpokládá se, že růst počtu obyvatelstva ČR bude i nadále stoupat, stejně tak jako trend stárnutí populace. Podle nejnovější projekce obyvatelstva České republiky do roku 2050 vypracované Českým statistickým úřadem bude počet osob starších 65 let intenzivně přibývat, počet dětí naopak ubývat.

Stejně tak jako se mění počet obyvatel se mění i jejich životní styl a úroveň bydlení. Zatímco dříve se lidé spokojili s dřevěnou chatrčí, dnes chceme mít domy z pálených cihel, betonu a při tom využít co nejmodernější technologie. Mění se a zvyšuje kvalita bydlení v rodinných domech i kvalita a vlastnosti staveb rodinných domů.

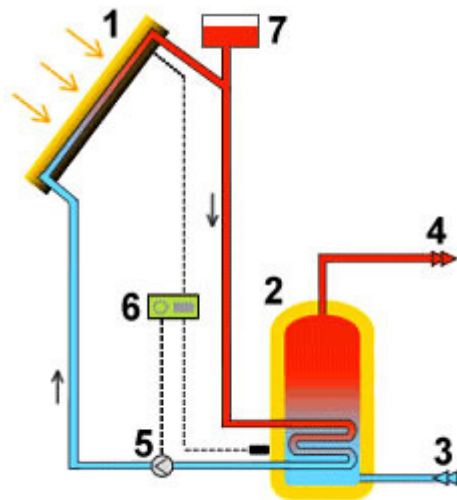
6.1.4 Technologické prostředí

Pro všechny stavební firmy je velice důležité, aby sledovali technologické trendy a techniky v provádění staveb i jejich součástí. Pro mnoho firem je zde ale zásadní problém, a to poměrně vysoké pořizovací náklady.

Demorss s. r. o. v nedávné době zavedla novinku, jedná se o zabudování solárních systémů do stavby. Systémy pracují tak, že sluneční záření dopadá na solární panely a ohřívá teplotonosnou kapalinu. Kapalina, ohřátá v solárním panelu, se přivádí měděným potrubním rozvodem do zásobníku nebo výměníku tepla. Tam předává teplotonosná kapalina teplo přes stěny měděného „hada“, (ve kterém se zahřívá teplotonosná kapalina nachází), a tak se ohřívá voda. Součástí systému je také expanzní nádoba, vyrovnávající změny objemu kapaliny při různých teplotách a tak zabraňuje přetlaku. Dále ventily, oběhové čerpadlo, zajišťující cirkulaci teplotonosné kapaliny v okruhu. Automatická regulace řídí celý solární systém na základě údajů, naměřených čidly v různých částech systému.

⁴⁹ <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/demograficke-a-socialni-udaje/1000451/>

Obrázek 5 – Fungování solárního systému



1. solární kolektor
2. zásobník s tepelným výměníkem (registrem)
3. přívod studené vody
4. odběr teplé vody
5. oběhové čerpadlo
6. automatická regulace
7. expanzní nádoba

Základní požadavky na soudobou výstavbu rodinných domů je především optimální dispoziční řešení domu. Do popředí se dostává otázka optimální tepelné pohody v domě a oslunění vnitřních prostor, snižování nákladů na provoz domu, snadná údržba a úklid rodinného domu, technické a technologické vybavení domu, účelně a esteticky řešený interiér, moderní a funkční kuchyně a vysoce kvalitní vybavení hygienického zařízení domu (koupelny, WC apod.), v neposlední řadě pak dostatek úložných prostor pro denní potřebu i sezónní věci (lyže, kola apod.). Důraz je kladen na zdravotní nezávadnost bydlení, používání řádně atestovaných stavebních materiálů a prvků, ochrana proti vlhkosti, opatření proti pronikání radonu ze zemské kůry apod.

Odhadnout další vývojové trendy a požadavky na bydlení v budoucnosti je velmi obtížné. Určitou tendencí, která bude do budoucna hrát významnou roli, bude snaha neustále snižovat náklady na provoz a údržbu rodinných domů. Podstatný vliv bude mít další rychlý vývoj techniky, elektroniky a informačních technologií a s tím související vybavení domácností.

6.2 Model pěti konkurenčních sil

Tento model nám umožňuje lépe rozpoznat mikrookolí podniku. Jak již bylo zmíněno, firma Demorss s. r. o. působí především v Olomouci a Olomouckém kraji.

6.2.1 Síla nově vstupujících konkurentů

Pro každou společnost podnikající v jakémkoliv oboru je vstup nového konkurenta na trh značným rizikem. Zvláště v oblasti stavebnictví, kde probíhá velký konkurenční boj pro získání veřejné zakázky. Navíc pro některé menší společnosti může vést takovýto vstup nového konkurenta na trh až k zániku. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Jednou ze základních bariér vstupu na trh může být oddanost zákazníků, dále mohou mít vliv i zkušenosti firmy a její možné cenové zvýhodnění vyplývající z její velikosti. Společnost Demorss s. r. o. již těží ze své tradice, kterou se jí podařilo na trhu vydobyť např. cenovým zvýhodněním při odběru materiálu.

Dalším činitelem, který může hrát roli při vstupu nových konkurentů je celkové tempo daného trhu. Jak již bylo zmíněno tak celý stavební trh v České republice zaznamenává pokles, Olomouckého kraje nevyjímaje. V Olomouckém kraji se loni meziročně snížil počet vydaných stavebních povolení a ohlášení. Klesl o 5%. Orientační hodnota povolených staveb dosáhla 16,76 miliardy korun, což představuje meziroční pokles o devět procent. V Olomouckém kraji se v uplynulém roce (2010) meziročně snížil také počet zahájených i dokončených bytů. Zkolaudováno jich bylo 1648, což je o 18,7 procenta méně než předloni. Počet zahájených bytů klesl ještě výrazněji, a to o 36,8 procenta na 1163.

Pokles počtu zahájených a dokončených bytů souvisí s dopady světové finanční krize, které mnohé rodiny nutí více zvažovat to, zda si vzít na nové byty úvěr.⁵⁰

6.2.2 Hrozba substitučních výrobků

Jelikož firma Demorss s. r. o. se zaměřuje na veškeré stavební práce od demoličních a bouracích prací, demontážních prací, oprav, rekonstrukcí až po samotnou výstavbu rodinných domů, pokryjí tímto dosti široké pásmo. Jako určitý problém může pro firmu být výstavba panelových domů, jež se stále těší velké oblibě. Na druhou stranu se společnost na této výstavbě panelových bytů může z menší či větší části přímo podílet. Proto nevidím substituční výrobky pro firmu Demorss s. r. o. jako hrozbu.

