



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# EXPANZE SLUŽBY "IDEÁLNÍ NÁJEMCE" NA NOVÉ LOKÁLNÍ TRHY

THE EXPANSION OF SERVICE "IDEAL TENANT" TO NEW LOCAL MARKETS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Markéta Hudáková**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Markéta Hudáková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Expanze služby "Ideální nájemce" na nové lokální trhy**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metod a postupů zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zpracovat projekt pro rozšíření činností stávajícího portfolia služeb firmy. Konkrétně se jedná o návrh pro expanzi služby Ideální nájemce na nové lokální trhy.

### **Základní literární prameny:**

ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.



SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., J. VEBER a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

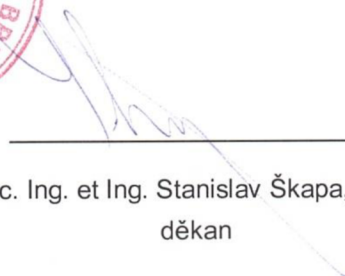
Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel



---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce navrhuje opáření pro rozšíření poskytování služby „Ideální nájemce“ na nový lokální trh, konkrétně do Prahy. Teoretická část práce zahrnuje klíčová východiska a teoretické poznatky, ze kterých následně vychází jak analytická, tak i návrhová část. Jedná se o definování podnikatelského plánu a jeho částí, jež by měl obsahovat, a doporučeného postupu, jak jej sestavit. Dále tato kapitola charakterizuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, kterými jsou PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, marketingový mix a SWOT analýza. Analytická část mapuje současné prostředí a situaci firmy a je zaměřena na průzkum budoucího trhu, na který bude v rámci expanze směřovat. Analytická část slouží jako hlavní podklad pro vypracování návrhové části, kde jsou formulovány konkrétní návrhy a doporučení. Tento návrh poskytuje společnosti podklady k tomu, aby bylo dosaženo zamýšleného cíle, kterým je expanze na nový trh do Prahy.

## **ABSTRACT**

Masters' thesis suggests the optimal measures for the expansion of the service called "Ideální nájemce" to the new local market, concretely to Prague. In the theoretical part the crucial theoretical know-how is characterized. Knowledge described in the theoretical part was essential for the problem analysis and the proposal part. Business plan and its parts are defined together with the recommendations on how to proceed with the expansion. Furthermore it contains the analysis of the inner and outer space of the firm, which are PEST analysis, Porter's model of competitive environment, marketing mix and SWOT analysis. In the problem analysis the present trends and current firm's position on the market are described, together with the analysis of the new market. Proposal part is based on the previous findings which were used to specify the concrete suggestions on how to achieve the defined objective, which is the expansion to the Prague's market.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Expanze, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix, pronájmy nemovitostí.

## **KEYWORDS**

Expansion, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's model of competitive environment, marketing mix, property rental.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

HUDÁKOVÁ, M. Expanze služby "Ideální nájemce" na nové lokální trhy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. 5. 2017

.....  
Bc. Markéta Hudáková



## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji Ing. Vladimíře Kučerové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji vedení společnosti UlovDomov.cz s. r. o. a všem kolegům, kteří mi poskytli cenné informace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině za psychickou podporu během mých studií.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODY PRÁCE .....	13
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ULOVDOMOV S.R.O. ....	15
2.1 O společnosti .....	15
2.2 Předmět podnikání .....	16
2.3 Cíle společnosti .....	16
2.4 Místo působení služby Ideální nájemce .....	17
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	18
3.1 Podnikatelský plán a jeho význam .....	18
3.1.1 Obecný postup pro sestavení úspěšného podnikatelského plánu.....	19
3.1.2 Struktura podnikatelského plánu pro již existující podnik .....	20
3.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí .....	26
3.2.1 PEST analýza .....	26
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	28
3.2.3 Marketingový mix.....	30
3.2.4 SWOT analýza .....	34
4 ANALÝZA PROBLÉMU .....	36
4.1 Charakteristika trhu .....	36
4.2 PEST analýza – analýza obecného okolí .....	38
4.2.1 Politické faktory .....	38
4.2.2 Ekonomické faktory .....	41
4.2.3 Sociální faktory .....	46
4.2.4 Technické faktory .....	48
4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	48
4.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů .....	48

4.3.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	49
4.3.3	Konkurence služby Ideální nájemce .....	49
4.3.4	Potenciální konkurence.....	51
4.3.5	Substituční služby .....	51
4.4	Marketingový mix .....	52
4.4.1	Produkt.....	52
4.4.2	Cena .....	54
4.4.3	Místo distribuce .....	54
4.4.4	Propagace.....	55
4.5	SWOT analýza .....	56
5	NÁVRH PLÁNU EXPANZE.....	60
5.1	Marketingový plán .....	60
5.1.1	Produkt.....	60
5.1.2	Cena .....	61
5.1.3	Místo distribuce .....	61
5.1.4	Propagace.....	63
5.2	Organizační plán .....	71
5.2.1	Organizační struktura.....	71
5.2.2	Proces akvizice nového zákazníka.....	76
5.3	Finanční plán .....	77
5.3.1	Předpokládané výnosy – pravděpodobná varianta.....	77
5.3.2	Předpokládané náklady – pravděpodobná varianta .....	78
5.3.3	Výsledek hospodaření za účetní období – pravděpodobná varianta.....	81
5.3.4	Předpokládané výnosy – pesimistická varianta .....	82
5.3.5	Předpokládané náklady – pesimistická varianta .....	83
5.3.6	Výsledek hospodaření za účetní období – pesimistická varianta .....	84

5.4 Stanovení rizik .....	85
ZÁVĚR .....	88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	95
SEZNAM TABULEK .....	96
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	98
PŘÍLOHY .....	I

## ÚVOD

České podnikatelské prostředí aktuálně zažívá velkou startupovou vlnu a i přesto, že nejsou známy přesné údaje o tom, kolik startupů je aktuálně aktivních, tento pojem se těší nebyvalé popularitě. Čím více startupů však vzniká, tím náročnější je se v tomto podnikatelském prostředí prosadit, případně získat důležitou finanční podporu od investorů. Říká se, že druhého roku své existence se „dožije“ pouze desetina těchto dnes velmi populárních projektů. Jednou ze společností, které se to podařilo je UlovDomov.cz s. r. o. Společnost provozuje inzertní portál zabývající se nájemním bydlením. Od počátku byl stavěn jako „love brand“, čemuž odpovídá nejen jeho uživatelské prostředí, ale také pro-klientské služby, způsob komunikace s klienty a správa řady facebookových skupin, které se nájemnímu bydlení věnují. Tento projekt investory oslovil již ve svých začátcích a po dvou letech provozu nejen jim, ale i veřejnosti společnost dokázala, že má na trhu své místo. V roce 2016 přišla společnost na trh s novou službou *Ideální nájemce*. Jedná se o službu garantovaného nájmu, kdy si společnost pronajme od majitele byt, který dále podnají má a majiteli garantuje příjem nájemného. Po tomto typu služeb je aktuálně velká poptávka, čemuž přispívá i fakt, že je téměř každý desátý Čech v exekuci a hrozí, že se v bytě usídí člověk se špatnou platební morálkou.[1] Velký potenciál nejen v inzertním portálu, ale i ve službě *Ideální nájemce* vidí nový investor společnosti – investiční skupina Míton. Služba garantovaného nájmu je aktuálně poskytována v Brně, ale společnost se z důvodu jejího úspěchu rozhodla pro její expanzi do Prahy.

Cílem této diplomové práce je vytvoření plánu pro realizaci expanze služby na nový trh v Praze. Expanze by měla být realizována začátkem roku 2018.

V práci jsou stanoveny hlavní cíle a metody, kterých bude využito pro dosažení těchto cílů. Dále pak teoretické poznatky poskytují nezbytné podklady, které jsou potřeba k provedení analýz. Analytická část poskytuje pohled na vnitřní i vnější prostředí podniku. Jsou sestaveny analýzy odvětví a trhu, marketingový mix apod. Tyto kapitoly se následně staly podkladem pro vlastní návrhovou část, která obsahuje marketingový a organizační plán. Zároveň je také zpracováno finanční hledisko realizace expanze a rizika s expanzí spojení.



# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODY PRÁCE

## Vymezení problému

V posledních letech výrazně vzrostl zájem o investiční byty. Mnoho lidí koupí bytu považuje za dobře uložené peníze, případně jej někteří kupují na hypotéku s vidinou toho, že jej pronajmou. Ať už se jedná o investiční byt, případně ho majitelé zdědili nebo jim zůstal z důvodu, že se přestěhovali jinam, všichni mají společné to, že jej na trhu s pronájem nabízí potenciálním zájemcům o bydlení. Mnohdy si však většina z nich neuvědomuje, že pronajímání nemovitosti obnáší také riziko, že se v bytě usadí neplatič, případně nájemník, který vrátí byt poničený. O to větší překvapení je potom čeká, když některá ze situací nastane. Tvůrci portálu UlovDomov.cz, který se specializuje na pronájem, proto vyvinuli službu, díky které mohou majitelé bytů bezstarostně svoji nemovitost pronajmout bez obav z poničení bytu a navíc se stoprocentní zárukou, že nájemné dostanou včas i v okamžiku, kdy bude byt neobsazený. Nájemníkem se v tu chvíli stává *Ideální nájemce*, který do bytu hledá podnájemníky a zároveň prověřuje jejich solventnost a spolehlivost. Služba *Ideální nájemce* je aktuálně poskytována v Brně. Tato diplomová práce se zabývá návrhem rozšíření služby do další oblasti České republiky, kterou je Praha. I přes to, že v rámci celé České republiky i přímo v Praze jsou společnosti, které poskytují určitým způsobem podobnou službu, *Ideální nájemce* majitelům bytů přináší nejen možnost zbavit se starostí spojených s pronájemem, ale také oproti konkurenčním společnostem se stává přímo nájemníkem daného bytu, který dále podnají a zároveň majiteli bytu garantuje pravidelný měsíční příjem.

## Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracování plánu pro rozšíření služby *Ideální nájemce* do další oblasti České republiky, konkrétně do Prahy. Diplomová práce je určena pro vedení společnosti UlovDomov.cz s. r. o. a měla by být návodem, jak postupovat a jaké kroky podnikat během expanze na nové lokální trhy.

Díličními cíli, jež pomohou naplnit hlavní cíl práce, je zpracovat analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, dále pak na základě výsledků provedených analýz zpracovat marketingový, organizační a finanční plán realizace expanze.

### **Použité metody**

Zpracování potřebných materiálů je provedeno za použití metod založených na myšlenkovém postupu a metod empirických. V rámci analytické části práce je použita analýza, která se zabývá zkoumáním jak vnitřních, tak i vnějších faktorů ovlivňujících společnost. Další použitou metodou je syntéza, která slouží k sestavení SWOT analýzy. Většina primárních dat, především o společnosti, je získána především na základě pozorování dění ve společnosti. Pro zjištění důležitých interních informací je použita metoda vedení řízených rozhovorů jak s vedoucími pracovníky, tak i řadovými zaměstnanci.

## 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UlovDomov s.r.o.



*Obrázek 1: Logo společnosti UlovDomov.cz s. r. o.  
Zdroj: UlovDomov.cz [2]*

### **Základní údaje o společnosti [2, 3]:**

<b>Obchodní firma:</b>	UlovDomov.cz s. r. o.
<b>Sídlo:</b>	Rašínova 103/2, Brno-město, 602 00 Brno
<b>Identifikační číslo:</b>	293 00 631
<b>Den zápisu:</b>	17. prosince 2011
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Internetové stránky:</b>	<a href="http://www.ulovdomov.cz">www.ulovdomov.cz</a>
<b>Předmět podnikání:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>Jednatel:</b>	Tomáš Brychta, datum narození 4. března 1988
<b>Jednatel:</b>	Martin Březina, datum narození 30. března 1988
<b>Způsob jednání:</b>	Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.
<b>Základní kapitál:</b>	1 200 000,- Kč

### **2.1 O společnosti**

Společnost UlovDomov.cz s. r. o. v současné době působí na trhu pronájmů residenčních nemovitostí a byla založena 17. prosince roku 2011 třemi zakladateli Ing. Martinem Březinou, Ing. Tomášem Brychtou a Ing. Johnym Paterou. Hlavní myšlenkou, která vedla ke vzniku společnosti, bylo vytvořit produkt, který udělá trh s pronajímáním nemovitostí přehlednější, méně rizikový a usnadní práci jak těm, kteří si nové bydlení hledají, tak i samotným pronajímatelům. Prvním krokem v naplnění této myšlenky bylo vytvoření portálu *UlovDomov.cz*, který se specializuje výhradně na pronájmy a poskytuje jeho návštěvníkům ucelenou databázi bytů po celé republice jak od soukromých majitelů, tak i realitních kanceláří. Na portále je také možné využívat službu *Prověřování rizikovosti osob*, díky které se majitel nemovitosti během pár sekund může přesvědčit, jestli není daný zájemce o nemovitost v exekuci, či hledaný Policií ČR. V rámci prověřování jsou

kontrolovány všechny dostupné rejstříky a vývěsky, jedná se například o Insolvenční rejstřík, Úřední desku soudních exekutorů, Veřejné dluhy u VZP a další. Dále pak UlovDomov.cz s. r. o. spravuje internetový portál *Rádce*, kde zveřejňuje užitečné články týkající se nájemního bydlení, které jsou zajímavé jak pro nájemníky, tak i pronajímatele. Společnost UlovDomov.cz s. r. o. v druhé polovině roku 2016 také spustila službu *Ideální nájemce*, která zajišťuje pronajímatelům komplexní servis spojený s pronájmem jejich nemovitostí, včetně převzetí všech rizik s tím spojených. Společnost tak reaguje na fakt, kdy více než dvě třetiny všech pronajímatelů nemovitostí mají špatné zkušenosti s nesolidními nájemníky, kteří řádně neplatí nájem a o pronajaté nemovitosti se nestarají, v horších případech je i ničí. [4, 5]

## 2.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je provoz inzertního portálu UlovDomov.cz a doplňující služby, které je možné na portále nalézt. Dále je to pak poskytování služby *Ideální nájemce*, prostřednictvím které si společnost od majitele pronajme byt, ten dále podnají má, majiteli platí pravidelné nájemné, ze kterého si strhává paušální částku jako platbu za poskytované služby.

## 2.3 Cíle společnosti

Cílem společnosti je poskytovat na českém trhu komplexní služby spojené s pronájmem rezidenčních nemovitostí. Jak již bylo zmíněno, hlavními dvěma projekty společnosti jsou inzertní portál UlovDomov.cz a služba garantovaného nájemného *Ideální nájemce*. Co se týká inzertního portálu, prioritním cílem pro rok 2017 je stát se jedničkou na trhu v počtu nabízených inzerátů a poskytnout tak návštěvníkům webu komplexní nabídku pronájmů, která se na trhu aktuálně nachází. Služba *Ideální nájemce* byla na brněnský trh uvedena v roce 2016, během tohoto roku získala společnost do správy přibližně padesát bytových jednotek. Rok 2017 je pro *Ideálního nájemce* ve znamení optimalizace procesů a akvizice dalších bytů v Brně, cílem je přiblížit se hranici přibližně pěti set bytů. Zároveň společnost plánuje expanzi služby do Prahy, přičemž v roce 2017 probíhá průzkum trhu a testování stanovených hypotéz. V roce 2018 by měl *Ideální nájemce* atakovat hranici tisíce spravovaných bytů, přičemž zhruba polovina by měly být byty v Praze. Na brněnském a pražském trhu je cca 350 tisíc pronajímaných bytů, přibližně 80 tisíc jsou byty v Brně, 270 tisíc bytů tedy připadá na Prahu. Po odečtení městských bytů, kterých

je přibližně 50 tisíc, zbývá 220 tisíc bytů, které tvoří celkový potenciál pro pražský trh. Vzhledem k tomu, že se jedná o atraktivní službu pro majitele nemovitostí, společnost pro následující roky předpokládá přibližně 100% meziroční růst počtu spravovaných nemovitostí. V dlouhodobém horizontu společnost plánuje expanzi i do dalších měst v rámci České republiky. V horizontu pěti let společnost plánuje spravovat přibližně 4 % všech pronajímaných rezidenčních nemovitostí v Praze a Brně. Na pražském trhu tedy směřuje k hranici 6600 bytů do roku 2022. Hlavním cílem podnikání je samozřejmě zisk. Služba *Ideální nájemce* je založená především na technologiích, jež bylo velmi náročné vyvinout. Zároveň se jedná o novou službu, proto je třeba věnovat nemalé prostředky na její propagaci a je tedy logické, že v prvních pár letech bude projekt ztrátový, nicméně s předpokladem tvorby budoucích zisků.

#### **2.4 Místo působení služby Ideální nájemce**

Služba *Ideální nájemce* v současné době působí v Brně, kde má také samotná společnost své sídlo. Vzhledem k tomu, že je Brno druhé největší město v České republice, kam se mnoho lidí stěhuje za studiem, případně za prací a při současném trendu velmi vysokých cen nemovitostí, je zde vysoké množství bytů určených k pronájmu. Rozšíření služby v rámci Brna je však limitováno počtem dostupných nemovitostí, které se pronajímají, proto společnost plánuje rozšířit službu do dalších měst v rámci České republiky. V první fázi se jedná o expanzi služby do hlavního města Prahy.



### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci teoretické části této práce jsou definována a popsána teoretická východiska, ze kterých vychází analytická a návrhová část práce. Dále je stanovena specifikace podnikatelského plánu a následně popsány analýzy, jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí podniku.

#### 3.1 Podnikatelský plán a jeho význam

Podnikatelský plán je klíčovým písemným dokumentem pro založení nové společnosti. Neméně důležitým je však i v okamžiku, kdy management plánuje rozšířit činnost společnosti, ať už otevřením nové pobočky v rámci jednoho státu, či expanzí do zahraničí nebo některou z poboček kapitálově posílit.

Definování cílů v oblastech financování, výroby, reklamy nebo odbytu a stanovení strategií k jejich dosažení je potřebné pro zabezpečení plánovaného rozvoje daného podniku. Naplánované cíle spolu navzájem souvisí a tvoří komplexní souhrn, proto musí být společně uvedeny v jednom kompletním dokumentu, který se nejčastěji nazývá podnikatelským plánem, záměrem, či podnikatelskou koncepcí. [6, 7]

Podnikatelský plán slouží k rozhodování a hodnocení jak majitelům společnosti, manažerům, tak i externím investorům. Majitelům poskytuje vodítko pro další plánování činnosti, pomáhá stanovit životaschopnost podniku a zároveň je důležitým nástrojem při získávání finančních zdrojů. [8]

Během zpracovávání podnikatelského plánu by měly být respektovány obecné platné zásady, které určují směr, jakým by se měl podnikatelský záměr formulovat. Je tedy vhodné, aby podnikatelský plán byl [9]:

- **Srozumitelný** – srozumitelná prezentace myšlenek, bez zbytečně dlouhých souvětí a za použití úměrného množství přídavných jmen napomůže ke snadnější orientaci a pochopení podnikatelského plánu. Pokud je to možné, je vhodné doplnit daná tvrzení přehlednými tabulkami se souvisejícími čísly.
- **Logický** – jednotlivé myšlenky v rámci plánu musí být podloženy fakty a logicky na sebe navazovat.

- **Uváženě stručný** – myšlenky a závěry zveřejněné v plánu by měly být stručné, avšak s ohledem na to, aby nechyběla důležitá fakta.
- **Pravdivý a reálný** – pravdivost uvedených údajů by měla být samozřejmostí. Stejně tak by se měl tvůrce plánu snažit o to, aby jím predikovaný vývoj respektoval reálné možnosti podniku a trhu.
- **Respektující rizika** – během tvorby podnikatelského plánu je třeba se zaměřit na identifikaci rizik, která mohou v budoucnu nastat a ohrozit realizaci záměru. Stejně tak je důležité dodržet variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje.
- **Inovativní** – měl by přinášet nové, nebo alespoň inovované produkty, či služby a tvořit hodnotu pro zákazníka.

### 3.1.1 Obecný postup pro sestavení úspěšného podnikatelského plánu

Existuje obecně platný postup pro sestavení úspěšného plánu. Je však nutné podotknout, že není třeba striktně dodržovat veškeré uvedené kroky a zároveň je možné je podle potřeby podnikatele různě zpracovat, či je navzájem kombinovat. Jednotlivé kroky jsou uvedeny níže [8]:

1. Ujasnění si odpovědi na otázku co a proč je vlastně plánováno a k čemu daný plán bude sloužit.
2. Vymezení současných podnikatelských aktivit a definování možných podnikatelských aktivit do budoucna.
3. Zhodnocení současného stavu podnikání a jeho úrovně za pomoci interní analýzy podniku.
4. Zhodnocení externích faktorů, které fungování podniku ovlivňují, pomocí analýzy makro a mikroprostředí.
5. Definování cílů, ideálně tak, aby splňovali podmínku SMART.
6. Navržení strategie, pomocí níž dojde k dosažení stanovených cílů a zároveň identifikace možných rizik a hrozeb.
7. Rozpracování základní strategie, která bude respektovat možná rizika.
8. Vypracování plánu pro finanční toky a náklady a výnosy.
9. Dokončení plánu a příprava na jeho realizaci.
10. Realizace podnikatelského plánu a průběžná práce s ním během jeho implementace.

### **3.1.2 Struktura podnikatelského plánu pro již existující podnik**

Níže jsou uvedeny a stručně pospány jednotlivé kapitoly, které by měly být obsaženy v podnikatelském plánu.

#### **Titulní strana plánu**

Obvykle je zde uveden, název a sídlo společnosti, jména zhotovitelů plánu a jejich kontaktní údaje, stručný popis podniku a povaha jeho podnikání. [8]

#### **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je ve své podstatě extraktem celého podnikatelského plánu, který z pravidla bývá zpracován jako poslední. Cílem této kapitoly je vzbudit ve čtenáři určitou zvědavost, aby měl zájem ve čtení pokračovat i nadále. Exekutivnímu souhrnu by měla být v rámci zpracování plánu věnována dostatečná pozornost, protože je jednou z nejdůležitějších kapitol. [8]

#### **Základní údaje o podniku**

V případě, že je podnikatelský plán zpracováván pro použití pouze v dané společnosti, není nutné zahrnovat údaje, které by měl každý manažer znát. Avšak v případě externího posuzovatele plánu je vhodné stručně a přehledně shrnout základní údaje o firmě, kterými jsou obchodní jméno, právní forma podnikání, velikost kapitálu, identifikační čísla IČ a DIČ, adresu sídla firmy a počet kmenových zaměstnanců. Je dobré mít na paměti rčení „méně je někdy více“ a při tvorbě této kapitoly na toto myslet a další nezbytné údaje v případě potřeby uvést do přílohy. [8]

#### **Vize podniku**

Pokud podnik funkční vizi má, měla by v rámci podnikatelského plánu být uvedena. Problémem však často bývá stanovit, jak funkční vize podniku vypadá. Klasický strategický management podniku rozlišuje mezi vizí a misí podniku. V principu jde však o vyjádření toho, jak by se podnik přál „zapsat do dějin“, jaké jsou jeho dlouhodobé ambice a jak by si přál být vnímán jak externími, tak i interními pozorovateli. Ideální formulace vize může být pomocí lehkého zapamatovatelného firemního a vtipného sloganu.