⁵⁰ <http://www.stavebnictvi3000.cz/zpravy/50744-v-olomouckem-kraji-loni-klesl-pocet-vydanych-stave/>

6.2.3 Síla dodavatelů

Společnost Demorss s. r. o. má v současné době 3 hlavní dodavatele stavebních materiálů, jsou jimi společnosti ITEMA s. r. o., MONTAKO s. r. o. a Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. Dále podnik spolupracuje s dodavateli plastových oken, tj. společnost AGROS s. r. o. a společností ZOKO s. r. o., jež se zabývá širokým spektrem činností ve sféře zařizování interiérů.

ITEMA s. r. o. vznikla v roce 1994 a sídlí v Olomouci. Již od prvopočátku se orientovala na velkoobchod stavebních izolací. Během několika let se firma vypracovala mezi nejvýznamnější ve svém oboru. V průběhu času rozšířili svůj záběr i na maloobchod a v tomto trendu pokračují. Společnost nabízí široký sortiment stavebních materiálů různých značek od písků, drtí, materiálů pro stavbu zdí a plotů, okrasných zídek, chodníčků, přes širokou nabídku kvalitního nářadí značky DWT. Doménou firmy však je nejširší nabídka specializovaných izolačních materiálů na Moravě.⁵¹

MONTAKO s. r. o. svoji velikostí a obratem patří do středně velkých firem s výrazným zaměřením na stavební výrobu a obchod se stavebním materiálem. Ve svém vlastnictví má veškerá zařízení pro zajištění staveb na klíč včetně všech nutných stavebních mechanismů jako jsou míchačky, stavební výtahy, vrátky, závěsné lávky, kompresory, bourací kladiva a další. Kromě stavebních mechanismů má společnost vlastní autodopravu, kterou zásobuje stavby a zákazníky stavebním materiálem a vlastní údržbu s půjčovnou stavebních strojů. Celkový počet zaměstnanců společnosti činí cca 90-100 pracovníků a celkový obchodní obrat se pohybuje okolo 400 mil. Kč.⁵²

Saint-Gobain Weber Terranova, a.s. je dnes v České republice jedním z nejvýznamnějších dodavatelů a výrobců vysoce kvalitních štukových a tepelně izolačních omítek, zateplovacích systémů, sanačních omítkových systémů, nátěrů, vyrovnávacích a samonivelačních podlahových hmot, lepidel na obklady a dlažbu.⁵³

⁵¹ <http://www.itema.cz/>

⁵² <http://www.montako.com/o-nas.php>

⁵³ <http://www.weber-terranova.cz/weber/o-weber.html>

AGROS s. r. o. společnost byla založena již v roce 1991 a to nejprve jako obchodní a stavební firma se sídlem v Moravském Berouně. Od roku 1995 byla zahájena výroba plastových výplní otvorů v profilovém systému TROCAL, výrobky jsou vyráběny v souladu s pracovními postupy a předpisy dodavatele profilového systému TROCAL a jsou pod neustálou technickou a kvalitativní kontrolou zástupců Profine GmbH, Německo.⁵⁴

ZOKO s. r. o. působí na českém trhu od roku 1994 se sídlem v Olomouci. Firma nabízí kompletní realizaci kuchyní včetně spotřebičů a vybavení. Dále pak kancelářský nábytek, vybavení lékáren a ordinací. Na míru zařídí obývací pokoj, jídelnu, ložnici, zkrátka kteroukoliv místnost v domě či bytě.⁵⁵

6.2.4 Síla odběratelů – zákazníků

Jelikož má firma Demorss s. r. o. širokou sféru svých nabízených činností, nejde se pro ně i široký okruh odběratelů. Ve většině případů jsou pro firmu považováni za odběratele koncoví zákazníci v podobě rodin a domácností. Firma v poslední době však rekonstruovala prostory spořitelního družstva Creditas v Olomouci, prostory nejstaršího domu na Dolním náměstí v Olomouci Mastné krámy, zbudovali administrativní prostory pro Grapo s. r. o. Olomouc, provedli sanaci po požáru a opravy prostor panelového domu v Olomouci. Dále provedli kompletní instalaci vody, topení a kanalizace na základní škole v Tršicích, kompletní zateplení domovu pro seniory v Rožnově pod Radhoštěm, výměna rozvodů vodo-topo v cukrovaru Litovel a v neposlední řadě přes 3 roky pracují na kompletní rekonstrukční práci pro Armádu České republiky v Hranicích na Moravě.

6.2.5 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

V celé České republice je ve stavebnictví velký konkurenční boj, proto tomu není jinak ani v Olomouckém kraji. V Olomouci i jeho okolí můžeme najít mnoho malých, ale i větších stavebních firem, které jsou tak přímými konkurenty pro Demorss s. r. o. Tyto

⁵⁴ http://www.agros.cz/index.php?page=o_firme

⁵⁵ <http://www.zoko.cz/>

větší firmy mohou představovat značný problém, jelikož si mohou pro svoji velikost dovést snižování cen při veřejných zakázkách.

Mezi hlavní konkurenty pro podnik Demorss s. r. o. lze zařadit následující společnosti:

GEMO OLOMOUC, spol. s r.o. patří bezesporu mezi největší stavební firmy v Olomouci. Realizuje kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemního stavitelství, a to jak novostavby, tak rekonstrukce. Hlavní předmět její činnosti tvoří provádění staveb občanských, průmyslových a bytových, včetně zajištění infrastruktury. Dále se zaměřuje na projektovou a inženýrskou činnost, realitní a v neposlední řadě na vlastní developerské projekty. Firma byla založena v prosinci v roce 1990. Sídlo společnosti je v Olomouci a má přes 450 stálých zaměstnanců. Její působnost však zahrnuje území celé České republiky a koncem roku 2008 rozšířila svůj předmět činnosti také na Slovensko. Je držitelem certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, životního prostředí (environmentu) ČSN EN ISO 14001:2005, bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2008 ⁵⁶

GEMO je společnost, která působí na trhu přes 20 let, za tuto dobu jsi vybudovala solidní pověst kvalitní stavební společnosti a jako takovou jí Demorss s. r. o. nemá šanci konkurovat. Proto dále budou rozebrány menší firmy, které se svoji obchodní činností i velikostí mohou Demorss s. r. o. rovnat.

P-STAV s. r. o. je stavební firma, jež vznikla v roce 1995 se sídlem v Olomouci. P-STAV se výhradně specializuje na výstavbu rodinných domů. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 na celkové i dílčí revitalizace bytových domů. Nabídka představuje domy z broušených cihel nebo dřeva a také nabízí výstavbu nízkoenergetických domů s rekuperací tepla. Rekuperace, nebo-li zpětné získávání tepla, je děj, při němž se přiváděný vzduch do budovy přehřívá teplým odpadním vzduchem. Teplý vzduch není tedy bez užitku odveden otevřeným oknem ven, ale v rekuperačním výměníku odevzdá většinu svého tepla přiváděnému vzduchu. ⁵⁷

⁵⁶ <http://www.gemo.cz/>

⁵⁷ <http://www.p-stav.cz>

MS STAVBY s. r. o. je stavební firma, která byla založena v roce 2003 Markem Spáčilem transformací z firmy Marek Spáčil, která vznikla již v roce 1998. Hlavním předmětem činností je výstavba rodinných domů, hal a úprava území pro stavby. Kromě toho se společnost zabývá dopravními stavbami, jako je výstavba cyklostezek, parkovišť a výstavby a opravy mostů. Strategií společnosti je především kvalita a efektivita prováděné práce s dlouholetou garancí. Velký důraz je současně kladen na seriosnost vztahů s klientem. Firma má zaveden a je uplatňován systém jakosti, bezpečnosti a ekologie dle ČSN EN ISO

Jakost ČSN EN ISO 9001:2001, jakost ve svařování ČSN EN ISO 3834-2 a environment ČSN EN ISO 14001:2005.⁵⁸

ZENDULKA s. r. o. je firma zabývající se stavební činností a autodopravou a vznikla v roce 2004 se sídlem v Olomouci. Provádí stavební práce všeho druhu – stavby rodinných domků na klíč, rekonstrukce domů, bytů a bytových jader, půdní vestavby, fasády aj. Společnost vlastní certifikát managementu jakosti EN ISO 9001. Další činností firmy je provozování autodopravy, zajišťují odvoz sutě a její následné uložení na skládku, nákup a odvoz stavebního materiálu, strojů apod. *ZENDULKA s. r. o.* zaměstnává okolo 20 pracovníků a její každoroční obrat se pohybuje do 20mil Kč.⁵⁹

Z analýzy konkurence, se kterou se firma Demorss s. r. o. potýká, bylo zjištěno několik skutečností. Konkurenční firmy se nezabývají pouze jedním druhem stavební činnosti. Vždy je jejich předmětem zájmů několik činností, na které se specializují. Ať už se jedná o vlastní autodopravu, dopravní stavby, vodohospodářské stavby nebo speciální druh techniky při stavbě. Žádná z těchto konkurenčních firem nemá tak široký záběr provozu jako firma Demorss s. r. o., což při dobré organizaci a kvalitě práce by mohlo být pro firmu konkurenční výhodou. Dalším významným faktem je, že většinová konkurence je držitelem certifikátu EN ISO 9001, a to buď v oblasti životního prostředí, nebo managementu jakosti. Společnost Demorss s. r. o. je sice držitelem několika certifikátů na kvalitní materiály, ale

⁵⁸ <http://www.marekspacil.cz/sluzby.php>

⁵⁹ <http://www.zendulka.cz/o-firme.html>

žádný z nich není předmětem smlouvy ISO. Z toho vyplývá, že by pro firmu bylo dobré si tento certifikát v nejbližší budoucnosti udělat, aby se tak nestal konkurenční nevýhodou.

6.3 Finanční analýza

Finanční analýza byla provedena ve sledovaném podniku za rok 2010 na základě poskytnutých finančních výkazů, které se nachází v příloze této bakalářské práce. U výsledků finanční analýzy je třeba se dívat na to, že Demorss s. r. o. patří do menších stavebních firem, jež v roce 2010 změnila svoji právní formu, a proto nemůžeme očekávat, že některé ukazatele se budou rovnat podnikům působících na trhu delší dobu.

6.3.1 Ukazatele rentability

Tabulka 4 – Ukazatele rentability podniku

	2010
ROA	- 2,78
ROE	1,48

Zdroj: vlastní výpočty z účetních výkazů

Jak lze vidět z ukazatele rentability celkových aktiv (ROA) se situace pro firmu Demorss s. r. o. nevyvíjí příznivě. Na každou korunu, kterou vloží do majetku, prodělá firma skoro další 3Kč. Pozitivní pro podnik je ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), který nám ukazuje poměrně dobrý objem tržeb pro společnost. Také je zapotřebí zmínit, že firma vykázala za rok 2010 záporný výsledek hospodaření i záporný vlastní kapitál. Záporný vlastní kapitál pro podnik znamená, že cizí zdroje mají převahu nad celkovou hodnotu majetku. Firma tak nepokryje své závazky ani svým majetkem. Záporný vlastní kapitál tak představuje pro společnost značné riziko.

Tabulka 5 – HV a Vlastní kapitál podniku

	2010
Hospodářský výsledek	- 611
Vlastní kapitál	- 411

Zdroj: z rozvahy podniku Demorss s. r. o.

6.3.2 Ukazatele aktivity

Tabulka 6 – Ukazatele aktivity podniku

	2010
Ukazatel obratu aktiv	9,47
Ukazatel doby obratu zásob	0

Zdroj: vlastní výpočty z účetních výkazů

Ukazatel obratu aktiv vypovídá a uspokojivé kapitálové intenzitě podniku. Ukazatel doby obratu zásob vyšel 0, jelikož podnik nedrží žádné zásoby.