Každá vize by zároveň měla být založena na konkrétním vizionáři – zakladateli podniku. [8]

### **Historie podniku**

Pokud je podnikatelský záměr určen pro externí využití, měla by historie podniku tvořit samostatnou kapitolu. V této kapitole je třeba prezentovat historické finanční údaje, většinou ve formě tří standardních účetních výkazů minimálně z předchozího účetního období, ideálně však za poslední tři. Je také důležité zmínit důležité milníky ve vývoji společnosti, stejně tak vývoj ročních hospodářských výsledků. [8]

### **Organizace podniku a manažerský tým**

Organizace podniku by měla stručně popisovat způsob, jakým je podnikání strukturováno, jaké vnitřní zdroje jsou pro dosažení cílů používány – jedná se zejména o personální zdroje, jak jsou využívány, případně zda je třeba je doplnit. Ideální je přehledné schéma základní organizační struktury, přičemž úroveň detailu a rozpracování bude záležet a velikosti firmy a složitosti dané organizační struktury. [8]

Kvalitní podnikatelský plán může být zhodnocen pouze za přítomnosti „kvalitních“ klíčových „hráčů“, kterými jsou manažeři v daném podniku. Jejich kompetence a výkonnost jsou klíčovým faktorem pro dlouhodobou úspěšnost podniku. V tomto případě jsou pro externí investory důležité reference, profesní životopisy, předešlé podnikatelské úspěchy atd. [8]

Tato kapitola podnikatelského plánu, společně s podnikovou infrastrukturou a produkty společnosti je vlastně interní analýzou podniku, zároveň je třeba neopomenout analýzu vnějšího prostředí. Jednotlivé nástroje či modely pro analýzu jak vnějšího, tak i interního prostředí podniku (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix) budou představeny v kapitolách teoretické části níže. [8]

### **Podniková infrastruktura**

Tato kapitola podnikatelského plánu je zaměřena na identifikaci a posouzení dalších zdrojů nepersonálního charakteru. Nejde jen o hmotná aktiva, ale i o ta nehmotná, například patenty a licence. Analýza aktiv by měla být provedena poctivě a zároveň stručně a měla by sahat nad rámec účetního pohledu. V této části je také důležité

vyhodnotit budoucí potenciál a možný rozvoj, především pokud je provázaný s daným podnikatelským plánem. A samozřejmě nesmí být opomenut informační systém podniku, jak z pohledu hardwarového, tak i softwarového vybavení. [8]

### **Produkty a služby**

Od produktů a služeb společnosti je většinou odvozená nosná myšlenka podnikatelského plánu. Proto je důležité se důkladně zaměřit na popis jak stávajících, tak i nově zamýšlených produktů či služeb. Tuto část je vhodné doplnit tabulkovým přehledem produktů a služeb s jejich stručnou charakteristikou a informací o jejich významu v rámci celého produktového portfolia. Jde potom o vyjádření toho, které produkty či služby jsou nosnými pilíři našeho podnikání a které jsou pouze doplňkové. [8]

### **Trhy podniku**

Je důležité odhadnout potenciální a dostupné trhy, geograficky je vymežit a stanovit segmenty zákazníků a jejich předpokládaný vývoj. Zároveň jde o odhad celkové poptávky po produktech či službách společnost s cílem odhadnout výnosy podniku, které budou výchozími čísly pro finanční plánování. V rámci této kapitoly je důležité využití SWOT analýzy, díky které je možné stanovit silné a slabé stránky podniku a zároveň jeho hrozby a příležitosti. Zároveň je vhodné provést PEST analýzu, která je nástrojem sloužícím ke zkoumání externích faktorů. [8]

### **Konkurence podniku**

Je důležité zaměřit se jednak na stávající konkurenty společnosti, u kterých je důležité stanovit jejich postavení na trhu a možnost ohrožení naší činnosti, a zároveň i na potenciální možnost vstupu konkurentů nových. Zároveň je v této kapitole třeba se zamyslet nad konkurenčními výhodami, kterými podnik disponuje, nebo by disponovat mohl a mohl by je i nadále rozvíjet. Pro analýzu konkurenčního prostředí je vhodným nástrojem Porterův model pěti konkurenčních sil. [8]

### **Obchodní strategie**

Obchodní strategie podniku je zjednodušeně řečeno způsobem, jak dosáhnout stanovených cílů na cestě k uskutečnění vytyčené vize podniku. Dokumenty



pojednávající o obchodní strategii podniku, dávají odpověď na otázku „co a jak dál“. Co se týká obchodní strategie v podnikatelském plánu, ta by měla být dokonalým popisem strategie samotného záměru tak, aby oslovila každého čtenáře plánu. Po přečtení této kapitoly by měl čtenář dostat jasnou představu o [8]:

- nosné myšlenky podnikatelského záměru,
- konkrétních krocích, na nichž stojí daná strategie,
- konkurenčních výhodách,
- očekávaných výstupech a přínosech,
- konkrétních cílech a kritérií k jejich měření.

Navržená strategie by měla respektovat výsledky provedených analýz. Nejčastěji užívaným formátem informací pro rozhodnutí o dané strategii a jednotlivých krocích je struktura SWOT tabulky.

Navržená obchodní strategie pak slouží jako podklad pro návrh funkčních či útvarových strategií (výrobní strategie, strategie R&D, atd.), případně strategie produktové, která je pak propojením obchodní a útvarové strategie. Produktová strategie se zabývá například rozpracováním diferencovaného produktu, nebo fázemi jeho životního cyklu a způsobu jeho uplatnění na trhu.

Posledním krokem návrhu strategie podniku je potom zhotovení plánu implementace obchodní strategie do podoby konkretizovaného operačního plánu, kdy se jedná o projektovou přípravu a následně projektové řízení realizace jednotlivých kroků. [8]

### **Produkty a produktová strategie**

I přes to, že existuje více možností, jak posoudit produktové portfolio, nejčastěji se využívá portfoliová matice „BCG matrix“. Jedná se sice o značně zjednodušené řešení, které plně nezohledňuje tržní realitu, ani parametry výrobků, ale pro základní analýzu je plně dostačující a její závěry je možné využít při tvorbě strategie.

Jasně definovaná konkrétní produktová strategie je nezbytná jak pro zpracování útvarových strategií, ale také pro úspěšnou implementaci celkové obchodní strategie. Každý produkt by měl být analyzován z pohledu marketingového mixu tak, aby v rámci obchodní strategie zahrnuté do podnikatelského plánu byla jasně dokumentována představa o [8]:

- Konkurenčním přístupem ve strategii pro uplatnění na daném trhu. Volba přístupu musí zohledňovat charakter trhu. Ve většině případů se však jedná o vybalancovaný mix jak diferencovaného, tak i cenového přístupu.
- Způsobu informování a prezentace produktu na trhu. Každá tržní příležitost musí být využita rychle.
- Způsobech distribuce produktů. Zda se jedná o přímou distribuci, přes dodavatele, anebo internet či kombinovaně.
- Službách spojených s produktem, což je klíčovým prvkem zejména na průmyslovém trhu.

### **Výběr možné strategie**

Na základě posouzení analytických výsledků je možné vybírat jeden ze strategických přístupů pro realizaci podnikatelského záměru. Možná, a také v praxi častější, je však i jejich kombinace. Strategie jsou rozděleny do čtyř základních skupin, u nichž každá obsahuje další typy [8]:

- **Integrační strategie**
  - zpětná integrace – jedná se o rozšíření svého podnikání o podnikání současných dodavatelů,
  - dopředná integrace – jedná se o rozšíření svého podnikání o podnikání svých distributorů nebo zákazníků,
  - horizontální integrace – rozšíření svého podnikání o podnik svého současného konkurenta.
- **Tržně intenzivní strategie**
  - průnik trhu – zvýšení tržního podílu na již existujícím trhu,
  - vývoj produktu – výrazná inovace stávajícího produktu nebo uvedení na trh zcela nového produktu,
  - vývoj trhu – vstup na zcela nový trh.
- **Diverzifikační strategie**
  - koncentrická diverzifikace – uvedení nového produktu, který je příbuzný ke stávajícímu produktu,

- konglomerátní diverzifikace – uvedení nového produktu, který se stávajícím absolutně nesouvisí,
  - horizontální diverzifikace – uvedení nového produktu, který se stávajícím nesouvisí, avšak je určen pouze pro stávající zákazníky.
- **Obranné strategie**
    - fúze, spojení, aliance – spojení zdrojů sil s jinou společností,
    - produkce nákladů – prodej aktiv a výrazná redukce nákladů,
    - prodej – prodej celého podnikání nebo strategické obchodní jednotky.

### **Finanční plán**

Finanční plán je jakýmsi završením tvorby podnikatelského plánu. Tvoří spojovací můstek mezi představami vlastníků a realitou, ve které se podnik pohybuje. Díky finančnímu plánu je možné ověřit reálnost podnikatelského záměru a případně poukázat na jeho výnosnost. Samotnému finančnímu plánu je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože se jedná o nejrizikovější etapu z celého podnikatelského plánu. Nastává zde velký prostor pro chybování, ať už z důvodu nedostatečné informovanosti, či nezkušenosti. Finanční plán by měl být dostatečně výstižný, avšak stručný, rozhodně by neměl dominovat celému podnikatelskému plánu. Proto je vhodné zmiňovat pouze nejpodstatnější údaje a zároveň respektovat určitý řád, který ve finančním plánování existuje. V rámci finančního plánu se zhotovuje plán likvidity – cash-flow, výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Vhodná délka plánovaného období je tři až pět let. Již existující podnik by měl zároveň kromě finančního plánu do budoucna předložit také rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash-flow za minulá období. Finanční plán je vhodné zpracovat ve více variantách pro optimistický, pesimistický a pravděpodobný vývoj tržeb, tím dojde ke zvýšení jeho důvěryhodnosti. [6]

### **Hodnocení rizik**

I sebekvalitnější podnikatelský plán v sobě nese určitou dávku nejistoty a s ní spojenými riziky, což může způsobit, že se očekávané výsledky mohou lišit od těch skutečně dosažených. Z tohoto důvodu by měl každý podnikatelský plán zahrnovat současně i analýzu rizik, díky které je poté možné mnohým rizikům předcházet. Pro to, aby bylo

možné rizika eliminovat, či se jim vyhnout, je důležité podniknout čtyři klíčové kroky [8]:

- **Identifikace rizikových faktorů** – je důležité se ještě před realizací plánu zamyslet nad možnými příčinami, které mohou jeho průběh ovlivnit negativním směrem. Množina rizik je sama o sobě velice široká, avšak nejrizikovější jsou tržní faktory, potom predikce výnosů, chování zákazníků a konkurence.
- **Kvantifikace rizik** – jedná se o číselné vyjádření rizika, kdy je třeba odhadnout pravděpodobnost výskytu nežádoucího faktoru a vyvození možných důsledků.
- **Plánování rizikových scénářů** – zahrnuje přípravu možných strategií a postupů v případě, že se nějaký z rizikových faktorů projeví. Analýza rizik také může obsahovat tzv. what-if analýzu, která vymezuje možné scénáře pomocí předpokladů: *pokud se stane že..., pak nastane ...*
- **Monitoring a řízení** – je zaměřeno na průběžnou kontrolu a sledování rizik během realizace plánu. V okamžiku projevení nějakého z rizikových faktorů přichází na řadu rozhodnutí o volbě strategie k eliminaci dopadu jeho působení.

## 3.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Pro zhotovení reálného podnikatelského plánu s potenciálem k úspěchu je třeba stavět na dobrých „základech“. Pomyslnými základy jsou myšleny analýzy, jak vnějšího, tak i vnitřního okolí podniku.

V následujících podkapitolách budou představeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí:

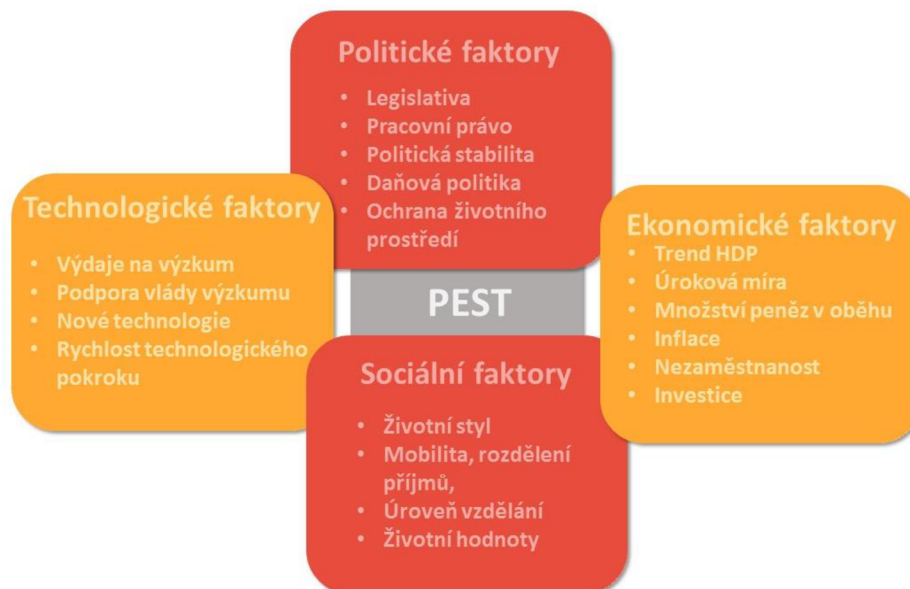
- PEST analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- Marketingový mix,
- SWOT analýza.

### 3.2.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na obecné externí okolí, přičemž její název je tvořen prvními písmeny oblastí, kterými se zabývá. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Jde o vnější vlivy, které nemá možnost podnik ovlivnit. Na druhou stranu je velmi důležité, jakým způsobem se k nim společnost postaví a jak bude schopná na tyto vlivy reagovat. Nejvhodnějším

způsobem je příprava alternativ možného vývoje, průběžné sledování změn v okolním prostředí a včasná a správná reakce. [10, 11]

Jak již bylo uvedeno, PEST analýza je zaměřená čtyři základní oblasti, které jsou patrné z Obrázku 2 [10]:



**Obrázek 2: PEST analýza**  
Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

### **Politické faktory**

Tato oblast zahrnuje jak politické, tak i legislativní faktory. Jedná se převážně o daňový systém, daňovou politiku, zahraniční obchod, stabilitu vlády, ale i vliv politických stran a jejich pravicové nebo levicové zaměření. Legislativní faktory představují zákony a vyhlášky, které ovlivňují danou oblast, ve které společnost podniká. [12]

### **Ekonomické faktory**

Mezi hlavní ekonomické faktory patří vývoj HDP, výše důchodů, inflace, nezaměstnanost, úroková sazba, změny v měnovém kurzu a daňová politika. Všechny tyto faktory jsou navzájem propojeny a tvoří komplex trendů, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a jejich spotřební chování. [12]

### **Sociální faktory**

Sociální faktory zahrnují úroveň vzdělanosti, náboženství, národní tradice, životní úroveň, počet obyvatel, stárnutí populace, hustota obyvatel, migrace obyvatel atd.

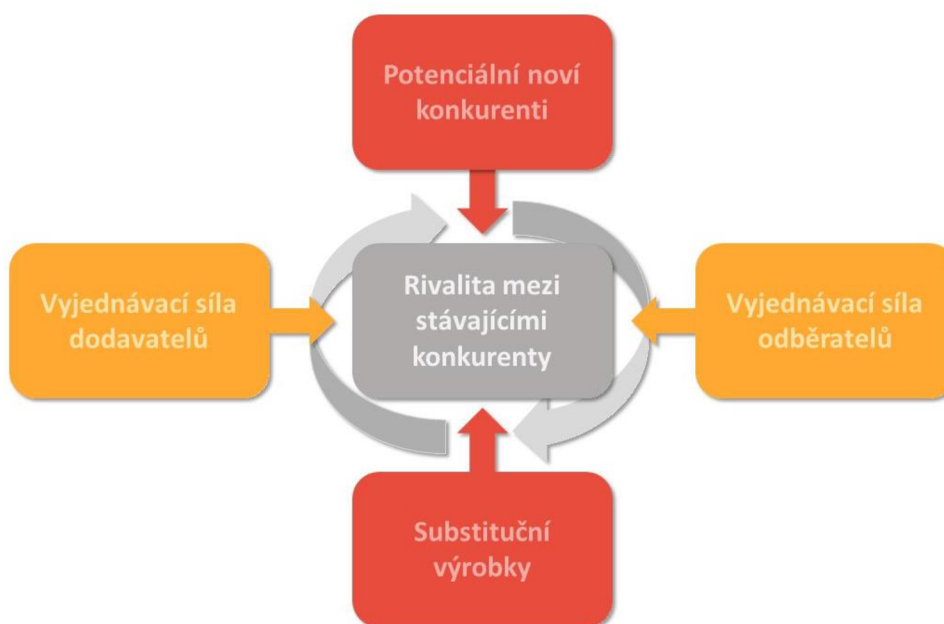
Všechny tyto faktory velmi významně ovlivňují postoj zákazníků k nabízeným službám a zároveň celkovou podobu poptávky. [12]

### Technologické faktory

Oblast technologických faktorů obsahuje úroveň a rychlost realizace nových technologií, podporu vlády v oblasti výzkumu, podpůrné technologie, důsledky vývoje internetu, aplikace a jejich dostupnost. [8, 12]

### 3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o model, díky kterému je možné zkoumat konkurenty daného podniku, ať již potenciální, či existující. Podstatou tohoto modelu je posoudit odvětví, v němž se bude podnikání realizovat, charakteristiky trhu, jeho rizika a již zmíněnou konkurenci [7, 8]. Model se zaměřuje na pět následujících oblastí, které jsou patrné z Obrázku 3 [13]:



*Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil  
Zdroj: vlastní zpracování dle [13]*

#### Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Nově vstupující firmy vstupují na trh s vidinou získat podíl na daném trhu a často i zdroje, to může zapříčinit tlak na ceny a zároveň růst nákladů a v důsledku toho může poklesnout ziskovost daného odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů do značné míry závisí na již existujících překážkách pro vstup a zároveň na očekávaných reakcích firem, které již na

daném trhu působí. Porter se ve svém modelu zmiňuje o šesti překážkách vstupu na trh [14]:

- úspory z rozsahu,
- diferenciacie produktu,
- kapitálová náročnosť,
- prechodové náklady,
- prístup k distribučním nákladům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- vládní politika.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

V souvislosti s tím o jaké odvětví se jedná, jakou má strukturu a jaká je velikost podílů jednotlivých firem, se jedná o nejsilnější konkurenční sílu. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je také ovlivněna poptávkou. Nejběžnějším znakem rivality mezi konkurenty je cenová rivalita, dále pak reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený zákaznický servis. [14, 15]

Faktory, které způsobují soupeření mezi konkurenty, mohou být následující [14]:

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- pomalý růst odvětví,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady,
- nedostatečná diferenciacie nebo prechodové náklady,
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích,
- různorodost konkurentů,
- vysoké strategické záměry,
- vysoké překážky výstupu.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé se přirozeně snaží tlačit ceny výrobků a služeb dolů a zároveň kvalitu směrem vzhůru. Tímto jednáním staví jednotlivé konkurenty navzájem proti sobě a zároveň tak snižují ziskovost odvětví. Skupina odběratelů může společnost ovlivnit v případě, že [14]:

- Je koncentrovaná, anebo nakupuje velké množství ve vztahu k celkovému objemu prodeje firmy.

- Produkty, které v daném odvětví nakupuje, tvoří značnou část odběratelských nákladů, či nákupů.
- Produkty, které v odvětví nakupují, jsou nediferencované.
- Jí nehrozí vysoké přechodové náklady v případě změny dodavatele.
- Je-li plně informována o skutečných tržních cenách a skutečné poptávce po daném produktu, či službě.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé naopak od odběratelů tlačí ceny směrem nahoru nebo hrozí svým odběratelům možností snížit kvalitu. Zvýšením cen dodavatelů se pak může stát odvětví méně ziskové. Podmínky, které činí dodavatele silným, jsou velmi podobné jako u odběratelů. [14]

### **Hrozba substituce výrobků**

Substituty jsou konkurenční produkty, které mohou splnit stejnou funkci, jako produkt daného odvětví. Dalo by se říct, že dostupnost substitutů limituje potenciální výnosy daného odvětví a to tím, že určuje cenové stropy. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevněji je stanoven strop ziskovosti odvětví. [14]

### **3.2.3 Marketingový mix**

Marketingový mix není pouze nástrojem vnitřní analýzy podniku, ale je především velmi užitečnou pomůckou v úvahách o produktech, případně službách, podniku při jejich realizaci na trhu. [8]

V rámci marketingového mixu je zahrnuto vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu, či službě. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které firma používá za účelem úpravy nabídky podle jednotlivých cílových trhů. Běžný marketingový mix zahrnuje čtyři prvky – 4P, které jsou následující [16]:

- product (produkt),
- price (cena),
- promotion (propagace),
- place (distribuce).



## **Produkt**

Produktem je myšleno cokoliv, co lze na trhu nabídnout ke koupi, něco, co uspokojí touhy, přání a potřeby zákazníka. Produkty nezahrnují pouze hmotné zboží. Lze si pod tímto představit také služby, osoby, místa, organizace, či dokonce myšlenky. Služby jsou produkty, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení. Jsou však nehmotné a nepřinášejí žádné vlastnictví. [17]

V případě služeb je třeba si uvědomit jejich vlastnosti, kterými jsou: nehmotnost, neoddělitelnost od svých poskytovatelů, proměnlivost na základě prostředí, kde jsou poskytovány, pomíjivost, což znamená, že je nelze uskladnit a absence jejich vlastnictví. [17]

Je možné služby rozdělit na základní a doplňkové. **Základní služba** je ta, kterou si zákazník koupí kvůli její primární funkci. Doplňková služba je součástí základní, kterou rozšiřuje. Dále je možné rozlišit čtyři základní **doplňkové služby**, kterými jsou poskytování informací, přebírání objednávek, péče o zákazníka a speciální služby. Poskytování poradenských služeb zahrnuje předání dostatečného množství přesných informací o dané službě zákazníkovi, tak aby byl o dané službě dokonale informován. To může probíhat prostřednictvím proškoleného personálu, webových stránek, nebo letáků. V některých případech musí klienti v rámci přebírání objednávek splnit nějaké požadavky společnosti. Při komunikaci je důležité, aby se zákazník cítil dobře, proto je důležité, aby komunikace probíhala pokud možno v přátelském tónu. Oblasti péče o zákazníka je třeba věnovat zvýšenou pozornost, je třeba myslet na to, aby se zákazník cítil dobře i v okamžiku, kdy se přímo nejedná o poskytování služby. V různých případech může zákazník požadovat odlišný postup poskytnutí služby, než je pro společnost běžné. Je tedy vhodné, aby na tento případ byla společnost připravená a v rámci jejích možností na tyto požadavky uměla reagovat. [18]

Aby služba zákazníka uspokojila, je důležité dbát na její kvalitu. Vnímanou kvalitu vždy určuje zákazník, který ve většině případů hodnotí následujících **deset faktorů** [17]:

- dostupnost – zda je služba poskytnutá včas a je snadné k ní získat přístup,
- důvěryhodnost – zda je společnost poskytující služby důvěryhodná,
- znalosti – zda poskytovatel služby chápe zákazníkovi potřeby,
- spolehlivost – jak spolehlivě a konzistentně je služba poskytována,

- bezpečnost – zda je služba riziková,
- kvalifikace – zda je personál k poskytování služby dostatečně kvalifikovaný,
- komunikace – jak dobře společnost své služby zákazníkům komunikuje,
- zdvořilost – zda je personál vůči zákazníkům vždy citlivý a zdvořilý,
- pohotovost – zda jsou služby poskytovány dostatečně rychle a včas,
- hmotné prvky – zda vzhled personálu a prostředí odpovídá kvalitě nabízené služby.

## Cena

Cena se od ostatních položek marketingového mixu významně liší a to především tím, že pro společnost produkuje příjmy, zatímco ostatní položky vytvářejí náklady. [19]

V nejužším slova smyslu je cena peněžní částkou, kterou si společnost účtuje za poskytnutí služby. V širším slova smyslu pak cena značí souhrn všech hodnot, které jsou zákazníci ochotni vyměnit za užitek plynoucí z poskytnuté služby. [17]

Cílem společností by mělo být prodávat hodnotu a ne cenu. Zákazník by se měl ztotožnit s myšlenkou, že vyšší cena určité značky je podložena vyšší kvalitou. Většina zákazníků je ochotna na tuto myšlenku přistoupit. Klíčové proto je, najít takovou cenu, která bude přiměřená jak pro zákazníka, tak i pro společnost. [17]

Ceny mohou být stanoveny na základě [20]:

- **Nákladů** – vzhledem k jednoduchosti se jedná o nejčastější způsob stanovení ceny. Cena je tvořena náklady souvisejícími s poskytováním služby a zároveň marží, která je k nákladům připočítaná. Tento způsob je limitován faktem, že nerespektuje aktuální situaci na trhu, nezohledňuje tedy skutečnou výši prostředků, které jsou kupující ochotni utratit.
- **Konkurence** – tento způsob je akceptovatelný v okamžiku, kdy společnost nabízí srovnatelné služby s konkurencí a je pro ni přijatelné požadovat za ně srovnatelnou cenu. Tato strategie se nejčastěji využívá v okamžiku vstupu společnosti na nový trh.
- **Poptávky** – tento způsob zohledňuje výši poptávky po dané službě. V okamžiku vysoké poptávky společnost stanoví vyšší cenu, než v případě poptávky nižší. Učiní tak i v případě, že náklady při obou variantách se shodují.