6.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 7 – Ukazatele zadluženosti podniku

	2010
Ukazatel míry celkového zadlužení	2,87
Ukazatel míry zadluženost vlastního kapitálu	-1,5

Zdroj: vlastní výpočty z účetních výkazů

Z uvedené tabulky lze vidět, že míra celkového zadlužení společnosti je velmi vysoká, můžeme hovořit o předluženosti podniku. Vysokou zadluženost již ukázala záporná

hodnota vlastního kapitálu. Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu potvrzuje, že je používáno více cizích zdrojů než vlastních.

6.3.4 Ukazatele platební schopnosti

Tabulka 8 – Ukazatele platební schopnosti podniku

	2010
Běžná likvidita	0,35
Pohotová likvidita	0,35
Peněžní likvidita	-1,68

Zdroj: vlastní výpočty z účetních výkazů

Výše uvedená tabulka nám ukazuje, že podnik je zcela nelikvidní. Nedokáže tak splácet své závazky.

Při vzájemném porovnávání zadluženosti podniku a platební schopnosti podniku můžeme říci, že se Demorss s. r. o. nachází ve velmi špatné a tíživé finanční situaci. Sledovaná společnost by tak měla hlavně stabilizovat svoji finanční situaci, pokud se v budoucnu nechce potýkat s existenčními problémy.

7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Společnost Demorss s. r. o. se marketingovou strategií dopodrobna nezabývala, nemá v této oblasti žádné specializované pracovníky. Bezesporu by se podnik chtěl během několika následujících let udržet na trhu a neustále se rozvíjet a tím zvyšovat i tržní podíl. Pro navrhnutí nové marketingové strategie je tak nutno provést, vedle již uvedených analýz také analýzu stávajícího marketingového mixu.

7.1 Marketingový mix – výrobek

V případě sledovaného podniku jde o speciální druh výrobku, jelikož firma nabízí poskytování stavebních služeb. Účelem produktu je tedy zhotovení stavebního díla, či realizace konkrétního požadavku zákazníka. Informace o produktu byly už zmíněny v předchozích částech práce, proto zde shrnu jen elementární informace.

Práce, kterou provedou pracovníci firmy Demorss s. r. o. představuje danou kvalitu podniku. Proto jsou stěžejní různé certifikáty kvality, které podtrhují odbornost firmy.

K posílení image podniku by bylo vhodné vlastnit i certifikát skupiny ISO 9001. Hlavní výrobní cíle podniku jsou: oblast výroby by chtěla firma rozdělit do tří samostatných divizí, a to: divize realizační, klínové divize (neboli divize průmyslového čištění), a divize obchodu.

Demorss s. r. o. se soustřeďuje na individuální přístup ke svým zákazníkům, proto je velmi dobré jejich bezplatné poradenství.

7.2 Marketingový mix – cena

Jestliže podnik dbá na individuální přístup ke svým zákazníkům, je stanovení ceny stavebního díla docela složitou záležitostí. Na základě výsledků z finanční analýzy by měl podnik kontrolovat své cíle, v tomto případě přežití podniku na trhu. Tento postoj by měl však být jen krátkodobý, aby si firma zajistila dostatečné množství finančních prostředků pro přežití. Následné stanovení ceny by mělo vycházet z nákladů potřebných pro vybudování stavebního díla. Je proto velmi důležité aby měl podnik výši svých nákladů pod dozorem. Na trhu existuje několik firem, jež se zabývají softwary pro přípravu stavebních zakázek. Tyto softwary umožňují firmám mít dokonalý přehled o rozpočtu, kalkulaci vlastních nákladů, dopravného k materiálu, optimalizaci ceny a jiné. Náklady na tyto softwary se liší, avšak základní typ softwaru se pohybuje okolo 30 tisíc. Pro Demorss

s. r. o. by nebylo špatné si v budoucnu tento software pořídit a tím mít i dokonalý přehled o nákladech, jež by mohly vést k ušetření financí.

7.3 Marketingový mix – distribuce

Pokud mluvíme o stavebních produktech, nemůžeme mluvit o klasické distribuci prostřednictvím prodejní sítě. Jde spíše o možnou dostupnost k samotnému zákazníkovi. Společnost se zaměřuje na dostupnost firmy v Olomouci a Olomouckém kraji. U stavební firmy tak dochází k přímému střetu s ní a potencionálním zákazníkem, lze tak hovořit o přímé distribuci. Z tohoto hlediska je velmi pozitivní, že si podnik uvědomuje sílu přímé distribuce a jedná tak individuálně s každým i potencionálním zákazníkem a snaží se mu za každých okolností poradit a vyhovět. To vše přispívá k dobré image firmy a vyvolání pocitu u klienta partnerského vztahu.

7.4 Marketingový mix – propagace

Cílem propagace je oslovení zákazníka a ovlivnění jeho kupního chování ve prospěch firmy. Aktuálně používá firma Demorss s. r. o. několik způsobů aktivní propagace své firmy, ať už se jedná o prezentaci svých internetových stránek nebo sponzoring či reklamu. Podrobněji bude tato propagační strategie rozebrána v komunikačním mixu podniku.

7.5 Komunikační mix

Na základě řízeného rozhovoru s jednatelem firmy je firma Demorss s. r. o. ochotna vynaložit do marketingu částku okolo 100 000 Kč za rok.

7.5.1 Reklama

Podnik především komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím svých internetových stránek. Dále si již několikrát firma zadala inzerát do společensko-ekonomického týdeníku Profit, který má rovněž své webové stránky. Webové stránky www.profit-inzerce.cz si denně otevře více než 1800 unikátních IP adres, což činí kolem 600 tisíc shlédnutých stránek za měsíc. Tito návštěvníci cíleně stránky Profitu vyhledávají a každý z nich může být potenciální zákazník. Na těchto stránkách si každá firma může založit svůj banner a to již od 120 Kč za týden včetně DPH.

Pro Demorss s. r. o. by tak bylo lepší si na několik měsíců založit tento banner než jednorázové podání do novin. Na rok by tyto náklady činily okolo 5 760 Kč.

Další možnou formou reklamy by pro společnost mohly být plakátovací plochy. Tyto plochy se většinou nacházejí na místech s hustou bytovou zástavbou a u autobusových zastávek a stanovišť, proto je může během dne shlédnout mnoho potencionálních zákazníků. Těchto možných plakátovacích ploch je v Olomouci 94. Cena standardního výlepu na jeden kus za den u formátu A4 je 1,50Kč. Samozřejmě s větším formátem papíru roste i cena. Pokud by tak firma zvolila nejlevnější formu, tedy formát A4 budou se pro ni tyto náklady na výlep za rok pohybovat okolo 500 Kč, což je částka zanedbatelná.

Pro Demorss s. r. o. by mohlo být rovněž velmi účelné vytisknout informační letáčky o službách společnosti a vhazovat je do poštovních schránek vytipovaných starších domů a paneláků v Olomouci. Náklady na potisk takových to letáčků jsou nízké. Společnost by si měla být ale vědoma dalších nákladů s tímto spojených, jako je plat brigádníka, který letáčky bude roznášet. Pokud by firma zvolila formát papíru A5 při použití dvou barev (pro Demorss s. r. o. tedy červenou a šedou) činily by tyto náklady pro 200ks letáčků 1300Kč.

Pro reklamu organizace by mohl podnik zvolit také rozhlasovou stanici Haná na frekvenci 92,3 MHz určenou pro střední Moravu. Cílovou skupinou tohoto rádia jsou lidé ve věku 20až 50let, proto vhodně pokrývají i segment společnosti. Každý den poslouchá rádio Haná přibližně 81 tisíc posluchačů.⁶⁰ Obvyklá délka spotu je 30 vteřin a při běžné informační kampani je rotace spotů mezi 3 až 6 denně po dobu 1 - 4 týdnů. Cena jednoho spotu se pohybuje okolo 150 Kč. Při reklamním spotu, který by se opakoval 3 x denně po dobu jednoho měsíce by musela firma Demorss s. r. o. vynaložit asi 13 tisíc Kč. Kdyby firma opakovala tuto akci každý čtvrtý měsíc podobu roku, celkové náklady by se vyšplhaly na 39 000.

⁶⁰ <http://www.radiohana.cz/read/43/poslechovost.html>

Podnik má také venkovní reklamu na svých dopravních prostředcích, které využívá při stavebních pracích. Náklady na toto logo se liší dle jeho velikosti a provedení, obvykle se pohybují okolo 1000 Kč.

7.5.2 Podpora prodeje

Propagační materiály mohou rovněž podpořit dobré jméno firmy a dostat se tak do podvědomí zákazníků. Společnost by tak mohla potisknout svým logem různé dárkové předměty a darovat je svým klientům jako formu vděčnosti. Tyto předměty mohou být různé, od propisek, hrníčků, kalendářů, triček až po pивní otvíráky a tácky. Pro společnost by bylo dobré po čase tyto propagační materiály obměňovat. Možné náklady na propagační materiály jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 10 – Přehled možných nákladů na propagační materiály

Náklady na propagační materiály				
	počet	cena za kus	cena za potisk 1ks	celkem
trička	50	40	30	3 500
hrníčky	100	15	20	3 500
propisky	500	3	1	2 000
otvíráky	100	20	10	3 000
celkové náklady				12 000

Zdroj: vlastní průzkum trhu

7.5.3 Osobní prodej

K osobnímu kontaktu dochází jen v případě, že zákazník má zájem o služby firmy Demorss s. r. o. a konzultuje s ním tak možnou realizace stavebního díla. Společnost nemá žádného zaměstnance, který by sám činně vyhledával nové klienty, jelikož by tato forma byla velice neefektivní. Proto při osobním jednání je nezbytné, aby jednatel společnosti byl ke svým klientům vstřícný, přátelský a snažil se jim co nejlépe vyhovět.

7.5.4 Public relations

Bylo by dobré aby public relations doplňoval formu reklamy. Public relations můžeme uplatnit jak uvnitř organizace, tak mimo ní. Uvnitř organizace by tak firma měla obstarat svým zaměstnancům dodání pracovních nástrojů a pracovního oděvu ve firemních barvách. Je potřeba zajistit vše, co by mohlo zdvihnout podnikovou kulturu. V současnosti si však společnost najímá pracovníky z venčí, proto by se měla spíše zaměřit na jednotný vizuální vzhled z vnějšího prostředí.

Logo společnosti je v červeno černé barvě spolu s internetovými stránkami, které mají navíc bílo šedý podklad. Z tohoto důvodu můžeme brát tyto barvy za podnikové a měly by se tak objevovat ve všech nástrojích komunikačního mixu. Je důležité si stanovit jakýsi jednotný vzhled, který by tak byl jednoduše rozpoznatelný i pro potenciální zákazníky.

Demorss s. r. o. si vybrala jako určitou formu public relations sponzoring. Sponzoruje koncerty olomouckého zpěváka Davida Spilku, který se umístil na třetím místě v třetí řadě české SuperStars. Logo společnosti se tak následně objevuje na propagačních materiálech tohoto zpěváka, jeho CD i na jeho koncertních vstupenkách.

Pokud by tedy firma chtěla dodržet vynaložení částky na propagaci 100 000 Kč za rok, na sponzoring by jí tak zbývala částka necelých 40 000 Kč.

Celkové možné náklady na komunikační mix

Tabulka 11 – možné náklady na komunikační mix

Možné náklady na komunikační mix	
reklama	48 560
propagační materiály	12 000
sponzoring	39 440
celkem	100 000

8 SWOT ANALÝZA

Tabulka 9 – SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - individuální přístup k zákazníkovi - široký záběr poskytovaných činností - zabudování solárních systémů - stálí a spolehliví dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> - chybí certifikáty kvality - velmi vysoká zadluženost podniku - chybí strategická orientace - chybí marketing
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - program Zelená úsporám - moderní technologie umožňující lépe reagovat na poptávku - podpora Olomouckého kraje na financování - nové technologie v oblasti zateplování domů - pomalý růst ekonomiky 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup nového konkurenta na trh - značná konkurence v Olomouckém kraji - silné postavení klíčového konkurenta na trhu (GEMO) - díky vysoké zadluženosti se mohou v budoucnu potýkat s existenčními problémy - zvýšení daně z příjmů PO

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny faktory, které větší či menší mírou působí na sledovaný podnik. Mezi nejvýznamnější činitele silných stránek podniku můžeme zařadit široké spektrum poskytovaných služeb, kdy je firma schopna nabídnout realizaci projektu od zpracování investičního záměru přes realizaci, podpisu smluv s budoucími majiteli až po převod bytů nebo rodinného domu do osobního vlastnictví. Další výhodou je výstavba solárních systémů, jež se těší stále větší oblibě díky svému rychlému návratu investice v podobě úspory energie. Mezi silné stránky patří také spolehliví a stálí dodavatelé a snaha podniku o individuální přístup ke svým zákazníkům.