- **Vnímané hodnoty** – Dalo by se říct, že v tomto případě určuje cenu zákazník. Jedná se totiž o cenu, kterou je zákazník ochotný zaplatit na základě toho, jaký užitek a hodnotu mu koupě dané služby přinese.

## **Propagace**

Nejzřetelnější částí marketingového mixu je propagace. V rámci propagace jsou řešeny jednotlivé formy a nástroje, jež jsou použity pro dosažení již předem naplánovaných prodejů. Jedná se o různé formy podpory prodeje daných služeb. [21]

Veškeré komunikační nástroje je možné rozdělit do pěti širších kategorií následovně [19]:

- **Reklama** – jedná se o placenou formu neosobní komunikace a prezentace služeb (inzeráty v tisku a audiovizuálních médií, filmy, brožury, plakáty, letáky, adresáře, billboardy, reklamní sdělení v místě nákupu, symboly a loga atd.).
- **Podpora prodeje** – zahrnuje krátkodobé stimuly, které mají zákazníka povzbudit k nákupu (soutěže, odměny za nákup, vzorky, veletrhy, prezentace, kupóny, slevy, zábavní akce atd.).
- **Public relations** – zajišťuje budování image společnosti a posilování dobrých vztahů s cílovou skupinou (komunikace prostřednictvím tisku, projevy, semináře, výroční zprávy, příspěvky na dobročinnost, sponzoring, společenské vztahy, podnikové časopisy, veřejné akce atd.).
- **Prodejní personál** – provádí osobní prezentaci služeb za účelem prodeje a vybudování kladného vztahu se zákazníkem (prodejní prezentace, prodejní porady, pobídkové programy, vzorky, veletrhy atd.).
- **Přímý marketing** – je tvořen přímým spojením s jednotlivými zákazníky za účelem vyvolání odezvy a rozvoje vztahu se zákazníkem (katalogy, adresné zásilky, televizní nákupy, elektronická pošta, telemarketing atd.).

## **Distribuce**

Distribuce představuje cestu, jako jsou produkty dodány ke konečnému zákazníkovi. V případě služeb se však řeší místo, kde je služba konečnému zákazníkovi poskytnutá. Způsob, jakým je distribuce prováděná, je odvozená od potřeb konečného zákazníka. [17]  
Pro stanovení vhodné distribuční cesty rozlišujeme tři strategie [22]:

- **Intenzivní distribuce** – cílem společnosti je, aby jejich služby byly k dispozici na co největším počtu míst v rámci daného trhu. Snaží se zajistit to, aby byla služba zákazníkovi k dispozici téměř kdekoliv.
- **Exkluzivní distribuce** – je přesným opakem předešlé strategie. Pro tuto strategii je typický velmi omezený počet míst, kde lze službu využít. Tato strategie je častá v případě poskytování velmi luxusních služeb.
- **Selektivní distribuce** – je kombinací předešlých dvou strategií. Jedná se o strategii, kdy firma určí určitý počet zástupců, kteří poskytují potřebné informace o službě a zároveň ji i prodávají.

Během distribuční cesty je zajišťována jak dodávka samotné služby, tak i prohlubování vztahu se zákazníkem, jednání o cenách a tvorba individuální nabídky nebo také poskytování zpětné vazby. Je na rozhodnutí společnosti, zda zvolí **přímou distribuční cestu** – neobsahuje žádné mezičlánky, nebo **nepřímou distribuční cestu** – obsahuje mezičlánky, ať už velkoobchod, maloobchod, či prostředníky nebo prodejní agenty. S ohledem na to, že službu není možné oddělit od jejího poskytovatele, většinou firmy volí přímou cestu distribuce. [10]

### 3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější analytické metody a využívá různá data získaná z individuálních oblastí. Na základě SWOT analýzy jsme schopni identifikovat klíčové interní i externí faktory, které fungují jak ve prospěch, tak i neprospěch podnikatelského záměru. Hodnotí podnikatelský záměr jak z vnitřního, tak i vnějšího pohledu. Poskytuje tvůrci podnikatelského plánu informace jak o silných a slabých stránkách, tak i o příležitostech a hrozbách, které jeho plán mohou ovlivnit. Na Obrázku 4 je zobrazena SWOT analýza v matici s určením původu negativních a pozitivních faktorů. [15]



**Obrázek 4:** *Struktura SWOT analýzy*  
 Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

**Silné a slabé stránky** nemusí nutně zahrnovat všechny rysy společnosti, ale jen ty, které mají vliv na kritické faktory úspěchu podnikatelského plánu. Silné i slabé stránky podniku je třeba měřit ve srovnání s konkurencí a měly by být založeny na faktech. [17]

**Hrozby a příležitosti** vypovídají o externích vlivech, které nemá společnost ovlivnit, ale měla by s nimi počítat a přizpůsobit jim plánování. [8]

## 4 ANALÝZA PROBLÉMU

V rámci této kapitoly je uvedena charakteristika trhu, na který bude společnost vstupovat, dále jsou provedeny strategické analýzy vnitřního i vnějšího okolí firmy. Jsou zpracovány: Pest analýza, analýza konkurence, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix a v závěru SWOT analýza. Cílem provedení těchto analýz je identifikovat a stanovit relevantní faktory, které budou ovlivňovat volbu cílů a strategii firmy.

### 4.1 Charakteristika trhu

Na základě interních dat bylo zjištěno, že na brněnském a pražském trhu se dohromady pronajímá přibližně 350 tisíc bytů. Přibližně 80 tisíc z nich jsou byty v Brně. 270 tisíc bytů připadá tedy na Prahu, přičemž 50 tisíc z nich jsou městské byty, které do potenciálu trhu nelze zahrnout, protože si je mohou pronajmout pouze fyzické osoby a to jen za určitých podmínek. Celkový počet bytů, jež pro službu *Ideální nájemce* tvoří potenciál na pražském trhu, je tedy aktuálně 220 tisíc.

Cílem společnosti je během pěti let získat do správy a obsluhovat přibližně 4 % z tohoto celkového potenciálu, jedná se tedy o 8 800 bytů.

#### Charakteristika potenciálních zákazníků

Níže jsou popsány a obrazně vyjádřeny profily jednotlivých potenciálních zákazníků, přičemž je uveden i přibližný podíl, který na trhu dle odhadů společnosti přibližně zaujímají, ten je vyjádřený v procentech.

**Karel Pražák** – pán, 50 let, má vyšší životní úroveň, pracuje jako právník ve státní správě. Původně žil v Praze a nyní se odstěhoval do Plzně. Investuje do nemovitostí, zejména do bytů k pronájmu. I když se stará o své byty, pronájmy v Praze a v jiných městech se mu těžko spravují. Aktuálně má 5 bytů, ale hledá příležitosti k další koupi, která bude dobrý výnos.

Problém, který potřebuje vyřešit: Správu pronájmu v jiném městě

Velikost trhu (počet bytů): 10%

**Jana Opatrná** – 45 let, žije v Praze. Když zdědila jistý obnos peněz, přestěhovala se do většího bytu a starší byt jí zůstal prázdný. Bere ho jako jistotu, kdyby neměla na splácení hypotéky. O pronájmech bytů toho moc neví a není ani manažerský typ. Zkrátka pronájem bytu ji nestojí za ty starosti a za těch málo peněz. Neřeší tolik výnos.

Problém, který potřebuje vyřešit: Postarat se o pronájem, vyhnout se nástrahám s pronajímáním spojenými

Velikost trhu (počet bytů): 50%

**Petr Napálený** – 40 let, již pronajímá byty několik let, za tu dobu posbíral hodně zkušeností s nájemníky. Postupně investoval do 5 bytů, rád se o ně stará, ale zabírají mu však hodně času. V poslední době narazil hned na 2 neplatiče, byť si myslel, že má právně vše dobře ošetřené, stála ho tato negativní zkušenost 75 000 Kč. I když zkušenost pro něj byla velice nepříjemná, domnívá se, že se z ní poučil a zvládne se i nadále starat o pronájmy pouze vlastními silami.

Problém, který potřebuje vyřešit: Eliminovat riziko neplatičů a špatných nájemníků

Velikost trhu (počet bytů): 15%

**Michaela Správcová** – 40 let, vlastní bytový dům s 10 byty. Věnuje se správě z velké části sama, přičemž má na půl úvazku zaměstnaného správce. Spolupracuje se spřátelenou realitní kanceláří, která ji pravidelně shání nájemníky. Pronájmům a investicím do nemovitostí se věnuje intenzivně již delší dobu. Procesy má zavedené a optimalizované tak, aby jí vše přinášelo maximální výnos. Na vztahy s nájemníky tolik nehledí. Z vydělaných peněz rozšiřuje své portfolio bytů, i když už teď to časově nestíhá.

Problém, který potřebuje vyřešit: Kontrolovat správce, lepší výnos z pronájmů

Velikost trhu (počet bytů): 15%

**Tomáš Bohatý** – velkomajitel, vlastní v Praze 80 bytů. V branži je již dlouhá léta a na celý proces správy pronájmů má vlastní firmu, která řeší základní tři procesy: správce

(ubytovává), právníka a účetní (řeší smlouvy a platby) a makléře. Tomáš spolupracuje hned s několika HR odděleními velkých firem. Důvěřuje svým kontaktům.

Problém, který potřebuje vyřešit: Lepší výnos z pronájmů, prestiž

Velikost trhu (počet bytů): 10%

**Jaroslav Prvnička** a **Adéla Skončilová** – jsou cílové skupiny, které nejsou tak časté. První je „pronajímatel začátečník“, který se chystá pronajmout svůj první byt a hledá pomoc. Druhý je starší člověk, který pronájem řešil vlastními silami a již jej nezvládá a nechce řešit.

**Podnájemníci** – dalšími zákazníky služby *Ideální nájemce* jsou lidé, kteří budou v pronajatých bytech bydlet, a bude s nimi následně podepsána podnájemní smlouva. Dalo by se říci, že jsou to pro společnost zákazníci na „druhé straně procesu“. V rámci této práce není tato skupina zákazníků zahrnována do návrhové části, protože cílení na ně probíhá standardním druhem inzerce jednotlivých bytů na inzertních portálech, zejména pak na UlovDomov.cz. Komunikaci s nimi pak obstarávají jednotliví správci bytových jednotek, kteří mají na starosti i inzerci jimi spravovaných bytů.

## 4.2 PEST analýza – analýza obecného okolí

Pest analýza slouží k uvědomění si jednotlivých faktorů, které na firmu působí z externího prostředí. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technické faktory.

### 4.2.1 Politické faktory

V rámci politických faktorů je třeba se zaměřit na politické a zároveň legislativní faktory, jež mohou působení služby *Ideální nájemce* ovlivnit. V této části je hlavní ovlivňující složkou stát, který vydává množství zákonů a vyhlášek. Charakteristické faktory pro tuto oblast jsou:

#### **Politická stabilita**

Česká republika je z ekonomického pohledu vnímána za spíše stabilní stát, i přesto, že to stejné se nedá říct o politické situaci. Poslední vládou, která dokončila svůj mandát v řádném termínu, byla vláda Miloše Zemana v období 1998 – 2002. Vlády zvolené v řádném termínu byly nuceny z různých důvodů ukončit svá funkční období a z pohledu úřednických vlád se jednalo vždy pouze o dočasné řešení, dokud neproběhnou další



volby. [23] Bohužel ani současnou vládu Bohuslava Sobotky nelze považovat za konzistentní a bezproblémovou.

Česká republika vstoupila do velmi významného volebního roku 2017, kdy se rozhodne o novém složení Poslanecké sněmovny a s ní také o novém kabinetu. Vzhledem k tomu, že se aktuálně Česká republika nachází ve volebním roce, je velmi pravděpodobné, že kandidující strany budou mít snahu pozitivně působit na své voliče a z toho důvodu není předpoklad pro zavádění významných opatření, které by měly podnikatelské prostředí zásadně ovlivnit. Dle posledního volebního modelu je aktuální výhled takový, že po volbách, které se budou konat v říjnu, obsadí premiérské křeslo Andrej Babiš, přičemž se odhaduje, že hnutí ANO získá cca 20 % z celkových volebních hlasů. Dle průzkumů by ČSSD mohla získat cca 13 % hlasů, pro KSČM je pak odhadováno cca 10 %. [24]

V okamžiku zvolení nové vlády bude jejím hlavním úkolem sestavit do konce roku 2017 státní rozpočet pro následující rok. V případě potvrzení aktuálního výhledu, tedy že se Andrej Babiš stane premiérem, tak se pravděpodobně bude snažit ještě více zefektivnit výběr daní, což může mít negativní důsledek na podnikatelské prostředí v rámci státu. Kartami ovšem může značně zamíchat probíhající vládní krize, která vytváří nestabilitu politického prostředí a je obtížné odhadovat její další vývoj a následný dopad na preference voličů. [25]

Podnikatelské prostředí v České republice nemusí být ovlivněno pouze vnitrostátní politickou situací. Významnou roli mohou hrát i další státy Evropy, vztahy s nimi a události, které se v nich odehrávají. Jedná se například o Turecko a související uprchlickou krizi, prezidentské volby ve Francii nebo parlamentní volby v Německu.

### **Legislativa – zákony a vyhlášky**

Pracovně právní vztahy a jejich podmínky jsou definovány v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce [26]. V roce 2016 se začala projednávat jeho novelizace v souladu s předpisy Evropské unie, přičemž se předpokládá její přijetí ve dvou fázích, první v první polovině roku 2017 a druhá začátkem roku 2018. Jedná se například o změny [27]:

- Zavedení nového pojmu „vrcholový zaměstnanec“. Cílem zavedení je podpora flexibility vysoce postavených manažerů, kteří si budou moci rozvrhovat práci dle vlastního uvážení.

- Zavedení pevnějších pravidel pro práci z domova. Bude zavedena povinnost hradit zaměstnanci pracujícímu z domova náklady spojené s komunikací se zaměstnavatelem (telefon, internet, elektrická energie).
- Změny pracovního poměru. Novela nahrazuje pojem „převedení na jinou práci“ pojmem „výkon jiné práce“ a z „přeložení“ se má stát „změna místa výkonu práce z důvodu nezbytné provozní potřeby“.
- Osoby vykonávající práci na základě dohody o pracovní činnosti u jednoho zaměstnavatele budou moci i nadále vykonávat objem prací do 300 hodin za rok, přičemž průměrně bude muset i nadále jít o práci v maximálním průměrném rozsahu polovičního úvazku. Tento průměr se ale bude nově vypočítávat z 26, namísto původních 52, po sobě jdoucích týdnů práce.
- Změny týkající se dovolené: na základě žádosti zaměstnance s přihlédnutím k jeho oprávněným zájmům bude možné část dovolené za kalendářní rok, která přesahuje 4 týdny, převést do následujícího kalendářního roku.

Fungování společnosti, která je společností s ručením omezeným, je ovlivněno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který je účinný od 1. 1. 2014 a z části nahradil obchodní zákoník. Zákon o obchodních korporacích upravuje specifika a fungování obchodních společností a družstev. [28]

### **Rozdíl mezi nájemní a podnájemní smlouvou**

Nový občanský zákoník platný od 1. 1. 2014, přinesl výrazné změny mezi nájemní a podnájemní smlouvou. Nájemní smlouva je ta, kterou nájemník (*Ideální nájemce*) uzavírá přímo s majitelem nemovitosti. Podnájemní smlouvu uzavírá nájemník (*Ideální nájemce*) s nájemníkem (novým obyvatelem nemovitosti). Ke dni vstupu Nového občanského zákoníku v platnost zaniká majiteli nemovitosti možnost zakázat nájemníkovi v bytě kouření či chovat domácí mazlíčky, kterými jsou nejčastěji psi a kočky. Standardní délka výpovědi jsou tři měsíce. V případě, že nájemník přestane platit nájemné po dobu delší než tři měsíce, nemůže jej však majitel z bytu okamžitě vystěhovat. V jeho pravomoci je podat k soudu návrh na vyklizení bytu, což může celý proces vystěhování neplatiče výrazně prodloužit. Na rozdíl od toho podnájemní smlouva umožňuje kouření v bytě zakázat, stejně tak jako chov domácích mazlíčků a zároveň

podnájemní smlouva zaniká okamžitě se zánikem smlouvy nájemní. V případě, že se vyskytne problém s podnájemníkem, je tedy možné po dohodě s majitelem bytu nájemní smlouvu ukončit a tím okamžitě ukončit i smlouvu podnájemní. [29]

Na základě těchto rozdílů mezi nájemní a podnájemní smlouvou vyplývají pro majitele nemovitostí výrazné výhody z využití služby *Ideální nájemce* a jedná se o výraznou konkurenční výhodu ve srovnání s ostatními společnostmi.

### **Podpora podnikání**

Podpora podnikání může probíhat na několika úrovních. Způsob podpory a její výši definuje zákon 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Konkrétním příkladem, který vznikl, může být operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 – 2020, zaštiťovaný Ministerstvem průmyslu a obchodu. Program je navržen tak, aby ve 4 osách vytvořil podmínky pro lepší konkurenceschopnost malých a středních podniků. Přes různé vládní organizace, jako je například Technologická agentura České republiky (TAČR) nebo přes organizace na úrovni krajů, je podnikům umožněno usilovat o peníze, které by mohly sloužit k jejich rozvoji. Konkrétním příkladem v Jihomoravském kraji jsou inovační vouchery zaštiťované Jihomoravským inovačním centrem (JIC).

#### **4.2.2 Ekonomické faktory**

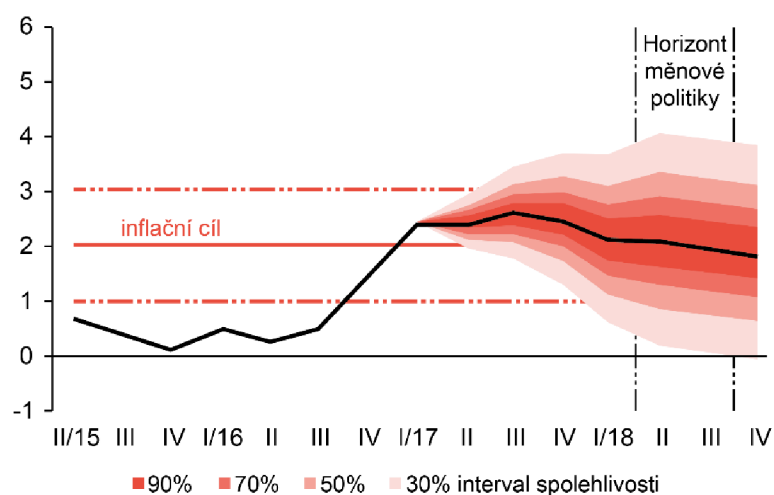
V rámci ekonomických faktorů bude zkoumán vývoj průměrné hrubé mzdy, inflace, HDP, míra nezaměstnanosti, úroková míra a způsob zdanění.

### **Průměrná hrubá mzda**

Na průměrnou hrubou mzdu je možné nahlížet ze dvou pohledů. V případě že, průměrná hrubá mzda vzroste, bude společnost muset vynaložit více prostředků na výplatu mezd svých zaměstnanců, aby zachovala stávající podmínky a přizpůsobila je zároveň vývoji na trhu práce. Na druhou stranu by zvýšení průměrné hrubé mzdy mohlo lidem přinést více volných prostředků, které by mohly být vynaloženy právě na dražší ubytování. Z dlouhodobého hlediska je od roku 2001 počítáno s nárůstem průměrné hrubé mzdy o 5,1 % za rok. [30]

## Inflace

V případě, že by došlo k výraznému nárůstu inflace, mohlo by to mít dočasně negativní vliv na množství reálného kapitálu, kterým firma může disponovat. V případě znehodnocení měny by společnost UlovDomov.cz s. r. o. do vypršení nájemní smlouvy, která se standardně podepisuje na dobu dvou let, musela majiteli vyplácet za pronajaté byty sjednanou částku. Podnájemní smlouva se však podepisuje na dobu jednoho roku, po jejím vypršení může být výše nájemného upravena tak, aby výnosy plynoucí z rozdílu nájemného a podnájemného pokrývali alespoň vliv inflace. V případě deflace by pro společnost nastal výraznější problém v tom, že by pravděpodobně klesla výše tržního nájemného a společnost by však musela stále majiteli nemovitosti vyplácet stejnou výši nájemného. Na takové případy pamatuje nájemní smlouva, kdy v případě výrazného poklesu tržního nájemného srovnatelných nemovitostí má nájemník, tedy společnost, nárok na odstoupení od této smlouvy. Dlouhodobá vize České národní banky je udržovat inflaci okolo hranice 2 %, tak jako ukazuje Obrázek 5.



**Obrázek 5:** *Budoucí vývoj inflace a jeho nejistota*  
Zdroj: *Vlastní zpracování dle ČNB [31]*

## Úprava podmínek pro získání hypotéky

Zákon o spotřebitelském úvěru, který vešel v platnost 1. 12. 2016, s sebou přináší mimo jiné i nové, přísnější podmínky pro získání hypotéky na vlastní bydlení. Jednou ze změn je například to, že banky od 1. 4. 2017 musí mnohem detailněji zkoumat bonitu žadatele o hypotéku. Dále od tohoto data mohou banky poskytovat hypoteční úvěr do výše maximálně 90 % z kupní ceny a to jen v omezeném množství, mnohem častěji se jedná

o výši maximálně 80 %. [32, 33] Tyto změny mohou v důsledku způsobit, že mnoho lidí, kteří by volili možnost vlastního bydlení, nebude mít dostatek vlastních financí a bude nuceno využít bytu či domu určeného k pronájmu. Je pravděpodobné, že tento vývoj pozitivně ovlivní proces obsazování pronajatých bytů novými podnájemníky.

### Hrubý domácí produkt (HDP)

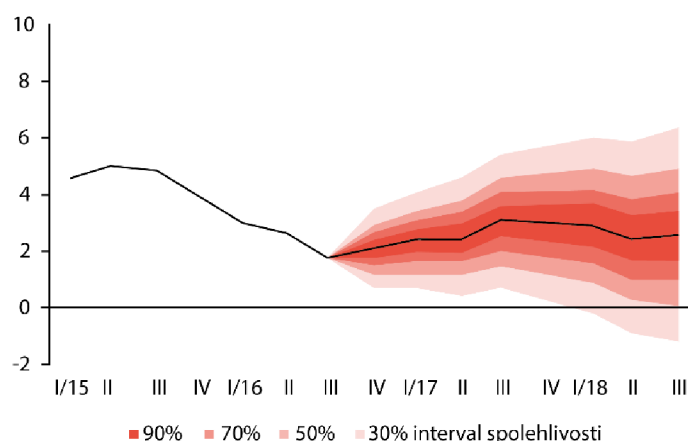
Aktuální stav a zároveň predikce vývoje HDP je významným ukazatelem úrovně domácí ekonomiky. Na základě prognózy České národní banky ze dne 2. 2. 2017 by měl meziroční růst HDP za rok 2016 dosáhnout 2,4 %. V roce 2017 ČNB předpokládá meziroční růst 2,8 % a předpoklad pro rok 2018 je meziroční růst reálného HDP také na úrovni 2,8 %. [31]

**Tabulka 1:** Prognóza HDP ČNB ze dne 2. 2. 2017

Rok	2016	2017	2018
Meziroční růst reálného HDP (%)	2,4	2,8	2,8

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB [31]*

Aktuální příznivý vývoj je ovlivněn výší exportu, který je výrazně podporován intervencemi České národní banky ve prospěch oslabení koruny a udržení stabilního kurzu okolo 27 CZK/EUR. Situace se však může změnit v okamžiku uvolnění kurzu, které se v první polovině roku 2017 plánuje. Pozitivní vývoj je také v roce 2016 ovlivněn spotřebou českých domácností. Česká ekonomika se aktuálně drží na předních příčkách, co se týká růstu ekonomik v zemích EU. Stabilita a růst ekonomiky může pozitivně ovlivňovat nákup nemovitostí. Otázkou však je, zda tento vývoj vydrží i do budoucna.



**Obrázek 6:** Budoucí vývoj HDP a jeho nejistota  
*Zdroj: ČNB [31]*

Z Obrázku 6 je patrná nejistota vývoje HDP v následujícím období. Nejtmavší pásmo okolo křivky znázorňuje 90% pravděpodobnost, že k odhadovanému vývoji dojde. S postupně slábnoucí barvou klesá procento pravděpodobnosti vývoje.

### **Daňový systém**

Mezi daně, které jednoznačně ovlivňují společnost, patří daň z příjmů právnických a fyzických osob. Vzhledem k tomu, že se jedná o kapitálovou společnost, dochází v důsledku toho ke dvojímu zdanění příjmů. V první fázi se jedná o zdanění příjmů celé společnosti jako právnické osoby, následně pak zdanění příjmů zaměstnanců daní z příjmů fyzických osob. Sazbu *daně z příjmů právnických osob* upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a již od roku 2010 je stanovena na **19 %**. *Daň z příjmů fyzických osob* upravuje § 16 stejného zákona a je stanovena ve výši **15 %**. [34]

Dále pak z hrubé mzdy odvádí zaměstnavatel za zaměstnance jako svou zákonnou povinnost celkem 34 %, z toho 25 % sociální a 9 % zdravotní pojištění. Zaměstnavatel zaměstnanci strhne a odvede celkem 11 % z objemu hrubých mezd, z toho 6,5 % sociální a 4,5 % zdravotní pojištění. [35, 36]

Vliv na společnost má také *daň z přidané hodnoty* (DPH), která je zákonem o dani z příjmu stanovená ve dvou sazbách – základní sazba ve výši **21 %**, první snížená sazba ve výši **15 %** a druhá snížená sazba daně ve výši **10 %** [37].

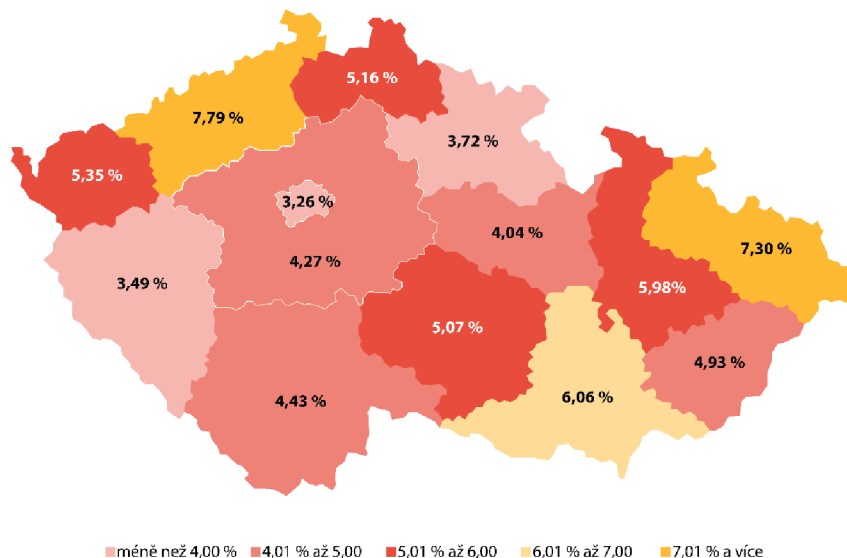
Vlastníky nemovitostí ovlivňuje *daň z nabytí nemovitosti*, která je upravena zákonným opatřením o dani z nabytí nemovitých věcí, ve znění zákona č. 254/2016 sbírky a je stanovena ve výši **4 %** z hodnoty nemovitosti. [38]

Dále pak majitelé také musí brát v úvahu *daň z nemovitosti*, jejíž sazba je různá, od 2 do 8 Kč za metr čtvereční, v závislosti na tom, zda se jedná o byt, rodinný dům, zda je v rámci příslušenství také zahrada, případně garáž. Výši daně určuje § 11 zákona o dani z nemovitostí. [39]

### **Míra nezaměstnanosti**

Hospodářský růst a dobré výsledky české ekonomiky mají za následek neustálý pokles míry nezaměstnanosti. V únoru 2017 klesla nezaměstnanost (míra nezaměstnanosti je vyjádřena jako procentní podíl nezaměstnaných na ekonomicky aktivním obyvatelstvu)

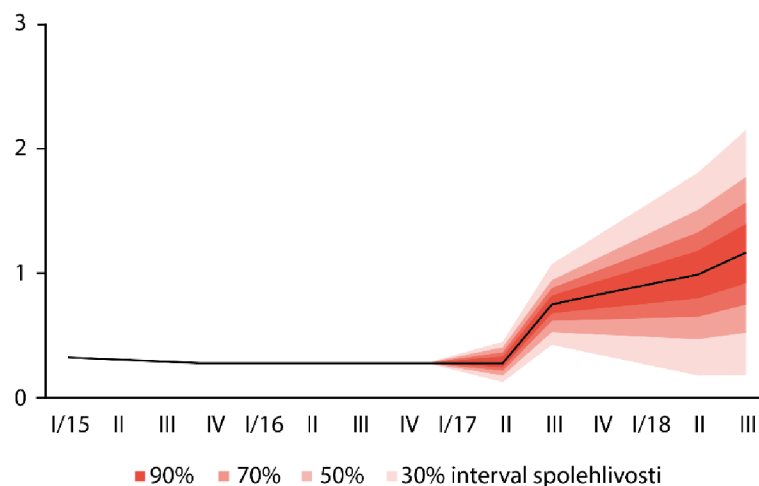
v rámci celé republiky na 5,1 %, což je nejméně od roku 2008, v Praze míra nezaměstnanosti dosahuje pouze 3,26 %. Její pokles se předpokládá i pro následující roky. Míru nezaměstnanosti dle jednotlivých krajů zobrazuje Obrázek 7. Vysoká míra zaměstnanosti způsobuje nedostatek pracovních sil a zároveň působí tlak na výši mezd.



**Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v krajích ČR k 28. 2. 2017**  
Zdroj: Český statistický úřad [40]

### Úroková míra

Od roku 2008 docházelo k postupnému snižování úrokových sazeb, což mělo za následek i pokles úrokových sazeb hypotečních úvěrů, kdy se průměrná sazba v roce 2016 dostala až na 1,88 %, což je od roku 2008 nejnižší hodnota. Česká národní banka předpokládá v souvislosti s uvolněním kurzu růst úrokových sazeb cca v polovině roku 2017, což je patrné z Obrázku 8, kde je zároveň znázorněna nejistota tohoto odhadu. To pravděpodobně zapříčiní i růst úrokových sazeb hypotečních úvěrů a růst inflace, které mají vliv na poptávku po nemovitostech. [41]



**Obrázek 8:** Předpoklad vývoje úrokových sazeb dle ČNB  
Zdroj: ČNB [31]

V minulých letech díky nízké úrokové sazbě výrazně vzrostl zájem o investiční byty, které investoři kupovali s vidinou následného pronájmu s tím, že předpokládali až 5% zhodnocení jejich vkladu. Jednalo se zejména o byty ve velkých městech.

#### 4.2.3 Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů je třeba se zaměřit, jak na vzdělání (na studenty hledající ubytování), tak i na obyvatelstvo dané oblasti jako celku.

##### Obyvatelstvo Prahy

K 31. 12. 2016 má dle Českého statistického úřadu Praha 1 280 508 obyvatel, což je o 1 % více, než v loňském roce. Přibližně 65 % z tohoto počtu obyvatel je v produktivním věku. [42] V horizontu příštích let, lze očekávat, že bude docházet k postupnému růstu počtu obyvatel v této oblasti. K růstu počtu obyvatel by mělo docházet zejména z důvodu předpokladu kladného přirozeného přírůstku, záporného migračního salda a především také kvůli růstu počtu cizinců v hlavním městě, kterých je už nyní v Praze více než 13 %. Dle analýzy provedené Institutem plánování a rozvoje, by se měl počet obyvatel v Praze zvýšit o cca 30–45 tisíc lidí do konce roku 2020. Do roku 2050 se pak očekává celkový počet obyvatel Prahy až na úrovni 1,49 milionu. [43] Co se týká cizinců, kteří se do větších měst České republiky stěhují za prací, nejčastěji vyhledávají, alespoň na prvních pár let bydlení v nájemním bytě.

Dále také v Praze dochází ke stárnutí obyvatel, které se projevuje nárůstem počtu seniorů. Střední délka života se v Praze do roku 2050 podle odhadů zvýší u mužů na 84,4 let (ze



současných 77,5 let) a u žen na 87,8 let (z 82,2 let). Celkový počet seniorů ve věku 65 a více let by v roce 2050 měl být vyšší o necelých 100 tisíc osob než je nyní, ještě vyšší přírůstek bude patrný u vyšších věkových kategorií – počet osob starších 75 let se do roku 2050 zvýší o 89 % a starších 85 let dokonce o 157 %. [43]

### **Vzdělání**

V Praze bylo ke konci roku 2016 celkem 31 vysokých škol, na kterých studovalo cca 150 tisíc studentů různých oborů. Nejvýznamnější, co se týká počtu studentů, jsou Univerzita Karlova v Praze, ČVUT v Praze, ČZU v Praze a VŠE v Praze. Během posledních pěti let se celkový počet studentů s mírnými výkyvy pohyboval okolo stejné hodnoty a bylo možné sledovat průběžný mírný nárůst. Tento trend lze očekávat i do budoucna. [44] Pro studenty vysokých škol je typické, v případě, že z daného města nepochází, bydlení právě v nájemním bytě. Nájemní byt studenti často volí i proto, že jim při podobných nákladech poskytuje větší míru soukromí a zejména lepší zázemí, než řada studentských ubytoven (kolejí). Mnoho studentů se po ukončení studia rozhodne v daném městě zůstat buď natrvalo, případně alespoň několik dalších let.

### **Životní úroveň a styl**

Rostoucí životní úroveň může mít za následek nárůst poptávky po větších a dražších bytech, protože lidé budou ochotni vynaložit vyšší peněžní částky za ubytování. Pokud se k nám navíc promítne i trend samostatně žijících jedinců, který je aktuálně výrazný ve vyspělých západních zemích, může mít i toto opět pozitivní vliv na poptávku po nájemním bydlení. V takových případech bude pro společnost mnohem snazší pronajít byty dále podnájem, protože dojde k nárůstu poptávky po nich. Na druhou stranu pokud z jakéhokoliv důvodu dojde k degradaci životní úrovně jedinců, může to mít negativní vliv. Praha je v tomto pohledu v porovnání s ostatními regiony vysoce nadprůměrná a i přesto, že se v Praze nachází velké množství sociálně slabších skupin, je Praha na stejné úrovni jako Bavorsko. [45] V Praze je také v porovnání s dalšími kraji České republiky nejdostupnější lékařská péče, vyšší podíl lidí s vysokoškolským vzděláním a obyvatelé hlavního města se také dožívají v rámci České republiky nejvyššího věku. [46]

#### 4.2.4 Technické faktory

Poskytování služby *Ideální nájemce* není zásadním způsobem závislé na technologických změnách a inovacích. V případě výrazné technologické změny a to zejména v oblasti IT se bude muset společnost přizpůsobit vývoji a v případě potřeby obnovit ať už hardwarové či softwarové vybavení. Jakákoliv technologická změna je však pro společnost pouze otázkou přizpůsobení se. Nejedná se tedy o faktor, který by mohl v případě změny být pro společnost likvidační, případně znamenat vysoké výdaje.

### 4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza oborového prostředí firmy představuje průzkum podmínek, které na trhu vládou. Porter hovoří o tom, že úroveň konkurence je v rámci odvětví závislá na tom, jaké jsou vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, na ohrožení substitučními službami a soupeřivostí mezi konkurenty v odvětví. [14]

#### 4.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že se jedná o poskytování služby, společnost nemá navázaný klasický dodavatelsko-odběratelský vztah. Určitými subdodavateli mohou pro společnost být **realitní kanceláře případně samostatní makléři a finanční poradci**, se kterými je rozjednaná spolupráce. Ti by do *Ideálního nájemce* přinášeli nové byty, kromě klasických kanálů, kterými jsou Adresář a Vyhledávač UlovDomov.cz, PR, doporučení, provizní systém a inzerce – o tyto kanály se starají zaměstnanci společnosti.

Realitní kanceláře jsou v současné době ve stavu, kdy většina z nich preferuje zaměřit se na prodeje nemovitostí a pronájmy jsou pro ně okrajovou záležitostí, kterou pouze doplňují portfolio nabízených služeb. Společnost UlovDomov.cz s. r. o. aktuálně navazuje nová partnerství s vybranými realitními kancelářemi, pro které není sjednávání pronájmů prioritní záležitostí. V takovém případě realitní kancelář namísto klasické inzerce nájemního bytu v první fázi osloví službu *Ideální nájemce* a v okamžiku, kdy se jedná o vhodný byt, si jej pronajme UlovDomov.cz s. r. o. Realitní kanceláři za toto zprostředkování potom náleží odměna ve výši jednoho nájemného. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je poměrně vysoká, protože některé realitní kanceláře mohou tuto službu vnímat mylně jako konkurenční a mohou se snažit si vyjednat exkluzivnější podmínky ve formě vyšší odměny, nebo v krajním případě spolupráci vůbec nenavázat. Co se týká finančních poradců, jedná se o subjekty, které pomáhají budoucím majitelům

bytů se zařizováním hypotečního úvěru. V okamžiku, kdy se jedná o koupi investičního bytu, který má jeho majitel v úmyslu pronajímat, tak jej daný poradce také doporučí *Ideálnímu nájemci*. Vyjednávací síla těchto finančních poradců je také poměrně velká, vzhledem k tomu, že to pro ně není hlavním zdrojem finančních příjmů, mohou se tedy snažit si vyjednat výhodnější podmínky spolupráce.

#### 4.3.2 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníkem jsou pro UlovDomov.cz s. r. o. a jeho službu *Ideální nájemce* samotní majitelé bytů. Ti jsou rozděleni do dvou základních skupin. První skupinou jsou majitelé s jedním až devíti byty. Druhou skupinu potom tvoří zákazníci s větším počtem bytů. Zákazníkům, kteří mají větší počet bytů, je možné poskytnout „množstevní slevu“ a přizpůsobit jim nájemní smlouvu více na míru. Služba *Ideální nájemce* je v mnoha směrech oproti konkurenčním společnostem unikátní a v okamžiku, kdy se majitel bytu rozhodne pro její využívání, poskytuje mnoho přidaných hodnot. Společnost vyvinula a neustále dále vyvíjí unikátní software pro správu nemovitostí a smluv, který mimo jiné okamžitě upozorní na zpoždění platby nájmu, upozorňuje na provedení kontroly bytu, končící smlouvy, odměny pro správce atd. Společnost dokáže přizpůsobit nájemní a podnájemní smlouvy na míru a důkladně během obsazování bytu podnájemníky prověřuje. I přes to se však jedná o poměrně vysoce konkurenční prostředí a proto je třeba o své zákazníky pečovat, protože ti se jinak mohou rozhodnout využít obdobné služby od konkurenční společnosti, případně si správu své nemovitosti zajistit vlastními silami.

#### 4.3.3 Konkurence služby *Ideální nájemce*

Na trhu působí mnoho společností, které se zabývají správou nájmu, rozdíly jsou však v jejich poskytovaných garancích, cenách a dalších doplňkových službách, které jsou v rámci ceny zahrnuty. Níže jsou uvedeny ty, které působí na území Prahy:

- **Prague Property Management** je společnost, která nabízí kompletní správu nájmu. Za své služby si účtuje fixní poplatek 200 Kč + 4 % z čistého nájemného (+ DPH). Tato cena však nezahrnuje údržbu bytu, úklid, opravy ani pojištění. Společnost navíc také negarantuje 100% platbu nájemného v případě neobsazenosti bytu. [47]
- **Czech Point 101** nabízí také kompletní správu nájmu a to v různých variantách. Varianta, která je svou nabídkou doplňkových služeb nejbližší *Ideálnímu nájemci*,

je zpoplatněna 16 % z výše hrubého nájmu (+ DPH), dále pak nabízí dvě nižší kategorie za cenu 12 % a 6 % z hrubého nájmu (+ DPH), ty však již garanci příjmu neobsahují. Nejlevnější varianta potom ztrácí mnoho výhod se správou spojených a vyžaduje vysokou součinnost majitele nemovitosti. [48]

- **Reloca** zajišťuje obdobné služby jako výše uvedené společnosti. Za ně si účtuje měsíční poplatek 10 % z čistého nájemného (+ DPH). 100% garanci nájemného však neposkytuje. [49]
- **Váš domovník** inzeruje velmi podobné doplňkové služby jako *Ideální nájemce*, nicméně se na svých stránkách nezmiňuje o prověřování rizikovosti nájemníků a také neposkytuje 100% garanci nájemného. Za své služby si účtuje 9 % z celkových měsíčních inkasovaných plateb. [50]
- **Portfolium** spravuje nájmy za 10 % z ceny nájemného (+ DPH). Garanci obsazenosti bytu a tím i pravidelné placení nájemného však také neposkytuje. [51]
- **Myšák reality** spravuje nájmy za jednorázový roční poplatek, který se pohybuje na hladině jednoho měsíčního nájmu. Za tuto cenu však negarantuje nepřetržité placení nájemného, ani neprovádí pravidelné kontroly daného bytu. [52]
- **Lexus** poskytuje různorodé služby související se správou nemovitostí a nájmu. Za správu nájmu si účtuje jednorázový poplatek ve výši ceny jednoho nájemného. Garanci obsazenosti bytu také neposkytuje. Jakékoliv další služby (účetní, správní, právní) jsou dále navíc zpoplatněny. [53]
- **Svoboda & Williams** spravuje nemovitosti a nájmy za fixní poplatek 500 Kč na jednotku měsíčně a v případě, že je jednotka pronajatá, tak ještě přičítají poplatek 8 % z celkové výše nájemného (+ DPH). [54]
- Dalšími společnostmi, u kterých nebyla zjištěna výše ceny, avšak poskytují obdobné služby jako výše uvedené, jsou **UNITED REAL & partners**, **Simproperty**, **Happy House Rentals**.

Všechny uvedené společnosti navíc podepisují s majitelem bytu smlouvu o správě a plnou moc vztahující se k pronájmu dané nemovitosti, na rozdíl od *Ideálního nájemce*, který s majitelem podepisuje smlouvu nájemní a byt dále podnají. S obyvateli bytu tedy podepisuje podnájemní smlouvu, která umožňuje klást větší požadavky na podnajímníky a například zakázat v bytě zvíře či kouření.

Hlavní výhodou oproti konkurenci je fakt, že se společnost přímo stává nájemníkem daného bytu a ten potom dále na vlastní náklady podnájímá, nese zodpovědnost za stav bytu, přepis energií na podnájemníka, veškeré opravy v bytě, pravidelné kontroly, atd. A především při volbě varianty „*Jistota*“ za poplatek 15 % z výše čistého nájemného ručí za 100% obsazenost bytu a s ním i za 100% jistotu nájemného. Takovouto jistotu poskytuje ze zmíněných konkurenčních společností pouze jedna a to Czech Point 101, která ji poskytuje za poplatek 16 % z výše hrubého nájmu (do výpočtu se tedy oproti čistému nájmu započítávají i zálohové platby), je tedy výrazně dražší.

#### **4.3.4 Potenciální konkurence**

Bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou poměrně malé a zároveň samotné odvětví realit je samo o sobě atraktivní. V poslední době je poměrně častý výskyt poskytování obdobných služeb, jako je *Ideální nájemce*, i samotnými realitními kancelářemi, které mají výhodu v tom, že dané prostředí již velmi důvěrně znají, mají přehled o tržních cenách nájemného a zároveň mají již vypracované nájemní smlouvy. Proto pro ně není až tak obtížné rozšířit své poskytované služby i o kompletní správu nájmu. Jak je však zmíněno výše, tento druh podnikání pro většinu realitních kanceláří není ve srovnání s prodejem nemovitostí atraktivní. Další riziko plyne ze vstupu naprosto nového subjektu na trh. K tomu je však třeba důkladná příprava, zmapování trhu a velmi dobrá orientace v něm, případně navázání spolupráce s dalšími subjekty, které se specializují na právní oblast, IT oblast, marketing a další. Pro službu jako je *Ideální nájemce* je typické lokální působení a přímý kontakt se zákazníkem, může se však také stát, že subjekt působící v určité oblasti se rozhodne svoji působnost rozšířit i do další. Je tedy třeba konkurenční prostředí neustále sledovat a vždy se snažit být před konkurencí o krok napřed.

#### **4.3.5 Substituční služby**

Dalo by se říci, že služba charakteru *Ideální nájemce* blízké substituty nemá. V okamžiku, kdy se zákazník rozhodne této službě využívat, tak nemá možnost volby substituční služby, aniž by došlo k dotčení jeho pohodlí s touto službou spojeného. Za vzdálený substitut lze považovat **služby realitních kanceláří** (nejsou zahrnuty ty, které se zabývají také správou nájmu). Ty mohou do určité míry nahradit službu *Ideálního nájemce* tím způsobem, že za úplatek (provizi RK) převezmou zodpovědnost za inzerci nemovitosti, nalezení vhodného kandidáta a podpis nájemní smlouvy. Tím však práce realitní

kanceláře zpravidla končí a o další se již stará majitel nemovitosti sám (pravidelné kontroly bytu, průběžné opravy, převzetí bytu od nájemníků, kteří odchází, v krajním případě vymáhání nájmu atd.).

Druhou možností určitého stupně substituce může být **správa nájmu vlastními silami**, kdy se majitelé nemovitostí rozhodnou se o nemovitost starat a pronajímat ji sami. V tu chvíli je veškerá zodpovědnost a především starosti spojené s inzercí a samotným pronájmem na samotném člověku a výrazně je dotčen jeho komfort.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velice atraktivní oblast podnikání a zároveň konkurence v této oblasti je poměrně velká, lze konstatovat, že rivalita v rámci odvětví je vysoká. Služba *Ideální nájemce* je však mezi svými konkurenty unikátní právě díky tomu, že majitelům bytů poskytuje mnoho výhod, jež konkurence nenabízí. Zároveň vývoj unikátního softwaru, který společnost využívá, trval řádově roky. Není tedy pravděpodobné, že by se na trhu v blízké době objevil subjekt, který by mohl působení společnosti zásadně ovlivnit. Nicméně i vzhledem k atraktivitě odvětví, je třeba být neustále v pozoru, kroky konkurentů sledovat a počítat i s variantou, že se na trhu v budoucnu objeví subjekt, který své služby přizpůsobí parametrům *Ideálního nájemce*.

#### **4.4 Marketingový mix**

Význam marketingového mixu může být pro různé firmy silně diferencovaný, přičemž většinou záleží na povaze produktu či služby a množství potenciálních zákazníků. Vzhledem ke skutečnosti, že v tržním hospodářství je jedním z hlavních úkolů firmy prodat svůj produkt či službu a uplatnit se tak na konkurenčním trhu, je marketingový mix považován za velmi významný. Adekvátně zvolený marketingový mix, má svoji významnou roli i u analyzované společnosti UlovDomov.cz s. r. o.

##### **4.4.1 Produkt**

Produktem společnosti, který je předmětem této diplomové práce, je služba *Ideální nájemce*. Jedná se o službu garantovaného nájemného, kdy si společnost UlovDomov.cz s. r. o. od majitele pronajme jeho byt a ten následně dále podnají má. V průběhu nájmu se pak stará o inzerci bytu, nalezení vhodného podnají mníka, jeho prověření, přepis energií na daného nájemníka, pojištění bytu, pravidelné kontroly a reporty o stavu bytu, průběžné opravy a především výběr a garance nájemného.