Naopak za velmi znepokojující je stávající finanční situace, tu by se měl snažit podnik prioritně vylepšit. Dalšími nedostatky pro firmu je neexistující marketing, pokud si firma nestanoví jasné cíle, mohlo by to vést jen ke snaze o udržení se v silném konkurenčním boji. Nevýhodou také je, že firma nedrží žádný certifikát kvality ISO, dle slov vlastníka ho zatím nepotřebují, ale v budoucnu uvažují o jeho pořízení.

Pokud jde o příležitosti podniku, může se jednat hlavně o předpokládaný růst ekonomiky a s tím i oživení celého stavebního trhu. Tento růst by měl nastat již v tomto roce 2011, ale výrazněji by se měl navýšit až v roce 2012, což by pro firmu mohlo znamenat lepší přístup k zakázkám a tím dosahovat většího zisku. Další příležitostí pro firmu by mohl být program Zelená úsporám, ale ne v tomto roce, jelikož tento projekt je pro rok 2011 pozastaven. Avšak Olomoucký kraj rozjel vlastní projekt, kterým přispívá lidem na zateplení fasád domů a výměnu oken, důvodem je zmírnit dopady celosvětové krize v kraji. Příspěvek kraje tak podpoří stavební činnost v regionu a pomůže překonat negativní důsledky hospodářské krize.

Významnou hrozbou pro podnik je bezesporu konkurence v popředí s velkými podniky a stavebními firmami ze zahraničí. Největší hrozbou pro podnik zůstává jeho finanční situace, kterou když nebudou řešit, může mít za následek zánik celé společnosti.

9 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Před výběrem variant možné strategie podniku, bylo zapotřebí analyzovat okolí podniku a to jak z vnitřního tak vnějšího okolí, kterým je činnost firmy bezprostředně ovlivňována. Při analýze vnitřního prostředí byly zjištěny silné a slabé stránky podniku, ale také jeho příležitosti a hrozby. Touto analýzou byly zjištěny některé nedostatky, které by se firma měla pokusit odstranit.

Na základě identifikace marketingového mixu a především SWOT analýzy se pokusím vymezit základní strategické alternativy, které by mohly napomoci vedení společnosti při rozhodování o dalším budoucím vývoji podniku.

9.1 Výrobní strategie

Strategie výroby by se měla zaměřit na to, jaký výrobek rozvíjet, jaký stáhnout z trhu nebo jej inovovat. Také by se měla strategie výroby soustředit na to, kdo bude konkrétním zákazníkem firmy a vzít v úvahu jejich momentální možnou kupní sílu.

Firma Demorss s. r. o. by se měla více soustředit na propagaci své firemní části Údržbářství cz., u kterého zahájila nedávnou novou činnost, měla by sledovat její vývoj a úspěšnost.

Jelikož pro koncového zákazníka je vždy dobré vědět, že existuje služba, která mu kdykoliv během 24hodin pomůže s problémy v domácnosti. Dále by se firma mohla více zaměřit na informování svých zákazníků ohledně solárních systémů, jež se těší stále větší oblibě, díky svému rychlému návratu investice v podobě úspory energie.

Cílovými zákazníky jsou pro firmu domácnosti, ale i různé podniky, které potřebují rekonstruovat nebo rozšířit své stávající prostory.

9.2 Cenová strategie

Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že podnik by si měl více kontrolovat své peněžní prostředky nebo by na to v budoucnu mohl doplatit potýkáním se s existenčními problémy.

Podnik by mohl zvýšit cenu svých poskytovaných služeb. Jelikož při stavbách používají kvalitní a tím i dražší materiály, lze očekávat, že nemohou být nejlevnější firmou na trhu.

Z těchto důvodů by se mohl podnik orientovat na cílové skupiny, které dávají přednost kvalitě před cenou.

Dalším návrhem je, aby se podnik pokusil u svých dodavatelů vyjednat slevy, ať už za hromadný odběr zboží či dlouholetou spolupráci apod.

9.3 Distribuční strategie

Zde bych doporučila firmě, aby si sestavovala každoročně marketingový průzkum trhu. Na jeho základě mohou předpokládat budoucí vývoj trhu. Lépe tak mohou rozpoznat potřeby a přání zákazníků i vývoj poptávky i konkurence.

Je dobré mít přehled, jakými metodami postupuje konkurence, jaké používá technologie, zda inovuje, zda je šetrná k životnímu prostředí, jaké doplňkové služby nabízí a jiné.

9.4 Komunikační strategie

Tato strategie bezprostředně souvisí se zviditelněním na trhu a snahu o přilákání nových zákazníků. Jeden z možných návrhů, jak vynaložit cca 100 tisíc Korun do reklamy, sponzoringu, public relations a podporu prodeje jsem již navrhla v kapitole 7.5 Komunikační mix.

9.5 Strategie SWOT analýzy

MAX – MAX strategie

Podnik může uspokojit přání a požadavky širokému okruhu zákazníků, díky svému spektru poskytovaných služeb. I nadále by si měl udržet svůj postoj k zákazníkovi, tedy snahu mu vždy vyhovět a podtrhnout tak individuální přístup. V podnikové činnosti napomáhají také různé dotační programy poskytované jak vládou, tak krajem i různými soukromými subjekty na zmírnění dopadu hospodářské krize na oblast stavebnictví.

MIN – MAX strategie

Podnik by se mohl více soustředit na propagační aktivity, ve kterých by lépe informoval své potenciální zákazníky o jejich činnosti. Celkově by měl podnik zvýšit svůj podíl reklamy a podpory prodeje různými propagačními materiály na místech, kde se prodávají stavební materiály, nářadí, stroje apod.

Společnost Demorss s. r. o. si musí hlídat výši svých peněžních prostředků. Z tohoto důvodu by si společnost měla najímat vždy optimální počet kvalitních zaměstnanců, se kterými má možnost zefektivnit a zvýšit produktivitu práce.

MAX – MIN strategie

Společnost si pomalu získává důvěru a vstupuje do podvědomí stále více lidem. Je však důležité, aby podnik dbal na spokojenost jak stálých, tak i těch potencionálních zákazníků. Firma musí neustále hlídat svoji konkurenci a počítat i se vstupy nové konkurence na trh v rámci jednotného trhu Evropské Unie. Také by měla neustále sledovat nové technologie poskytované ve stavebnictví jako inteligentní zateplovací pěny, solární systémy a další, které by měla také nabízet. Jelikož dříve nebo později tyto novinky začnou nabízet konkurenční firmy a tak by firma Demorss s. r. o. ztratila svoji konkurenční výhodu.

MIN – MIN strategie

Zde bych doporučila společnosti, aby si co nejdříve udělala certifikáty kvality ISO 9001. Jestliže firma používá při svojí stavební činnosti kvalitní materiály, je důležité, aby i zákazníkům byla kvalita firmy jasně známá. Jelikož ostatní konkurenti v oboru již tyto certifikáty vlastní je pro podnik nezbytné jejich pořízení, do té doby budou pro podnik konkurenční nevýhodou.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat stávající situaci ve společnosti Demorss s. r. o. pomocí analýz mikro a makro prostředí. Tedy hlavně pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a finanční analýzy. Najít tak slabá místa v podniku a navrhnout možné změny, které by vedly k odstranění těchto slabých míst.

Analýza společnosti Demorss s. r. o. ukázala, že marketingem se plánovitě nikdo konkrétněji nezabývá a tudíž společnost nevlastní žádný marketingový plán. Dopadem chybění marketingového plánu je absence provedení marketingových průzkumů trhů a analýz. Pro stanovení těchto poznatků byly použity informace získané z rozhovorů s jednatelem firmy a odborné literatury.

Z výsledků finanční analýzy můžeme říci, že společnost Demorss s. r. o. se potýká s velmi neuspokojivou finanční situací. Podniková zadluženost je opravdu vysoká, proto jeden z hlavních cílů podniku by mělo být tuto zadluženost snížit.

Přínosem mé bakalářské práce je pro firmu Demorss s. r. o. provedení marketingového průzkumu, sestavení situační analýzy, finanční analýzy a SWOT analýzy a její následné strategie. Dalším přínosem pro podnik mohou být mé návrhy na výrobovou, cenovou a distribuční strategii. Rovněž podnik může využít sestavení strategie komunikačního mixu.

Podnikovým přínosem může rovněž být vysvětlení a znázornění marketingu jako takového a jeho důležitost pro podnikání 21. století.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AUTORSKÝ KOLEKTIV: *Vývoj stavebnictví do roku 2012*, svaz podnikatelů ve stavebnictví, ČVUT Praha, fakulta stavební, katedra ekonomiky a managementu 2010. 19 s.
- [2] BEDNARČÍK, Z.: *Strategický marketing*, 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2
- [3] DOHNAL, R.: *Marketing ve stavebnictví*, VÚT v Brně, fakulta stavební, 200 s.
- [4] HANZELKOVÁ, A., KEKŘOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O.: *Strategický marketing, teorie pro praxi*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8
- [5] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8
- [6] HORÁKOVÁ H.: *Strategický marketing*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005. 209 s. ISBN 80-2450-902-4
- [8] KALETA, M.: *Marketing a marketingová strategie*, 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86946-60-3
- [9] KONEČNÝ M.: *Finanční analýza a plánování*, 8. vyd. Brno, 2003. 83 s. ISBN 80-86510-65-4
- [10] KOTLER, P.: *Marketing Management: analýza plánování, využití, kontrola*, 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 709 s. ISBN 80-7169-600-5
- [11] KOTLER, P.: *Moderní marketing*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [12] KOTOUČKOVÁ, R.: *Finanční analýza malých a středních podniků s využitím účetních výkazů*, Orlová 2007. 65 s. ISBN 978-80-87113-70-7
- [13] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P.: *Marketing I*, UTB ve Zlíně, Zlín 2008. 126 s. ISBN 978-80-7318-2

- [14] KOZEL, R., A KOLEKTIV: *Moderní marketingový výzkum*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80- 247-0966-X
- [15] PLESKAČ, J., SOUKUP, L.: *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 80-247-0052-2
- [16] PORTER, M.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [17] VACULÍK, J.: *Základy marketingu*, Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomie, Pardubice 2003. 138 s

Internetové zdroje:

- [18] agros.cz, [online] [cit. 2011-03-12]. Dostupný z www:
<http://www.agros.cz/index.php/page-o-firmě/>
- [19] business.center.cz, [online] [cit. 2011-03-10]. Dostupný z www:
<http://www.business.center.cz/business/>
- [20] businessinfo.cz, [online] [cit. 2011-03-10]. Dostupný z www:
<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/demograficke-a-sociali-údaje/100451>
- [21] demorss.cz, [online] [cit. 2011-02-20]. Dostupný z www:
<http://www.demorss.cz>
- [22] finance.cz,[online] [cit. 2011-03-10]. Dostupný z www:
<http://www.finance.cz/ekonomika>
- [23] finance-management.cz,[online] [cit. 2011-03-15]. Dostupný z www:
<http://www.finance-management.cz/vypisPojmu/SWOTanalyza>
- [24] gemo.cz, [online] [cit. 2011-03-12]. Dostupný z www:
<http://www.gemo.cz>
- [25] itema.cz, [online] [cit. 2011-03-12]. Dostupný z www:
<http://www.itema.cz>

- [26] kurzy.cz, [online] [cit. 2011-03-14]. Dostupný z www:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- [27] marekspacil.cz, [online] [cit. 2011-03-14]. Dostupný z www:
<http://www.marekspacil.cz/>
- [28] montako.cz, [online] [cit. 2011-03-12]. Dostupný z www:
<http://www.montako.com./onas/>
- [29] p-stav.cz, [online] [cit. 2011-03-16]. Dostupný z www:
<http://www.p-stav.cz>
- [30] radiohana.cz, [online] [cit. 2011-03-18]. Dostupný z www:
<http://www.radiohana.cz/read/43/poslechovost.html>
- [31] stavebnictví3000.cz, [online] [cit. 2011-03-20]. Dostupný z www:
<http://www.stavebnictvi3000.cz>
- [32] údržbářství.cz, [online] [cit. 2011-03-20]. Dostupný z www:
<http://www.udrzbarstvi.cz>
- [33] uspořím.cz, [online] [cit. 2011-03-22]. Dostupný z www:
<http://www.usporim.cz>
- [34] vlastnícesta.cz, [online] [cit. 2011-03-22]. Dostupný z www:
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/>
- [35] weber-teranova.cz, [online] [cit. 2011-02-22]. Dostupný z www:
<http://www.weber-teranova.cz/weber/o-weber.html>
- [36] zendulka.cz, [online] [cit. 2011-03-14]. Dostupný z www:
<http://www.zendulka.cz/>
- [37] zoko.cz, [online] [cit. 2011-03-14]. Dostupný z www:
<http://www.zoko.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO International organization for standartization