Služba je určena majitelům bytových jednotek, kteří chtějí starosti spojené s pronájmem přenechat profesionálům. Služba osloví především ty majitele bytů, kteří mají špatné zkušenosti s pronajímáním své nemovitosti a ty, kterým byl byt vrácen poničený či se v bytě usídlil nájemník, který neplatil nájem. Takových případů je bohužel mnoho a vzhledem k tomu, že většina soukromých majitelů pronajímají byt svépomocí, nemají k dispozici ani dostatečně účinné nástroje, které by jim jednak pomohly se vyhnout problémovým nájemníkům a v případě, že nějaké problémy nastanou, se s nimi vypořádat. Kromě toho, se jedná o poměrně rizikovou a časově náročnou záležitost, a to i v případě, že je v bytě slušný nájemník. Ne vždy dokáže majitel bytu správně odhadnout tržní hodnotu nájemného a mnohdy se stane, že jej nadhodnotí a byt poté několik měsíců nemůže pronajmout, čímž se připravuje o nemalou částku peněz. Kromě toho je tato služba určena také pro majitele většího množství bytů, kterým tato služba především šetří čas a poskytuje garance. Služba je dostupná ve dvou variantách, kterými jsou „*Jistota*“ a „*Komfort*“. [5]

Rozdíly v jednotlivých variantách jsou patrné z Obrázku 9.

	varianta <b>Jistota</b>	varianta <b>Komfort</b>
Garance příjmu, 100% obsazenost ?	✓	✗
Ručíme za stav bytu ?	✓	✓
Ručíme za neplatiče ?	✓	✓
Unikátní systém smluv ?	✓	✓
Software na řízení nájemního bydlení ?	✓	✓
Pravidelné kontroly a reporty z bytu ?	✓	✓
Prověřování nájemníků ?	✓	✓
Jsme k dispozici non-stop ?	✓	✓

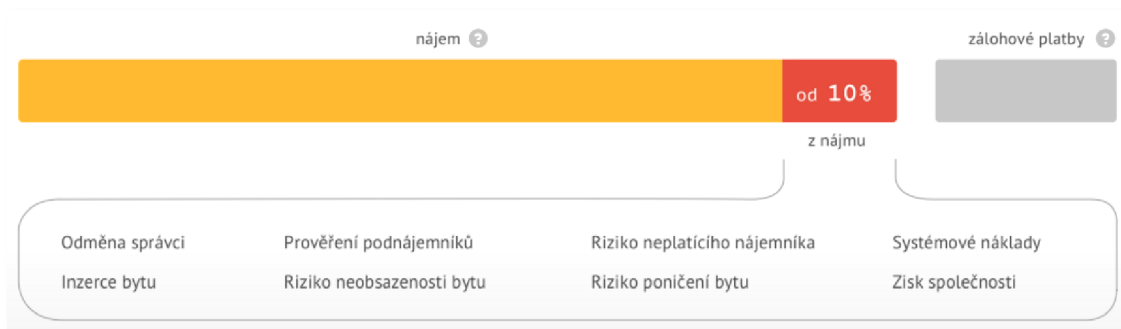
**Obrázek 9:** Varianty služby *Ideální nájemce*  
Zdroj: *Idealninajemce.cz* [5]

Varianta *Jistota* je ideální v případě, že majitel nemovitosti splácí hypotéku. Pravidelné nájemné ho tak zbaví starostí, kde na platbu hypotéky získat peníze.

Varianta *Komfort* je vhodná v případě, že majitel vlastní byt, který není problém pronajmout (menší dispozice, perfektní lokalita) nebo naopak byt, který je atypický (luxusní velkometrážní byty, okrajové lokality apod.).

#### 4.4.2 Cena

Cena služby je jednak stanovena na základě konkurence a to tak, aby byla konkurenceschopná a zároveň na základě nákladů, které jsou s poskytováním služby spojené. Jak již bylo popsáno v úvodu kapitoly 3.3, správy nájmu se standardně pohybují v rozmezí 6–16 %, v drtivé většině však správa nájmu neobsahuje garanci 100% obsazenosti, což služba *Ideální nájemce* poskytuje. Z toho důvodu bylo možné cenu stanovit spíše na horní hranici tohoto rozmezí. Cena je stanovena jako měsíční poplatek ve výši **10–15 % z čistého nájemného** a to v závislosti na tom, pro kterou variantu se majitel nemovitosti rozhodne a také na tom, jaká je jeho požadovaná výše nájmu. Žádné další poplatky již majiteli bytu nejsou účtovány. Jak je vidět z Obrázku 10, cena služby zahrnuje náklady na odměnu pro přiděleného správce bytu, na inzerci bytu, na prověřování nájemníků pomocí vlastní služby, na systémové náklady, dále také pokrývá riziko neobsazení bytu, riziko neplaticího nájemníka, riziko poničení bytu a také tvoří zisk společnosti.

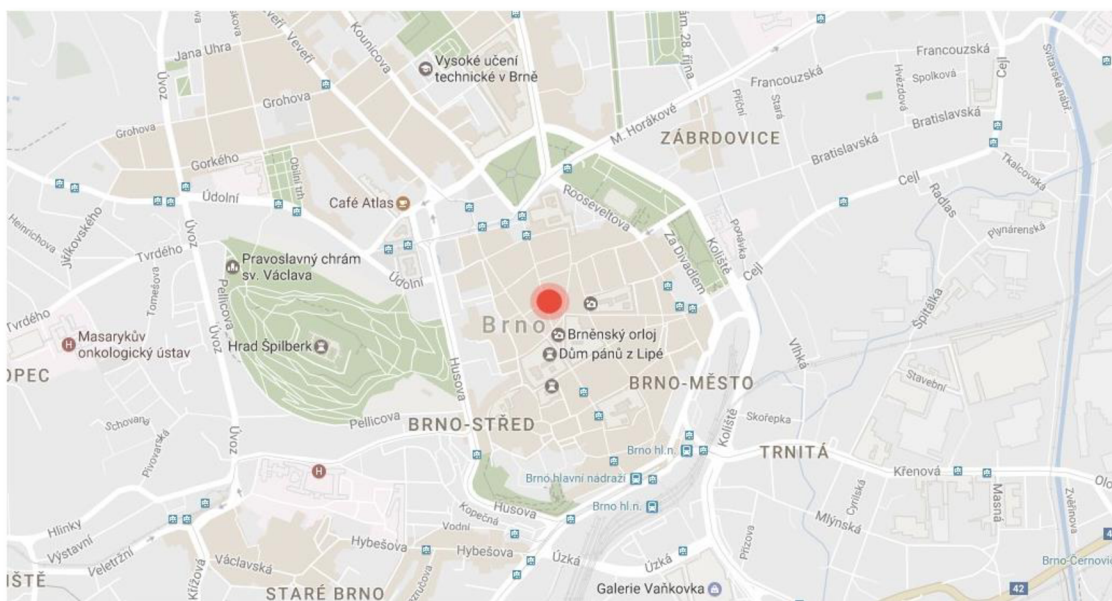


**Obrázek 10:** Cena služby  
Zdroj: *Idealninajemce.cz* [5]

#### 4.4.3 Místo distribuce

Služba *Ideální nájemce* je poskytována v rámci území města Brna. Společnost UlovDomov.cz s. r. o. má své sídlo stejně tak jako i kanceláře a zasedací místnost v samotném centru Brna, v bezprostřední blízkosti Náměstí Svobody, jak je zobrazeno na Obrázku 11.





**Obrázek 11:** Umístění sídla společnosti a provozovny

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Google [55]*

Jedná se o velmi dobře situované sídlo, které s sebou přináší mnoho výhod, jako například určitá prestiž, snadná dostupnost jak pro klienty tak i zaměstnance a velmi jednoduchá orientace. Ve velmi blízkém okolí se také nachází řada restaurací, kde mohou probíhat pracovní a obchodně zaměřené obědy. Jedinou nevýhodou této polohy může být zákaz vjezdu vozidel, která nemají speciální povolení, nicméně ve vzdálenosti cca půl kilometru od sídla společnosti se nachází podzemní garáže JD Parking a parkovací dům Rozmarýn. Schůzky s klienty a potencionálními zájemci o službu *Ideální nájemce* mohou probíhat dvojím způsobem. Prvním z nich je, že klient navštíví přímo sídlo společnosti v centru Brna, kde je mu služba detailně představena a zároveň jsou probrány veškeré možnosti. Poté je třeba ještě vyslat specialistu na nemovitosti na prohlídku daného bytu za účelem stanovení tržní hodnoty nájmu. Druhou možností je, že schůzka a představení služby proběhne přímo v daném bytě majitele. Na tyto schůzky zpravidla chodí specialisté na nemovitosti a to do jakékoliv části Brna. V případě, že majitel o službu projeví zájem, proběhne rovnou odhad výše tržního nájemného.

#### **4.4.4 Propagace**

Propagace je v dnešní době velmi důležitá právě z důvodu, že díky ní dochází k oslovení potencionálních zákazníků, kteří by se bez ní o dané službě jen stěží dozvěděli. V rámci propagace dochází k oslovování zákazníků, vryvá danou službu či společnost do

zákazníková podvědomí, posiluje postavení daného subjektu na trhu a především má také informační hodnotu pro zákazníka.

Co se týká služby *Ideální nájemce*, byla doposud propagována následujícími způsoby:

- **Letáky**, které byly umístěny na nástěnkách vybraných bytových domů a vhozeny přímo do schránky patřící k bytům.
- **PR články** jak v tištěných, tak i internetových médiích.
- Představování služby zástupci společnosti na **schůzích Občanského sdružení majitelů domů**.
- Byly odeslány **dopisy s krátkým sdělením a informačním letákem** přímo na adresy majitelů více než pěti bytových jednotek.
- Na základě databáze inzerujících majitelů bytů, kterou spravuje UlovDomov.cz s. r. o, proběhl **telefonický kontakt**.

#### 4.5 SWOT analýza

Na základě předešlých dílčích analýz je vypracována následující SWOT analýza. Díky ní je možné identifikovat silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby pro společnost. SWOT analýza je podkladem, ze kterého je možné vycházet při dalším plánování rozvoje činnosti společnosti.

##### **Silné stránky:**

- komplexnost poskytovaných služeb,
- 100% garance nájemného bez ohledu na obsazenost bytu,
- vlastní software pro řízení všech operací souvisejících s nájmem,
- spolupráce s profesionály ve svém oboru,
- vlastní právní oddělení,
- provoz inzertního portálu UlovDomov.cz,
- prověřování zájemců o podnájem,
- individuální a pro zákaznický přístup,
- flexibilita v reakcích na požadavky zákazníků,
- sídlo společnosti v centru Brna a Prahy,
- přístup ke kontaktům na majitele nemovitostí,
- zaštitění investory.

### **Slabé stránky:**

- nově působící subjekt na trhu,
- aktuálně pouze lokální působnost,
- malé zkušenosti s pražským trhem.

### **Příležitosti:**

- možnost navázat spolupráci s již spolupracujícími realitními kanceláři,
- vstup na nové další trhy,
- růstu poptávky po investičních nemovitostech,
- nová výstavba investičních bytů,
- možnost využití cílené reklamní kampaně,
- získání dotačních finančních prostředků.

### **Hrozby:**

- vstup nových konkurenčních firem,
- přizpůsobení nabízených služeb aktuálními konkurenty,
- ztráta důvěry zákazníků,
- růst vyjednávací síly zákazníků,
- růst vyjednávací síly dodavatelů,
- snížení koupěschopnosti zákazníků v důsledku finanční tísně,
- růst nezaměstnanosti.
- neochota spolupráce realitních kanceláří.

### **Zhodnocení SWOT analýzy**

Na základě výše uvedených bodů v rámci SWOT analýzy lze vyvodit závěry:

**Silné stránky** přispívají k lepšímu postavení společnosti v rámci konkurenčního boje. Silnou stránkou je komplexnost poskytovaných služeb, kdy v okamžiku poskytování služby *Ideální nájemce* se zákazník již nemusí starat o cokoli dalšího a nemusí si zvlášť objednávat další doplňkové služby. Zároveň se může spolehnout na 100% garanci příjmu i v okamžiku, kdy byt, který si společnost UlovDomov.cz s. r. o. pronajala, není obsazený, což je velkou konkurenční výhodou. Zároveň v okamžiku, kdy společnost najde zájemce

o podnájem, prověří jeho solventnost díky vlastní službě Prověřování rizikovosti osob. Na těchto silných stránkách by měla společnost stavět své základy, protože se jedná o opravdu výrazné přidané hodnoty pro zákazníky. Díky garanci nájemného totiž majiteli bytu nevznikne výpadek ve stabilním příjmu a zároveň si může být jistý, že se v jeho bytě neusídí neplatič, případně jinak problémový podnájemník. Díky spolupráci s profesionály v oboru, vlastnímu právnímu oddělení a unikátnímu software pro řízení všech operací souvisejících s nájmem si může být zákazník jist, že mu budou poskytnuty ty nejlepší služby. Společnost navíc zaštitují její investoři, což jí přidává na důvěryhodnosti. Díky tomu, že společnost také provozuje stejnojmenný inzertní portál, má zajištěnou inzerci bytů zdarma a zároveň přístup k velmi cenným informacím ohledně nájemního trhu.

Za nejvýraznější **slabou stránku** lze považovat krátkou dobu působení na trhu, portál UlovDomov.cz funguje od roku 2015 a služba *Ideální nájemce* od roku 2016. I přes to, že se za těch pár let společnosti podařilo si dobýt stabilní pozici mezi inzertními portály a službu *Ideální nájemce* poskytuje na špičkové úrovni, stále se najde jak mezi potencionálními zákazníky inzertního portálu i služby *Ideální nájemce* mnoho těch, kteří o společnosti ještě neslyšeli, případně k ní nechovají důvěru jako k zavedené a ověřené firmě budující si své postavení roky. Co se týká trhu v Praze, služba *Ideální nájemce* zde bude úplnou novinkou, kdy bude třeba se z počátku zaměřit na rozšíření povědomí a zároveň získání důvěry mezi potenciálními zákazníky.

Velmi významnou **příležitostí** pro společnost je expanze služby *Ideální nájemce* na další trhy. Tato diplomová práce se zabývá rozšířením služby do Prahy, nicméně je zde mnoho dalších trhů, kam lze proniknout, ať už se jedná o lokální trhy v rámci České republiky, tak i do zahraničí. V okamžiku, kdy se realitní trh bude vyvíjet stále stejným směrem, jako doposud, existuje také stále rostoucí potenciál pro navyšování počtu nemovitostí ideálních pro službu *Ideální nájemce*. Zpracováním kompletní ucelené reklamní kampaně s využitím zacílení na konkrétní skupiny zákazníků může být osloveno „relevantní publikum“ a díky tomu může výrazně vzrůst jak povědomí tak i zájem o tuto službu.

Za výraznou **hrozbu** lze považovat vstup nových konkurenčních společností na trh. Vzhledem k tomu, že realitní trh je poměrně atraktivním, je vysoká pravděpodobnost vstupu nových subjektů. V současné době je však úroveň služby *Ideální nájemce* téměř bezkonkurenční a to z důvodu 100% garance nájemného. Může však nastat situace, kdy

se ostatní společnosti tomuto přístupu začnou přizpůsobovat a nabízet garanci také. V takovém případě bude třeba hledat nové možnosti, jak službu vylepšit a udělat ji ještě atraktivnější. Ztráta důvěry zákazníků může nastat v okamžiku, kdy se společnost dopustí výrazné chyby, proto je tedy třeba veškeré činnosti související s poskytováním služby dělat na špičkové úrovni. V okamžiku, kdy se zákazník či potenciální zákazník ocitne ve finanční tísní, pravděpodobně nebude mít zájem službu i nadále využívat, protože i přes její výrazný přínos jej stojí peníze. V takovém případě může nastat situace, kdy se o svůj nájemní byt bude chtít starat vlastními silami. I takový případ lze však vyřešit vhodnou argumentací ohledně toho, že správa nájmu vlastními silami, je výrazně rizikovějším případem a zákazník se tak může připravit o nemalé peníze.

## 5 NÁVRH PLÁNU EXPANZE

Samotný plán expanze vychází ze stanovených cílů společnosti, respektuje současné tržní prostředí i výsledky provedených analýz. Na základě výše uvedených informací jsou sestaveny konkrétní návrhy, které tvoří ucelený návod, který by měl společnosti pomoci k úspěšné realizaci jejich cíle. Cílem společnosti je navrhnout strategii pro úspěšnou expanzi služby *Ideální nájemce* na nový trh, kterým je město Praha. Již od začátku roku 2017 probíhají první kroky směřující k rozšíření se na nový trh a zároveň aktuálně probíhá testování samotného provozu v Praze. Plán tedy zohledňuje a nejaktuálnějšími poznatky a následující doporučení tedy vychází z reálného prostředí. Navržená strategie by měla být realizována od roku 2018 a skládá se z marketingového, organizačního a finančního plánu. Zároveň jsou stanovena rizika, která mohou realizaci úspěšné expanze na nový trh ohrozit, a také byly připraveny návrhy jak je eliminovat.

### 5.1 Marketingový plán

V této kapitole je představen produkt, jeho cena, místo distribuce a způsob zvolené propagace.

#### 5.1.1 Produkt

V případě společnosti se jedná o službu *Ideální nájemce*, která již byla představena v přechozích kapitolách. Jedná se o službu garantovaného nájemného, kdy si společnost od majitele bytu jeho nemovitost pronajme a dále ji podnají má, mezi tím mu platí pravidelné nájemné a stará se o veškerý servis s pronájmem spojený. Společnost také majiteli bytu aktuálně garantuje provádění pravidelných kontrol v pravidelném šesti měsíčním intervalu. Pro majitele bytu je však tato nemovitost často nejhodnotnějším majetkem, který má, a půl roku je pro ně dle mého názoru poměrně dlouhá doba. Proto doporučuji tyto prohlídky provádět každé tři měsíce. V takovém případě budou majitelé cítit větší jistotu v poskytované službě a podnájemníci zároveň budou vědět, že je byt pod průběžným dohledem a s největší pravděpodobností se o něj budou více starat. Report byl doposud poskytován v jednoduché černobílé tabulce, proto navrhuji jej graficky upravit tak, aby působil profesionálně a korespondoval s firemní grafikou. Jeho grafický návrh je uveden v Příloze I.

### **5.1.2 Cena**

Cena za poskytování služby je stanovena na 10–15 % z výše čistého nájemného, stejně tak, jako je tomu i v Brně. Průměrná cena nájemného (za nejčastěji pronajímaný byt o rozměru 60 m<sup>2</sup>) se však v Praze pohybuje okolo 19 000 Kč. Oproti Brnu je tato hodnota v průměru o 7 000 Kč vyšší tady máte chybu.[56] Za účelem získání klientely si tedy společnost může dovolit, pohybovat se na nejnižší úrovni procentuálního rozmezí a i tak budou výnosy na vyšší úrovni než je tomu v Brně. Díky tomu bude naše služba pro majitele bytů atraktivnější. Tuto cenovou strategii považuji za ideální alespoň pro první rok svého působení na novém trhu, kdy společnost bude moci kromě kvality a úrovně poskytovaných služeb, ostatním společností konkurovat i cenovou nabídkou.

### **5.1.3 Místo distribuce**

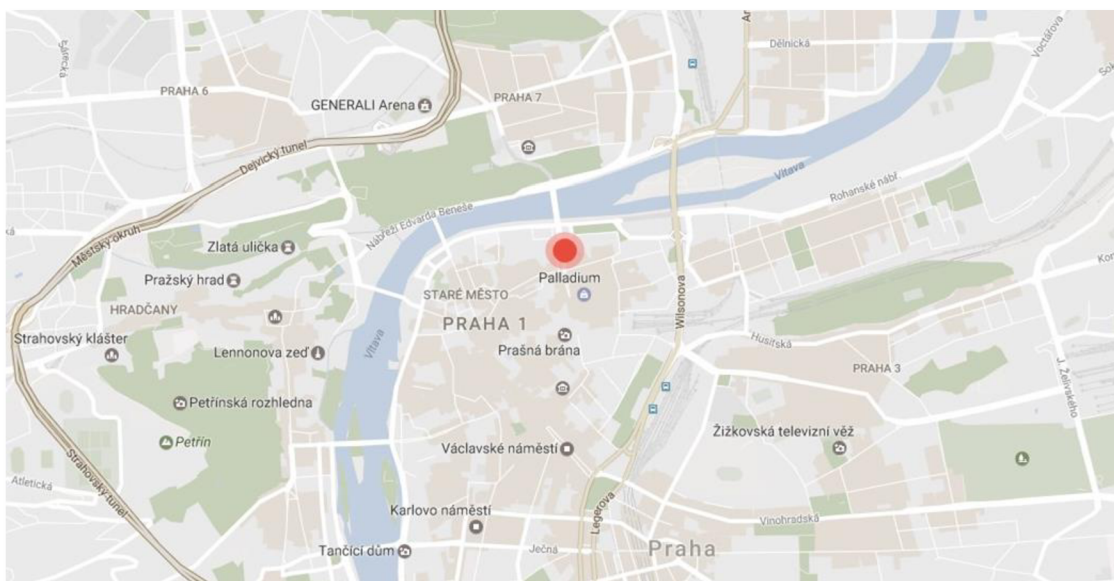
Cílem společnosti je otevřít novou pobočku v Praze. Výběr správné lokace provozovny je jedním z důležitých faktorů pro úspěšnost podnikání. Umístění kanceláře by mělo být v souladu s požadavky zákazníků, jež chce společnost oslovit. Vzhledem k tomu, že bude otevřena jedna pražská pobočka, je tedy třeba se zaměřit na dobře dostupnou lokalitu, ideálně v centru města tak, aby bylo možné využít městskou hromadnou dopravu a pohodlně pobočku najít. Důležité je, aby se jednalo o reprezentativní kancelářský prostor, ve kterém se bude klient cítit dobře a bude na něho působit důvěryhodně. Je také vhodné vybrat prostor, kam je možné viditelně umístit logo společnosti, aby provozovnu klienti bez problémů našli a zároveň aby bylo viditelné i pro kolemjdoucí a využívat jej jako menší bannerovou reklamu. Dalším požadavkem na provozovnu je, aby poskytla dostatečný prostor pro pět zaměstnanců, kterými jsou vedoucí pobočky, obchodní zástupci, správce nemovitostí a administrativní pracovník.

Na základě těchto požadavků jsem zvolila jako nejvhodnější kancelářský prostor v administrativní budově v ulici Revoluční, který se nachází v městské části Praha 1. Z Obrázku 12 je patrná poloha kanceláře. Nachází se v blízkosti nákupního centra Palladium, které leží na Náměstí Republiky. Pár minut od kanceláře je zastávka metra linky „B“. Jedná se o kancelář o celkové výměře 48 metrů, přičemž je přepažena na dvě samostatné místnosti. Tato varianta je ideální vzhledem k tomu, že v kanceláři budou probíhat osobní schůzky s klienty. Je tedy možné neprůchozí místnost využívat právě pro tyto účely. Kancelář není vybavená, je tedy třeba pořídit potřebný nábytek a další zařízení.

Měla by působit především čistým a útulným dojmem tak, aby se v ní klienti cítili dobře. Na patře se také nachází toalety, koupelna i kuchyňka.

Spolu s pronájmem kanceláře je také možné pronajmout parkovací místo. Tuto možnost je vhodné využít v případě, že by jej chtěl využít jeden ze zaměstnanců, případně některý z klientů.

U vstupu do budovy je také možné využít tabule, kde jsou umístěny názvy a loga zde sídlících společností. Bude tedy splněna i podmínka možnosti prezentace společnosti formou malé bannerové reklamy.



**Obrázek 12:** Umístění provozovny v Praze  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Google [57]

Celkové měsíční náklady spojené s pronájmem daného prostoru budou ve výši 15 530 Kč a jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka 2:** Měsíční náklady spojené s pronájem kancelářských prostor

Měsíční nájemné za kancelář		
Nájemné měsíčně	220 Kč x 48,1 m	10 582 Kč
Služby měsíčně	80 Kč x 48,1 m	3 848 Kč
Parkovací místo	1	1 100 Kč
<b>Celkem</b>		<b>15 530 Kč</b>



Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.3, schůzky s potencionálními zájemci o službu mohou také probíhat přímo v konkrétním bytě, který majitel zamýšlí společnosti pronajmout. Této schůzky se potom účastní jak obchodní zástupce, který službu detailně představí, tak i specialista na nemovitosti, který pomůže stanovit tržní cenu nájemného.

#### **5.1.4 Propagace**

Propagace samotné společnosti a její služby je klíčovým faktorem jejího úspěchu. To, jakým způsobem a prostřednictvím jakých kanálů proběhne prezentace služby *Ideální nájemce*, v konečném důsledku ovlivní její úspěšnost. Pro stanovení maximálního množství peněžních prostředků, které může firma investovat do marketingových aktivit, aby získala jednoho zákazníka a ještě netvořila ztrátu, je vhodné znát tzv. Customer lifetime value. Tuto hodnotu jsem stanovila na základě rozdílu mezi nájemným a podnájemným po dobu trvání smlouvy (2 roky) v dlouhodobém horizontu přibližně na 20 000 Kč. Z toho důvodu, že některé smlouvy jsou uzavírány pouze na dobu jednoho roku, nicméně s výhledem na další prodloužení, je vhodné tuto hodnotu snížit na polovinu, tedy 10 000 Kč. To je maximální částka, kterou může společnost investovat do marketingových aktivit za účelem získání jednoho bytu. Na základě minulých zkušeností bylo zjištěno, že na přivedení jednoho bytu do správy je zapotřebí investovat do marketingových aktivit přibližně částku 3 000 Kč, tento model bude v rámci návrhové části zachován.

V rámci propagace budou využity jak „offline“, tak i online kanály, přičemž jednotlivé možnosti budou představeny níže. Obě z možností mají určité klady. Velkým plusem online propagace je její měřitelnost, možnost přesného zacílení a možnost ji v čase rychle přizpůsobovat aktuálním potřebám a pružně reagovat na průběžné výsledky kampaní. „Offline“ propagace může zasáhnout a oslovit „publikum“ které se nepohybuje na internetu a zároveň podporuje rozšíření povědomí o společnosti a její službě. Obě varianty se tedy vhodně doplňují a je třeba věnovat pozornost oběma.

Z počátku je vhodné zaměřit se na oslovení zákazníků, kteří jsou v rámci „frameworku See – Think – Do – Care“ v oblasti „Do“. Jsou to ti, kteří se aktuálně o službu *Ideální nájemce* zajímají a jsou rozhodnutí ji využít. Právě takové zákazníky je nejsnadnější oslovit. Vhodný je k tomu remarketing a reklama ve vyhledávání. Tato reklama je také nejlevnější. V druhé fázi je vhodné se zaměřit na zákazníky v oblasti „Think“, jsou to ti, jež mají konkrétní potřebu dané služby, ale jsou stále ve stavu, kdy o ní ještě přemýšlí

a zvažují různé varianty. Těm je vhodné se připomínat na různých místech a k tomu je vhodná například displejová online reklama. Zákazníci v oblasti „See“ ještě ani nemají potřebu vytvořenou a ty je tedy nejtěžší přesvědčit. Pro takové případy je vhodné využít bannerovou reklamu a budovat za jejího pomoci povědomí o značce. Tato reklama je však nejnákladnější variantou. O zákazníky ve skupině „Care“ je třeba pečovat, aby i oni byli s již využívanými službami spokojeni a šířili dobré jméno společnosti mezi své známé. [58]

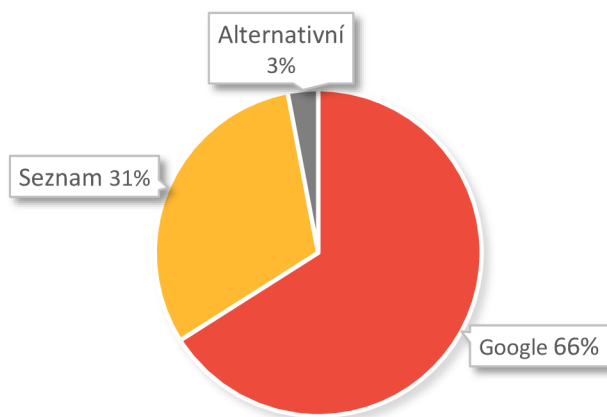
### **Webové stránky**

Velmi významným propagačním nástrojem jsou pro službu *Ideální nájemce* webové stránky. Původní verze webu obsahovala pouze jednu stránku, kde se návštěvníci mohli dozvědět o tom, jak služba funguje, kolik stojí a nalézt zde kontakty. Nedostatek obsahu na webu však ovlivňoval také jeho návštěvnost. V roce 2017 během psaní této diplomové práce proběhla na základě mých doporučení restrukturalizace webu a jeho výrazné rozšíření po obsahové a informační stránce. Doporučila jsem rozšíření webu o jednotlivé stránky, kde návštěvníci naleznou jak úvodní, tak i dalších sedm stránek s názvy: Jak to funguje“, „Vhodné byty“, „Mám více bytů“, „Reference“, „Časté dotazy“, „O nás“ a „Ceník“. Na nich se návštěvníci mohou dozvědět, na jakém principu služba funguje, jaké jsou vhodné byty pro *Ideálního nájemce*, co dělat v případě, že majitel vlastní více bytů, reference od stávajících zákazníků, časté dotazy, ceník a složení týmu, který se o projekt stará. Zároveň jsou zde již uvedeny telefonní kontakty jak pro brněnské zákazníky, tak i pro ty z Prahy. V případě, že má návštěvník webu nějaké další otázky, může využít, dnes velmi populární, Smartsupp a jednoduše dotaz odeslat.

Rozšíření webu mělo velmi pozitivní vliv na jeho „organickou“ návštěvnost, kdy její vyhledávače začaly za základě jeho obsahu zobrazovat na vyšších pozicích než dříve. Nicméně ne všichni návštěvníci hledají službu pod názvem *Ideální nájemce* a proto je třeba využívat některý z nástrojů, který nabízí vyhledávače na podporu návštěvnosti na základě předem zadaných klíčových slov. Jak je vidět z Obrázku 12, Google se v posledních letech stal výrazně používanějším pro vyhledávání než domácí Seznam či další alternativní vyhledávače, kde má největší zastoupení Bing [59]. Na základě dotazníkového šetření, kterým jsem oslovila databázi majitelů nemovitostí, bylo zjištěno, že přibližně 50 % majitelů využívá vyhledávač Google a zbylých 50 % Seznam. Cílová

skupina, která však využívá Google jako primární vyhledávač je však v mnohem nižší věkové kategorii, proto je důležité zaměřit se i na služby, které poskytuje Seznam. Ten sice využívá mnohem méně lidí, nicméně se jedná o vyšší věkovou kategorii, pro společnost z pohledu služby *Ideální nájemce*, tedy relevantnější.

Podíl vyhledávačů na trhu v ČR



**Obrázek 13:** Podíl vyhledávačů na trhu v ČR  
Zdroj: Vlastní zpracování dle webu Martina Domese [59]

### Reklamy ve vyhledávání – AdWords a Sklik

Google AdWords nabízí několik možností propagace. Jedná se o reklamy ve vyhledávání, obsahové reklamy, videoreklamy a reklamy na aplikace. Z počátku budou využity reklamy ve vyhledávání. Ty fungují tak, že pokud člověk zadá do vyhledávání na Google některé z předem stanovených klíčových slov, bude mu nad vyhledanými výsledky, případně na konci stránky, zobrazena reklama. Za tu však společnost zaplatí až v okamžiku, kdy na ni návštěvník klikne a ta jej zavede na stránky *Ideálního nájemce*. Registrace do služby AdWords je zdarma a stanovení ceny za reklamu si určuje každý zákazník, který tuto službu využívá, sám. Zobrazení reklamy potom funguje na principu nejvýše stanovené ceny, je tedy třeba promyslet, kolik je společnost ochotná za jednoho návštěvníka přivedeného na stránky zaplatit. Zároveň se také liší cena za reklamu, která se zobrazuje nad výsledky vyhledávání a pod nimi. Na základě empirických zkušeností lze říci, že lidé, které na web zavede reklama umístěná pod výsledky vyhledávání, jsou mnohem relevantnější a mají o danou službu větší zájem. Zároveň je tato reklama výrazně

levnější. Úspěšnost těchto reklam je možné v rámci AdWords průběžně sledovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám.

Totožné služby se stejnými podmínkami nabízí také vyhledávač Seznam.cz. Jak již bylo zmíněno výše, i přes to, že má na trhu Seznam výrazně nižší podíl, je důležité se v rámci propagace zaměřit i na něj právě z důvodu relevantnější cílové skupiny.

### **Displej reklama**

Jedná se o poměrně tradiční typ online inzerce. Display reklama může mít různé formáty, například bannery, překrývané vrstvy anebo video. Platba za tuto reklamu může probíhat dvěma způsoby. Buďto se jedná o platbu za proklik (PPC), případně platba za tisíc zobrazení (CPM). Je vhodnější zvolit platbu za proklik, protože reklamu uvidí stejný počet uživatelů v obou případech, ale v případě PPC proběhne platba až v okamžiku, kdy na ni návštěvník webu klikne. Tuto reklamu opět nabízí jak Google, tak i Seznam a je vhodné využít oba poskytovatele. Výhodou je, že si každý uživatel sám nastaví preferované weby, kde požaduje, aby se reklama zobrazovala. Z pohledu služby *Ideální nájemce* je tedy vhodné, aby se reklamy objevily na webech, které se zabývají problematikou financí, investování, zpravodajstvím atd.

### **Remarketing na Facebooku**

V případě, že někdo navštíví stránky společnosti, je to s největší pravděpodobností proto, že se o službu či problematiku pronajímání bytu zajímá. Mohou však nastat situace, kdy návštěvník web opustí, aniž by odeslal poptávkový formulář, či přímo kontaktoval obchodního zástupce. V tu chvíli je vhodné se takovému člověku znovu připomenout za účelem, aby se na stránky vrátil a dokončil svůj původní záměr. K tomu je určený remarketing, jehož smyslem je cílit pouze na ty návštěvníky, kteří se již v minulosti na webu pohybovali. Tato metoda je mnohem účinnější než klasické PPC kampaně, kdy se reklama zobrazuje všem bez ohledu na to, zda se o danou problematiku zajímají nebo ne. Remarketing funguje na principu vložení speciálního skriptu na webové stránky, na základě kterého dojde k zachycení konkrétního uživatele, jemuž se později zobrazí vybraná reklama, která bude obsahovat přímě zacílení. To následně zvyšuje pravděpodobnost, že se na daný web vrátí a pokud se potenciální zákazník rozmyslí o využití služby, či zvažuje také konkurenční službu, rozhodne se kontaktovat společnost

UlovDomov.cz s. r. o. Pro remarketing na Facebooku je třeba vybrat vhodnou fotku, případně použít logo, které službu reprezentuje a doplnit jej vystihujícím textem. Stanovení ceny funguje určením maximálního rozpočtu, jež je společnost ochotná na remarketing vynaložit a placené jsou pouze prokliky, které provádějí většinou uživatelé, které daná reklama opravdu zaujme.

### **Články či inzerce v měsíčníkách jednotlivých městských částí**

Majitelům bytů, kteří se příliš nepohybují na internetu, je vhodné službu představit jiným offline způsobem. Pro tento účel je ideální způsob využít měsíčníků jednotlivých městských částí v Praze. Měsíčníky mohou být využity dvěma způsoby. Jedná se buď o standardní inzerci, kdy jsou k dispozici nejmenší formáty již od cca 1000 Kč až po celostránkové inzeráty za až 36 000 Kč. Druhou variantou, a také výrazně levnější, je zveřejnit v těchto měsíčníchích články na určité téma, v rámci kterého může být zahrnuta reklama na službu *Ideální nájemce* a navíc může čtenářům poskytnout cenné informace. Cena těchto článků se pohybuje v rozmezí od 300 do 4 000 Kč. Vzhledem k počtu městských částí a za předpokladu volby rozsahu článku cca na půlku stránky (přibližně 1000 znaků) lze očekávat náklad na realizaci tohoto návrhu cca 33 000 Kč (předpokládaná průměrná cena 1500 Kč). Článek by se měl týkat problematiky nájemního bydlení, problémů s ním spojených, poukázat na problém rizikových nájemníků a riziko obsazení bytu neplatičem. V závěru článku by měla být krátce představena služba *Ideální nájemce*. Podepsaným autorem článku by měl být některý z obchodních zástupců, případně vedoucí pražské pobočky a zároveň by na něj měl být uveden kontakt. Tento způsob propagace je vhodné využít v rámci celé Prahy bez ohledu na očekávanou konverzi. Jedná se také o šíření jména společnosti, což je důležité i v případě, že se čtenář hned po přečtení článku nerozhodně společnost oslovit.

### **Letáky majitelům do schránek**

Jednou z možností offline propagace je rozeslání letáků přímo lidem do schránek. Jednalo by se o barevné letáky o rozměru přibližně A5 potištěné z jedné strany. Sdělení letáku by mělo být krátké, výstižné a jasné, mělo by vyjadřovat hlavní myšlenku a smysl služby *Ideální nájemce* – tedy zbavení majitele všech nepříjemných starostí s nájmem spojených a zároveň garance pravidelného příjmu. Pro měření úspěšnosti této kampaně by mělo být

na letáku uvedeno speciální telefonní číslo, kam je možné se v případě zájmu ozvat pro více informací, případně email, na který je možné napsat. Tisk a rozeslání letáků do všech schránek je poměrně nákladnou variantou propagace. Praha eviduje cca 501 000 poštovních schránek. Výtisk takového počtu letáků by vyšel přibližně na 0,18 Kč za jeden leták, celkem tedy 90 180 Kč. Roznos tohoto množství letáků Českou poštou by stál 125 242 Kč. Celkové náklady by se tedy vyšplhaly na 215 422 Kč. Tato varianta je poměrně nákladnou v porovnání s jejím očekávaným účinkem, proto je vhodné ji realizovat po částech a zpočátku otestovat zda a jaký bude mít účinek. Pro otestování se zvolí městská část Praha 5, kde se nachází 19 926 jednotek rezidenčních nemovitostí a je považována za vyhledávanou lokalitu k bydlení a složení obyvatel odpovídá cílové skupině. [60] Náklady spojené s tiskem a roznáškou letáků budou ve výši 8 568 Kč. Na základě úspěchu této kampaně potom bude následně učiněno rozhodnutí, zda má smysl tento kanál dále podporovat. Konkrétní návrh tohoto letáku odpovídá Obrázku 14.



**Obrázek 14:** Návrh letáku určeného do schránek

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Telefonický kontakt majitelů bytů na základě „vyhledávače“ a „adresáře“**

Na základě adresáře pronajímaných bytů, který UlovDomov.cz s. r. o. spravuje a vyhledávače aktuálně nabízených bytů, budou pracovníci společnosti aktivně telefonicky kontaktovat majitele těchto bytů. Účelem hovoru bude zjistit, zda je konkrétní byt aktuálně k pronájmu a zároveň představit službu *Ideální nájemce*. Výstupem hovoru

by měla být domluvená schůzka s majitelem bytu, ať už v kanceláři *Ideálního nájemce*, nebo přímo v místě, kde se daný byt nachází.

### **Partnerský program**

Jedná se o partnerský program, kdy za doporučení majitele bytu, kterého služba zaujme a dojde k podepsání nájemní smlouvy, bude tomu, kdo jej doporučil vyplacena odměna za toto zprostředkování. V minulosti byla výše odměny stanovena na úrovni 1000 Kč, ale pravděpodobně se nejednalo o dostatečně motivační částku k tomu, aby někdo doporučení realizoval. Proto doporučuji výši odměny stanovit na 3000 Kč za jeden zprostředkovaný byt. Tento program je určen všem, jejichž přátelé či známí pronajímají byty, případně pro nájemníky, kterým aktuálně nájemní smlouva trvá, případně se stěhují. Program bude prezentován v rámci facebookových reklam a webových stránek. Případně je možné v budoucnu využít i tištěných letáků. Jako další cílovou skupinu doporučuji oslovit finanční a hypoteční poradce. Těm však doporučuji nabídnout odměnu v hodnotě 5 000 - 10 000 Kč za jeden domluvený byt. Výrazné navýšení této částky je ovlivněno tím, že se nejedná pouze o předaný kontakt, ale poradci by měli majiteli službu již představit a předat společnosti kontakt pouze na majitele, kteří o službu budou jevit vážný zájem. V takovém případě si společnost bude moci dovolit investovat až maximální částku, která odpovídá hodnotě Customer lifetime value.

### **Reklamní plochy**

Využití reklamních ploch a billboardů v exteriéru je poměrně nákladnou záležitostí a její dopad není v porovnání s přesně zacílenými online kampaněmi srovnatelný. Tohoto druhu propagace se spíše využívá pro rozšíření povědomí o dané značce, proto je vhodnější tuto možnost ponechat na pozdější fáze.

Reklamní plochy doporučuji využít v místech, kde se často pohybují movití lidé, u kterých je zvýšený předpoklad k tomu, že vlastní více investičních bytů, které pronajímají. Za taková místa považuji:

Luxusní fitness centra:

- World Class (3 pobočky s celkem 6000 členy)
- BodyBody Fitness Revolution (5 poboček)
- Holmes Place (4 pobočky)

- Golfová hřiště:
  - Albatross Golf Resort
  - Erpet Golf Centrum
  - Golf Resort Karlštejn
  - Prague City Golf Club a Zbraslav Golf Academy
- Jezdecké kluby:
  - Minarik Dressage
  - Dance and Jump
  - Jezdecký areál Velkostatek Tetín

Další vhodnou lokací pro využití reklamních ploch je bezprostřední blízkost prodejců luxusních automobilů a lodí.

- Prodejci automobilů:
  - Invelt (prodejce vozů BMW a servis Mini a Alpina)
  - A. Charouz Motors (prodejce vozů Cadillac a Corvette, General Motors)
  - Car deLuxe (prodejce použitých luxusních automobilů)
- Prodejci lodí:
  - Trade Group Radek Mašín
  - Marine
  - YACHT professional

V těchto místech je vhodné využít reklamních ploch a komunikovat sdělení ve smyslu, aby majitelé bytu „hodili starosti s pronájmem jejich nemovitostí za hlavu a přenechali je odborníkům, kteří jim zajistí maximální výnos a zároveň stoprocentní bezpečí“. Jak již však bylo zmíněno výše, této možnosti propagace je vhodné využít v pozdějších fázích, vzhledem k tomu, že náklady s ní spojené budou dosahovat řádově stovek tisíc.

### **Bannery na balkónech**

Jak již bylo zmíněno výše, pokud by mělo být využito venkovních reklamních ploch v Praze dostatečně intenzivní a zasáhnout potenciálního zákazníka „na každém kroku“, jednalo by se o poměrně drahou záležitost, do které by bylo třeba investovat řádově statisíce korun. Jako možná alternativa se nabízí umístění bannerů na balkóny pronajatých bytů. Umístění těchto bannerů by proběhlo po domluvě s podnájemníkem a majitelem bytu a obsahovalo by krátké sdělení, jehož hlavním prvkem by bylo logo služby. Za



předpokladu, že by každý desátý majitel a podnájemník souhlasil s umístěním banneru na balkón, by bylo třeba v prvním roce nechat vyrobit 65 bannerů. Cena za tyto bannery o rozměrech 200x100 cm, s očky po 25 cm, je 353 Kč za jeden kus, celkem tedy 22 946 Kč, včetně poštovního a balného.

### **Vizitky**

I přes to, že je dnes mnoho informací dostupných online, je vhodné při osobním jednání s potencionálním klientem nabídnout mu vizitku s kontaktem. Vizitky by měli mít k dispozici zaměstnanci, kteří přijdou se zákazníky do přímého kontaktu, jedná se tedy především o vedoucího pobočky a obchodní zástupce. Vizitka by měla na jedné straně obsahovat jméno kontaktní osoby, její funkci a kontaktní informace – ideálně telefon, e-mail a webovou adresu. Na druhé straně vizitky by mělo být zobrazené logo *Ideálního nájemce*. Při tisku 1000 kusů oboustranných vizitek vychází cena na 1,32 Kč za kus, celkem tedy 1320 Kč.

### **Složky na dokumenty**

Smlouvy a související dokumenty by měly být zákazníkovi předány v papírových složkách s grafikou, která reprezentuje službu. Jedná se o drobnost, která však na zákazníka působí seriózním dojmem. V případě potřeby je navíc vždy smlouvy pohodlně najde, protože budou odlišeny od ostatních. Zákazník si do nich může navíc vkládat reporty o pronajatém bytě, které bude každého čtvrt roku pravidelně dostávat. Desky by zároveň měly obsahovat výřez, kam si může zákazník vložit vizitku. Náklady spojené se zakázkovou výrobou 1000 kusů složek se pohybují okolo 8,5 Kč za kus, celkem tedy 8500 Kč.

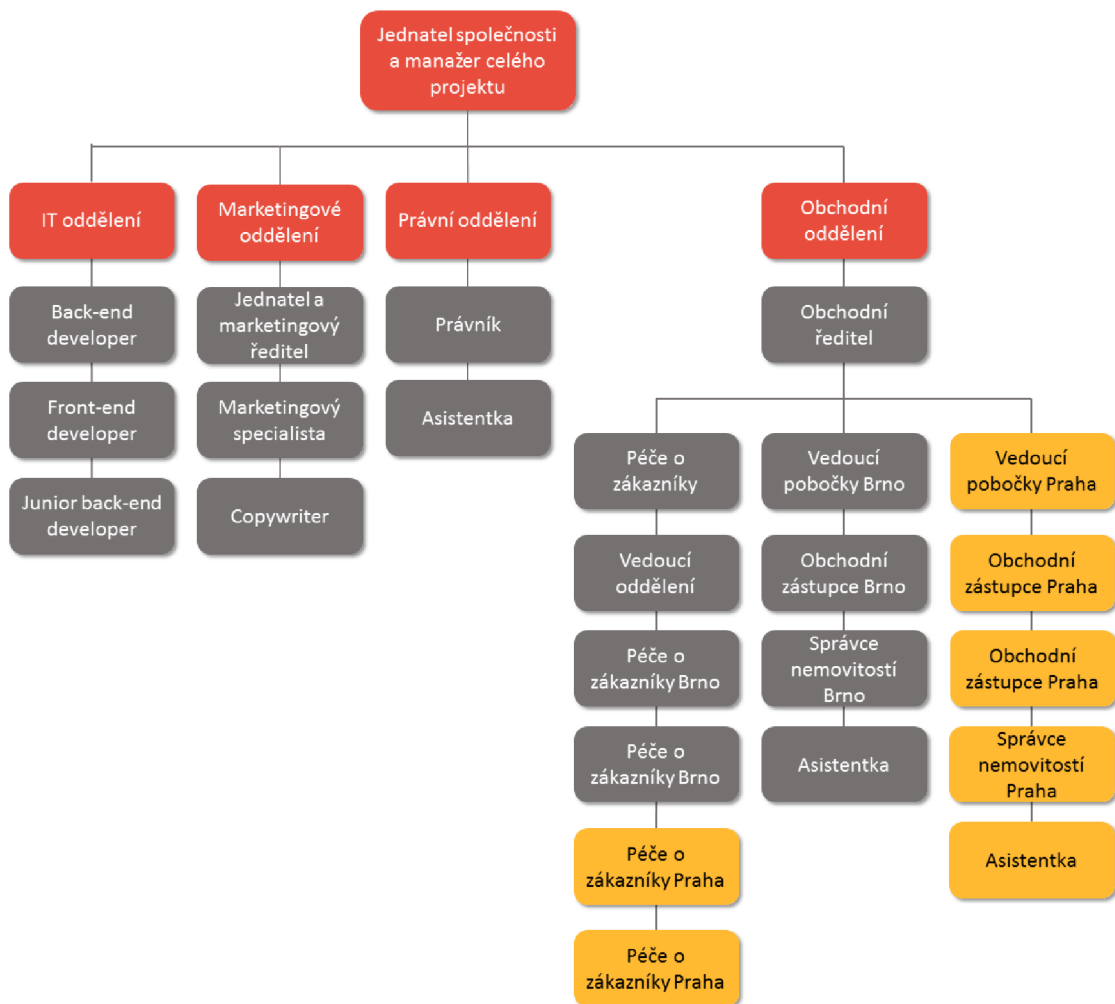
## **5.2 Organizační plán**

V rámci organizačního plánu je představena organizační struktura společnosti v souvislosti se vznikem nových pracovních pozic. Dále je představen proces akvizice nového zákazníka.

### **5.2.1 Organizační struktura**

Každá úspěšná firma by měla mít stanovenou organizační strukturu jednotlivých pracovních pozic. Z pohledu služby *Ideální nájemce* je společnost tvořena čtyřmi

odděleními ve vedení s jedním z jednatelů společnosti, který má celý projekt na starosti. Jednotlivá oddělení jsou IT, marketingové, právní a obchodní oddělení. Účetní operace pro společnost zajišťuje externí firma. Expanze služby na nový trh si vyžádá vytvoření nových pracovních pozic. Jedná se o dvě nové pozice pracovníka péče o pražské zákazníky a zároveň o zaměstnance, kteří budou tvořit pražskou pobočku. Konkrétně se jedná o vedoucího pobočky, dva obchodní zástupce, jednoho správce nemovitostí a asistentku kanceláře. Tyto nové pozice jsou v rámci organizační struktury, která je patrná z Obrázku 15, zvýrazněny žlutou barvou. Vznik všech těchto pozic je předpokládán k 1. 1. 2018.



**Obrázek 15:** Nová organizační struktura  
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Vedoucí pražské pobočky**

Vedoucí pobočky v Praze bude mít na starosti kontrolu chodu celé pobočky. Tvorbu střednědobých plánů a dohled na vyhodnocování jejich plnění, dále pak vyhodnocování situace na trhu a celkově rozvoj aktivit této pobočky. Zároveň bude dohlížet na činnost zaměstnanců působících v rámci organizační struktury pod ním. Z počátku bude vykonávat akviziční činnost. Bude tedy chodit na schůzky s majiteli bytů, prezentovat službu a uzavírat s nimi nájemní smlouvy. Později bude jednat pouze s důležitými klienty a těmi, kteří vlastní pět a více bytových jednotek. Bude také domlouvat strategické spolupráce s finančními institucemi a realitními kanceláři.

**Tabulka 3: Mzda zaměstnance vedoucího pobočky, 1. rok**

<b>Vedoucí pražské pobočky</b>	
Hrubá mzda	60 000 Kč
Super hrubá mzda	80 400 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	15 000 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	5 400 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	3 900 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	2 700 Kč
Záloha na daň	12 060 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po odečtených slevách	9 990 Kč
Čistá mzda	43 410 Kč

### **Obchodní zástupce pro Prahu**

Obchodní zástupce bude mít na starosti akviziční činnost po celou dobu jeho působení ve společnosti. Hledání nových možností, jak oslovit majitele nemovitostí a jaké komunikační kanály k tomu využít.

**Tabulka 4:** Mzda zaměstnance obchodního zástupce, 1. rok

<b>Obchodní zástupce v Praze (2 zaměstnanci)</b>	
Hrubá mzda	40 000 Kč
Super hrubá mzda	53 600 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	10 000 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	3 600 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	2 600 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	1 800 Kč
Záloha na daň	8 040 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po odečtených slevách	5 970 Kč
Čistá mzda	29 630 Kč

### **Správce nemovitostí**

Bude inzerovat a obsazovat byty, které *Ideální nájemce* získá do správy. V průběhu trvání podnájemní smlouvy bude správce chodit na pravidelné čtvrtletní prohlídky a podávat reporty o výsledku kontroly, bude řešit a zařizovat opravy v bytě a také bude komunikovat s podnájemníkem.

**Tabulka 5:** Mzda zaměstnance správce bytů, 1. rok

<b>Správce bytů v Praze</b>	
Hrubá mzda	35 000 Kč
Super hrubá mzda	46 900 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	8 750 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	3 150 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	2 275 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	1 575 Kč
Záloha na daň	7 035 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po odečtených slevách	4 965 Kč
Čistá mzda	26 185 Kč

### **Asistentka**

Bude mít na starosti evidenci smluv, komunikaci se správcem ohledně kontrol bytů, končících nájmu a podnájmu. Bude rozdělovat domluvené schůzky mezi obchodní zástupce a správce bytů. Bude spravovat „info e-mail“ a případně přeposílat emaily kompetentním osobám, účastnit se schůzek s vedoucím pobočky a zároveň bude řešit drobné provozní potřeby kanceláře.

**Tabulka 6:** Mzda zaměstnance asistentky, 1. rok

<b>Asistentka</b>	
Hrubá mzda	30 000 Kč
Super hrubá mzda	40 200 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	7 500 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	2 700 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	1 950 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	1 350 Kč
Záloha na daň	6 030 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po odečtených slevách	3 960 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč

### **Pracovník péče o zákazníky**

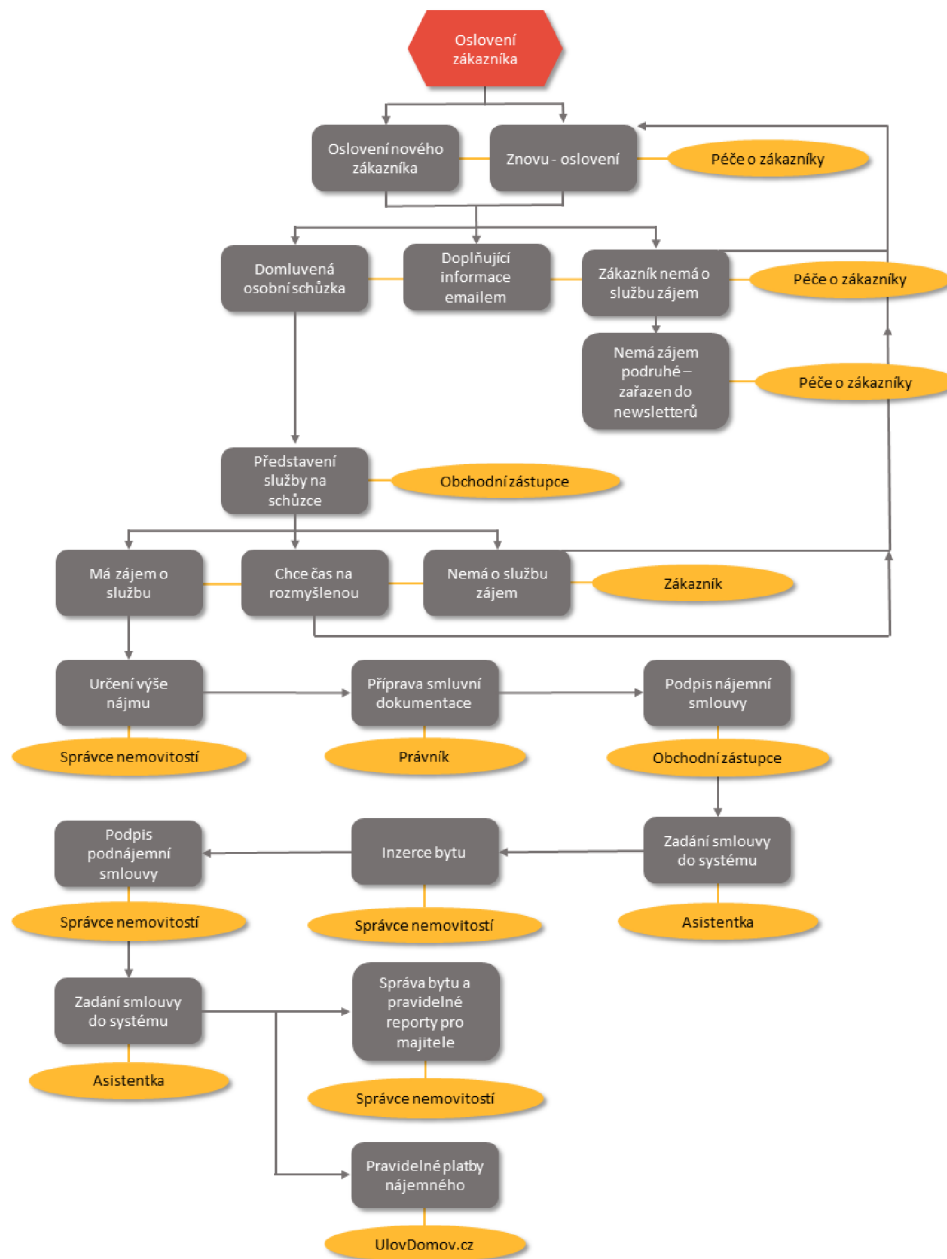
Jedná se o brigádnickou pozici, kterou budou vykonávat studenti, kteří budou aktivně telefonicky oslovovat majitele bytů, kteří jej aktuálně inzerují, či jej inzerovali v minulosti. Hlavním úkolem je představit jim službu a domluvit s nimi osobní schůzku. Výsledky hovoru vždy zapíše do systému. V případě, že majitel nebude mít o službu nebo schůzku aktuálně zájem, nastaví si v rámci systému připomínku a osloví jej v budoucnu ještě jednou. Pracovníci péče o zákazníky budou pracovat „na dohodu“, tedy dohodu o provedení práce. Práce nevyžaduje dlouholetou praxi, pouze jednodenní zaškolení. Dle zákona, každý z brigádníků může odpracovat maximálně 300 hodin ročně, proto budou postupně uzavírány smlouvy s více brigádníky tak, aby byly dodrženy podmínky dohody o provedení práce.

**Tabulka 7:** Mzda zaměstnance péče o zákazníky, 1. rok

<b>Péče o zákazníky</b>	
Měsíční mzda	8 000 Kč

## 5.2.2 Proces akvizice nového zákazníka

Na následujícím Obrázku je zobrazen zjednodušený proces akvizice nového zákazníka. U jednotlivých činností jsou uvedeny pověřené osoby, které za ně nesou zodpovědnost.



**Obrázek 16:** Proces akvizice nového zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3 Finanční plán**

Kapitola finančního plánu je věnována stanovení předpokládaných výnosů a nákladů, které se budou s nově vzniklou pobočkou v Praze pojít. Cílem je zjistit, zda bude tato pobočka životaschopná a zároveň, zda bude kladně přispívat na úhradu nákladů, které se pojí s chodem společnosti jako takové. Finanční plán je zpracován v pravděpodobné a pesimistické variantě. Pravděpodobná, neboli realistická varianta, koresponduje s cílem společnosti, kterým je spravovat během pěti let cca 4 % z celkového počtu pronajímaných bytů v Praze. Pesimistická varianta počítá s možností neúspěchu naplnění stanoveného cíle, konkrétně se jedná o snížení počtu spravovaných bytů o 30 %. Tato varianta by mohla nastat v případě, kdy by se společnosti nepodařilo navázat předpokládaná strategická partnerství s hypotečními a realitními makléři. I přesto, že je tento vývoj nepravděpodobný, je třeba i s touto možností počítat. Vzhledem k tomu, že odhadnout budoucí vývoj na dobu delší než jeden rok je poměrně komplikované a ne příliš přesné, není zpracována optimistická varianta finančního plánu. Za předpokladu extrémně pozitivního vývoje bude tento plán po roce působení pobočky přehodnocen a danému vývoji přizpůsoben.

#### **5.3.1 Předpokládané výnosy – pravděpodobná varianta**

Plánování tržeb je vždy poměrně náročnou a citlivou činností. Plánování vychází z pětiletého cíle společnosti, kdy bude společnost směřovat k tomu, aby z celkového počtu pronajímaných bytů v Praze dosáhla na hranici 4 %. Na základě empirických zkušeností bylo zjištěno, že z každého spravovaného bytu lze očekávat výnos v průměru 1 800 Kč měsíčně, přičemž pro další roky je třeba kalkulovat s průměrným navýšováním výše nájemného, od kterého se tyto výnosy odvíjí. Od roku 2010 rostly meziročně ceny nájemného průměrně o 5 %. Tato hodnota je tedy zohledněna i pro budoucí vývoj tržeb, kdy je měsíční výnos z každého bytu ročně navýšen o 5 %. Dále je třeba zohlednit strategická partnerství s nábytkářskými společnostmi, hypotečními institucemi, společnostmi, které provádí rekonstrukce atd., přičemž z těchto partnerství mohou plynout pro společnost dodatečné výnosy formou provizí. I tento fakt je zohledněn růstovým koeficientem, přičemž společnost předpokládá zhodnocení na úrovni 3 %. Celkem je tedy předpokládán 8% růst výnosů z jednoho spravovaného bytu. Z Tabulky 8 je patrný vývoj nabírání nových bytů do správy. Jedná se o kumulativní součin a každá hodnota v sobě zahrnuje byty, které byly získány do správy již v předchozím období.

**Tabulka 8: Předpokládaný počet bytů ve správě Ideálního nájemce do roku 2022**

Čtvrtletí	1.	2.	3.	4.
Počet bytů 2018	35	165	330	500
Počet bytů 2019	620	740	865	1 000
Počet bytů 2020	1 230	1 470	1 730	2 000
Počet bytů 2021	2 300	2 750	3 350	4 000
Počet bytů 2022	4 900	5 800	7 150	8 800

V Tabulce 9 jsou uvedeny předpokládané tržby v návaznosti na předpokládaný počet bytů získaných do správy. Do tržeb je zahrnutý rozdíl mezi částkou nájemného a podnájemného. V případě prvního roku se tedy jedná o měsíční tržbu z jednoho bytu ve výši 1800 Kč

**Tabulka 9: Předpokládané roční tržby**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby v Kč	4 590 000	17 661 420	37 671 790	77 563 598	176 721 518

### 5.3.2 Předpokládané náklady – pravděpodobná varianta

#### Náklady na zařízení kanceláře

Z Tabulky 10 jsou patrné náklady, které budou provázet zařízení pražské pobočky a bude nutné je realizovat v prvním měsíci.

**Tabulka 10: Náklady spojené se zařízením kanceláře**

Položka	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celková cena v Kč
Stůl	5	3 000	15 000
Kancelářská židle	5	2 500	12 500
Konferenční židle	3	1 500	4 500
Skříň	3	5 250	15 750
Poličky	4	1 700	6 800
Notebook	7	18 500	129 500
Monitor	5	2 400	12 000
Tiskárna	1	6 500	6 500
Mobilní telefon	7	7 000	49 000
Kancelářské potřeby			3 000
Skartovačka	1	900	900
Nádobí			1 500
<b>Celkové náklady</b>			<b>256 770</b>



## Mzdové náklady

V rámci výpočtu mzdových nákladů je kalkulováno s průměrným meziročním růstem hrubých mezd o 5,1 %, což je dlouhodobý trend vývoje mezd ve státě. V Tabulce 10 je uveden přehled celkové výše nákladů na mzdy stávajících zaměstnanců, která kromě hrubé mzdy zahrnuje také celkovou výši zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem.

**Tabulka 11: Plánované mzdové roční náklady**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Mzdy v Kč	2 169 840	2 280 502	2 396 807	2 519 045	2 647 516

## Náklady na chod

Měsíční náklady na chod zahrnují položky nájemného včetně služeb, internetové připojení, udržovací náklady, které zahrnují nákup kancelářských potřeb a drobné opravy, náklady na mobilní tarify, které budou ve výši 500 Kč na jeden mobilní telefon a nakonec cestovní náklady na cesty mezi pražskou a brněnskou pobočkou. Zmíněné položky jsou patrné z Tabulky 12.

**Tabulka 12: Měsíční náklady na chod**

Položka	Částka v Kč
Nájemné	15 530
Internet	600
Udržovací náklady	1 500
Mobilní tarify	3 500
Cestovní náklady	3 000
Celkem	24 130

Tabulka 13 potom poskytuje náhled na celkové roční náklady na chod, přičemž jejich mírný růst je zapříčiněn předpokladem, že náklady na kancelář se budou v čase navyšovat alespoň o inflaci. Do výpočtu je tedy zahrnuta průměrná meziroční hodnota inflace ve výši 2 %.

**Tabulka 13: Roční předpokládané náklady na chod**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady v Kč	289 560	293 287	297 089	300 967	304 922

### Náklady spojené s marketingovými aktivitami

Na základě minulých zkušeností bylo zjištěno, že na jeden získaný byt do správy *Ideálního nájemce* je třeba věnovat v průměru 3000 Kč. Z tohoto důvodu jsou náklady na marketing plánovány v návaznosti na počet získaných bytů v rámci každého roku, přičemž jednotlivé marketingové aktivity, jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 4.2.2, budou testovány a na základě nich bude zvolen další postup pro distribuci stanoveného rozpočtu.

**Tabulka 14:** Náklady spojené s marketingovými aktivitami

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady v Kč	1 500 000	1 500 000	3 000 000	6 000 000	14 400 000

### Náklady související se správou bytů

Náklady související se správou nemovitostí zahrnují především, jak je vidět v Tabulce 15, odměnu pro externí správce, kteří budou daný byt spravovat a dále jsou zde zahrnuty náklady související s rizikem, že byt nebude obsazený, a také rizikem toho, že byt bude obsazen nájemníkem, který nebude v budoucnu platit podnájemné. Obě tato rizika byla stanovena na základě odhadu a bude tedy nutné jejich výši v budoucnu zpřesnit na základě toho, jak se bude situace vyvíjet.

**Tabulka 15:** Náklady související se správou jednoho bytu

Položka	Částka v Kč
Odměna správci	500
Riziko neobsazenosti bytu	50
Riziko neplatiče	50
Celkem	600

Celkové roční náklady spojené se správou jednotlivých bytů potom zobrazuje Tabulka 16.

**Tabulka 16:** Předpokládané roční náklady na správu nemovitostí

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
N na správu v Kč	1 530 000	5 502 000	10 968 000	21 105 000	44 940 000

### **Celkové náklady**

Na základě výše popsanych dílčích nákladů byly vypočítány celkové náklady, které jsou předpokládány v souvislosti s provozem pražské pobočky a správou bytů, jež bude *Ideální nájemce* v rámci Prahy spravovat. Náklady jsou patrné z Tabulky 17.

**Tabulka 17: Předpokládané celkové roční náklady**

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Mzdy v Kč</b>	3 488 400	3 666 308	3 853 290	4 049 808	4 256 348
<b>Chod pobočky v Kč</b>	289 560	293 287	297 089	300 967	304 922
<b>Marketing v Kč</b>	1 500 000	1 500 000	3 000 000	6 000 000	14 400 000
<b>Správa bytů v Kč</b>	1 530 000	5 502 000	10 968 000	21 105 000	44 940 000
<b>Zařízení pobočky v Kč</b>	256 950				
<b>Celkové náklady v Kč</b>	<b>7 064 910</b>	<b>10 961 595</b>	<b>18 118 379</b>	<b>31 455 775</b>	<b>63 901 270</b>

### **5.3.3 Výsledek hospodaření za účetní období – pravděpodobná varianta**

Předpokládaný výsledek hospodaření za účetní období nově vzniklé pobočky je sestaven dle osnovy zjednodušeného výkazu zisku a ztráty. V Tabulce 18 je uveden na posledním řádku.

**Tabulka 18: Výpočet předpokládaného výsledku hospodaření za jednotlivá období**

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Výnosy</b>	4 590 000	17 661 420	37 671 790	77 563 598	176 721 518
<b>Výkony</b>	4 590 000	17 661 420	37 671 790	77 563 598	176 721 518
<b>Náklady</b>	7 064 910	10 961 595	18 118 379	31 455 775	63 901 270
<b>Výkonová spotřeba</b>	3 576 510	7 295 287	14 265 089	27 405 967	59 644 922
<b>Osobní náklady</b>	3 488 400	3 666 308	3 853 290	4 049 808	4 256 348
<b>Provozní VH</b>	-2 474 910	6 699 825	19 553 411	46 107 823	112 820 248
<b>Finanční VH</b>	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný VH</b>	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>-2 474 910</b>	<b>6 699 825</b>	<b>19 553 411</b>	<b>46 107 823</b>	<b>112 820 248</b>

Z Tabulky 18 je patrné, že v prvním účetním období bude nově vzniklá pobočka pravděpodobně ve ztrátě téměř 2,5 milionů. Jedná se o poměrně vysokou částku, k jejímuž vzniku přispěly náklady spojené se zařizováním pobočky a výplatou mezd zaměstnanců. Jedná se o první rok působení na novém trhu, kdy akvizice bytů do správy

v okamžiku, kdy není společnost na trhu dostatečně známá, je relativně zdlouhavým procesem. Proto lze očekávat, že nárůst spravovaných bytů bude zpočátku řádově pouze v desítkách. Tržby proto nebudou v dostatečné výši, aby vyrovnaly celkové náklady. Tato ztráta bude financována z vlastních zdrojů společnosti. V druhém roce působení na novém trhu je však již očekáván meziroční růst počtu spravovaných bytů o 100 %, což výrazně přispěje k výši tržeb. K růstu nákladů přispějí především náklady spojené s marketingovými aktivitami a správou jednotlivých bytů. Nicméně již v druhém roce je očekáván výsledek hospodaření ve výši téměř 6,7 milionů. V souvislosti s neustálým růstem počtu spravovaných bytů a s rostoucím tempem jejich akvizice se předpokládá více než dvojnásobný meziroční tržeb. Náklady v čase porostou také, ale pomalejším tempem než je tomu u tržeb. Tento vývoj je způsoben tím, že každý nový byt v budoucnu generuje pravidelné výnosy, zatímco náklady spojené s jeho akvizicí jsou jednorázové. Měsíční náklady spojené se správou každého bytu tvoří přibližně třetinu výnosů. Zbytek výnosů tak přispívá na mzdové náklady a ty, které se pojí s chodem pobočky. Z uvedené tabulky výše tedy vyplývá, že již v druhém roce svého působení bude pobočka plně životaschopná a bude společnosti kladně přispívat na úhradu nákladů, které se pojí s chodem společnosti jako takové.

#### 5.3.4 Předpokládané výnosy – pesimistická varianta

Pesimistická varianta zohledňuje možnost, že počet bytů získaných do správy bude o 30 % méně, než je původní plán. Tabulka 19 zobrazuje počty bytů za jednotlivá čtvrtletí.

**Tabulka 19:** Předpokládaný počet bytů ve správě Ideálního nájemce do roku 2022

Čtvrtletí	1.	2.	3.	4.
Počet bytů 2018	20	110	230	350
Počet bytů 2019	425	505	610	700
Počet bytů 2020	845	995	1175	1400
Počet bytů 2021	1650	1980	2400	2800
Počet bytů 2022	3450	4250	5150	6160

Předpokládané tržby ze spravovaných bytů jsou pro jednotlivé roky následující:

**Tabulka 20: Předpokládané roční tržby**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby v Kč	2 647 500	10 048 500	20 688 413	43 584 581	97 562 609

### 5.3.5 Předpokládané náklady – pesimistická varianta

V souvislosti s nižším počtem spravovaných bytů budou zároveň nižší marketingové náklady, které zahrnují především náklady na využívání online kampaní, které jsou placeny až v okamžiku, kdy na ně uživatel klikne, a náklady související s programem odměn za doporučení bytu, případně také odměny realitním a hypotečním makléřům. Oba tyto druhy nákladů jsou vázány přímo na jednotlivé byty, proto lze předpokládat jejich pokles v případě nižšího počtu. Dalšími náklady, jež zaznamenají změnu, jsou náklady související přímo se správou jednotlivých bytových jednotek.

#### Marketingové náklady

Poměrné snížení marketingových nákladů v souvislosti s poklesem počtu získaných bytů do správy, je patrné z Tabulky 21.

**Tabulka 21: Náklady spojené s marketingovými aktivitami**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady v Kč	1 050 000	1 050 000	2 100 000	4 200 000	10 080 000

#### Náklady související se správou bytů

Tabulka 22 zobrazuje náklady spojené přímo se správou jednotlivých bytů.

**Tabulka 22: Předpokládané roční náklady na správu nemovitostí**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
N na správu v Kč	1 071 000	3 851 400	7 677 600	14 773 500	31 458 000

#### Předpokládané celkové roční náklady

Nižší celkové náklady v jednotlivých letech jsou tedy, jak je vidět z Tabulky 23, nižší z důvodu snížení marketingových nákladů a nákladů spojených přímo se správou jednotlivých bytů.

**Tabulka 23: Předpokládané celkové roční náklady**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Mzdy v Kč	3 488 400	3 666 308	3 853 290	4 049 808	4 256 348
Chod pobočky v Kč	289 560	293 287	297 089	300 967	304 922
Marketing v Kč	1 050 000	1 050 000	2 100 000	4 200 000	10 080 000
Správa bytů v Kč	1 071 000	3 851 400	7 677 600	14 773 500	31 458 000
Zařízení pobočky v Kč	256 950				
<b>Celkové náklady v Kč</b>	<b>6 155 910</b>	<b>8 860 995</b>	<b>13 927 979</b>	<b>23 324 275</b>	<b>46 099 270</b>

### 5.3.6 Výsledek hospodaření za účetní období – pesimistická varianta

Výpočet výsledku hospodaření dle pesimistické varianty, kdy došlo ke 30% snížení tržeb, je zobrazen v Tabulce 24. Výsledek hospodaření by v první roce byl záporný stejně tak jako v případě realistické varianty, nicméně by se jednalo o výraznější ztrátu. Již v druhém roce svého působení by pobočka generovala kladný výsledek hospodaření. Ztrátu z prvního roku by však pobočka, na rozdíl od realistické varianty, pokryla až ve třetím roce svého působení. V dalších letech by pak i v případě nižších tržeb byla pobočka plně soběstačná a zároveň schopná přispívat na úhradu nákladů spojených s chodem společnosti jako takové.

**Tabulka 24: Výpočet předpokládaného výsledku hospodaření za jednotlivá období**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosy	2 647 500	10 048 500	20 688 413	43 584 581	97 562 609
Výkony	2 647 500	10 048 500	20 688 413	43 584 581	97 562 609
Náklady	6 155 910	8 860 995	13 927 979	23 324 275	46 099 270
Výkonová spotřeba	2 667 510	5 194 687	10 074 689	19 274 467	41 842 922
Osobní náklady	3 488 400	3 666 308	3 853 290	4 049 808	4 256 348
Provozní VH	-3 508 410	1 187 505	6 760 434	20 260 306	51 463 339
Finanční VH	0	0	0	0	0
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>-3 508 410</b>	<b>1 187 505</b>	<b>6 760 434</b>	<b>20 260 306</b>	<b>51 463 339</b>

## 5.4 Stanovení rizik

Na společnost, která působí na trhu, má vliv mnoho faktorů. Některé z nich je možné předvídat, jiné nikoliv. Vliv některých může společnosti pomoci k úspěchu, jiné pro ni mohou naopak znamenat riziko. Je důležité mít v této oblasti přehled a být neustále ve střehu. Společnost by měla být schopná využít událostí, jež jí mohou být ku prospěchu a zároveň by měla mít přehled o tom, jaké rizikové faktory ji mohou ovlivnit. Rizika, se kterými se společnost může na trhu setkat, je možné rozdělit do následujících skupin:

- ekonomická rizika,
- finanční rizika,
- legislativní rizika,
- zásahy vyšší moci.

**Ekonomická rizika** jsou pro společnost nejvýznamnější v podobně nesprávně odhadnuté výše plánovaných tržeb. Plánované tržby jsou „základním stavebním kamenem“ finančního plánování a v okamžiku, kdy je jejich odhad příliš nadhodnocen, společnost se může dostat do výrazných finančních problémů. Výše tržeb může být výrazně ovlivněna vývojem na trhu s pronájmy, což je bohužel oblast, jež je aktuálně těžko předvídatelná. Za předpokladu, že do České republiky dorazí trend ze západu, a sice preference nájemního bydlení před osobním vlastnictvím bytu, měl by se nájemní trh ubírat kladným směrem. Výše tržeb může být také negativně ovlivněna rizikem neobsazenosti bytu a rizikem obsazení bytu neplatičem. V obou případech nejen, že společnost nepřijímá platby za podnájem, ale musí navíc majiteli nemovitosti platit sjednanou výši nájemného. Těmto situacím lze předcházet tím, že bude společnost do správy přijímat jen takové byty, které neleží v nežádoucích oblastech, nejsou příliš drahé v poměru k jejich velikosti, lokaci a vybavení a nebudou nevybavené nebo naopak vybavené příliš. Neplaticím podnájemníkům lze předcházet důkladným prověřováním jejich solventnosti ještě před podpisem podnájemní smlouvy. Dalším rizikem je vstup nových konkurentů do odvětví a ztráta důvěry zákazníků. Je tedy důležité konkurenční okolí neustále sledovat a v případě nějaké inovace se tomuto vývoji přizpůsobit a především hledat nové možnosti, jak službu zatraktivnit. Pro udržení spokojenosti zákazníků je třeba jim poskytovat službu na maximální možné úrovni, zachovávat v každé situaci profesionalitu a snažit se v rámci možností jim vycházet vstříc.

**Finanční rizika** související se změnou výše úrokových sazeb na společnost působí „zprostředkovaně“. Aktuální situace velmi nízkých úrokových sazeb stále působí pozitivně na nákup nemovitostí. V současné chvíli je pro investory výhodnější koupit nemovitost a tu pronajímat a realizovat výnosy v podobě nájemného, než peníze investovat do srovnatelně rizikových cenných papírů, prostřednictvím kterých by realizovali výrazně nižší výnos. V okamžiku, kdy se situace změní a dojde k výraznému růstu úrokových sazeb, jednak dojde k poklesu realizace investic do nemovitostí a zároveň se aktuální majitelé mohou rozhodnout nemovitost prodat a investovat své peníze jiným způsobem. To může výrazně ovlivnit celkový potenciál trhu a zmenšit tak cílovou skupinu.

Potencionální **riziko zásahem vyšší moci** pro společnost vzniká v okamžiku, kdy dojde k podpisu nájemní smlouvy, avšak není aktivní smlouva podnájemní. V případě, že je daná nemovitost poničená požárem, povodní, únikem plynu či jakoukoliv jinou přírodní katastrofou, nese za tyto škody zodpovědnost společnost. I přes to, že pravděpodobnost vzniku těchto událostí, navíc v čase, kdy v bytě není žádný podnájemník, je poměrně malá, je vhodné se proti takovým událostem pojistit.

Rizika související s **legislativními změnami** je třeba aktivně sledovat. Řada výhod, které majitelům bytů přináší služba *Ideální nájemce*, je založená na rozdílech právních aspektů v nájemní a podnájemní smlouvě. Jedná se například o možnost do podnájemní smlouvy zanezt zákaz kouření v bytě nebo zákaz domácích mazlíčků. V případě změny v legislativě týkající se problematiky pronajímání nemovitostí, je třeba, aby byla společnost plně informována.

Výše popsaná rizika jsou shrnutá do tabulky, ze které je patrný také odhad pravděpodobnosti, že se toto riziko vyskytne. **Pravděpodobnost** je vyjádřena na stupnici od 0 do 1, přičemž vynásobením 100 získáme procento pravděpodobnosti vzniku. V intervalu (0;0,2) je riziko velmi nepravděpodobné, (0,2;0,4) je riziko nepravděpodobné, (0,4;0,6) riziko neutrální, (0,6;0,8) je riziko pravděpodobné a v intervalu (0,8;1) se jedná o riziko vysoce pravděpodobné. **Váha dopadu** těchto rizik na společnost je vyjádřena také na stupnici od 0 do 1, a je určena intervaly: (0;0,2) velmi nízká až nulová míra dopadu, takové důsledky, které firmu nijak neovlivní, (0,2;0,4) nízká míra dopadu, (0,4;0,6) střední míra dopadu, (0,6;0,8) vysoká míra dopadu, (0,8;1) velmi vysoká míra



dopadu, takový vliv, který by pro společnost mohl znamenat zásadní finanční a existenční problém.

Jak je vidět v Tabulce 25, nejrizikovějším faktorem jsou ekonomická rizika, konkrétně špatně odhadnuté tržby a zároveň riziko neobsazenosti bytu. Vzhledem k tomu, že plán tržeb je stanoven maximálně realisticky, hodnotím tento faktor jako nepravděpodobný. Je však důležité plán tržeb průběžně vyhodnocovat a v případě odchylek jej aktualizovat. Dalším velice nebezpečným rizikem je možnost ztráty důvěry zákazníků, proto je třeba poskytovat služby na maximální možné úrovni a pokud možno řešit případné problémy prozákaznickým způsobem. Jako riziko, které může nastat s největší pravděpodobností, hodnotím změnu výše úrokových sazeb, nicméně je to faktor, který by společnost neměl zasáhnout příliš zásadním způsobem. V okamžiku, kdy majiteli bude zajištěná dostatečně atraktivní výnosnost z pronajímání bytu, bude pro něho tato možnost pravděpodobně stále zajímavější, než prostředky investovat do cenných papírů. Velkou pravděpodobností je také ohodnocena možnost vstupu nových konkurentů do odvětví.

**Tabulka 25: Hodnocení rizik**

Riziko	Kategorie rizika	Odhad pravděpodobnosti	Dopad	Možné opatření
Špatně odhadnuté tržby	Ekonomické	0,1	0,9	Vyhodnocení plánu po půl roce provozu
Neobsazení bytu	Ekonomické	0,05	0,85	Riziko zahrnuto do rozpočtu
Poničení bytu podnájemníkem	Ekonomické	0,05	0,85	Riziko zahrnuto do rozpočtu
Vstup nových konkurenčních firem	Ekonomické	0,6	0,55	Poskytovat zákazníkům služby na nejvyšší úrovni
Ztráta důvěry stávajících zákazníků	Ekonomické	0,1	0,9	Poskytovat zákazníkům služby na nejvyšší úrovni
Změna výše úrokových sazeb	Finanční	0,7	0,3	Snažit se maximalizovat majiteli výnosnost
Poničení bytu v době neobsazenosti	Zásah vyšší moci	0,05	0,8	Sjednat plošné pojištění
Znevýhodnění podnájemní smlouvy	Legislativní	0,3	0,5	Aktivně sledovat změny v legislativě a přizpůsobovat službu

## ZÁVĚR

Hlavním záměrem diplomové práce je příprava podkladů k úspěšné realizaci expanze služby Ideální nájemce na nový trh do Prahy. Tato expanze bude realizována začátkem roku 2018. Práce je pojata jako podnikatelský záměr pro již existující společnost a jeho návrhy respektují její potřeby.

Podnikatelský záměr byl zpracován na základě teoretických podkladů a vypracovaných analýz jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí společnosti. V rámci analýz byly zpracovány PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, byl zhodnocen stávající marketingový mix společnosti a výsledky předešlých analýz byly shrnuty v rámci SWOT analýzy. Z těchto analýz mimo jiné vyplývá výrazná konkurenční výhoda oproti společnostem působícím v tomto odvětví. Jedná se o fakt, že společnost s majiteli bytu podepisuje nájemní smlouvu a tím se přímo stává nájemníkem bytu a garantuje tak majiteli stabilní příjem. Na rozdíl od ostatních společností, které přijímají byty pouze do správy a nájemníky následně hledají, tím však majiteli bytu neposkytují garanci stabilního příjmu. A navíc si tyto společnosti nemohou dovolit klást vyšší požadavky podnájemníkům. Tyto služby však poskytují za srovnatelných finančních podmínek, přibližně tedy 10–15 % z ceny čistého nájemného. Konkurenční prostředí je však v tomto odvětví poměrně silné, je tedy třeba konkurenci neustále sledovat a v případě, že se na trhu objeví nový subjekt, který by majitelům bytů nabídl atraktivnější službu, je třeba se tomuto vývoji přizpůsobit.

Pro vstup na nový trh je zpracován marketingový, organizační a finanční plán. Co se týká marketingového plánu, poukazuje na možnost poskytovat v rámci Prahy službu za výhodnějších finančních podmínek alespoň z počátku a držet se na nižší hranici rozmezí, tedy okolo 10 % z ceny čistého nájemného, tím zajistí ještě větší atraktivitu služby. Byl také vybrán vhodný kancelářský prostor, který bude sloužit jako zázemí zaměstnancům a pro osobní schůzky s klienty. V rámci propagace je doporučeno se zaměřit především na online kampaně, které umožňují přesné zacílení a měřitelnost výsledků. Zároveň je vhodné se také zaměřit na články v měsíčních jednotlivých městských částí. Organizační plán se věnuje především stanovení nově vzniklých pracovních pozic, kterých bude celkem pět. Cílem finančního plánu bylo zjistit, zda bude pražská pobočka v horizontu pěti let plně „životaschopná“ a zda bude kladně přispívat na úhradu nákladů centrály v Brně a podílet se na tvorbě zisku. Tento předpoklad byl potvrzen i přes to, že

v prvním roce je očekávána ztráta. V dalších letech je však i v případě pesimistické varianty vývoje předpokládána tvorba kladného výsledku hospodaření, který by v případě realistické varianty měl v pátém roce působení dosáhnout na úroveň přibližně 112 milionů Kč.

V závěru práce jsou zpracována rizika, jež mohou úspěšnou expanzi společnosti ovlivnit. Jako nejvíce nebezpečné se jeví riziko špatně určených předpokládaných tržeb, riziko neobsazenosti bytu a jeho poničení a riziko ztráty důvěry zákazníků. Proti těmto rizikům jsou zároveň navrhnutá opatření.

Diplomová práce se zabývá reálným záměrem firmy a poskytuje konkrétní návrhy pro úspěšný vstup na nový trh. Zpracováním těchto návrhů byly splněny hlavní i dílčí cíle práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] OTEVŘENÁ SPOLEČNOST, O. P. S. Mapa exekucí. *Mapa - mapa exekucí* [online]. 2017 [vid. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://mapaexekuci.cz/index.php/mapa-2/>
- [2] ULOVDOMOV.CZ, S.R.O. UlovDomov.cz - Pronájmy bytů a spolubydlení na jedné mapě. *Kontaktujte nás* [online]. 2014 [vid. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.ulovdomov.cz/#!/kontakt>
- [3] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2015 [vid. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=641999&typ=PLATNY>
- [4] ULOVDOMOV.CZ, S.R.O. UlovDomov.cz - Pronájmy bytů a spolubydlení na jedné mapě. *O nás* [online]. 2014 [vid. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.ulovdomov.cz/#!/o-nas>
- [5] ULOVDOMOV.CZ, S.R.O. Ideální nájemce. *Ideální nájemce* [online]. 2017 [vid. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://idealninajemce.cz>
- [6] STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- [7] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [8] KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] SRPOVÁ, Jitka, Jaromír VEBER a KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] NÝVLTOVÁ, Romana. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] SRPOVÁ, Jitka a Řehoř VÁCLAV. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [16] JANEČKOVÁ, Ludmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-955-0.
- [17] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [19] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [20] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. 2. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 167 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [21] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [22] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [23] VLÁDA ČR. 1993-2016 ČR | Vláda ČR. *Vláda České Republiky* [online]. 2017 [vid. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>
- [24] STEM. *Stem.cz. STEM – volební preference – duben 2017* [online]. 26. duben 2017 [vid. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-duben-2017/>
- [25] REDAKCE IDNES.CZ. *iDnes.cz. Koaliční krize Sobotkovy vlády* [online]. 2017 [vid. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/demise-sobotkovy-vlady-0v3-/domaci.aspx?klic=680000>
- [26] PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. 6. červenec 2006 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- [27] TAHOTNÁ, Lucie. *EPRAVO.CZ. Co přinesou v roce 2017 hlavní změny zákoníku práce?* [online]. 30. listopad 2016 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinesou-v-roce-2017-hlavni-zmeny-zakoniku-prace-104073.html>

- [28] PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)* [online]. 22. březen 2012 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [29] WEBEROVÁ, Lenka. BydleniIDnes.cz. *Nájemník, nebo podnájemník* [online]. 19. září 2014 [vid. 2017-05-19]. Dostupné z: [http://bydleni.idnes.cz/najemni-smlouva-0jq-/stavba.aspx?c=A140917\\_105431\\_stavba\\_web](http://bydleni.idnes.cz/najemni-smlouva-0jq-/stavba.aspx?c=A140917_105431_stavba_web)
- [30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* [online]. 3. říjen 2017 [vid. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- [31] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. léto 2017. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognozal/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognozal/)
- [32] GEPARD FINANCE. Gepard Finance. *Chystáte se v roce 2017 žádat o hypotéku?* [online]. jaro 2017 [vid. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://www.gpf.cz/chystate-se-v-roce-2017-zadat-o-hypoteku-precete-si-jake-zmeny-prinesla-novela-zakona>
- [33] NOVINKY. Novinky.cz. *Hypotéky v roce 2017* [online]. 12. září 2016 [vid. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/423093-hypoteky-v-roce-2017-drazsi-mene-dostupne-a-bude-snazsi-je-splacet.html>
- [34] ČESKÁ NÁRODNÍ RADA. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 20. listopad 1992 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2640>
- [35] ČESKÁ NÁRODNÍ RADA. *Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění* [online]. 21. prosinec 1992 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592>
- [36] ČESKÁ NÁRODNÍ RADA. *Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení* [online]. 17. prosinec 1992. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589>
- [37] PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty* [online]. 23. duben 2004 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- [38] PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí* [online]. 30. říjen 2013 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-340>
- [39] ČESKÁ NÁRODNÍ RADA. *Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí* [online]. 5. duben 1992 [vid. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s28&q28=all>

- [40] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2017* [online]. léto 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- [41] FINCENTRUM A. S. [hypindex.cz](http://www.hypindex.cz). *Kdy vzrostou úrokové sazby hypoték? V polovině roku 2017* [online]. 22. srpen 2016 [vid. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/clanky/kdy-vzrostou-urokove-sazby-hypotek-v-polovine-roku-2017/>
- [42] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. *Nejnovější údaje hl.m. Praha* [online]. 21. březen 2017 [vid. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/1-xa>
- [43] INSTITUT PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Analýza a prognóza demografického vývoje Prahy*. 1. vydání. Praha: IPR/SSP/OAP, 2015. 16 s. ISBN 978-80-87931-37-0.
- [44] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. *Vzdělávání* [online]. 29. prosinec 2016 [vid. 2017-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/20-vzdelavani-tut72x9375>
- [45] Praha jako Bavorsko, je šestým nejbohatším regionem EU. Projděte si nový žebříček. *Aktuálně.cz - Víte co se právě děje* [online]. 2. duben 2017 [vid. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejbohatsi-regiony-eu-porovnali-hdp-na-obyvatele/r~c5d508b2177c11e783780025900fea04/>
- [46] Kde se v Česku žije nejlépe? Nejvyšší životní úroveň je v Praze, na Ostravsku se lidé dožívají nejnižšího věku. *Hospodářské noviny* [online]. 15. únor 2016 [vid. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65163880-kde-se-v-cesku-zije-nejlepe-nejvyssi-zivotni-uroven-je-v-praze-na-poslednim-miste-skoncilo-ostravsko>
- [47] PRAGUE PROPERTY MANAGEMENT. Prague Property Management, a. s. *Služby a ceník* [online]. 2016 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.ppmas.cz/cs/sluzby-a-cenik>
- [48] CZECH POINT 101. Czech Point 101. *Služby a ceník* [online]. 2017 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.czechpoint101.com/cs/sprava-bytu/>
- [49] RELOCA.CZ S.R.O. Správa nájmu - reloca. *Ceník služeb* [online]. 2016 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://sprava-najmu.cz/cenik-sluzeb/>
- [50] VÁŠ DOMOVNÍK S.R.O. Váš domovník. *Správa pronájmů* [online]. 2017 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <https://www.vasdomovnik.cz/sprava-pronajmu.htm>
- [51] PORTFOLIUM. Správa nemovitostí Praha. *Ceník* [online]. 2009 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.sprava-nemovitosti-praha.cz/cenik/>

- [52] MYŠÁK REALITY. Myšák reality. *Správa pronájmů nemovitostí* [online]. 2016 [vid. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://mysakreality.cz/sluzby/sprava-pronajmu-nemovitosti-sid13.aspx>
- [53] LEXXUS A.S. Lexxus. *Správa nemovitostí* [online]. 2017 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.lexxus.cz/sprava-nemovitosti/>
- [54] SVOBODA & WILLIAMS. Svoboda & Williams. *Správa nemovitostí* [online]. 2016 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.svoboda-williams.com/sluzby/clanek/412-sprava-nemovitosti>
- [55] GOOGLE. Google. *Brno - Mapy Google* [online]. 2017 [vid. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Brno/@49.2019854,16.4378778,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x4712943ac03f5111:0x400af0f6614b1b0!8m2!3d49.1950602!4d16.6068371>
- [56] REALITIMIX.CZ. Realitimix.cz. *Statistika nemovitostí* [online]. 5. leden 2017 [vid. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://realitymix.centrum.cz/statistika-nemovitosti/byty-pronajem-prumerna-cena-pronajmu-mesic-byt-60m2.html>
- [57] GOOGLE. Google. *Praha - Mapy Google* [online]. 2017 [vid. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@50.0894432,14.428214,13.92z>
- [58] AVINASH KAUSHIK. Occam's Razor by Avinash Kaushik. *See-Think-Do* [online]. 22. červenec 2016 [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>
- [59] MARTIN DOMES. Martin Domes. *Google vs Seznam* [online]. 2016 [vid. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.martindomes.cz/google-vs-seznam-jaky-je-podil-vyhledavacu-v-roce-2016/>
- [60] BURCIN, Boris, Tomáš KUČERA a Zdeněk ČERMÁK. *Perspektivy vývoje obyvatelstva městské části Praha 5 na období 2007–2035* [online]. 2007 [vid. 2017-03-23]. Dostupné z: [http://www.kauza5.cz/admin/files/File/Praha\\_5\\_txt\\_end\\_opr.pdf](http://www.kauza5.cz/admin/files/File/Praha_5_txt_end_opr.pdf)



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- ČNB – Česká národní banka  
CPM – cena za tisíc zobrazení  
CZK – Koruna česká  
ČSSD – Česká strana sociálně demokratická  
ČVUT – České vysoké učení  
ČZU – Česká zemědělská univerzita  
DPH – daň z přidané hodnoty  
EU – Evropská unie  
EUR - Euro  
HDP – hrubý domácí produkt  
IT – informační technologie  
JIC – Jihomoravské inovační centrum  
ODS – Občanská demokratická strana  
PEST – analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů  
PPC – cena za jeden proklik  
RK – realitní kancelář  
SMART – cíle konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ohraničené v čase  
SWOT – zhodnocení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku  
TAČR – Technologická agentura České republiky  
VH – výsledek hospodaření  
VŠE – Vysoké učení ekonomické  
VZP – Všeobecná zdravotní pojišťovna  
4P – prvky marketingového mixu (cena, produkt, distribuce, propagace)

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Prognóza HDP ČNB ze dne 2. 2. 2017</i> .....	43
<i>Tabulka 2: Měsíční náklady spojené s pronájem kancelářských prostor</i> .....	62
<i>Tabulka 3: Mzda zaměstnance vedoucího pobočky, 1. rok</i> .....	73
<i>Tabulka 4: Mzda zaměstnance obchodního zástupce, 1. rok</i> .....	74
<i>Tabulka 5: Mzda zaměstnance správce bytů, 1. rok</i> .....	74
<i>Tabulka 6: Mzda zaměstnance asistentky, 1. rok</i> .....	75
<i>Tabulka 7: Mzda zaměstnance péče o zákazníky, 1. rok</i> .....	75
<i>Tabulka 8: Předpokládaný počet bytů ve správě Ideálního nájemce do roku 2022</i> .....	78
<i>Tabulka 9: Předpokládané roční tržby</i> .....	78
<i>Tabulka 10: Náklady spojené se zařízením kanceláře</i> .....	78
<i>Tabulka 11: Plánované mzdové roční náklady</i> .....	79
<i>Tabulka 12: Měsíční náklady na chod</i> .....	79
<i>Tabulka 13: Roční předpokládané náklady na chod</i> .....	79
<i>Tabulka 14: Náklady spojené s marketingovými aktivitami</i> .....	80
<i>Tabulka 15: Náklady související se správou jednoho bytu</i> .....	80
<i>Tabulka 16: Předpokládané roční náklady na správu nemovitostí</i> .....	80
<i>Tabulka 17: Předpokládané celkové roční náklady</i> .....	81
<i>Tabulka 18: Výpočet předpokládaného výsledku hospodaření za jednotlivá období</i> ....	81
<i>Tabulka 19: Předpokládaný počet bytů ve správě Ideálního nájemce do roku 2022</i> ....	82
<i>Tabulka 20: Předpokládané roční tržby</i> .....	83
<i>Tabulka 21: Náklady spojené s marketingovými aktivitami</i> .....	83
<i>Tabulka 22: Předpokládané roční náklady na správu nemovitostí</i> .....	83
<i>Tabulka 23: Předpokládané celkové roční náklady</i> .....	84
<i>Tabulka 24: Výpočet předpokládaného výsledku hospodaření za jednotlivá období</i> ....	84
<i>Tabulka 25: Hodnocení rizik</i> .....	87






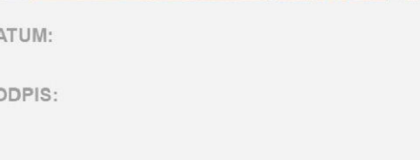
## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Logo společnosti UlovDomov.cz s. r. o.</i> .....	15
<i>Obrázek 2: PEST analýza</i> .....	27
<i>Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....	28
<i>Obrázek 4: Struktura SWOT analýzy</i> .....	35
<i>Obrázek 5: Budoucí vývoj inflace a jeho nejistota</i> .....	42
<i>Obrázek 6: Budoucí vývoj HDP a jeho nejistota</i> .....	43
<i>Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v krajích ČR k 28. 2. 2017</i> .....	45
<i>Obrázek 8: Předpoklad vývoje úrokových sazeb dle ČNB</i> .....	46
<i>Obrázek 9: Varianty služby Ideální nájemce</i> .....	53
<i>Obrázek 10: Cena služby</i> .....	54
<i>Obrázek 11: Umístění sídla společnosti a provozovny</i> .....	55
<i>Obrázek 12: Umístění provozovny v Praze</i> .....	62
<i>Obrázek 13: Podíl vyhledávačů na trhu v ČR</i> .....	65
<i>Obrázek 14: Návrh letáku určeného do schránek</i> .....	68
<i>Obrázek 15: Nová organizační struktura</i> .....	72
<i>Obrázek 16: Proces akvizice nového zákazníka</i> .....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha I: Grafický návrh reportu</i> .....	I
--	---

# PŘÍLOHY

KONTROLA VAŠEHO BYTU		Ideální nájemce	
ADRESA:	MAJITEL:		
DATUM KONTROLY:			
STAV BYTU:			
SPOTŘEBIČE:			
VYBAVENÍ BYTU:			
KOUŘENÍ / ZÁPACH:			
POČET OSOB/DĚTÍ V BYTĚ:	<input type="text"/>		
ZVÍŘATA:			
PROVĚŘENÍ:	<input checked="" type="checkbox"/>		
POZNÁMKY:			
VÁŠ SPRÁVCE:	DATUM:		
	PODPIS:		

*Příloha I: Grafický návrh reportu  
Zdroj: Vlastní zpracování*