HDP Hrubý domácí produkt

DPH Daň z přidané hodnoty

HV Hospodářský výsledek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Proces marketingového řízení	14
Obrázek 2 – Přehled rozdělení dat a základních metod výzkumu	16
Obrázek 3 – Model pěti konkurenčních sil podle Portera.....	20
Obrázek 4 – Články distribuční sítě.....	31
Obrázek 5 – Fungování solárního systému	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Přehled vlivů makrookolí, analýza PEST	18
Tabulka 2 – Možný scénář stavební produkce	42
Tabulka 3 – Možný scénář dopadu na počet pracovníků.....	42
Tabulka 4 – Ukazatele rentability podniku	50
Tabulka 5 – HV a Vlastní kapitál podniku	51
Tabulka 6 – Ukazatele aktivity podniku	51
Tabulka 7 – Ukazatele zadluženosti podniku.....	51
Tabulka 8 – Ukazatele platební schopnosti podniku.....	52
Tabulka 9 – Přehled možných nákladů na propagační materiály	56
Tabulka 10 – Možné náklady na komunikační mix	57
Tabulka 11 – SWOT analýza	58

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Otázky za záznamového archu – kladeny jednatelem společnosti

P II: Výkaz zisků a ztrát podniku Demorss s. r. o.

P III: Rozvaha podniku Demorss s. r. o.

PŘÍLOHA P I:

Otázky ze záznamového archu – kladeny jednatelem společnosti

1. Co je hlavním produktem, službou kterou Vaše firma nabízí?

2. Proč jste si vybrali zrovna tuto službu?

3. Specifikujete se na konkrétní geografickou oblast?

4. Co je pro Vás jako ředitele nejdůležitější?

(ve způsobu návratnosti investic, spokojenosti zákazníka apod.)

5. Máte nějaké technologie, speciální přístup, systém, který konkurence nemá?

6. Co zákazník? Jak se snažíte uspokojit jeho potřeby?

(dle jeho představ, rychlost, individualita...)

7. Kde si myslíte, že se bude Demorss s. r. o. nacházet za 5 let?

8. Kam směřujete v oblasti segmentace, čeho chcete dosáhnout?

9. Kam směřujete v oblasti výroby? Zamýšlíte zavádění nových technologií?

10. Kdo jsou vaši dodavatelé?

11. Kdo jsou vaši hlavní odběratelé?

12. Vlastníte nějaké certifikáty kvality?

13. Jaké formy reklamy využíváte?

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT PODNIKU DEMORSS S. R. O.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)		Název, sídlo a IČ účetní jednotky		
v plném rozsahu k 31.12.2010,		DEMORSS s.r.o.		
Účetní období 2010				
zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.				
Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř.05 až 07)	04	2 076	2 076
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 076	2 076
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
II.3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 až 10)	08	2 518	2 518
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 358	1 358
B.2.	Služby	10	1 160	1 160
+	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 08)	11	-442	-442
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	155	155
C.1.	Mzdové náklady	13	117	117
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	38	38
C.4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	3	3
E.	Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku	18	0	0
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu (ř.20 až 21)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu (ř.23 až 24)	22	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F.2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	8	-603
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-608	3
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34 až 36)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a říz.os. a úč.j.pod podst.vl.	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ost.dl.cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ost.dl.finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav.pol. ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	3	3
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-3	-3
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50 až 51)	49	0	0
Q.1.	- splatná	50	0	0
Q.2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30 + 48 - 49)	52	-611	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56 až 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52 + 58 - 59)	60	-611	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.60 + 49 + 55)	61	-611	0

Sestaveno dne: 7.3.2011
Právní forma účetní jednotky:
Předmět podnikání účetní jednotky:
Podpisový záznam:

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA PODNIKU DEMORSS S. R. O.

ROZVAHA (v tisících) v plném rozsahu k 31.12.2010,	Název, sídlo a IČ účetní jednotky DEMORSS s.r.o.
Účetní období 2010	
zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.	

označ.	AKTIVA	řád. č. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	219	0	219	0
A.	Pohledávky za upsány základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	205	0	205	0
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 5 až 12)	004	0	0	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	205	0	205	0
B.II.1.	Pozemky	014	0	0	0	0
	2. Stavby	015	0	0	0	0
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	0	0	0	0
	4. Pěstelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	205	0	205	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládaní a řízení osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	14	0	14	0
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	0	0	0	0
C.I.1.	Materiál	033	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládaní a řízení osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	1 078	0	1 078	0
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 010	0	1 010	0
	2. Pohledávky - ovládaní a řízení osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	62	0	62	0
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4	0	4	0
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	-1 062	0	-1 062	0
C.IV.1.	Peníze	059	-1 167	0	-1 167	0
	2. Účty v bankách	060	105	0	105	0
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	0	0	0	0
D.I.1.	Náklady příštích období	064	0	0	0	0
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

Označ.	PASIVA	řad. č.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	219	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	-411	0
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	0
A.I. 1.	Základní kapitál	070	200	0
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	079	0	0
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	082	0	0
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-	085	-611	0
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	086	630	0
B.I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	087	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	092	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	103	630	0
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	392	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4.	Závazky ke společníkům, čl.dr. a k účastníkům sdružení	107	172	0
5.	Závazky k zaměstnancům	108	29	0
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	37	0
7.	Stát – daňové závazky a dotace	110	0	0
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	0	0
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	0	0
11.	Jiné závazky	114	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	115	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0
2.	Běžné bankovní úvěry	117	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	119	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	120	0	0
2.	Výnosy příštích období	121	0	0

Sestaveno dne:

7.3.2011

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam: