

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketing prodeje nemovitostí**

**Bc. Dmitrii Ivanov**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dmitrii Ivanov

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketing prodeje nemovitostí**

Název anglicky

**Marketing of real estate sales**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ke zlepšení stávající marketingové strategie prodeje nemovitostí. Dílčím cílem je zhodnocení současné strategie prodeje nemovitostí.

### Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh strategie. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2019

Literární přehled: Listopad 2019

Vlastní řešení: Leden 2020

Návrh řešení: Březen 2020

**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, nemovitost, trh.

---

**Doporučené zdroje informací**

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.  
KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.  
KOTLER, P. KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.  
KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketing prodeje nemovitostí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení a odborné rady při tvorbě diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině za podporu během celého studia.

# Marketing prodeje nemovitostí

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií prodeje nemovitostí. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První část je teoretická, která je zaměřena na základní principy a pojmy z oblasti marketingu, marketingového mixu, komunikačního mixu, analýzy marketingové prostředí a SWOT analýzy.

Druhá část je praktická a zahrnuje marketingové strategie prodeje nemovitostí. V této části je zhodnocena analýza makroprostředí a mikroprostředí, marketingové nástroje prodeje nemovitostí, SWOT analýza a situační analýza.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, marketingový mix, nemovitost, trh.

# **Marketing of real estate sales**

## **Abstract**

The present diploma thesis deals with the marketing strategies of real estate sales. The thesis is divided into two main parts.

The first part is theoretical and is focused on the basic principles and concepts of marketing, marketing mix, communication mix, marketing environment analysis and SWOT analysis.

The second part is practical, and entails the analysis of the marketing strategies of real estate sales. In this part, the analysis of macro and micro environment, marketing tools of real estate sales, SWOT analysis and situation analysis are assessed.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, marketing mix, real estate, market.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1	Podstata marketingu .....	13
3.1.1	Definice marketingu .....	13
3.2	Základní pojmy .....	14
3.2.1	Potřeby.....	14
3.2.2	Přání .....	15
3.2.3	Poptávka .....	15
3.2.4	Produkt .....	15
3.2.5	Směna .....	15
3.2.6	Dohoda .....	16
3.2.7	Trh.....	16
3.3	STP marketing .....	17
3.3.1	Segmentace trhu.....	17
3.3.2	Tržní cílení.....	18
3.3.3	Tržní umíst'ování.....	18
3.4	Marketingový mix.....	19
3.4.1	Produkt .....	19
3.4.2	Cena.....	20
3.4.3	Komunikace .....	20
3.4.4	Distribuce.....	20
3.4.5	Rozšířený model marketingového mixu.....	21
3.5	Komunikační mix.....	21
3.5.1	Reklama.....	22
3.5.2	Podpora prodeje .....	22
3.5.3	Vztahy s veřejností.....	23
3.5.4	Osobní prodej.....	24
3.5.5	Přímý marketing.....	24
3.5.6	Nové nástroje v marketingové komunikaci .....	25
3.6	Marketingové prostředí .....	26
3.6.1	Vnější prostředí.....	27



3.6.1.1	Mikroprostředí .....	27
3.6.1.2	Makroprostředí.....	29
3.6.2	Vnitřní prostředí.....	31
3.6.2.1	Matice BCG .....	32
3.6.2.2	Matice GE.....	33
3.6.2.3	Balanced Scorecard.....	34
3.7	SWOT analýza .....	34
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>38</b>
4.1	Analýza marketingového mixu .....	38
4.1.1	Produkt .....	38
4.1.2	Cena.....	40
4.1.3	Komunikace .....	43
4.1.4	Distribuce.....	44
4.2	STEP analýza .....	44
4.2.1	Sociální prostředí .....	44
4.2.2	Technologické prostředí .....	47
4.2.3	Ekonomické prostředí .....	49
4.2.4	Politické prostředí .....	54
4.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil.....	55
4.3.1	Hrozba vstupů do odvětví.....	55
4.3.2	Konkurenční rivalita v odvětví .....	55
4.3.3	Hrozba substitučních výrobků .....	57
4.3.4	Vliv odběratelů.....	57
4.3.5	Vliv dodavatelů .....	58
4.4	SWOT analýza .....	58
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>70</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní pojmy .....	14
Obrázek 2: STP marketing.....	17
Obrázek 3: Proměnné tržní segmentace zákazníků.....	18
Obrázek 4: Marketingový mix .....	19
Obrázek 5: Marketingové prostředí firmy .....	26
Obrázek 6: Porterův model pěti sil.....	28
Obrázek 7: Prospěšnost zavádění inovací ve firmě.....	29
Obrázek 8: STEP analýza .....	31
Obrázek 9: Matice BCG .....	32
Obrázek 10: Matice GE .....	33
Obrázek 11: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu .....	35
Obrázek 12: Schéma SWOT analýzy .....	37
Obrázek 13: Rezidenční čtvrť SUOMI Hloubětín .....	40
Obrázek 14: Cena nového bytu v projektu Vantaa .....	40
Obrázek 15: Cenová pyramida.....	42
Obrázek 16: Průměrná cena za m <sup>2</sup> nového bytu v Praze .....	42
Obrázek 17: Věková struktura populace v ČR .....	45
Obrázek 18: Vybrané demografické charakteristiky.....	45
Obrázek 19: Vývoj průměrné mzdy .....	46
Obrázek 20: Počet prodejů nemovitostí podle státního občanství kupujícího v Praze .....	47
Obrázek 21: Průměrný věk kupujících .....	47
Obrázek 22: Společné datové prostředí.....	48
Obrázek 23: Vývoj HDP meziročně v %.....	50
Obrázek 24: Míra nezaměstnanosti v % .....	51
Obrázek 25: Meziroční inflace v %.....	51
Obrázek 26: Průměrná úroková sazba .....	52
Obrázek 27: Počet nových hypoték.....	53
Obrázek 28: Počet bytů .....	53
Obrázek 29: Hrozba vstupu nových konkurentů.....	55
Obrázek 30: Žebříček rezidenčních developerů v Praze za rok 2019 .....	56
Obrázek 31: Konkurenční rivalita v odvětví.....	56
Obrázek 32: Hrozba substitučních výrobků .....	57
Obrázek 33: Vliv odběratelů .....	57
Obrázek 34: Vliv dodavatelů .....	58
Obrázek 35: SWOT matice.....	59

# 1 Úvod

Trh s nemovitostmi je klíčovým prvkem ekonomiky a součástí národního bohatství státu. Jeho role je dána významem uspokojování potřeb společnosti v bytových a nebytových prostorech, podílem sektoru na HDP země, multiplikačním účinkem na související odvětví. Trh s nemovitostmi můžeme chápat jako trh rezidenčních nemovitostí, trh s kancelářskými prostory, trh průmyslových a skladových nemovitostí, nemovitosti pro služby různého druhu či trh se zemědělskými pozemky.

Marketing se stal efektivnějším jak z hlediska ekonomických ukazatelů, tak i z hlediska zaměření. Marketing ovlivňuje zájmy každého, ať se jedná kupujícího, prodejce či výrobce. Internetový marketing a sociální média se staly nedílnou součástí moderního marketingu. Marketing se stal více společenským a mobilním. Proto dnes zákazník hraje klíčovou roli, respektive jeho potřeby, přání a jak je lze uspokojit. Cílem marketingu je důkladné poznání trhu, péče o stávající zákazníky a získání nových zákazníků.

Koncepce marketingu nemovitosti však má své vlastní charakteristiky, které umožňují řešit celou řadu specifických problémů souvisejících s fungováním trhu s nemovitostmi. Z hlediska marketingové propagace realitní trh je jedním z nejobtížnějších segmentů. Realitní marketing je postup ke zvýšení atraktivity objektu v očích investorů, nájemců, kupujících nebo jiné cílové skupiny, pro kterou objekt je určen do provozu.

Zákony uvádění na trh jsou stejné pro všechny produkty a nemovitosti není výjimkou. Nyní se zvyšuje trend individuálního přístupu ke spotřebiteli. Základem všeho je pochopení spotřebitele: co chce, co si může dovolit, kolik a za co bude schopen zaplatit; co může přesvědčit spotřebitele, aby si vybral tento produkt mezi tisíci dalších. Soubor marketingových nástrojů se vyžaduje integrovaný profesionální přístup k vývoji a realizaci marketingové strategie pro tvorbu, propagaci a údržbu nemovitosti po celou dobu provozu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace marketingové strategie prodeje nemovitostí. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle: zhodnocení současného marketingového mixu, zhotovení analýzy makroprostředí a mikroprostředí, SWOT analýzy. Na základě zjištěných výsledků dojde k navržení na zlepšení strategie prodeje nemovitostí a jak by se tato strategie mohla dále směřovat.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část je vypracována na základě studia odborné literatury českých a zahraničních autorů, oficiálních internetových stránek a ostatních relevantních internetových zdrojů z oblasti dané problematiky. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy marketing, marketingová strategie, marketingový mix, komunikační mix, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza. Poznatky z této části jsou aplikovány v praktické části.

V praktické části je využita metoda analýzy a syntézy. Nejdříve je provedena analýza marketingového mixu, zahrnující produkt, cenu, komunikaci a distribuci. Analýza makroprostředí, která se zabývá vlivem vnějšího okolí je vyhotovena prostřednictvím STEP analýzy. Tato analýza se zabývá sociálními, technologickými, ekonomickými a politickými faktory. Pro analýzu mikroprostředí používá Porterův model pěti sil, který je zaměřen na konkrétní odvětví na základě pěti klíčových vlivů. Porterův model se zabývá analýzou stávající konkurence v odvětví, hrozbou vstupu nové konkurence, vyjednávací silou odběratelů a dodavatelů a jako poslední substituční produkty. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Po provedených analýzách následuje syntéza. Jejím úkolem je zhodnocení výsledků všech analýz a návrh nové strategie. SWOT analýza poskytla výstupy, které posloužily jako základ pro stanovení marketingové strategie. V závěru udělena doporučení ke zlepšení stávající situace marketingové strategie prodeje nemovitostí.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podstata marketingu

V běžném životě se každý z nás setkává s marketingem, ale ne vždy plně chápeme, o co jde. Pojem „marketing“ je prvkem mezinárodního jazyka obchodní komunikace v podnikání. Slovo „marketing“ pochází ze spojení dvou anglických slov „market“ a „getting“, které lze podmíněně přeložit jako „dobyetí trhu“. Předpokládá se, že tento termín se poprvé objevil ve 30. letech ve Spojených státech amerických mezi farmáři, kteří v podmínkách vypuknutí hospodářské krize čelili problému prodeje produktů.

#### 3.1.1 Definice marketingu

V širším slova smyslu mnoho marketérů považuje marketing za obchodní filozofii, to znamená, že se jedná o komplexní systém organizace výroby a marketingu produktů, zaměřený na uspokojování potřeb konkrétních spotřebitelů a dosahování zisků na základě průzkumu trhu a prognóz, zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku, rozvíjení strategií a taktiky tržní chování s pomocí marketingových nástrojů.

Americká marketingová asociace nabízí následující definici marketingu: „*Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*“ (Salesnews.cz, 2019).

Philip Kotler, americký odborník v této oblasti vysvětluje marketing jako: „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“ (Kotler, 2007, s. 38).

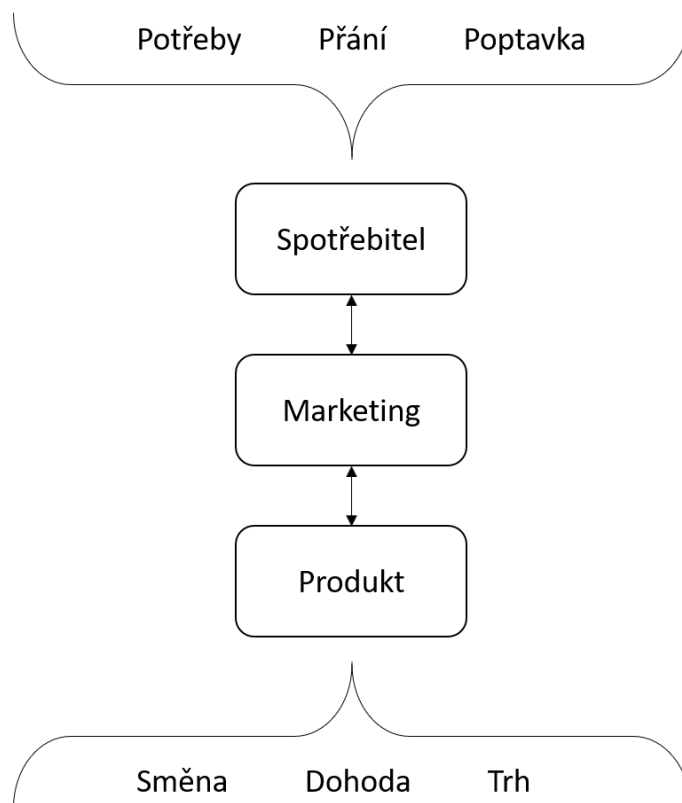
Jaroslav Světlík, český ekonom, definuje marketing jako: „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace*“ (Světlík, 2005, s. 8).

Na základě definic lze říct, že cílem marketingu je spokojenost potřeb zákazníku. Znamý americký teoretik a filosof managementu Peter Drucker říká, že hlavním cílem marketingu je poznat zákazníka tak dalece, aby se produkt nebo služba byli schopni se prodat samy.

## 3.2 Základní pojmy

Marketing je společenský a řídicí proces zaměřený na uspokojení potřeb a přání prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.

Obrázek 1: Základní pojmy



Zdroj: Kotler, 2007, vlastní zpracování

### 3.2.1 Potřeby

Potřeba je stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení. Lidské potřeby jsou rozmanité, složité a zakotvené v součásti lidské přirozenosti. Potřeba zahrnuje následující složky:

- základní tělesné potřeby (jídlo, ošacení, bezpečnost);
- sociální potřeby (sounáležitost a uznání);
- potřeby jednotlivce (poznání a seberealizace).

Pokud není potřeba uspokojena, jednatel si zvolí jednu ze dvou následujících možností:

- vyhledá předmět, který potřebu uspokojí;
- nebo se pokusí potřebu omezit (Kotler, 2007, s. 40).

### 3.2.2 Přání

Přání – specifické formy uspokojení lidských potřeb utvářené vnější kulturou a osobností jedince. Jak se společnost vyvíjí, rozrůstají se i přání jejích členů. Lidé jsou vystavováni stále většímu počtu výrobků, které vzbuzují jejich zájem a touhu, a výrobci se jim snaží poskytovat stále více výrobků a služeb uspokojujících jejich potřeby. Lidé mají neomezené přání, ale zdroje k jejich splnění jsou však omezené (Kotler, 2007, s. 41).

### 3.2.3 Poptávka

*„Poptávka – přání mít specifické produkty, která jsou prodloužená schopnosti a ochotou si je koupit“* (Kotler, Keller, 2007, s. 62). Spotřebitelé vidí produkty jako souhrn výhod a vybírají si to nejlepší, co za své peníze dostanou. Podle svých přání a prostředků požadují lidé produkty, které jim celkově nabídnou největší uspokojení (Kotler, 2007, s. 41).

### 3.2.4 Produkt

Produkt – cokoli, co má schopnost uspokojit potřebu nebo přání zákazníka a může být nabízeno ke směně. Soubor výrobků, které může uspokojit potřeby kupujícího, se nazývá sortiment výběru. Rozlišují se tři druhy uspokojení lidské spotřeby zboží:

- Potřeba není uspokojena.
- Potřeba je částečně uspokojena.
- Potřeba je úplně uspokojena.

### 3.2.5 Směna

*„Směna je proces, němž je možné získat požadovaný produkt nabídkou něčeho jiného“* (Kotler, 2007, s. 43).

Směna je klíčovým pojmem obchodování a základem marketingu. Podle Kotlera a Kellera, aby mohla nastat směna, musí být splněno těchto pět podmínek:

1. Musí existovat nejméně dvě strany.
2. Každá ze stran má něco, co by mohlo představovat hodnotu pro druhou stranu.
3. Musí existovat možnost dodání a komunikace.
4. Každá ze stran má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku.
5. Každá ze stran se domnívá, že je žádoucí, aby se jednala s druhou stranou (Marketing.topsid.com, 2019).

Tyto podmínky směnu pouze umožňují. Jestli k ní skutečně dojde, závisí na tom, zda se strany dohodnou.

### 3.2.6 Dohoda

Dohoda je obchodní výměna hodnot mezi dvěma stranami. Dohoda může být klasická (peněžní) a barterová (výměna zboží nebo služeb). Pro provedení dohody je třeba dodržovat určité podmínky:

- Přítomnost alespoň dvou cenných předmětů.
- Dohodnuté podmínky provádění.
- Dohodnutý časový závazek.
- Dohodnuté místo konání.

Místem konání dohody je trh, který prošel dlouhou historickou cestou evolučního vývoje.

### 3.2.7 Trh

*„Trh skládá se ze všech lidí se specifickými potřebami a požadavky, kteří chtějí a jsou schopni tyto potřeby a požadavky změnit“ (Marketing.topsid.com, 2019).*

Základní subjekty trhu:

- a) domácnosti
  - nakupují výrobky a služby k uspokojení svých potřeb;
  - fungují na straně nabídky, jsou vlastníci výrobních faktorů;
- b) firmy
  - fungují na straně nabídky i poptávky;
  - cílem je dosažení zisku;
- c) stát
  - vstupuje na trh jako specifický subjekt;
  - působí na trh prostřednictvím svých institucí a zákonodárných orgánů;
  - snaží se o stanovení legislativních pravidel fungování trhu.

Důležitou charakteristikou trhu je poměr mezi nabídkou a poptávkou po tomto produktu. Na základě systému rozdělení na výrobce a spotřebitele marketing rozlišuje dva základní druhy trhu: trh prodávajícího a trh kupujícího.

- Na trhu prodávajícího větší sílu stanoví prodávající. To je možné, když existující poptávka převyšuje stávající nabídku. Za takových podmínek nemá pro prodávajícího smysl zkoumat trh, jeho výrobky stále najdou prodej a v případě zkoumání mu vzniknou dodatečné náklady.



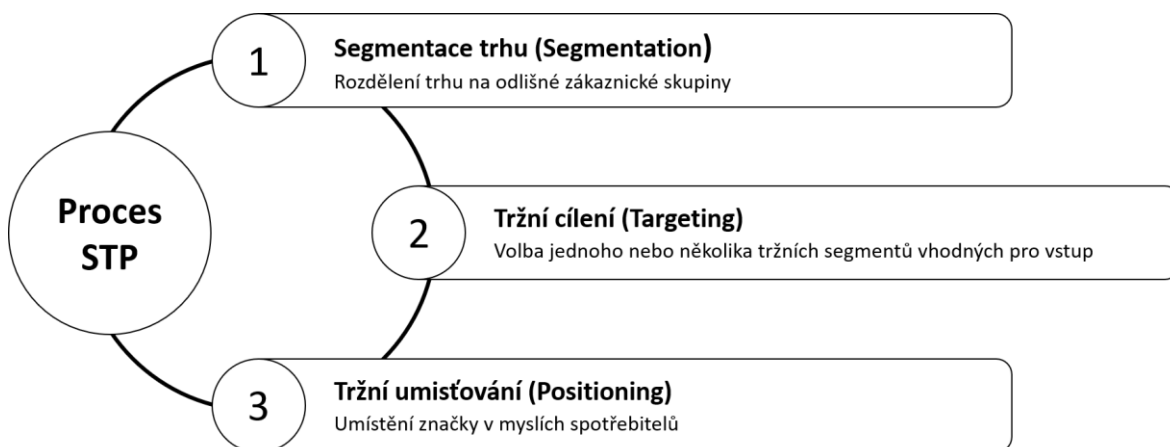
- Na trhu kupujícího větší sílu stanoví kupující. Tato situace nutí prodejce vynaložit veškeré úsilí na prodej svého produktu, což je jedním ze stimulačních faktorů pro provedení marketingového konceptu (Kotler, 1984, s. 39).

### 3.3 STP marketing

Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. STP marketing je přístup, ve kterém hlavní je zákazník a jeho potřeby. Cílený marketing znamená, že podnik na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější, a volí své cílové trhy. Identifikace spotřebitelského trhu je důležitá, protože každý zákazník může mít jinou strukturu znalosti značky, a proto také jiné vnímání a preference. Pro každý z vybraných segmentů pak rozvíjí odlišný marketingový přístup.

*„STP je v marketingu proces, při kterém dochází k identifikaci jednotlivých tržních segmentů, volbě segmentů, na které bude cíleno a způsobu, jak to bude provedeno“* (Cleverandsmart.cz, 2019).

**Obrázek 2: STP marketing**



Zdroj: Malamarketingova.cz, vlastní zpracování

#### 3.3.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se stejnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2001, s. 128).

**Obrázek 3: Proměnné tržní segmentace zákazníků**

	<b>Objektivní</b>	<b>Psychografické</b>
<b>Všeobecné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografické</li> <li>• Demografické (příjem, pohlaví, věk, vzdělání, odbornost, životní cyklus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společenská třída</li> <li>• Osobnost</li> <li>• Životní styl</li> </ul>
<b>Specifické (spojené s chováním)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příležitost</li> <li>• Status loajality</li> <li>• Uživatelsky status</li> <li>• Míra užití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přínos</li> <li>• Připravenost kupujících</li> </ul>

Zdroj: Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2001, vlastní zpracování

Čím přesnější je trh definován, tím větší je pravděpodobnost, že firma bude schopna zavést marketingové programy, které odpovídají potřebám zákazníků v každém z daných segmentů (Keller, 2007, s. 149).

### 3.3.2 Tržní cílení

„*Targeting, neboli výběr cílového trhu, je procesem rozhodování o tom, na který tržní segment by měla společnost aktivně působit*“ (Kumar, 2008, s. 41). Cílem targetingu je vybrat takové segmenty trhu, které jsou pro vaše podnikání nejatraktivnější a na které zaměříte své snažení. Firmy se rozhodují mezi přijetím strategie nediferencovaného, diferencovaného, nebo koncentrovaného targetingu.

- Nediferencovaná strategie se snaží cílit na všechny zákazníky stejným marketingovým mixem.
- Diferencovaná strategie současně cílí na několik tržních segmentů, přičemž na každý z nich jiným marketingovým mixem.
- Konečně koncentrovaná strategie vybírá jeden segment a soustředí se na jeho obsluhu.

### 3.3.3 Tržní umístování

„*Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 348).

Positioning zahrnuje tři kroky:

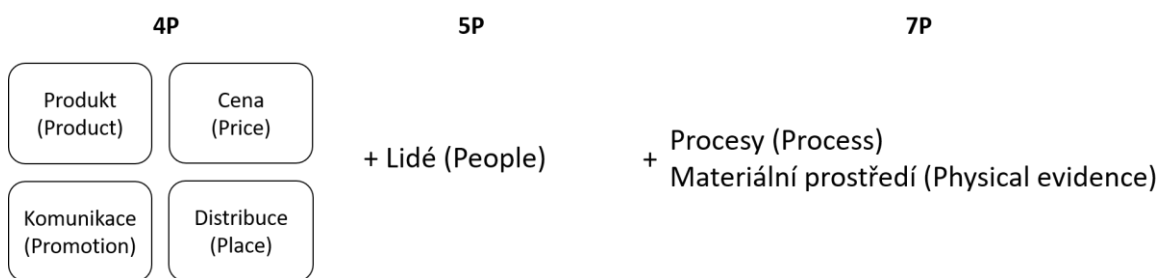
- identifikace odlišností;
- specifikace kritérií pro výběr nejdůležitějších odlišností;
- vypracování plánu marketingové strategie.

Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření zákaznický zaměřené nabídky hodnoty, přesvědčivého důvodu, proč by si cílový trh měl výrobek kupovat.

### 3.4 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“ (Kotler, 2007, s. 70). Cílem marketingu je učinit marketingové úsilí zbytečným. Účelem je poznat a porozumět klientovi tak dobře, že produkt nebo služba mu bude určitě vyhovovat a budou se prodávat samy. Zpočátku se marketingový mix skládal ze čtyř prvků (4P), následně se stal komplexnějším a v důsledku toho přešel na marketingový mix 5P a 7P.

**Obrázek 4: Marketingový mix**



Zdroj: Kotler, 2007, vlastní zpracování

#### 3.4.1 Produkt

„Produkt – cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání“ (Kotler, 2007, s. 70). Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Proměnné, které se mohou být uvedení v marketingové strategii na úrovni „produkt“:

- Symboly značky: jméno, logo, firemní identita.
- Funkčnost produktu – nezbytné a jedinečné vlastnosti produktu nebo služby.
- Požadovaná úroveň kvality produktu, z pohledu cílového trhu. Kvalita produktu by měla být založena na vnímání spotřebitelů. Vzhled produktu – styl, design, balení.
- Variabilita nebo sortiment.

### 3.4.2 Cena

*„Cena – suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby“* (Kotler, 2007, s. 71).

Proměnné, které se mohou být uvedení v marketingové strategii na úrovni „cena“:

- Cenová strategie vstupu na trh.
- Velkoobchodní nebo maloobchodní cena.
- Tvorba cen pro různé prodejní kanály. Poskytuje různé cenové úrovně pro části obchodního řetězce, pro různé dodavatele.
- Balíčková cena umožňuje simultánní prodej několika produktů za zvláštní cenovou hladinu.
- Sezónní slevy nebo akce.
- Propagační politika.

### 3.4.3 Komunikace

*„Komunikace – činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu“* (Kotler, 2007, s. 71). Proměnné, které se mohou být uvedení v marketingové strategii na úrovni „komunikace“:

- Propagační strategie: tah nebo tlak.
- Požadovaný marketingový rozpočet a podíl hlasu v segmentu.
- Cílové hodnoty znalostí, spotřeby a věrnosti značce mezi cílovými skupinami.
- Účast na odborných akcích a představeních.
- Komunikační kanály, prostřednictvím kterých se plánuje kontaktovat spotřebitele.
- PR strategie a event marketing.
- Strategie mediálního plánování značky.
- Podpora prodeje.

### 3.4.4 Distribuce

*„Distribuce – veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům“* (Kotler, 2007, s. 71). Proměnné, které se mohou být uvedení v marketingové strategii na úrovni „distribuce“:

- Trhy, kde se plánuje prodej zboží.
- Distribuční kanály, jejichž prostřednictvím se plánuje prodej zboží.
- Typ distribuce (exkluzivní, omezený seznam prodejců nebo neomezená distribuce).

- Podmínky distribuce zboží (slevy a bonusy pro prodejce, požadavky na vystavení zboží v obchodě, pokuty atd.).
- Řízení zásob a logistika.

### 3.4.5 Rozšířený model marketingového mixu

Konkurence na všech trzích se stává složitější, a proto marketingový model mixu 4P prošel také změnami a stal se nejprve modelem 5P (4P + lidé) a poté modelem 7P (5P + procesy, materiální prostředí).

#### **Lidé.**

Pojem „*lidé*“ znamená zaměstnanci s kterými přijde klient do styku. Souvisí to společně se službou, která je poskytována společně s produktem. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu.

#### **Procesy.**

Procesy jsou veškeré aktivity, které souvisí s poskytnutím produktu zákazníkovi.

#### **Materiální prostředí.**

Materiální prostředí – jde o prostor, kde se zákazník setkává s poskytovatelem služby. Prostor, tedy zvenku i zevnitř, hraje důležitou roli při zákaznickově vnímání kvality služby.

## 3.5 Komunikační mix

*„Komunikační mix tvoří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing“* (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 20). Komunikační mix je vytvářen tak, aby splnil dané marketingové a komunikační cíle. Každý nástroj má své charakteristické znaky i náklady, se kterými je nutno počítat.

Jen několik zboží nebo služeb, bez ohledu na to, jak dobře vymyšlené, oceněno nebo rozděleno, může přežít na trhu bez účinné komunikace – komunikace ze strany marketérů, která informuje, přesvědčuje a připomíná potenciálním kupujícím o produktu, za účelem ovlivnění jejich názoru nebo vyvolání odpovědi.

Hlavní funkcí komunikačního mixu je přesvědčit cílové zákazníky, že nabízené produkty a služby poskytují konkurenční výhodu oproti konkurentům (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2009, s. 396).

### 3.5.1 Reklama

*„Reklama – jakákoli placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora“* (Kotler, 2007, s. 809). Některé nástroje reklamy:

- inzerce v tisku;
- televizní spoty;
- product placement;
- rozhlasové spoty;
- venkovní reklama;
- reklama v kinech;
- tištěné prostředky.

Reklama je nezbytnou a dnes již samozřejmou součástí tržního hospodářství. Její funkcí je informovat spotřebitele o nabídce zboží a služeb, oslovovat stávající i nové zákazníky a se snažit prodat nabízené zboží (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 15). Reklamu lze dělit do tří kategorií podle cíle sdělení:

- Informativní reklama se snaží upozornit trh na nový produkt, značku, službu, organizaci, místo, myšlenku nebo situaci. Jde o podporu nového vstupu na trh, cílem bývá oznámit, že nová nabídka je na trhu zákazníkům k dispozici.
- Přesvědčovací reklama má za úkol povzbudit poptávku po značce, produktu, službě, místě nebo myšlence. Často používaná ve fázi růstu a na počátku fáze zralosti životního cyklu produktu.
- Připomínková reklama navazuje na předchozí reklamní aktivity a pomáhá zachovat pozici značky, výrobku nebo služby. Často se používá ve druhé části fáze zralosti a ve fázi poklesu životního cyklu (Přikrylová, 2019, s. 77).

### 3.5.2 Podpora prodeje

*„Podpora prodeje – marketingová technika používající v ohraničeném čase pobídek, které nejsou součástí běžné motivace spotřebitelů, s cílem zvýšit prodej“* (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 16). Některé nástroje podpory prodeje:

- soutěže, hry, loterie;
- akce v místě prodeje;
- výstavy a veletrhy;

- vzdělávací akce;
- různé zábavné akce;
- vzorky, dárky, prémie;
- kupony, slevy, cenové balíčky;
- věrnostní programy.

Podpora prodej je motivační nástroj časově omezeného charakteru, který je spojen s místem prodeje. Hlavní snahou podpory prodeje je tvorba spotřebitelských preferencí, které posilují tržní pozici produktu. Mezi hlavní cíle podpory prodeje patří:

- zvýšení úrovně informovanosti;
- budování zákaznické loajality;
- podpora doprodeje zboží;
- vyvolání zájmu o vyzkoušení nové značky, výrobku;
- zvýšení prodejního úsilí obchodních zástupců;
- zvýšení čestnosti nákupu (Přikrylová, 2019, s. 99).

### 3.5.3 Vztahy s veřejností

*„Vztahy s veřejností – řídicí a marketingová technika, s jejíž pomocí se předávají informace o organizaci, její částí, výrobcích a službách, s cílem získání sympatií a podpory veřejnosti i institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů“* (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 16). Obvykle se cíle public relations koncipují do dvou poloh – jako cíle strategické a taktické. Ke strategické cíle patří dlouhodobější záměry public relations, které jsou odvozeny aspoň ze střednědobého horizontu činnosti organizace nebo firmy. Taktické cíle pro komunikaci v public relations mají krátkodobou povahu.

Nástroje public relations – pravidlo PENCILS shrnuje nejvýznamnější nástroje PR pro marketingové komunikace:

- P – publikace (publications) představuje podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků.
- E – veřejné akce (events) představuje sponzorování sportovních či uměleckých akcí nebo prodejních výstav.
- N – noviny (news) představuje příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech.
- C – angažovanost pro komunitu (community involvement activities) představuje vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství.

- I – nosiče a projevy vlastní identity (identity media) představuje vizitky podniková pravidla oblékání.
- L – lobbystické aktivity (lobbying activities) představuje snahu o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření.
- S – aktivity sociální odpovědnosti (social responsibility activities) představuje budování dobře pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti (Svoboda, 2009, s. 100).

PENCILS lze označit jako minimální PR program a zapojení public relations do integrovaných komunikací. v těch podnicích, kde rozměr podnikání nedosahuje rozměrů akciových společností.

### 3.5.4 Osobní prodej

*„Osobní prodej může být definován jako dvoustranná komunikace, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob – příslušníků specifické části veřejnosti“* (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2001, s. 463). Model AIDA(S) popisuje fáze chování probíhající u zákazníka ovlivněného marketingovou kampaní.

- A – pozornost (attention) – nejprve je třeba u člověka vzbudit pozornost.
- I – zájem (interest) – informace musí následně vzbudit zájem.
- D – touha (desire) – následujícím krokem je vyvolání touhy po produktu.
- A – akce (action) – člověk si produkt koupí či objedná.
- S – spokojenost (satisfaction) – zákazník je spokojen, nakupuje znovu a doporučuje ostatním.

K cílům osobního prodeje se řadí vyhledávání zákazníků, komunikace se zákazníky, prodej produktů zákazníkům, poskytování služeb, shromažďování informací a rozmístování zboží. Strategií osobního prodeje být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka (Jakubíková, 2008, s. 260).

### 3.5.5 Přímý marketing

*„Přímý marketing – interaktivní marketingová technika využívající jedno či více komunikačních médií k dosažení měřitelné odezvy poptávky či prodeje“* (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 16). Jde o cílené oslovení a komunikaci s přesně definovanými skupinami zákazníků. Nástroje přímého marketingu je možné rozdělit na čtyři části: direct mail,



telemarketing, reklamu s přímou odezvou a online marketing. Zaměření na úzké segmenty či jednotlivce umožňuje výrazné přizpůsobení marketingových sdělení motivaci a dalším charakteristikám cílového segmentu či oslovovaných jedinců (Karlíček, Král, 2011, s. 79). Přímý marketing přináší řadu výhod jak pro kupujícího, tak i pro prodávajícího. Výhody pro zákazníka:

- jednoduchý a rychlý nákup,
- široký výběr zboží a nákup z domova,
- velký výběr dodavatelů,
- zachování soukromí při nákupu,
- důvěryhodnost komunikace.

Výhody pro prodávajícího:

- osobnější a rychlejší oslovení zákazníků,
- budování dlouhodobých vztahů se zákazníky,
- měřitelnost odezvy reklamního sdělení a úspěšnost prodeje,
- alternativa osobního prodeje.

Díky těmto výhodám je přímý marketing stále dynamický se vyvíjejícím nástrojem marketingové komunikace (Přikrylová, 2019, s. 106).

### **3.5.6 Nové nástroje v marketingové komunikaci**

Buzz marketing je virová marketingová metoda, která je zaměřena na vyvolání rozruchu, bzukotu, hukotu okolo určité značky, produktu, společnosti, akce, a to prostřednictvím rozhovorů mezi rodinou a přáteli nebo rozsáhlejšími diskusemi na platformách sociálních médií. V buzz marketingu se můžeme setkat s těmito nejznámějšími formami:

- Word of Mouth marketing – informace o produktu, službě, značce je šířena spontánně mezi lidmi.
- Virální marketing – forma marketingu na internetu. Spočívá ve vytvoření zajímavé kreativy, kterou si již následně uživatelé internetu sami přeposílají.
- Guerilla – se jedná o dosažení maximálního výsledku za minima nákladů (Malamarketingova.cz, 2019).

Content marketing je strategický marketingový přístup zaměřený na vytváření a distribuci hodnotného, relevantního a dohodnutého obsahu s cílem přilákat a udržet jasně definované

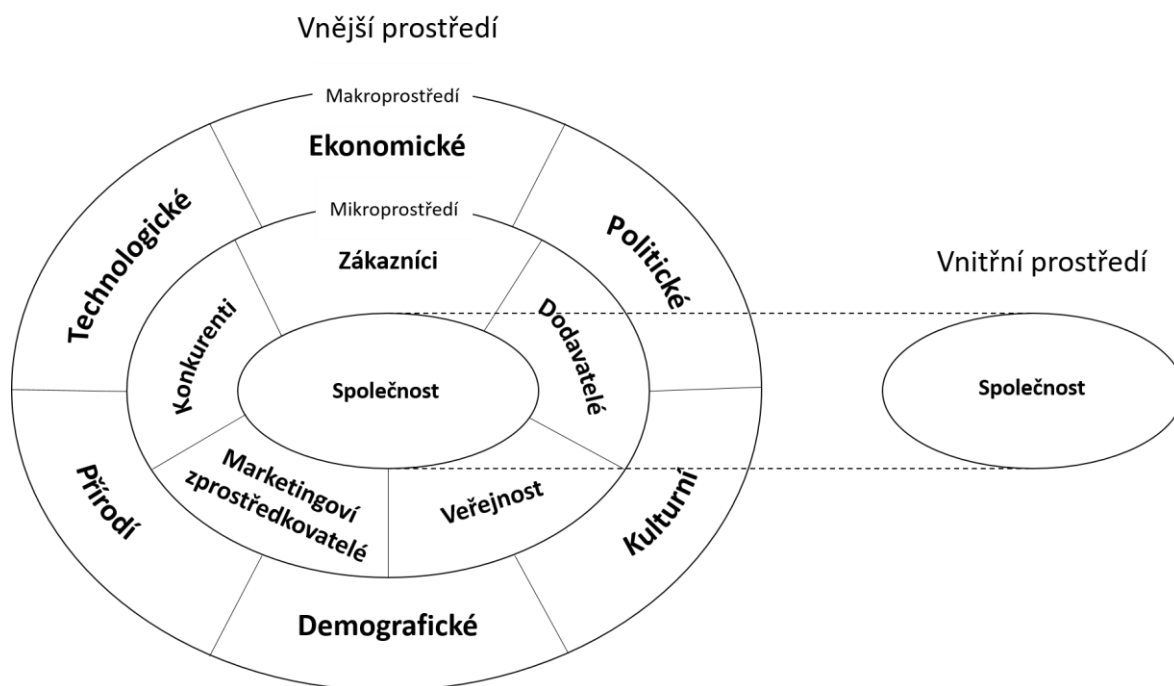
publikum. Dobrý obsah zapojí potenciální i stávající zákazníky do komunikace, spontánně se šíří a tím vede k vyšším prodejům a tržbám.

Smyslový marketing je marketingová disciplína, jejímž cílem je navodit při nakupování pozitivní zážitek a podílet se na vytváření emoční vazby na místo prodeje, produkt či jeho značku. Marketing založený na působení všech pět smyslů (zrak, hmat, chuť, čich, sluch) zákazníka tak, aby se do jeho paměti lépe vryla určitá značka (Boček, Jesenský, Krofiánová, 2009, s. 46).

### 3.6 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí představuje jak příležitosti, tak i hrozby. Společnost musí marketingové prostředí neustále monitorovat a přizpůsobovat se mu, aby dokázaly vyhledávat příležitosti a vyhýbat se hrozbám. Marketingové prostředí zahrnuje veškeré aktéry a faktory, jež ovlivňují schopnost společnosti účinně uzavírat transakce s cílovým trhem (Kotler, 2007, s. 129). Marketingové prostředí je možné rozdělit do dvou hlavních kategorií vnější a vnitřní prostředí firmy.

**Obrázek 5: Marketingové prostředí firmy**



Zdroj: Kotler, 2007, vlastní zpracování

### **3.6.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí zahrnuje mikro- a makroprostředí. Cílem analýz vnějšího prostředí je identifikace rizik a příležitostí v okolí podniku.

#### **3.6.1.1 Mikroprostředí**

Mikroprostředí – síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy (Kotler, 2007, s. 129).

##### **Zákazníci.**

Zákazníci jsou nejvýznamnější složkou mikroprostředí. Společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků. Spotřebitelské trhy se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu. Průmyslový trh kupuje zboží a služby pro další zpracování. Trh obchodních mezičlánků kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal. Institucionální trh je tvořen školami, nemocnicemi a dalšími institucemi. Trh státních zakázek je tvořen vládními institucemi. Mezinárodní trh, který se skládá z kupujících v jiných zemích, což zahrnuje spotřebitele, průmyslové výrobce, mezičlánky a vlády (Kotler, 2007, s. 133).

##### **Konkurenti.**

Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco více než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků (Kozel, 2009, s. 29).

##### **Veřejnost.**

*„Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv“* (Kotler, 2007, s. 133). Každá firma čelí několika důležitým skupinám veřejnosti: finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecná veřejnost, vnitřní veřejnost.

##### **Dodavatelé.**

Jsou to firmy a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné pro činnost. Zpravidla se jedná o: vstupy do výrobního procesu – zdroje surovin, materiálů, polotovarů, práce, energie;

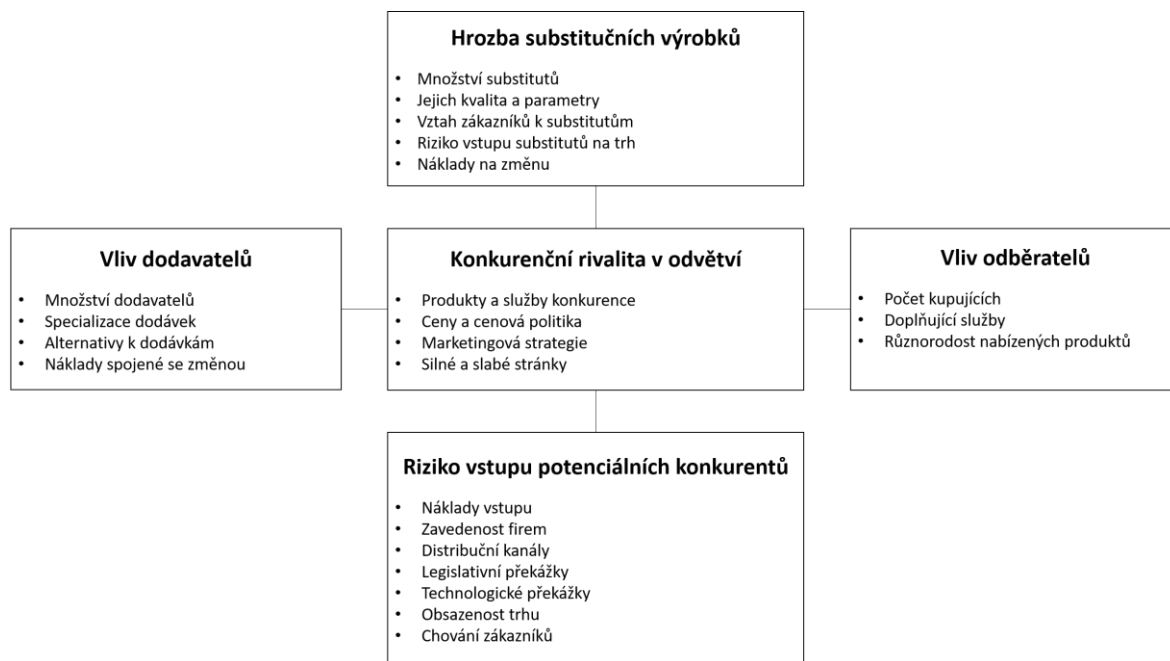
další zdroje – stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby potřebné pro správné vykonávání činností (Kozel, 2009, s. 28).

### Marketingoví zprostředkovatelé.

*„Marketingoví zprostředkovatelé jsou to společnosti, které pomáhají společností v komunikaci a distribuci svých produktů zákazníkům“ (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2009, s. 107).*

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které působí v odvětví a ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.

### Obrázek 6: Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová, 2001, vlastní zpracování

Porterův model pěti sil je klíčový nástroj pro plánování, na základě, jehož použití si uvědomíme rozložení konkurenčních sil, které mají dopad na firmu. Cílem je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, dodavatelů, kupujících, i substitučních výrobků, a která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům.

### 3.6.1.2 Makroprostředí

„Makroprostředí – širší společenské síly, které ovlivňují celé makroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory“ (Kotler, 2007, s. 130).

#### Přírodní prostředí.

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Přírodní faktory zahrnují:

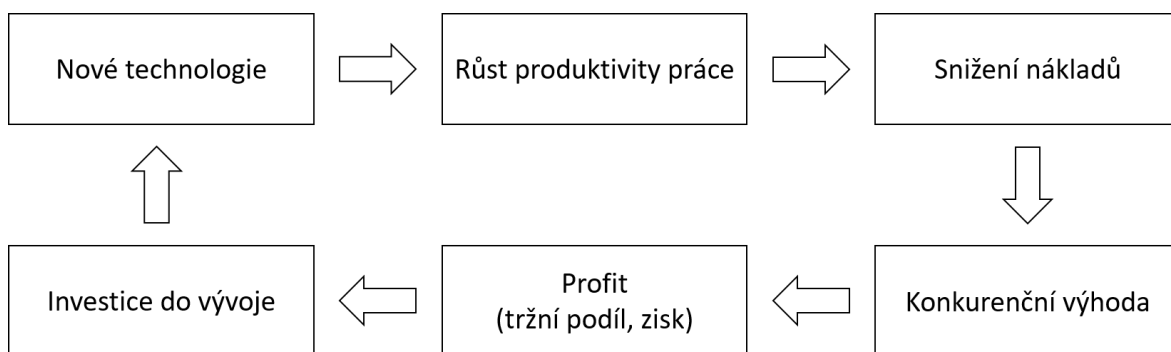
- nedostatek surovin;
- rostoucí ceny energií;
- růst znečištění;
- vládní intervence do managementu přírodních zdrojů (Kotler, 2007, s. 130).

Zhoršení životního prostředí znamená zvýšení ekologických požadavků v organizaci, což zpravidla vede k dalším nákladům.

#### Technologické prostředí.

Technologické prostředí – faktory charakterizující technologický rozvoj v odvětví. Nové technologie vytvářejí různé příležitosti, přispívají ke vzniku nových trhů atd.

#### Obrázek 7: Prospěšnost zavádění inovací ve firmě



Zdroj: Kozel, 2009

Technologické prostředí zahrnují:

- technologické změny;
- trendy ve vývoji vědy a techniky;
- inovační potenciál společnosti a jejích nejbližších konkurentů;
- zpřísnění bezpečnostních požadavků na technologické inovace.

V současné době je vědecké a technické prostředí jedním z nejdůležitějších faktorů naší existence.

### **Politické prostředí.**

Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti. Jsou v nich definovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce (Kozel, 2009, s. 20).

### **Kulturní prostředí.**

*„Kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti“* (Kotler, 2007, s. 156). Preference, které spotřebitelé dávají jednomu produktu proti jiným produktům, mohou vycházet pouze z kulturních tradic, které jsou rovněž ovlivněny historickými a geografickými faktory. Firmy musí být vědomi kulturních vlivů a jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých firma působí.

### **Ekonomické prostředí.**

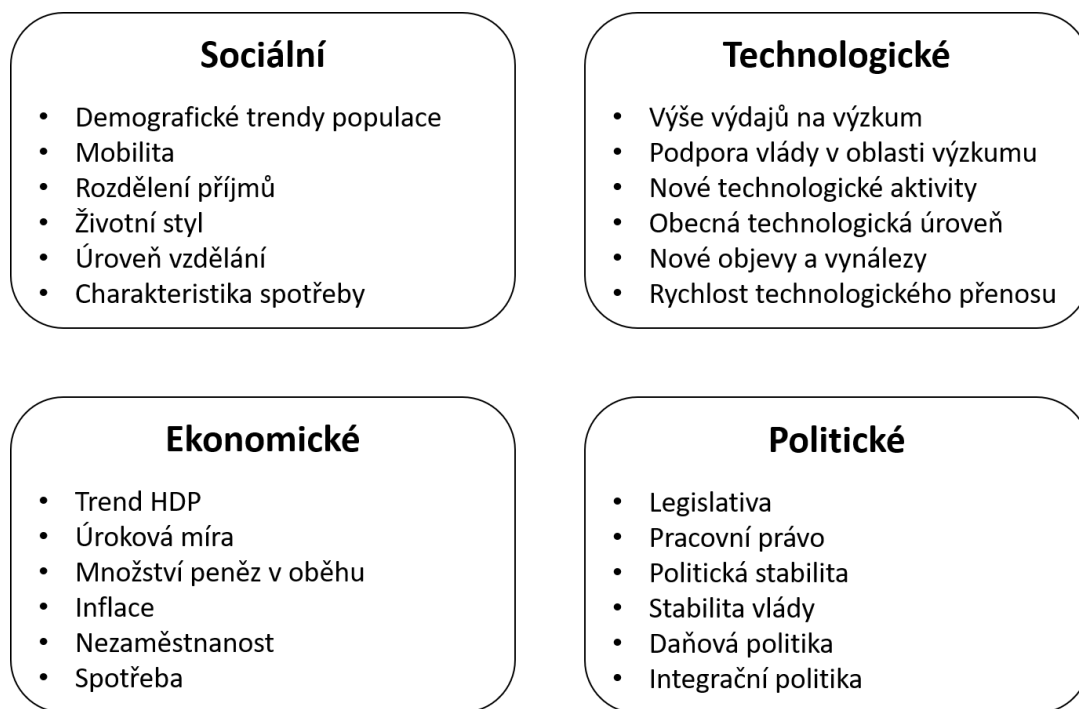
*„Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele, závisí na aktuálním příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů“* (Kotler, Keller, 2007, s. 110). Základní charakteristiky této skupiny faktorů jsou: velikost hrubého národního produktu, zdanění, inflace, nezaměstnanost, velikost a struktura rozpočtu atd. Ekonomické faktory makroprostředí:

- kupní síla obyvatelstva;
- podíl rozdělení příjmů v zemi;
- finanční a úvěrová situace v zemi;
- změny ve struktuře spotřeby občanů;
- cenová elasticita poptávky;
- sektorová struktura hospodářství země.

Díky těmto faktorům je stanovena úroveň ekonomického rozvoje, tržních vztahů a konkurence v zemi.

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, a proto lze použít STEP analýzu pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí. STEP analýza rozděluje vnější vlivy okolí do 4 skupin: sociální, technologické, ekonomické a politické.

**Obrázek 8: STEP analýza**



Zdroj: Kotler, Keller, 2007, vlastní zpracování

STEP analýza se často používá k posouzení klíčových tržních trendů v odvětví a výsledky analýzy lze použít k určení seznamu hrozeb a příležitostí při sestavování SWOT analýzy. Cílem STEP analýzy je identifikace faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují. STEP analýza je nástrojem pro dlouhodobé strategické plánování a je sestavována na dobu 3-5 let předem s roční aktualizací dat.

### **3.6.2 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí charakterizuje potenciál podniku, jeho výrobní a marketingové možnosti. Podstatou marketingového řízení podniku je přizpůsobit společnost ke změnám vnějších podmínek s ohledem ke stávajícím interním schopnostem. Vnitřní prostředí zahrnuje prvky a charakteristiky, které jsou uvnitř podniku:

- dlouhodobá aktiva podniku;
- složení a kvalifikace zaměstnanců;
- finanční prostředky;
- manažerské dovednosti;
- používání nových technologií;
- image firmy;
- zkušenosti společnosti na trhu.

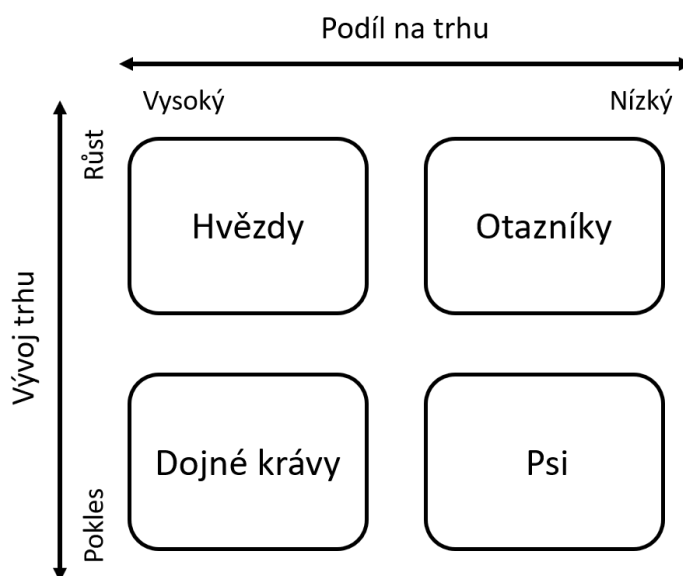
Jednou z nejdůležitějších částí vnitřního prostředí je charakteristika marketingových příležitostí. Závisí na dostupnosti speciální marketingové služby podniku, jakož i na zkušenostech a kvalifikaci zaměstnanců (Grandars.ru, 2019).

### 3.6.2.1 Matice BCG

Matice BCG (Boston Consulting Group) je nástroj pro rozdělení produktů podle jejich úspěšnosti na trhu. Slouží jako strategický nástroj, který umožňuje společnosti uvědomit si svou pozici na trhu, a na základě výsledků analýzy vybudovat svou strategii či zasáhnout do nabídky produktů. Matice trhu posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti:

- Vertikální osa – očekávaná míra růstu. Míra tržního růstu je ukazatelem síly trhu, jeho budoucího potenciálu a také atraktivity pro budoucí konkurenty.
- Horizontální osa – relativní tržní podíl. Při růstu tržního podílu se předpokládá, že bude vytvořeno více peněz (Blažková, 2007, s. 144).

**Obrázek 9: Matice BCG**



Zdroj: Blažková, 2007, vlastní zpracování

Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu mají. Jednotlivé části matice se nazývají: „Otazníky“, „Hvězdy“, „Dojné krávy“, „Psi“.

- Otazníky – výrobky s nízkým tržním podílem, ale operující na trhu s vysokým tempem růstu. V této fázi se společnost snaží tržní podíl zvyšovat dalšími investicemi. Z otazníků se stávají v lepším případě hvězdy, v horším psi.



- Hvězdy – výrobky s velkým podílem na rychle rostoucím trhu. Je třeba vynaložit velké peněžní prostředky na udržení pozice. V budoucnu se po snížení tempa růstu stanou krávami.
- Dojné krávy – výrobky s vysokým relativním tržním podílem, ale s nízkým tempem růstu trhu. Jsou to úspěšné produkty, které nepotřebují velké množství investic.
- Psi – výrobky s nízkým relativním tržním podílem. Přinášejí nízké zisky, někdy ztráty. Do těchto produktů se již nevyplatí investovat, pro podnik je výhodnější jejich produkci omezit nebo zastavit (Blažková, 2007, s. 145).

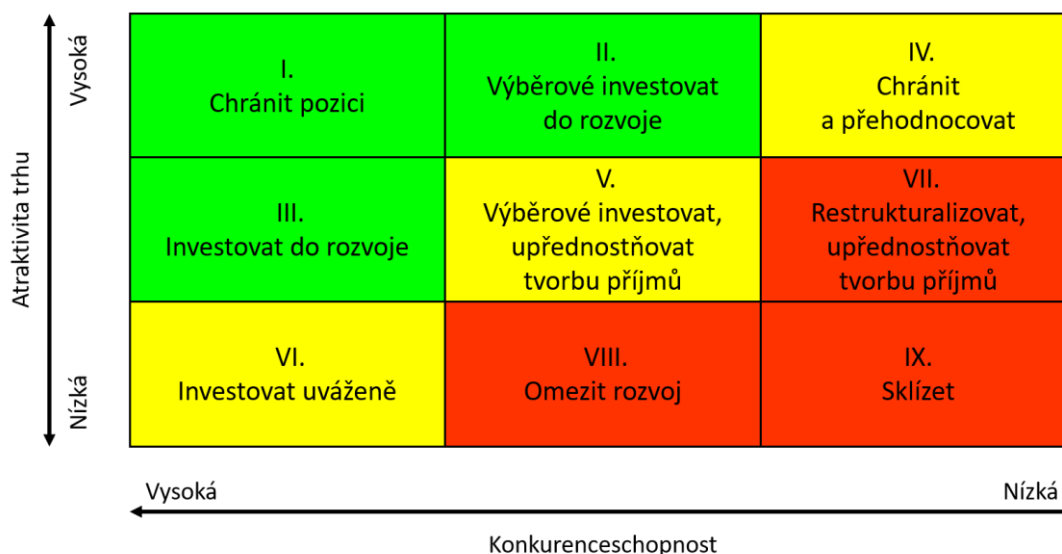
Výrobky prodělávají životní cyklus. Začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, pak krávami a na závěr jsou z nich psi.

### 3.6.2.2 Matice GE

Matice GE (General Electric) je nástroj pro hodnocení postavení organizace, její strategické obchodní jednotky nebo produkty v určitém oboru. Konstrukce portfolio matice GE:

- Horizontální osa – konkurenční přednosti. Faktory ovlivňující konkurenční postavení jsou např.: kvalita trhu, nákladová pozice, relativní zisk, situace v okolí firmy.
- Vertikální osa – atraktivita oboru. Faktory ovlivňující atraktivitu trhu jsou např.: relativní pozice na trhu, cenové trendy, bariéry vstupu, struktura distribučních cest, konkurenční rivalita.

Obrázek 10: Matice GE



Zdroj: Jakubíková, 2008, vlastní zpracování

Matice je rozdělena do devíti polí, která vytvářejí tři zóny:

- Zelená zóna – vlevo nahoře. Strategické výhodné postavení výrobku či služby, do nichž by společnost měla investovat.
- Žlutá zóna – diagonála. Středně výhodné postavení výrobku či služby. Je třeba zvážit možná rizika spojená s investováním.
- Červená zóna – vpravo dole. Neatraktivní postavení výrobku či služby. Strategickým doporučením je ukončení podnikání či likvidaci (Blažková, 2007, s. 149).

Matice GE se používá pro rozhodování, jak v budoucnu postupovat v investování. Výhodou matice GE ve srovnání s maticí BCG je mnohem širší a realističtější pohled na problematiku.

### 3.6.2.3 Balanced Scorecard

*„Koncept Balanced Scorecard (BSC) představuje nejen účinný nástroj transformace strategických cílů na cíle taktické a operativní, ale zároveň platformu pro monitorování výkonnosti organizace“* (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, s. 83). Metoda BSC umožňuje upřesnit strategický plán rozvoje podniku a usnadňuje projednání se zaměstnanci; identifikovat klíčové interní procesy, které vedou organizace k úspěchu; využít efektivněji investice do lidí, technologií a organizací činností nezbytných k zajištění plánových cílů podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 118).

Metoda BSC je založena na pěti principech:

- Strategie vyvažuje protichůdné působící síly.
- Strategie je založena na diferencované hodnotové nabídce pro zákazníka.
- Hodnoty jsou vytvářeny přes interní procesy.
- Strategie se sestává ze souběžně probíhajících a vzájemně se doplňujících témat.
- Perspektiva potenciálů obsahuje kategorie: lidské zdroje, informační zdroje, organizační kapitál, znalostní management (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, s. 84).

Metoda BSC ukazuje, jak strategický plán využívá nehmotný majetek v perspektivě potenciálů jako inicializující faktor zvýšení hodnoty organizace.

## 3.7 SWOT analýza

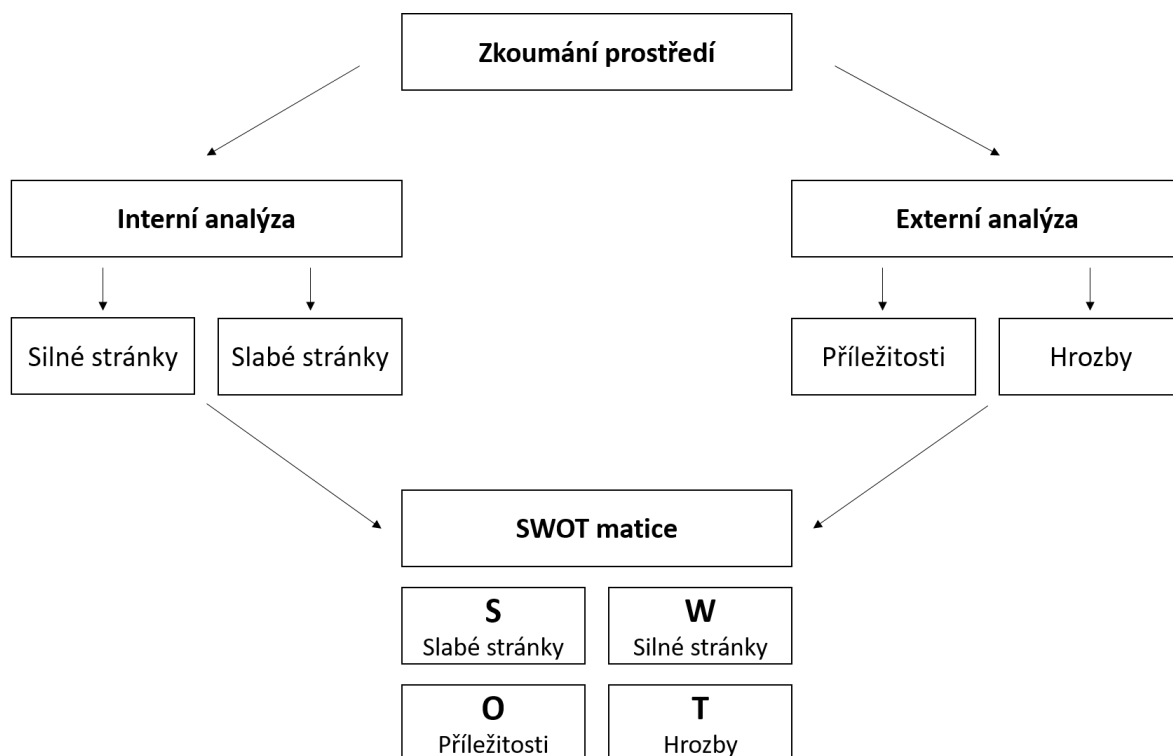
*„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Společnosti často provádějí SWOT analýzu nejen svých produktů, ale také produktů konkurence, protože tento nástroj velmi jasně organizuje veškeré informace o vnitřním a vnějším prostředí každé společnosti. Výhody SWOT analýzy spočívají v tom, že analýza umožňuje jednoduše a ve správném kontextu podívat se na postavení společnosti, produktu nebo služby v oboru, a proto je nejoblíbenějším nástrojem v oblasti řízení rizik a rozhodování v oblasti řízení.

Výsledkem SWOT analýzy společnosti je akční plán s uvedením termínů a potřebných zdrojů pro realizace. Nejlepší je provádět SWOT analýzu nejméně jednou ročně v rámci strategického plánování a rozpočtování. SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok (Jakubíková, 2008, s. 103).

**Obrázek 11: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu**



Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- S – silné stránky (strengths). Za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Díky silným stránkám společnost může zvýšit prodej, zisky a podíl na trhu, silné stránky poskytují vítězné postavení produktu nebo služby v porovnání s konkurencí. Silné stránky je třeba neustále posilovat, zlepšovat a používat při komunikaci se spotřebitelem na trhu (Blažková, 2007, s. 156).
- W – slabé stránky (weaknesses). Jsou přesným opakem silných stránek. „*Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, což brání efektivnímu výkonu firmy*“ (Blažková, 2007, s. 156). Slabé stránky společnosti brání růstu tržeb a zisků a táhnou společnost zpět. V důsledku slabých stránek může společnost z dlouhodobého hlediska ztratit podíl na trhu a konkurenceschopnost. Je nutné sledovat oblasti, ve kterých společnost není dostatečně silná, zlepšovat jejich, propracovávat speciální programy pro minimalizaci rizik.
- O – příležitosti (opportunities). Představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Příležitosti je třeba analyzovat, posuzovat a propracovávat akční plán pro jejich využití se zapojením silných stránek společnosti (Blažková, 2007, s. 156).
- T – hrozby (threats). Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Hrozby znamenají možná rizika pro společnost v budoucnosti (Blažková, 2007, s. 156). Každá hrozba by měla být posouzena z hlediska pravděpodobnosti výskytu v krátkodobém horizontu, z hlediska možných ztrát pro společnost. Proti každé hrozbě je třeba navrhnout řešení, která ji minimalizují.

SWOT analýza umožňuje plně a důkladně posoudit rizika a příležitosti společnosti, naplánovat pracovní marketingovou strategii produktu:

1. Vytipujeme faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro podnik.
2. Umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici.
3. Posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik.
4. Navrhujeme příslušná strategická opatření (Blažková, 2007, s. 158).

SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz: S-W a O-T. Analýza vychází z předpokladu, že podnik dosáhne maximalizací předností a příležitosti, minimalizací nedostatků a hrozeb.

**Obrázek 12: Schéma SWOT analýzy**

	<b>S – silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
<b>O – příležitosti</b>	Strategie SO	Strategie WO
<b>T – hrozby</b>	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2005

Výběr optimální strategie:

- SO – ofenzivní strategie. Díky převažujícím silným stránkám je podnik schopný využít nabízející se příležitosti.
- ST – defenzivní strategie. Převazující slabé stránky nedovolují podniku využít atraktivní prostředí, proto je dobře rozdělit se o příležitosti se spojencem a zpracovat na svých nedostatcích.
- WO – strategie společenství. Silná nacházející se v nepříznivém prostředí brání svojí pozici. Díky své síle může snížit dopad hrozeb nebo se přesunout do atraktivnějšího prostředí.
- WT – strategie úniku/likvidace. Slabý podnik v neatraktivním prostředí. Měl by uvažovat o přesunu do příznivějšího prostředí, případně o omezení/likvidaci podnikatelských aktivit.

Na základě získaných informací ze SWOT analýzy, je velmi důležité vyvodit závěry, které se vztahují ke konkrétní situaci podniku a ohodnocení jejich dopadu na výběr strategie.

## **4 Vlastní práce**

Další částí diplomové práce je vlastní část práce, která navazuje na poznatky zpracované v teoretické části. Kapitola obsahuje jednotlivé složky marketingového mixu. Za pomoci STEP analýzy jsou zhodnoceny faktory působící na firmu z hlediska makroprostředí. Dále je Porterova analýza pěti sil pro zhodnocení mikroprostředí firmy. V závěru je na základě zjištěných poznatků provedena SWOT analýza.

### **4.1 Analýza marketingového mixu**

V kapitole jsou rozepsané jednotlivé části marketingového mixu, se jedná o produkt, cenu, komunikaci a distribuci.

#### **4.1.1 Produkt**

Suomi Hloubětín je vznikající rezidenční čtvrť s domy ve finském stylu v katastrálním území Hloubětín na Praze 9. Čtvrť na ploše devíti hektarů pro přibližně 2500 obyvatel buduje developerská společnost YIT Stavov, která vstoupila na český trh v roce 2008, kdy akvizicí získala českou firmu Euro Stavokonsult. Název Suomi znamená ve finštině Finsko. Rezidenční čtvrť Suomi Hloubětín je rozdělena do 9 projektů, které jsou nazvané po finských městech.

##### **1. projekt Espoo.**

Projekt je nazván podle druhého nejlidnatějšího finského města Espoo. Tvoří ho dvě samostatné budovy označené jako D1 a D2, které mají šest nadzemních bytových podlaží a dvě podzemní podlaží. První budova nabízí 76 bytů, druhá – 73 bytů v kategoriích od 1+kk po 5+kk o velikostech 31 až 130 metrů čtverečních.

##### **2. projekt Oulu.**

Projekt je nazván podle města Oulu, které je největší v severním Finsku a šesté nejlidnatější v celé zemi. Tvoří ho tři samostatné budovy označené jako F4, F5 a W. Projekt nabízí celkem 90 bytů v dispozicích od 1+kk do 5+kk o velikostech až do 142 metrů čtverečních.

##### **3. projekt Turku.**

Projekt je nazván podle pátého nejlidnatějšího finského města Turku. Tvoří ho čtyři samostatné nízkoenergetické domy ve střídovém stylu označené jako F1, F3, E1 a E3. Projekt

nabízí celkem 106 bytů o velikostech 32 až 142 metrů čtverečních v dispozicích od 1+kk po 5+kk.

#### **4. projekt Lahti.**

Projekt je nazván podle města Lahti, kde se konají mistrovství světa ve skocích na lyžích. Projekt zahrnuje tři šestipodlažní domy se společným jednopodlažním suterénem a parterem. První budova označená jako C1 nabízí 39 bytů, druhá budova označená jako C2 nabízí 33 bytů a třetí – 32 bytů v dispozicích 1+kk až 5+kk o velikostech 31 až 132 metrů čtverečních.

#### **5. projekt Salo.**

Projekt je nazván podle jihofinského města Salo. Projekt zahrnuje dva osmipodlažní bytové domy označené jako B1 a B2. První budova nabízí 48 bytů, druhá – 53 bytů v dispozicích 1+kk až 5+kk o velikostech 32 až 120 metrů čtverečních.

#### **6. projekt Porvoo.**

Projekt je nazván podle jihofinského města a přístavu Porvoo. Projekt tvoří jedna budova označená jako A6, která má 6 nadzemních a 2 podzemní podlaží. Budova nabízí 60 bytů o dispozici od 1+kk do 5+kk s výměrami od 33 do 120 metrů čtverečních.

#### **7. projekt Pori.**

Projekt je nazván podle města Pori, které leží na západním pobřeží Finska. Projekt zahrnuje tři bytové domy označené jako A9, B5 a B6. První budova nabízí 30 bytů, druhá budova nabízí 23 bytů a třetí – 29 bytů o dispozici 1+kk až 5+kk a velikostech 33 až 140 metrů čtverečních.

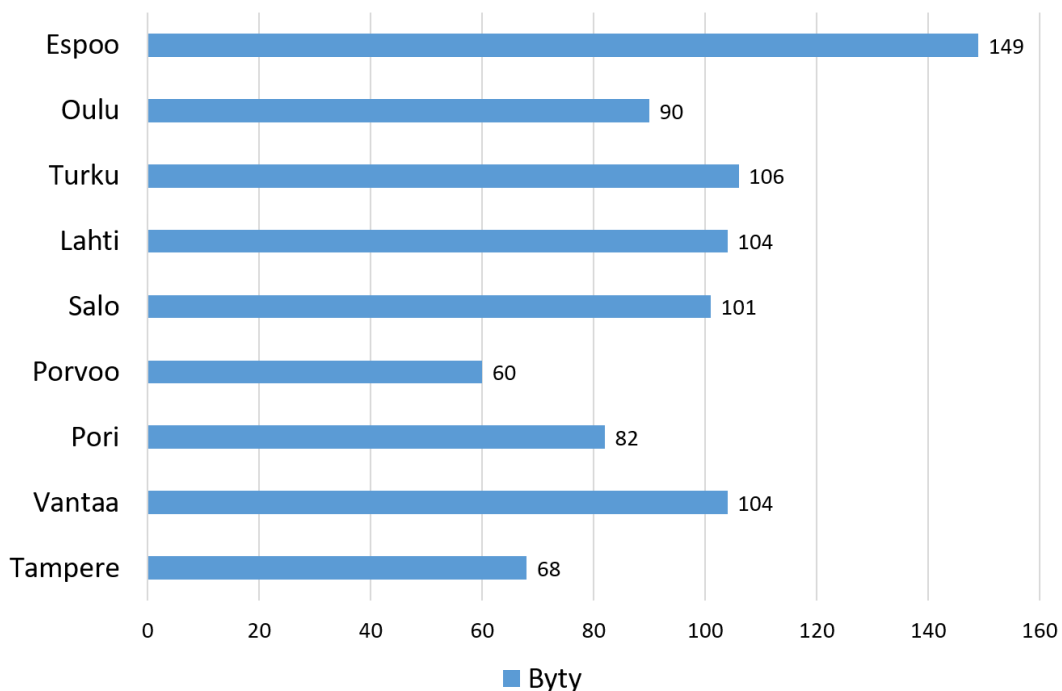
#### **8. projekt Vantaa.**

Projekt je nazván podle čtvrtého nejlidnatějšího finského města Vantaa. Projekt tvoří 4 bytové domy označené jako A3, B4, A4 a B3. První budova nabízí 19 bytů, druhá budova nabízí 29 bytů, třetí budova nabízí 25 bytů a čtvrtá – 31 bytů o dispozici 1+kk až 5+kk a velikostech 30 až 144 metrů čtverečních.

#### **9. projekt Tampere.**

Projekt je nazván podle třetí největšího finského města Tampere. Ve výškové budově bude 68 bytů. Projekt je v přípravě.

**Obrázek 13: Rezidenční čtvrť SUOMI Hloubětín**



Zdroj: Ytong.cz, 2021, vlastní zpracování

Rezidenční čtvrť SUOMI Hloubětín zahrne celkem 864 bytů. Dokončeno – 692 bytů, ve výstavbě – 104 bytů, v přípravě – 68 bytů.

#### 4.1.2 Cena

Vzhledem k tomu, že všechny byty v již postavených domech jsou vyprodány, vezměme si ceny bytů v projektu Vantaa, který je ve výstavbě. Byty jsou v současné době v prodeji.

**Obrázek 14: Cena nového bytu v projektu Vantaa**

Všeobecné informace	1. byt	2. byt	3. byt	4. byt
Počet místností	2	3	4	5
Podlaží	2	4	5	6
Celková velikost	58,2 m <sup>2</sup>	92,1 m <sup>2</sup>	123,2 m <sup>2</sup>	195,3 m <sup>2</sup>
Cena za 1 m <sup>2</sup>	97 367 Kč/m <sup>2</sup>	98 063 Kč/m <sup>2</sup>	91 761 Kč/m <sup>2</sup>	82 980 Kč/m <sup>2</sup>
Velikost	53,2 m <sup>2</sup>	87,1 m <sup>2</sup>	106,7 m <sup>2</sup>	141,9 m <sup>2</sup>
Balkón	5,0 m <sup>2</sup>	5,0 m <sup>2</sup>	-	6,7 m <sup>2</sup>
Terasa	-	-	16,5 m <sup>2</sup>	46,7 m <sup>2</sup>
Cena	5 666 779 Kč	9 031 602 Kč	11 304 963 Kč	16 205 905 Kč

Zdroj: Yit.cz, 2021, vlastní zpracování



Ceny nemovitostí ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory se týkají nemovitostí samotné a jejího okolí, například lokalita, stav, dispozice, velikost, parkování, podlaží. Vnější faktory se týkají kupní síly, úrokové sazby, populačního vývoje.

### **Lokalita.**

Největší vliv na cenu nemovitosti má lokalita. Lokalita způsobuje rozdíly v cenách, například v rámci jedné ulice se mohou ceny lišit klidně o desítky procent. Jedna budova se nachází vedle parku s hezkým výhledem a druhá v přízemí s výhledem do rušné ulice. Cenu nemovitosti ovlivňují dopravní dostupnost, bezpečnost, občanská vybavenost, dostatek zeleně, hlučnost.

### **Stav domu a bytu.**

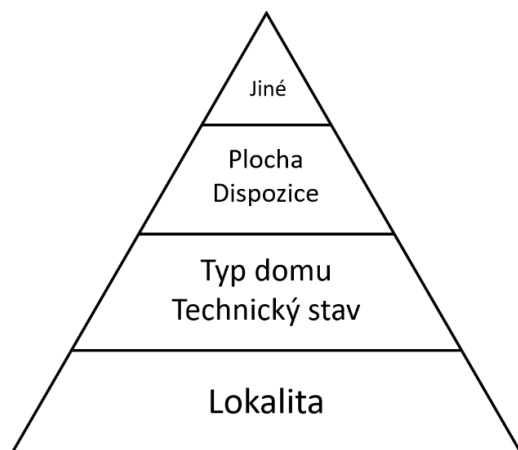
Stav domu je stejně důležitý jako technický stav bytu, v jaké kondici je celý dům a jeho společné části. Na cenu má vliv také rozdíl v tom, jestli je byt v panelovém, či cihlovém domě. Bezpečnostní prvky, jakou jsou recepce, tvrzená skla, bezpečnostní kamery a zateplení domu. Novostavby a byty po kompletní rekonstrukci budou mít vyšší cenu než ty před renovací. Faktory, které zvyšují hodnotu bytu: nová plastová okna, zrekonstruované jádro, bezpečnostní dveře, nová kuchyňská linka.

### **Velikost a dispozice bytu.**

Velikost bytu sama o sobě jeho hodnotu neurčuje. Musí se k ní přidat ještě další kritéria: lokalita, dispozice atd. Velké byty mají zpravidla nižší cenu za m<sup>2</sup>, než byty malé. Hodnotu bytu na trhu může výrazně ovlivnit i poptávka.

S dispozicí je to podobné jako s velikostí bytu. Nejde říci, že každý byt 4+kk, bude mít větší hodnotu než byt o pokoj menší. Na cenu bytu může působit třeba nevhodné či nelogické uspořádání. Cenu mohou ovlivnit balkon přístupný jen z kuchyně, průchozí toaleta a koupelna, terasa, balkon či sklep. Hodnotu bytu zvýší třeba i to, že má hodně úložných prostor.

**Obrázek 15: Cenová pyramida**

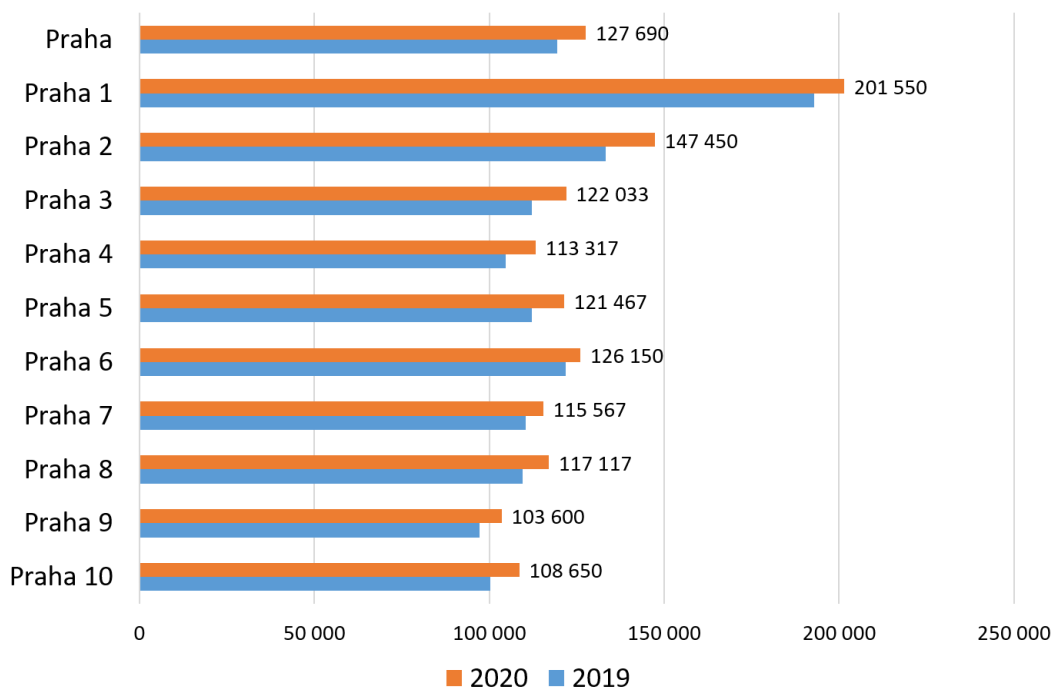


Zdroj: Chirs.cz, 2021

Jiné faktory (špička pyramidy) – náročná rekonstrukce, krásný výhled, nadstandardní vybavení, luxusní kuchyně. Tyto faktory mají největší vliv na cenu bytu. Faktorů ovlivňující tržní cenu je velké množství.

Ceny ovlivňuje nabídka a poptávka na realitním trhu. Poptávku určují tři hlavní faktory: průměrná mzda, počet obyvatel a dostupnost hypotečních úvěrů.

**Obrázek 16: Průměrná cena za m<sup>2</sup> nového bytu v Praze**



Zdroj: Deloitte.com, 2021, vlastní zpracování

Pandemie COVID-19 zatím nepřinesla pokles cen nemovitostí. Na trhu je nedostatek bytů, poptávka je obrovská. Poptávka výrazně převyšuje nabídku, a to i během krize. Teď chybí v Praze cca 50 tisíc bytů. Ten je důsledkem dlouhodobě pomalého povolování nové výstavby, které trvá často deset i více let.

Průměrná cena za metr čtvereční v Praze roste po celý rok 2020. Například v roce 2020 byla průměrná cena za metr čtvereční u všech bytů v hlavním městě 127 690 Kč, což je o 6,86 % více než v roce 2019.

Nad hranicí 100 000 Kč za metr čtvereční se pohybují ceny nových bytů už ve všech pražských obvodech. Podle analýzy IPR (Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy) v září 2020 činila průměrná cena volného bytu v projektech 95 904 Kč/m<sup>2</sup>, tedy meziročně o 10 000 Kč více.

Jak vyplývá z analýzy ČNB (Česká národní banka) zveřejněné v listopadu 2020, nemovitosti v Praze jsou nadhodnoceny o 17 % a ve vybraných oblastech s vysokým počtem investičních bytů (např. Praha 1) - o 25 %.

#### **4.1.3 Komunikace**

Trh s nemovitostmi zahrnuje různé segmenty, z nichž každý má své cílové skupiny. V současné době internet má rostoucí roli v propagaci nemovitosti. Vlastní webové stránky developerské společnosti pomáhají efektivně řešit spoustu problémů souvisejících s informací o projektech. Propagace a komunikace skrze sociální sítě je nejjednodušší způsob, jak informovat cílovou skupinu.

Společnost YIT Stavo využívá ke komunikaci jak formu online, tak i offline. Jako jednu z částí online komunikace využívá společnost především webové stránky: <https://www.yit.cz>. Na webové stránce SUOMI Hloubětín se zákazník může dozvědět základní informace o projektu. Dále jsou zde informace ohledně lokality, občanské vybavenosti, architektury, kde zákazník může najít fotografie nemovitostí a okolí. Dále zákazník může najít informace ohledně volných bytů, cen a půdorysu. V této sekci lze vybrat počet místností, velikost a cenu bytu. Jako poslední je kontaktní formulář a odkazy na sociální sítě.

V dnešní době téměř každý podnik má vlastní stránku na sociálních sítích. Společnost využívá sociální sítě, jako jsou Facebook a Instagram. Na Facebooku mohou hosté najít základní informace o společnosti. Oficiální profil sleduje 7 970 uživatelů. Na Facebooku

jsou také zveřejněny příspěvky o projektech, změnách, mimořádných událostech a novinkách.

Další sociální síť je Instagram. Společnost má 1 385 sledujících. Na Instagramu mohou hosté najít aktuální fotografie a spoustu zajímavých věcí.

Lidé na sociálních sítích mohou svobodně vyjádřit svůj názor, podílet se na hodnocení, což pro společnost přináší přímou zpětnou vazbu, na které může navrhnout zlepšení stávající situace.

#### **4.1.4 Distribuce**

Společnost YIT Stavo vstoupila na český trh v roce 2008. Působí v deseti zemích: Finsku, Rusku, Švédsku, Norsku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, České republice, Slovensku a Polsku.

Místem prodeje je sídlo firmy v Dejvicích na Praze 6. Co nejužší kontakt se zákazníkem je ideální stav pro optimalizaci nabídky a prodeje. Moderní kancelářská budova Telehouse se nachází v perfektní dostupnosti a blízkosti centra města. Díky hypotečnímu poradenství si ušetříte starosti s administrativou a čas strávený čekáním v bankách. Veškeré uzavírání smluv a předávání informací probíhá v kanceláři.

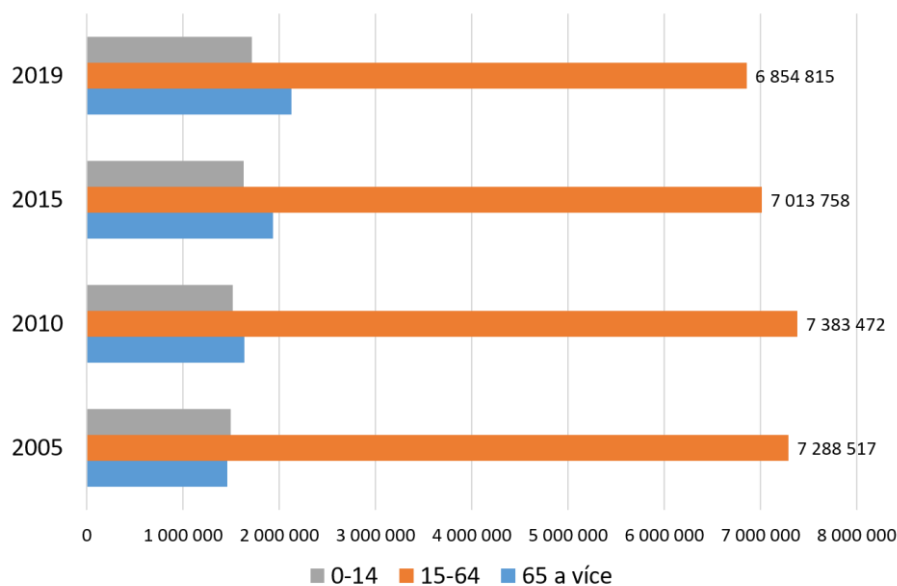
## **4.2 STEP analýza**

V kapitole je rozepsaná STEP analýza. Analýza popisuje následující části: sociální prostředí, technologické prostředí, ekonomické prostředí a politické prostředí.

### **4.2.1 Sociální prostředí**

Česká republika měla k 30. září 2020 10 707 839 obyvatel a tento počet se neustále zvyšuje. Hlavní město Praha měla k 30. září 2020 1 331 464 obyvatel (Czso.cz, 2021). Střední délka života má setrvale rostoucí trend, v roce 2019 činila 76,3 let u mužů a 82,1 let u žen. Česká republika se potýká s demografickým stárnutím obyvatelstva. V roce 2019 tvořila předproduktivní složka populace (0–14 let) 16 % všech obyvatel, produktivní složka (15–64 let) 64,1 % a poproduktivní (65 a více let) 19,9 %. Podle Českého statistického úřadu k největší početní redukci obyvatel ve věku 15 až 64 let by mělo docházet na přelomu 2030. a 2040. let.

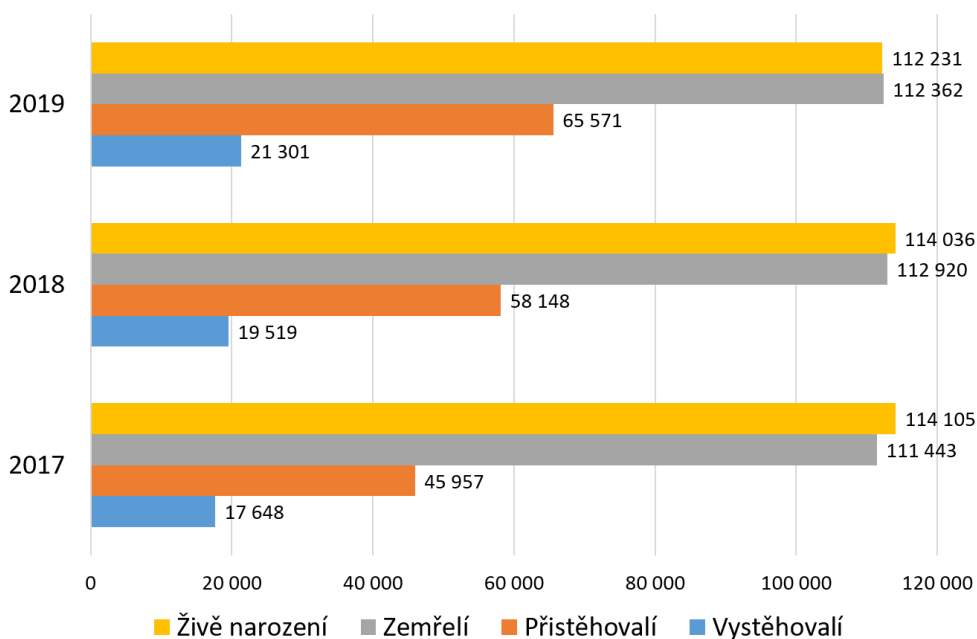
**Obrázek 17: Věková struktura populace v ČR**



Zdroj: Czso.cz, 2021, vlastní zpracování

V ČR se v roce 2019 narodilo 112 231 tisíce dětí, o 1 874 tisíce méně než v roce 2017. Počet zemřelých v roce 2019 dosáhl 112 362 tisíce a byl o 919 nižší než v roce 2017. V roce 2019 se ze zahraničí do České republiky přistěhovalo celkem 65 571 tisíce osob (o 19 614 tisíce více než v roce 2017) a 21 301 tisíce se jich naopak vystěhovalo (o 3 653 tisíce více než v roce 2017). Zahraničním stěhováním tak vzrostl počet obyvatel o 44,3 tisíce (Czso.cz, 2021).

**Obrázek 18: Vybrané demografické charakteristiky**



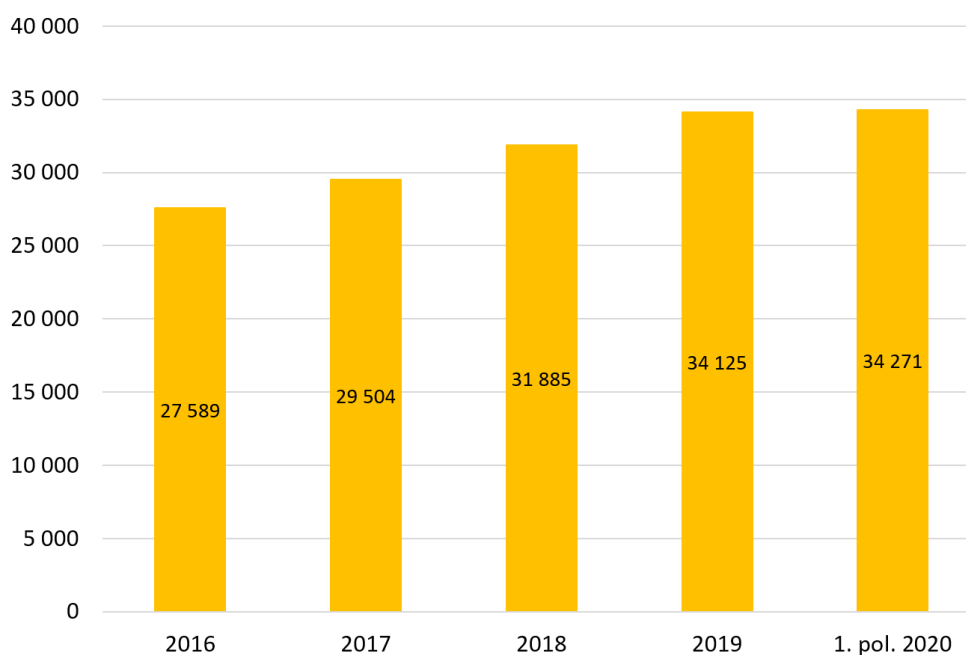
Zdroj: Czso.cz, 2021, vlastní zpracování

Vzdělanost obyvatel se nejčastěji měří prostřednictvím podílu obyvatel s vyšším, případně vyšším sekundárním vzděláním. Alespoň středoškolské vzdělání má 91,6 % obyvatel. Vyšší vzdělání má 25 % obyvatel ve věku 55–64 let a 41 % lidí ve věku 25–34 let (Businessinfo.cz, 2021).

Podle analýzy Českého statistického úřadu vyplynulo, že alespoň minimální znalost nějakého cizího jazyka mají 79 % Čechů ve věku 18–69 let. 41 % mladých lidí dokončí bakalářské studium, dalších 27 % dokončí studium magisterské a 1,6 % dosáhne titulu Ph.D.

Průměrná mzda v ČR roste s každým rokem. Průměrná mzda v roce 2019 činila 34 125 Kč, což o 5 536 Kč vyšší než v roce 2016. Menší nárůst (meziročně jen o 0,5 % více) průměrné mzdy v prvním pololetí roku 2020 byl spojen se zpomalením ekonomického růstu v důsledku nařízené karantény s ohledem na COVID-19. Existují také rozdíly v závislosti dle lokality. Zaměstnanci v Praze tradičně dostávají nejvyšší průměrný plat, který v prvním čtvrtletí roku 2020 činil v průměru na 42 760 Kč.

**Obrázek 19: Vývoj průměrné mzdy**



Zdroj: Czso.cz, 2021, vlastní zpracování

V letech 2016-2018 na pražském trhu rezidenčních nemovitostí bylo evidováno celkem 3 109 transakcí realizovaných cizinci, což odpovídá přibližně 10 % ze všech prodejů a 27 715 transakcí realizovaných osobami s českým občanstvím. Cizinci si kupují průměrně dražší nemovitosti, a to u všech typů nemovitostí. Je to způsobeno tím, že cizinci méně

kupují byty na panelových sídlištích, a naopak kupují více bytů v centru města a jeho blízkosti.

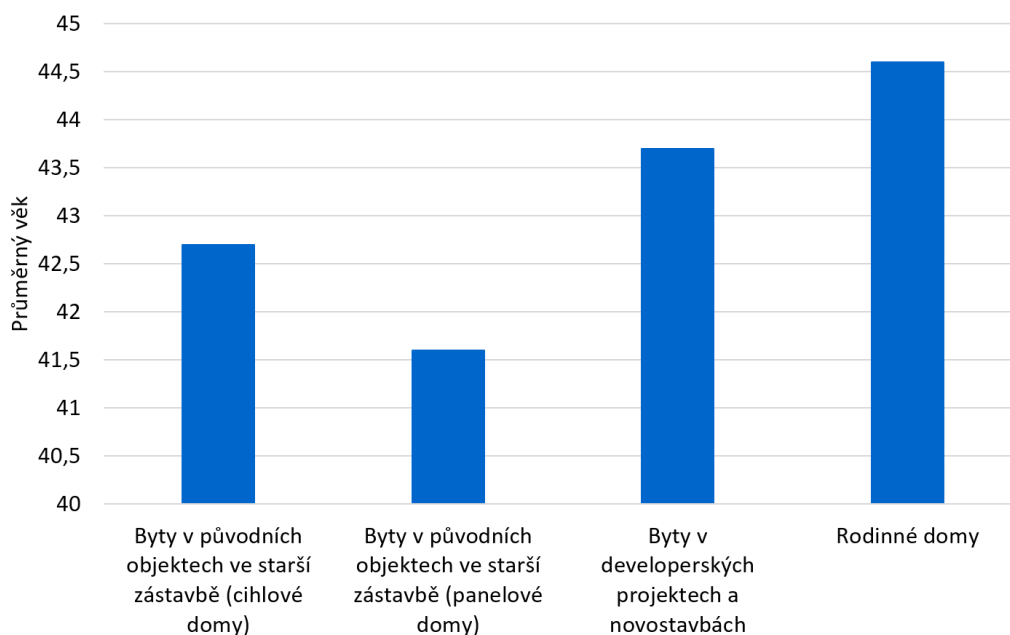
**Obrázek 20: Počet prodejů nemovitostí podle státního občanství kupujícího v Praze**

	Byty v developerských projektech a novostavbách	Byty v původních objektech ve starší zástavbě	Rodinné domy	Celkem
České občanství	13 867	12 259	1 589	27 715
Cizinci	1 841	1 089	179	3 109

Zdroj: Iprpraha.cz, 2021

Mladí si relativně více kupují starší byty a naopak rodinné domy více kupují lidé v relativně vyšších věkových kategoriích. Průměrný věk kupujících pražských nemovitostí v letech 2016-2018 byl 43,1 let, což přibližně odpovídá průměrnému věku celé populace Prahy (42 let), ale je výrazně vyšší než průměrný věk nově přistěhovaných obyvatel do hlavního města (30 let) či cizinců v Praze (36 let). Klíčovou roli hrají především ekonomické možnosti kupujících, kdy průměrný věk úzce souvisí s průměrnou cenou nemovitosti (Iprpraha.cz, 2021).

**Obrázek 21: Průměrný věk kupujících**



Zdroj: Iprpraha.cz, 2021

#### 4.2.2 Technologické prostředí

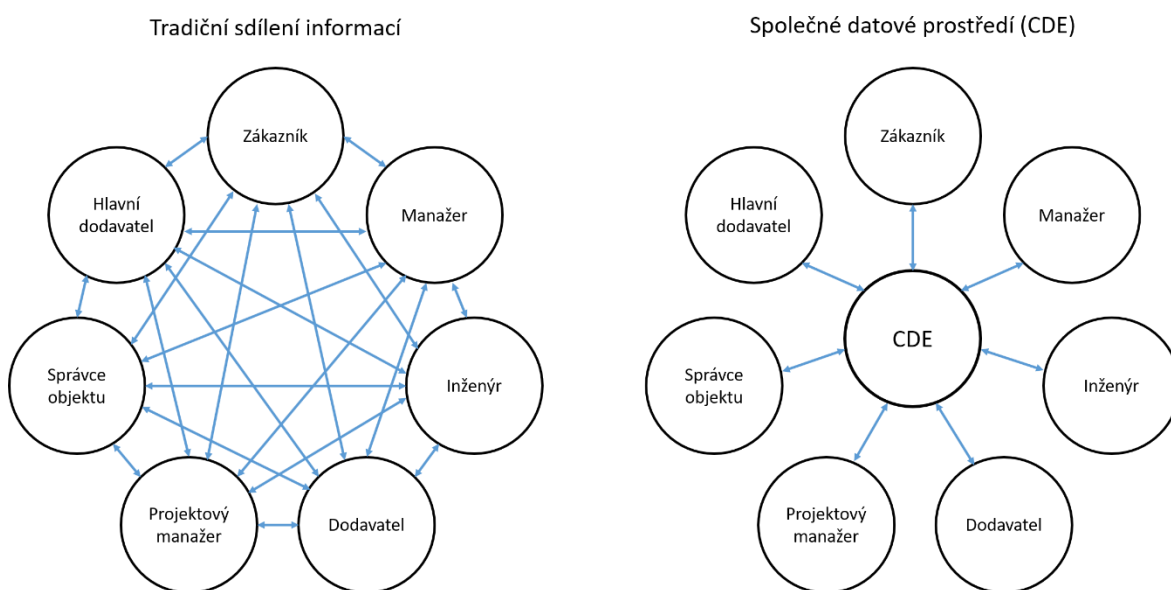
##### Informační model budovy.

Informační model budovy (Building Information Modelling, zkr. BIM) je proces vytváření a správy dat o budově během celého jejího životního cyklu. (Bim-point.com, 2021)

Jedná se o relativně novou metodiku práce, založenou na organizovaném přístupu ke shromažďování a využívání informací v rámci projektu. Výsledkem je spolupráce všech v reálném čase na jednom modelu budovy (G4d.cz, 2021).

Společné datové prostředí (Common Data Environment, zkr. CDE) je jediný zdroj informací použitých ke shromažďování, správě a šíření informací pro celý tým projektu. Vytvoření tohoto jediného zdroje informací usnadňuje spolupráci mezi jednotlivými účastníky projektu, jasně definuje jedinou platnou verzi informace a pomáhá vyhnout se nedorozumění, duplicitě a chybám (Bim-point.com, 2021).

### Obrázek 22: Společné datové prostředí



Zdroj: Bim-point.com, 2021

#### Hlavní výhody BIM:

- zvýšení produktivity práce,
- úspora času,
- eliminace chyb,
- kontrola nad celým projektem,
- vyšší konkurenceschopnost,
- vyšší ziskovost projektů.

Vláda České republiky na svém zasedání dne 25. září 2017 schválila pod č.j. 918/17 Koncepti zavádění metody BIM v České republice. Schválený dokument pracuje s časovým harmonogramem pro období 2018–2021 a 2022–2027 (Czbim.org, 2021).



### **Cloudové služby a mobilní technologie.**

Model BIM potřebuje cloudové služby a mobilní technologie pro výměnu dat a informací v reálném čase. Cloud obsahuje širokou škálu segmentovaných informací a nástrojů, od nástrojů pro architekty až po systém pro správu projektů, které jsou kdykoli k dispozici každému účastníkovi projektu z mobilního zařízení. Výhody cloudu:

- nezávislost na místě, času a platformě,
- snadná škálovatelnost a rychlé přizpůsobením potřebám uživatele,
- vyšší zabezpečení dat,
- jednoduché uživatelské rozhraní,
- pro firmy nižší náklady (Digitalwizard.cz, 2021).

### **Umělé inteligence.**

Ve skutečnosti jde o neviditelného pomocníka, který analyzuje stovky terabytů dat a hledá problémy. Může být jak filtrování nepotřebných informací, tak i naopak, hledání konkrétních dat. Umělá inteligence, ale už nyní dokáže určit, o kolik se náklady zvýší, a to na základě velikosti projektu, smluvních vztahů i kompetence manažerů. Umělá inteligence pomůže i s dodržováním termínů. Pracuje s historickými daty a vytváří prediktivní modely, které jsou základem realističtějších časových plánů (Valbekstory.cz, 2021).

### **Virtuální realita a rozšířená realita.**

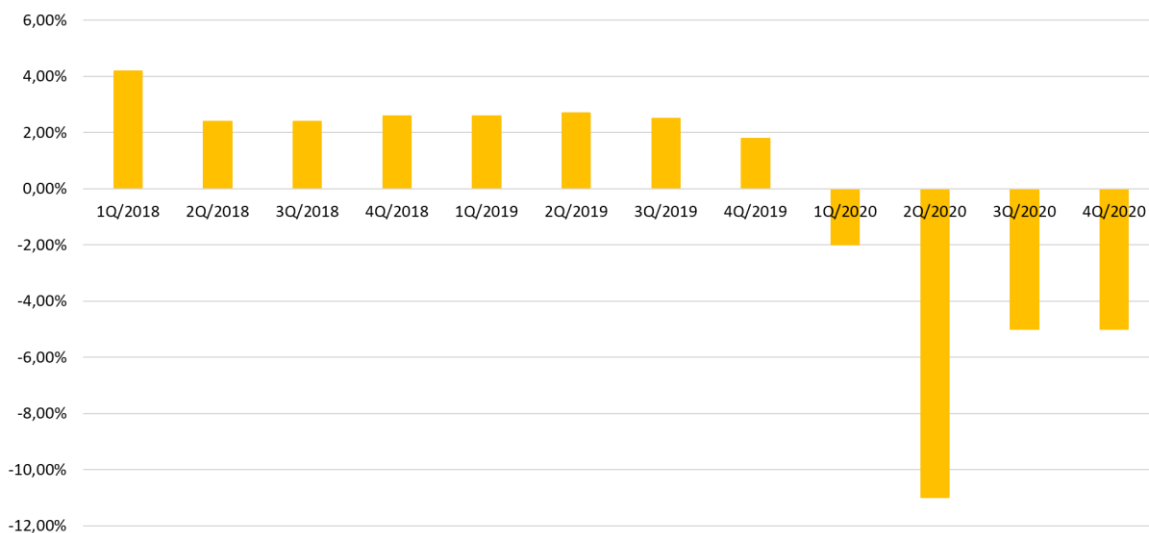
Virtuální realita je technologie, která umožní se přímo ponořit do počítačem simulovaného prostředí, a to v kombinaci se zrakem, sluchem i hmatem. Virtuální realita nabízí možnost, jak zobrazovat data ve skutečné velikosti a měřítku vůči člověku, což umožňuje klientovi lépe formulovat změny, případně odsouhlasit průběžný stav návrhu (Subtech.cz, 2021). Virtuální realita – budoucnost v prodeji nemovitostí. Virtuální prostředí umožní měnit také samotný vzhled bytu jako jsou například podlahy a dveře, v koupelnách – obklady, dlažba a sanita. Dále lze nahlédnout i do okolí (Yit.cz, 2021).

#### **4.2.3 Ekonomické prostředí**

Hrubý domácí produkt (HDP) je jeden ze základních hospodářských ukazatelů. Do 2020 se hospodářství dařilo držet solidní růst HDP a výrobních statistik. V roce 2020 si naopak Česká republika prošla recesí v důsledku pandemie COVID-19. Klíčovou roli ve vývoji ekonomiky hraje zahraniční obchod. Podíl vývozu zboží a služeb na HDP dosahuje 70 % a dlouhodobě stoupá s výjimkou roku 2020 (Deloitte.com, 2021).

Podle analýzy Deloitte postupným vlivem uzavírání ekonomik a přijímáním restrikcí se český HDP propadl ve 2. čtvrtletí roku 2020 meziročně o 10,7 %, což byl největší propad od vzniku republiky. Ve 3. čtvrtletí se vlivem uvolnění protiepidemických opatření meziroční propad zmírnil na 5 % HDP. Podle ministerstva financí propad ekonomického výkonu za celý rok 2020 odhaduje na 6,1 %.

**Obrázek 23: Vývoj HDP meziročně v %**

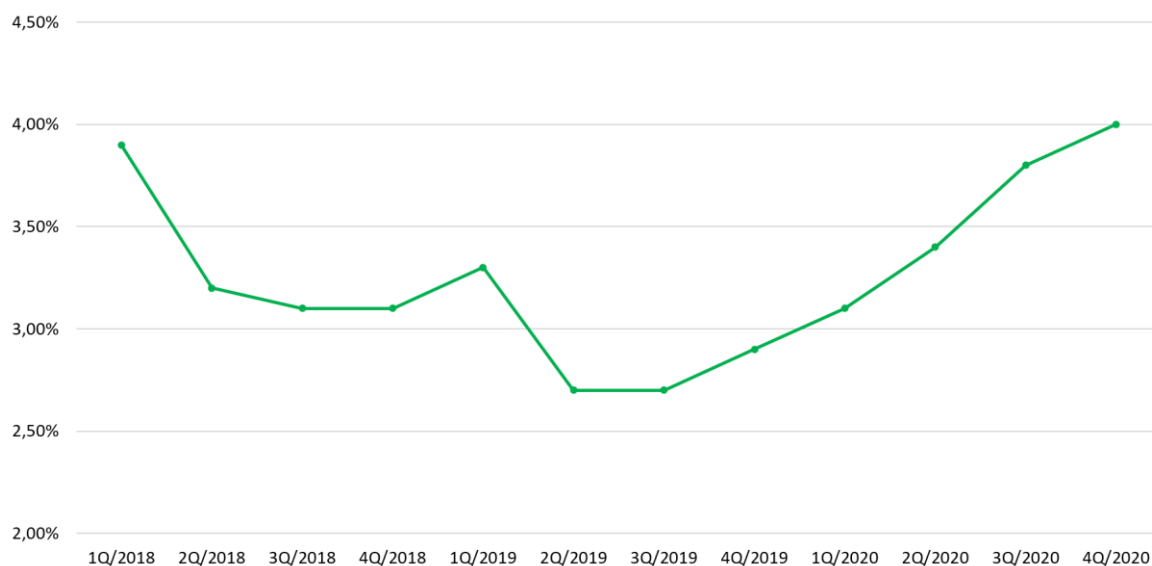


Zdroj: Kurzy.cz, 2021, vlastní zpracování

Podle Deloitte v roce 2021 předpokládá růst ekonomiky o 2,8 % HDP, a to především díky oživení zahraniční poptávky z konce předcházejícího roku.

Pandemie COVID-19 proměnila také trh práce v mnoha aspektech. Podle analýzy Deloitte celkově za celý rok 2020 se míra nezaměstnanosti dostala na hodnotu 2,5 %. Dle regionálních statistik byla ve třetím čtvrtletí míra nezaměstnanosti nejnižší ve Středočeském kraji (1,4 %), naopak nejhůře na tom byl Moravskoslezský kraj (3,9 %), resp. Karlovarský (4,5 %).

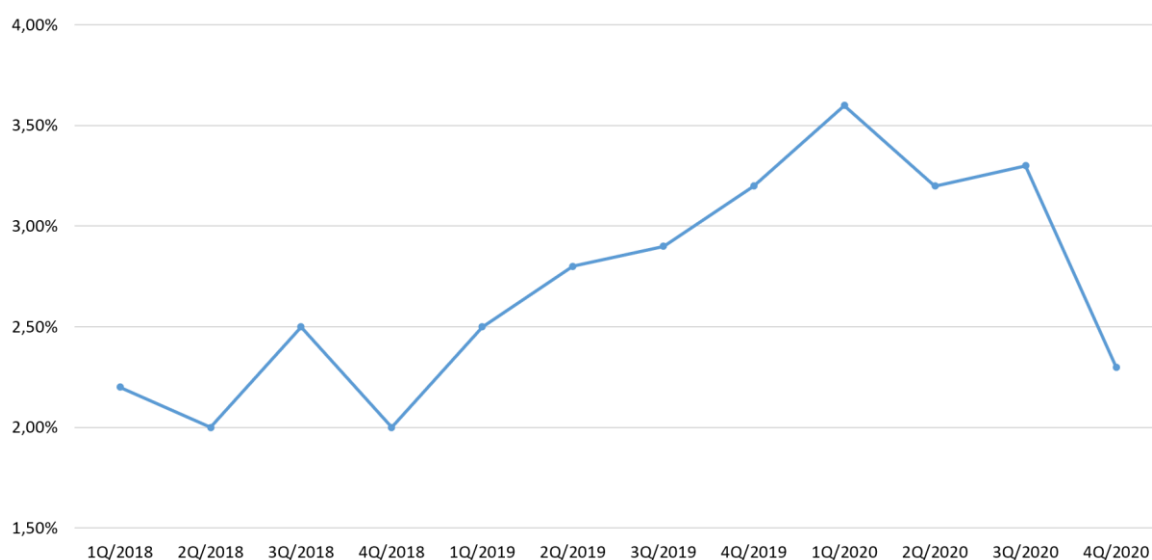
**Obrázek 24: Míra nezaměstnanosti v %**



Zdroj: Kurzy.cz, 2021, vlastní zpracování

Průměrná míra inflace v roce 2020 činila 3,2 %, což bylo o 0,4 procentního bodu více než v roce 2019. Jednalo se o nejvyšší průměrnou roční míru inflace od roku 2012. Podle analýzy Deloitte k růstu přispěly nejvíce kategorie alkoholické nápoje a tabák (7,5 %), stravování a ubytování (5 %) a potraviny a nealko nápoje (4,7 %).

**Obrázek 25: Meziroční inflace v %**

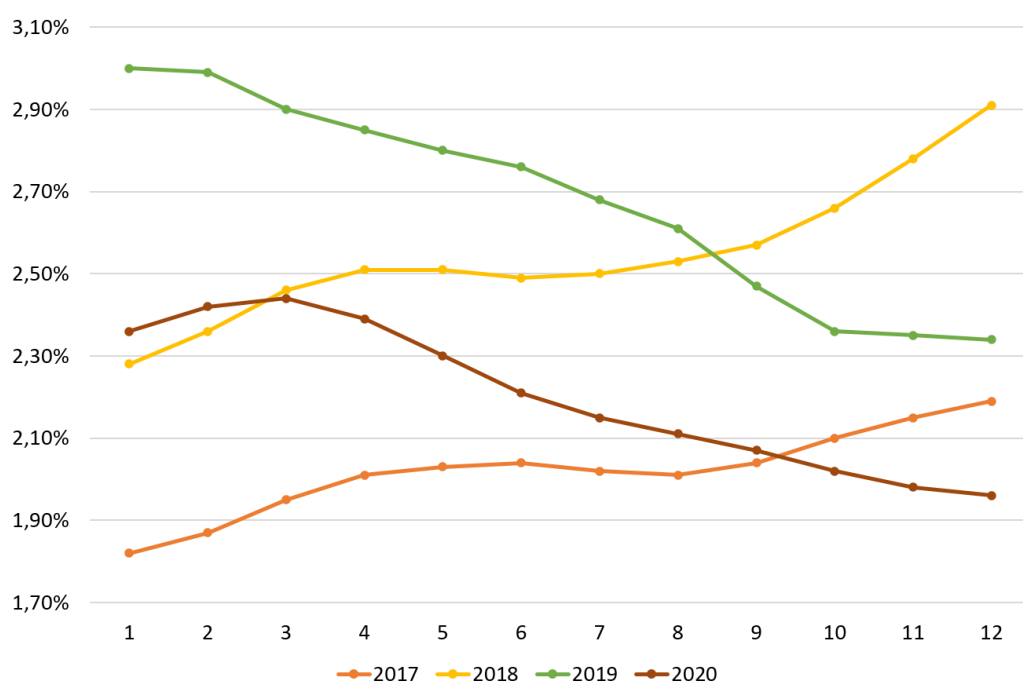


Zdroj: Kurzy.cz, 2021, vlastní zpracování

Rok 2020 byl historický i z pohledu fiskální politiky. Vláda schválila největší schodek státního rozpočtu v historii země 500 mld. Kč, přičemž na konci roku byl finální výsledek hospodaření -367 mld. Kč. Ve srovnání s krizovými roky 2009–2012, kdy schodek rozpočtu nepřesáhl 200 mld. Kč. (Deloitte.com, 2021).

Úrokové sazby hypoték posledních několik měsíců vytrvale klesají. Nejvyšších hodnot dosáhly v lednu roku 2019, kdy úroková sazba dosahovala celých 3 %. Od té doby klesly průměrné sazby hypotečních úvěrů téměř o 1 %. V prosinci roku 2020 se dostaly dokonce na hodnotu 1,96 %.

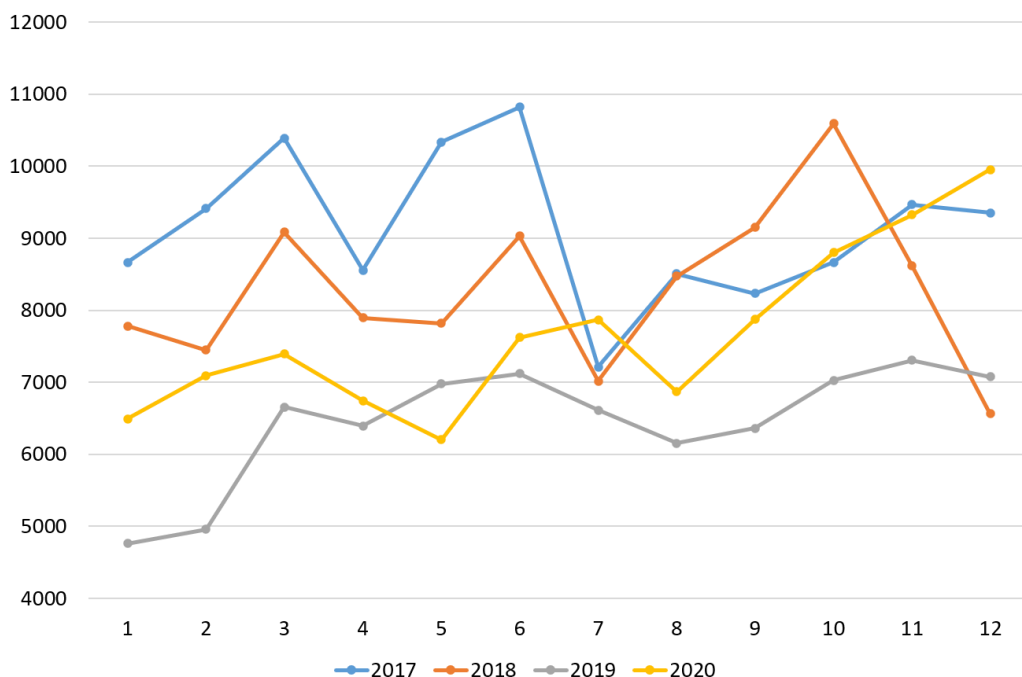
**Obrázek 26: Průměrná úroková sazba**



Zdroj: Hypoindex.cz, 2021, vlastní zpracování

K vysokému zájmu o hypotéky v roce 2020 přispěly především velmi nízké úrokové sazby. Banky v posledním měsíci roku sjednaly hypotéky za více než 29,5 miliardy korun. V prosinci roku 2020 bylo poskytnuto 9 951 hypoték, což o 628 více než v listopadu a o 2 877 více než v prosinci roku 2019. Větší počet hypoték sjednaly banky v červnu 2017, kdy si pro hypotéku přišlo 10 822 zájemců.

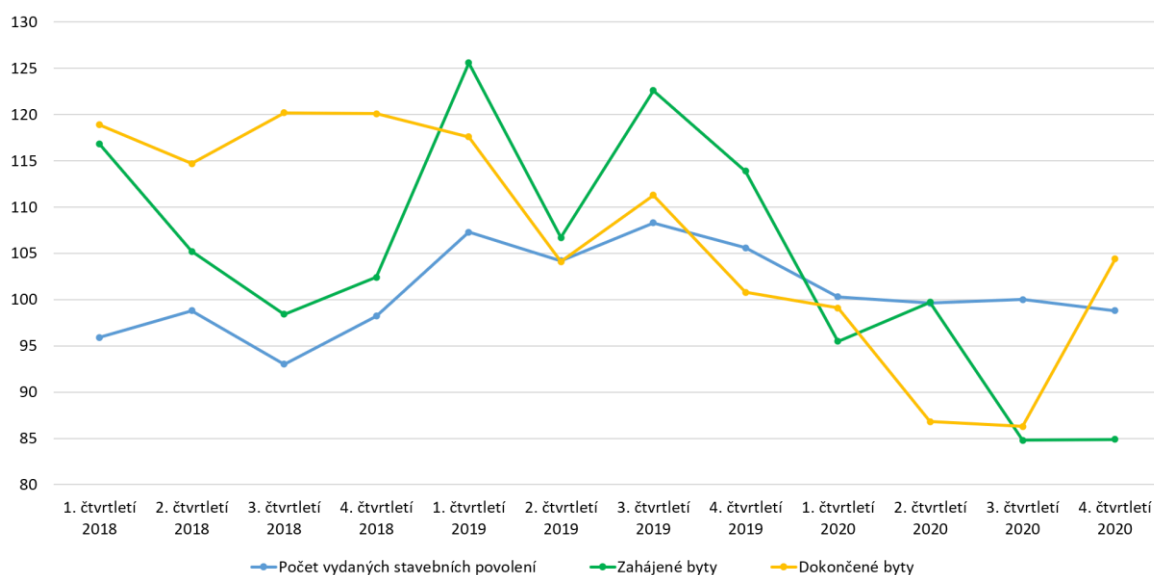
**Obrázek 27: Počet nových hypoték**



Zdroj: Hypoindex.cz, 2021, vlastní zpracování

Stavební produkce v roce 2020 klesla o 7,7 %. Produkce pozemního stavitelství se snížila o 10,1 % a inženýrské stavitelství o 1,0 %. Počet vydaných stavebních povolení v roce 2020 klesl o 0,3 %, stavební úřady jich vydaly 85 987. Počet zahájených bytů v roce 2020 se snížil o 8,9 % a činil 35 253 bytů. Počet dokončených bytů v roce 2020 se snížil o 5,4 % a činil 34 433 bytů (Czso.cz, 2021).

**Obrázek 28: Počet bytů**



Zdroj: Czso.cz, 2021, vlastní zpracování

#### 4.2.4 Politické prostředí

V České republice je územní a stavebně právní regulace upravena jednotně stavebním zákonem a prováděcími právními předpisy k němu, s výjimkou hlavního města Prahy. Hlavní město Praha podle stavebního zákona v ustanovení § 194 písm. e), kdy uvádí, že „*hlavní město Praha stanoví nařízením vydaným v přenesené působnosti obecné požadavky na využívání území a technické požadavky na stavby v hlavním městě Praze*“, a to namísto obecných prováděcích právních předpisů ke stavebnímu zákonu.

Přehled nejpoužívanějších zákonů České republiky o nemovitostech:

- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.) upravuje velkou část oblastí souvisejících s nemovitostmi: problematiku vlastnictví, včetně bytového spoluvlastnictví, práva stavby, věcná břemena, dědické právo, úpravy týkající se uzavírání smluv atd.
- Zákon 340/2013 Sb., zákonné opatření senátu o dani z nabytí nemovitých věcí.
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích upravuje některé vztahy týkající se nemovitostí v komerční oblasti.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách.
- Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí (katastrální zákon) upravuje zápisy do katastru nemovitostí (Kova.cz, 2021).

V současné době se připravuje nový stavební zákon. Nejdůležitější změny:

- Nová soustava stavebních úřadů.
- Zkrácené povolování a automatizované rozhodování úřadů.
- Změny v územním plánování a plánovací smlouvy.
- Zjednodušení nároků na podklady ze strany stavitelů.
- Změny v postavení dotčených orgánů.
- Digitalizace stavební agendy.
- Změny v soudním přezkumu územních plánů a udělených povolení (Novystavebnizakon.cz, 2021).

### 4.3 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil

K analýze mikroprostředí byl použit Porterův model pěti sil. Model rozlišuje pět konkurenčních sil působících na podnik v daném odvětví. Jedná se o konkurenční síly vyplývající z rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky, z hrozby vstupů konkurenta do odvětví, z hrozby substitučních výrobků, z vyjednávací síly odběratelů a vyjednávací síly dodavatelů.

#### 4.3.1 Hrozba vstupů do odvětví

Riziko vstupu nových konkurentů na trh spočívá v tom, že na trh chce vstoupit nová společnost. Vstup do odvětví je velice finančně náročný. Další bariérou je časový horizont, kdy není možné v krátkém časovém úseku postavit rezidenční developerský projekt, provést právní a obchodní kroky spojené s nákupem pozemku, potřebnými stavebními úpravami a s následným prodejem bytů. Existuje potenciální hrozba, že se na českém realitním trhu objeví noví konkurenti, zejména prostřednictvím investic zahraničních společností.

**Obrázek 29: Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu do odvětví	Hodnocení (1 – nejnižší, 9 – nejvyšší)
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	8
Přístup k distribučním kanálům	3
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.	5
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	3
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	2
Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existující konkurence	4
Vládní politika	7
Celkem:	32
Průměrné skóre:	4,6

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2 Konkurenční rivalita v odvětví

Každá společnost usiluje o získání lepší pozice na trhu. V odvětví působí mnoho podniků. Některé jsou na trhu již mnoho let a mají zkušenosti a vybudovaly si dominantní

postavení na trhu. Rivalita mezi podniky se stále zvyšuje kvůli zvětšující se atraktivitě odvětví. Deset rezidenčních developerů si v roce 2019 rozdělilo 54 % celého trhu v Praze, zbývající podíl byl rozdroben mezi 130 menších firem.

**Obrázek 30: Žebříček rezidenčních developerů v Praze za rok 2019**

Pořadí	Společnost	Podíl na trhu	Počet prodaných bytů
1.	Central Group	11,8 %	658
2.	Finep	10,9 %	611
3.	YIT Stavo	5,6 %	313
4.	Vivus	5,0 %	278
5.	Metrostav Development	4,7 %	263
6.	PSN	4,1 %	229
7.	Skanska Reality	3,4 %	192
8.	Horizon Holding	3,2 %	180
9.	Afi-Europe	2,7 %	150
10.	Acord Invest	2,6 %	146
<b>Celkem v Praze prodáno všemi developery:</b>			5 600

Zdroj: Hypoindex.cz, 2021

Developeri se snaží přemýšlet o tom, co by mohlo zákazníky zaujmout (např. kuchyňská linka zdarma, pomoc se stěhováním). Dochází k rozšiřování služeb nabízejících společnostmi. Jedná se o zajištění právních služeb, vyřízení hypotečního úvěru a mnoho dalšího.

**Obrázek 31: Konkurenční rivalita v odvětví**

Stávající konkurence v odvětví	Hodnocení (1 – nejnižší, 9 – nejvyšší)
Počet konkurentů	8
Růst odvětví	7
Poptávka po službách	8
Odlíšnost služeb konkurence	4
Kvalita služeb konkurence	7
Cenová hladina nabídky konkurence	7
Charakter konkurence, postoj k obchodní etice	7
<b>Celkem:</b>	<b>48</b>
<b>Průměrné skóre:</b>	<b>6,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování



### 4.3.3 Hrozba substitučních výrobků

Za substituty lze považovat výrobky, které jsou pro spotřebitele atraktivnější, jak z pohledu ceny, tak z pohledu vlastností produktu. Vzhledem ke specifickému charakteru výrobku je hrozba substitutů prakticky nulová. V případě že na trhu disponuje nabídka bytů ke koupi, tak jejím substitutem lze chápat spíše jako nabídku bytů k pronájmu.

**Obrázek 32: Hrozba substitučních výrobků**

Hrozba substitutů	Hodnocení (1 – nejnižší, 9 – nejvyšší)
Existence mnoha substitutů na trhu	1
Konkurence v odvětví substitutů	2
Hrozba substitutů v budoucnu	1
Vývoj cen substitutů	2
Užitné vlastnosti substitutů	3
Celkem:	9
Průměrné skóre:	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.4 Vliv odběratelů

Na realitním trhu je velké množství developerů. Zákazníci jsou skupinou, která do společnosti přináší výnosy a zisk. Zákazník má možnost vybírat z velké nabídky bytů, a navíc je jeho rozhodování ovlivněno jeho přáními a požadavky na byt. Odběratele lze rozdělit do dvou skupin. První skupina, kupující, kteří si kupují byt pro své vlastní bydlení, a druhá: pro investice.

**Obrázek 33: Vliv odběratelů**

Vliv odběratelů	Hodnocení (1 – nejnižší, 9 – nejvyšší)
Počet významných zákazníků	8
Význam výrobku pro zákazníka	8
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	5
Hrozba zpětné integrace	3
Ziskovost zákazníka	7
Celkem:	31
Průměrné skóre:	6,2

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.5 Vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou pro každou firmu důležití, zajišťují přístup ke zdrojům, které společnost potřebuje pro výkon své činnosti. Při výběru dodavatele se posuzuje řada faktorů, hlavně kvalita, spolehlivost a nízké ceny. Na trhu z hlediska dodavatelů je poměrně velká konkurence. Tato skutečnost zlepšuje pozici společnosti, která si může vybírat nejen dle ceny poskytovaného zboží, ale také podle rychlosti dodání, komunikace apod.

**Obrázek 34: Vliv dodavatelů**

Vliv dodavatelů	Hodnocení (1 – nejnižší, 9 – nejvyšší)
Počet a význam dodavatelů	6
Existence substitutů a jejich hrozba pro dodavatele	3
Význam odběratelů pro dodavatele	6
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	4
Organizovanost pracovní síly v odvětví	5
Celkem:	24
Průměrné skóre:	4,8

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti vychází z již provedených analýz mikro i makrookolí. Matice SWOT spočívá v určení silných a slabých stránek vnitřního prostředí podniku a identifikaci vnějších faktorů, které mohou podnik ovlivnit – hrozeb a příležitosti.

**Obrázek 35: SWOT matice**

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní společnost s dlouhodobou tradicí	Ceny bytů
Kvalitní developerské projekty	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Kontrola kvality	Řízení rizik projektů
Vysoké znalosti a zkušenosti zaměstnanců	
Osobní přístup ke svým klientům	
Nabídka nadstandardních služeb	
Komplexní služby v rámci financí	
Příležitosti	Hrozby
Nedostatek bytů	Konkurence v odvětví
Expanze mimo Prahu	Zdražování pozemků a stavebních prací
Nový stavební zákon	Podmínky pro získání hypotéky
Vývoj stavebních technologií	Legislativa
Vývoj internetových technologií	

Zdroj: vlastní zpracování

**Silné stránky** – vnitřní pomocné síly mající vliv na dosažení cíle.

#### **Stabilní společnost s dlouhodobou tradicí, kvalitní developerské projekty.**

YIT Stavo stabilní společnost s finskými kořeny, jeden z pěti nejvýznamnějších a nejúspěšnějších rezidenčních developerů v Praze. Developer se zaměřuje na bytovou výstavbu v hlavním městě, přináší kvalitní bydlení promyšlené do posledního detailu. Společnost vyniká schopnostmi realizovat náročné projekty zaměřené na rozvoj měst a regionů.

#### **Kontrola kvality.**

Společnost zavedla a účinně provozuje systém kontroly kvality. Kontrola kvality zahrnuje fáze projektování stavby, dokončovací práce a převážku nového domu či bytu. Komplexní kontrolní systém zahrnuje přísnou kontrolu kvality všech použitých stavebních materiálů a jejich soulad s normami a legislativou.

#### **Vysoké znalosti a zkušenosti zaměstnanců.**

Klíčem k úspěchu společnosti je kompetentní personál, silná firemní kultura a inovativnost. Obchodní prostředí se neustále mění, a proto školení je důležité z hlediska rozvoje zaměstnanců. Společnost podporuje rozvoj zaměstnanců na všech úrovních. Zvláštní

pozornost je věnována práci managementu. Jsou čtyři úrovně školení vedoucích pracovníků: Mentor, Challenger, Partner a Inspirator.

### **Osobní přístup ke svým klientům, nabídka nadstandardních služeb.**

Při práci s klienty je vždy zapotřebí přímý kontakt, osobní komunikace je v mnoha ohledech přínosem. Specialista může svým jednáním výrazně ovlivnit rozhodování potenciálního klienta. Klienti mohou navrhnout malé změny na úrovni posunutí, vypuštění příček v bytě nebo drobné úpravy ve změně ploch jednotlivých místností. Zákazníci si mohou vybrat ze široké nabídky prémiového příslušenství za předem stanovenou cenu. Proces klientských změn umožňuje vybrat si podlahy, dlažby, dveře a další vybavení budoucího bytu.

### **Komplexní služby v rámci financí.**

Společnost poskytuje komplexní služby pro získání hypotéky: zpracování hypotečního úvěru, vytvoření odhadů a zajištění všeho potřebného pro hladký průběh financování nemovitosti (např. protokoly o stavu stavby, rezervace finančních prostředků, vedení běžného účtu, znalecké posudky). Díky hypotečnímu poradenství a individuálnímu přístupu ke každému klientovi a snažení najít řešení, které bude nejvíce vyhovovat, lze jednoduše sjednat hypotéku a ušetřit starosti s administrativou.

**Slabé stránky** – vnitřní škodlivé síly mající vliv na dosažení cíle.

### **Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.**

Firmy nemají na výběr mezi velkým počtem kvalifikovaných osob. K hlavním důvodům, patří nedostatek zkušeností uchazečů, jejich tvrdých a technických dovedností, kvalifikace a vzdělání.

### **Řízení rizik projektů**

Úspěšné řízení projektů hraje důležitou roli při zajišťování zisku společnosti. Nejvýznamnější rizika řízení projektů jsou spojena s tvorbou cen, plánováním, rozvrhováním, zadáváním veřejných zakázek, řízením nákladů, chováním zákazníků a rozvojem podnikání společnosti. Projekty rezidenčního bydlení představují významnou část očekávaného provozního zisku společnosti, což znamená, že nedílnou součástí těchto projektů je úspěšné řízení projektů.

## **Příležitosti – vnější pomocné síly mající vliv na dosažení cíle.**

### **Nedostatek bytů.**

Poptávka po nových bytech v Praze výrazně převyšuje nabídku. Podle Českého statistického úřadu bylo v hlavním městě dokončeno kolem 4 000 bytů k listopadu 2020. Nedostatek novostaveb na prodej bude přetrvávat. Hlavní město potřebuje roční přírůstek až 10 000 nových bytů. To je velká příležitost pro developerské společnosti.

### **Expanze mimo Prahu.**

Zájemci o vlastní bydlení, které míří mimo hranice Prahy preferují vlastní rodinný dům. Mezitím růst cen nemovitostí v hlavním městě, však způsobil, že ve středních Čechách roste také zájem o bydlení v bytovém domě. Tento trend potvrzuje připravované developerské projekty ve středočeských obcích s dobrou dopravní dostupností do Prahy.

### **Nový stavební zákon.**

Připravovaný nový stavební zákon má za cíl především zrychlit povolovací procesy při výstavbě. Zákon přinese zjednodušení a zefektivnění správních procesů, a restrukturalizace státní stavební správy. Další změnou je zavedení územního rozvojového plánu platného pro celé území ČR.

### **Vývoj stavebních a internetových technologií.**

Nové technologie pomohou developerům zrychlit a zefektivnit stavební proces. Prefabrikace – budoucnost stavebnictví. Společnost YIT Stavo spatřuje velký potenciál zejména u prefabrikovaných koupelen. Vysokopevnostní sádkartonové desky nové generace se ve všech ohledech vyrovnají klasickým cihlám, železobetonovým blokům či pórobetonu. Mezi výhody patří rychlost, efektivita výstavby, není třeba dělat zdlouhavé technologické přestávky a během stavebního procesu nezanáší přebytečná vlhkost.

Řízené větrání s rekuperací – systém, který zajišťuje neustálý přísun čerstvého vzduchu do domácnosti. Společnost YIT Stavo se zaváděním řízeného větrání s rekuperací počítá u svých chystaných projektů (Yit.cz, 2021).

Prohlídky bytů pomocí virtuální reality. S použitím speciálních 3D brýlí se zákazníci mohou navštívit vybrané bytové jednotky, vybrat si dekory, dveří, obklady či změnit vybavení koupelny.

**Hrozby** – vnější škodlivé síly mající vliv na dosažení cíle.

### **Konkurence v odvětví.**

Poskytování konkurenceschopných produktů a služeb odpovídajících poptávce zákazníků je pro společnost zásadní. Změny v preferencích zákazníků a v nabídce konkurence představují rizika spojená s poptávkou po produktech a službách společnosti. Noví konkurenti, obchodní modely a produkty na trhu s bydlením mohou představovat rizika spojená s poptávkou po produktech a službách společnosti.

### **Zdražování pozemků.**

Podle dat Hypoteční banky stavební pozemky v posledních 10 letech podražily o 85 procent. Důvodů je hned několik. Například v Praze jedním z důvodů zdražování pozemků je zastaralý územní plán. Proto je málo vhodných pozemků pro okamžitou výstavbu, které developeři shánějí.

### **Zdražování stavebních prací.**

Za poslední roky zdražily některé stavební materiály téměř dvojnásobně. Důvodem zdražování stavebních materiálů je hlavně vysoká poptávka. Stabilně roste také cena stavebních prací. Podle Českého statistického úřadu ceny stavebních prací narostly o 15 %. Vysoká poptávka po stavebních pracích umožňuje stavbařům zvedat ceny. A to nejvíce za poslední roky. Od ledna 2020 vstoupila v platnost evropská Směrnice o energetické účinnosti, která se podílí také na zdražování staveb.

### **Podmínky pro získání hypotéky, úrokové sazby.**

Ještě před pár lety stačilo prokázat dostatečné příjmy pro získání hypotéky. Nyní je vše mnohem složitější. Česká národní banka určuje základní podmínky. Poskytovatelé k nim přidávají další, aby měli co největší jistotu, že peníze se jim opravdu vrátí. Základní podmínky pro získání hypotéky: věk, příjem, dostatečná bonita, hodnota zástavy, bezdlužnost, LTV maximálně 90 %, DSTI do 50 %.

Úrokové sazby hypoték pomalu porostou. Některé banky již začaly své hypotéky zdražovat. Sazby hypoték jsou ovlivňovány nastavením úrokových marží bank, vývojem ceny peněz na mezibankovním trhu, očekávaným vývojem ekonomiky a rizikovostí žadatelů o úvěr. Banky v důsledku pandemie COVID-19 začaly velmi přísně nahlížet na zdroj příjmu žadatele o úvěr (Banky.cz, 2021).

Na základě provedených analýz je možné říci, že společnost má silnou a stabilní pozici na stavebním trhu. K udržení vysokých pozic v tomto odvětví lze doporučit následující strategie.

### **Strategie – ekologické bydlení.**

Strategie zahrnuje energetickou efektivnost výstavby staveb a jejich provozu. Současné všechny developerské projekty společnosti patří minimálně do úsporné energetické kategorie B.

Moderní řešení by měly pomoci nejen snižování energetické náročnosti nových domů, ale také hledání ekologičtějších cest. K dosažení cíle lze použít přírodní stavební materiály, tepelná čerpadla, extrémní zateplení a řízené větrání.

Na střechách budov lze vytvořit zelené zahrady, které v horkém počasí přirozeně postarají o snižování teploty. Vytápění a ohřev vody zajistí tepelné čerpadlo, které je mnohem ohleduplnější k životnímu prostředí než jiné zdroje.

Čerstvý vzduch je pro zdraví člověka velmi důležitý, a proto lze použít větrání s rekuperací. Řízené větrání s rekuperací zajišťuje optimální přísun čerstvého vzduchu v objektu bez průvanu a ubývají tepelné ztráty. Větrání má vysoké účinnosti rekuperace při nízké spotřebě. Například tento systém byl použit v projektu Parvi Cibulka.

Důležitým faktorem je také ozelenění v areálu rezidenčního projektu. V dnešní době dostatek zeleně a opatrné zacházení s vodou je nedílnou součástí ekologického bydlení. Například v projektu Suomi Hloubětín developer používá systém zadržování dešťových vod. Zachycená voda se používá na zalévání zeleně v areálu.

Chytrá domácnost neboli Smart Home nabídne větší komfort ovládání domácích spotřebičů, zabezpečení domova a šetření energií, což znamená snížení výdajů. Tyto technologie se používají v projektu Ranta Barrandov.

K dosažení cílů strategie je třeba se snažit u všech projektů dosáhnout uhlíkové neutrality a více čerpat energie z obnovitelných zdrojů. Téměř až jedna třetina emisí skleníkových plynů vzniká z výstavby budov a jejich provozu. V konečném důsledku tato rozhodnutí dokáže ušetřit značné finanční výdaje na domácnost, pomůže hospodárně zacházet s odpady a energiemi.

### **Strategie – zaměření na zákazníka a služby.**

Strategie zahrnuje péče o klienty ve všech fázích, včetně procesu nákupu bydlení i v dalších letech po nastěhování. Zaměření na realizaci rezidenčních projektů a udržitelné životní prostředí. Zákazníci potřebují nejen bydlení, ale také související infrastrukturu.

Při koupi bytu zákazníci mají možnost výběru z nadstandardního vybavení (barev, materiálů atd.), domluvit se na speciálních možnostech úprav bytu (posun dveřního otvoru, záměna vany za sprchový kout atd.). Pak zákazníci mají možnost zařídit rychle a jednoduše hypotéku prostřednictvím hypotečních poradců. Další služby, například pomoc se stěhováním, pomoc s prodejem stávající nemovitosti.

Aby bylo čekání na dokončení stavby pohodlnější lze použít, například přehled o dění na stavbě. Jedná se o fotografie a podrobný soupis provedených prací. Pak je zlepšit možnost pro zákazníka poslat svůj dotaz elektronicky, například na oficiální stránce v sociální síti nebo pomocí osobního účtu na internetové stránce společnosti, a získat v reálném čase podrobnou odpověď. Společnost musí nejen zákazníky informovat, ale také přijímat a zpracovávat jejich podněty nebo kritiku. Neustálá aktualizace webu, rychlé odpovědi na otázky na sociálních sítích: to vše je dnes velmi důležité a umožňuje developerům zvýšit loajalitu zákazníků a vyhnout se konfliktním situacím. Když zákazník vidí, že vše probíhá podle plánu, cítí se klidnější a zvyšuje se důvěra.

Pokud zákazník potřebuje v průběhu času také servis, vyplatí se ho zákazníkovi poskytnout nebo alespoň zprostředkovat, například v kooperaci se smluvními partnery. Spokojenost zákazníků pro společnost YIT Stavbo je velmi důležitá – a proto jí pravidelně monitoruje i v dalších letech po nastěhování.

Věrnostní programy pro zákazníky. Například při koupi bytu v projektu Suomi Hlubětín zákazníci mají možnost získat zajímavé slevy u smluvních partnerů nebo exkluzivní věrnostní kartu Sphere, se kterou lze výrazně ušetřit při nákupech.

Vynikající zákaznický servis je klíčovým cílem, proto je nutné pokračovat v rozvoji aktivit v zájmu zákazníků. Je nutné neustále sledovat, analyzovat informace o přáních zákazníků a zlepšovat zákaznický komfort pomocí digitálních technologií.

### **Strategie – digitalizace.**

Strategie zahrnuje digitalizace všech procesů: BIM, schvalovací procesy, řídicí procesy výroby, provoz stavby, prodeje nemovitostí. Digitalizace poskytne nové příležitosti pro zvýšení produktivity. Shromažďování, analýza a používání dat vytvoří nové obchodní příležitosti.



Zavedení metody BIM zvýší efektivitu díky generování počítačového vykreslení budov a inženýrských sítí, sníží se náklady na stavbu budov a zlevní i jejich provoz. Model slouží jako databáze informací o objektu pro jeho navrhování, výstavbu a provoz. Díky této technologii mohou odborníci plánovat, navrhovat, stavět a provozovat budovy ještě efektivněji. Digitální projektování by mohlo v budoucnu zjednodušit jednání na stavebních úřadech.

Administrativu spojenou se stavbou lze vyřešit pomocí aplikace „Vím o všem“. Aplikace eviduje docházku, vede elektronický stavební deník, sleduje pohyb majetku a shromažďuje i další potřebné informace. Nasbíraná data se automatizují a propisují všude, kde je potřeba. Například aplikace vytvoří stránku stavebního deníku, kde zapíše všechny dělníky jmenovitě i s pracovní dobou, pak zobrazí vedoucímu, kolik lidí a na jakých stavbách je. Pro investora zobrazí, například kolik lidí aktuálně pracuje na projektech a vytvoří statistiky. Aplikace významně zjednoduší práci, umožní šetřit náklady na stavbu a zároveň ušetří čas. Podle plánů zakladatele Josefa Beneše aplikaci bude možné provozovat i s dalšími, složitějšími systémy, jako je BIM.

Prodej bytů pomocí virtuální reality. Virtuální realita je nový standard pro komunikaci se zákazníky. Výhodou je to, že virtuální realita umožňuje mnohem větší emoční intenzitu než tradiční média. Přibližně třetina zákazníků kupuje byt ve fázi výstavbě, aniž by ho vůbec viděla. Díky virtuální realitě zákazníci si mohou „projit“ tak celý dům nebo byt. Zákazníci mohou volit standardy bytu, jako například dekory, podlahy, dveří či měnit vybavení pokojů. Pak mají možnost nahlédnout do okolí projektu. Takové prožitky totiž žádná videa ani fotografie nenahradí.

Digitalizace celého procesu vzniku stavby přinese významné úspory nejen během projektování a stavby samotné, ale v celém jejím životním cyklu. Podle studie poradenské společnosti PwC přibližně pět procent nákladů lze ušetřit již v projektové fázi.

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě provedených analýz a v souvislosti s tím získaných informací lze navrhnout doporučení na zlepšení strategie prodeje nemovitostí.

Návrh strategie prodeje bytů v rezidenčních projektech. Cílem strategie je především zvýšení poptávky po nových bytech.

Klient si nekupuje jen byt, ale celý životní styl. Pro zákazníka je důležitá lokalita, promyšlená dispozice bytu, stále více vnímá i estetickou podobu domu a veřejného prostoru v jeho okolí. Klientovi je třeba ukázat, jak bude odpočívat ve svém novém bytě, kam půjde na procházku atd. Čím bude více vizuálního obsahu (fotografie, videa, virtuální prohlídky), tím lépe si klient představí, jak bydlí v novém bytě.

### 1. Kreativní koncept.

Positioning je klíčovým prvkem kreativního konceptu jakékoliv značky. To platí i pro společnosti působící na realitním trhu. Positioning nemovitosti může být založen na následujících výhodách:

- **Moderní bydlení.** Komfortní bydlení pro zákazníky, kteří chtějí být v centru dění, vést zdravý a aktivní životní styl. Bydlení s převládajícími prvky minimalistického designu a s dostatkem přirozeného světla. Mezi největší výhody patří: minimalismus, funkčnost, vyrobitelnost, inovativnost a ekologie.
- **Ekologické bydlení.** Do popředí se dostanou ekologické materiály, prostorné, světlé a komfortní pokoje, umístění v blízkosti parku a vodních ploch, výborná dopravní dostupnost a občanská vybavenost. Takové bydlení je nejvhodnější pro mladé rodiny. Styl bydlení bude obsahovat především světlé barvy, krémové či mentolové odstíny a přírodní materiály jako jsou kožešina, dřevo a kov. Propagační prvky budou obsahovat krásné výhledy i přírodu, které probouzí myšlenky na stěhování do nového bytu.
- **Prémiové bydlení.** Bydlení pro náročnější zákazníky, kteří mají rádi život ve velkém stylu a chtějí dostatek místa pro sebe i svou rodinu. V tomto případě do webové stránky je nutné vložit bannery a další vizuální prvky, které zdůrazňují kvalitu nemovitosti. Bude také důležité uvést výhody nemovitosti, například bydlení obklopené soukromou zelení, veškerá občanská vybavenost, jako jsou školy, obchody, restaurace, lékárny, sportoviště, hřiště atd.

## **2. Budování značky (branding).**

Pomocí brandingů se společnost odlišuje od konkurence. Značka komunikuje se zákazníkem, zprostředkovává mu hodnoty. Cílem je vytvořit vztah založený na emocích. Nejmasovějším nástrojem, který zasáhne největší publikum, jsou PPC reklamy. Nejpopulárnějším typem jsou sociální sítě, kde dochází k přímé interakci firmy a potenciálního klienta. Komunikace na sociálních sítích vzbuzuje pocit, že se společnost zajímá o své klienty.

## **3. Firemní identita.**

Vizuální styl a firemní identita jsou základním identifikačním znakem společnosti. Firemní identita musí odpovídat aktuálním trendům na trhu. Firemní identita vytváří jednotný vizuální obraz značky a zvyšuje uznání rezidenčních projektů, což přispívá k utváření pozitivního obrazu celé společnosti.

## **4. Vytváření brožur.**

Brožury provádí v offline propagaci nemovitostí řadu důležitých úkolů:

- informování veřejnosti o novém rezidenčním projektu;
- populární a nenápadná reklama;
- zvyšující se důvěra v developerskou společnost.

Individuální přístup k vytvoření brožury umožní vyniknout mezi konkurencí.

## **4. Webové stránky.**

Oficiální webové stránky společnosti jsou její prezentací, spojením mezi klientem a developerem. Je to takový první kontakt se zákazníkem, a proto by měly být webové stránky pečlivě udržovány, a to nejen vizuálně, ale také obsahově. Základní pravidla pro tvorbu webových stránek: aktuálnost, bezpečnost, přehlednost, snadná a pohodlná orientace.

Hlavní stránka by měla obsahovat základní informace o rezidenčních projektech a developerovi. Je vhodné zadávat informace ve formě bloků, grafických ikon a nepsat dlouhé texty.

Nabídka bytů určených na prodej by měla obsahovat výhody, které nemají konkurenti, a které by potenciálního zákazníka mohly zajímat, například cena, lokalita, dopravní dostupnost.

## **5. Reklama nemovitostí.**

Správné SEO (optimalizace pro vyhledávače) v době internetu je velmi důležitou součástí efektivní prezentace při prodeji nemovitosti. Základem je používání tzv. „klíčových

slov“. Ke každé nemovitosti je důležité určit správná klíčová slova přímo pro tu danou konkrétní nemovitost, aby ji případný zájemce mohl snadno nalézt. Například klíčová slova k projektu Suomi Hloubětín: nový byt na Praze 9 Hloubětín, velký byt Praha 9, byt na prodej Praha 9, prodej bytu Praha 9, prodej 3kk bytu, nové byty Praha 9 Hloubětín.

PPC reklama – jedná se o zobrazení textových, bannerových či dynamických reklam ve vyhledávačích. Lze použít následující PPC reklamní systémy: Sklik systém od společnosti Seznam, reklamy se budou zobrazovat právě se vyhledávači Seznam.cz. Google Ads systém od společnosti Google, reklamy se budou zobrazovat v rámci vyhledávače Google a jeho partnerů.

## **6. Propagace na sociálních sítích.**

Sociální sítě jsou další nástroje pro udržování kontaktu s klienty a propagaci nemovitostí. Nejkrásnější fotografie nemovitostí přilákají ještě více potenciálních zákazníků. Například pomocí Facebook Ads – reklamy na Facebooku a Instagram Ads – reklamy na Instagramu.

Nákup nemovitostí patří do kategorie dlouhodobých rozhodování: rozhodování o nákupu může trvat až 6 měsíců. A proto komplexní marketingová strategie je nejspolehlivější metodou získávání zákazníků.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout zlepšení marketingové strategie prodeje nemovitostí. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí dílčích cílů, analýzy marketingového mixu, analýzy makroprostředí pomocí STEP analýzy, analýzy mikroprostředí a závěrečnou SWOT analýzou.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretickou a praktickou.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě studia odborné literatury a relevantních internetových zdrojů z oblasti dané problematiky. Teoretická část je věnována popisu pojmu marketing, marketingového mixu 7P a komunikačního mixu. Dále jsou popsány analýzy marketingového mikroprostředí a makroprostředí. Na konci teoretické části je popsána SWOT analýza. Tyto poznatky jsou aplikovány v praktické části práce.

V praktické části diplomové práce je představena společnost YIT Stavo. V úvodu praktické části jsou rozepsané jednotlivé části marketingového mixu, se jedná o produkt, cenu, komunikaci a distribuci. Analýza makroprostředí byla provedena prostřednictvím STEP analýzy. Jednalo se o zhodnocení faktorů sociálních, technologických, ekonomických a politických. Analýza mikroprostředí byla zpracována na základě Porterova modelu pěti sil vyplývající z rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky, z hrozby vstupů konkurenta do odvětví, z hrozby substitučních výrobků, z vyjednávací síly odběratelů a vyjednávací síly dodavatelů. Analýza mikroprostředí ukázala, že hrozba ze strany konkurence je vcelku vysoká.

Na základě získaných informací a výsledků analýz byla sestavená SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Jednotlivé faktory byly vysvětleny a popsány. Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost usiluje o posílení pozic na stavebním trhu a o získání nových zákazníků.

Společnosti byly navrženy tři různé strategie pro další rozvoj. Kromě strategií zaměřených na budoucí rozvoj byla dále navržena další řešení, která by mohla firmě pomoci ke zlepšení strategie prodeje nemovitostí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOČEK, Martin; Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. 2009. *POP – In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.

CEJTHAMR, VÁCLAV; DĚDINA, JIŘÍ. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. 352 s. ISBN 978-80-247-1300-4

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. 384 s. ISBN 978-80-271-2499-2

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav; SOUČEK, Ivan. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav; Petr, KRÁL. 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. 880 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 816 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 978-80-247-6978-3.

KUMAR, Nirmalya. 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl D. 2009. *Essentials of marketing*. 6th ed. London: Cengage Learning. 809 s. ISBN 978-0-324-65620-6.

MACHKOVÁ, Hana. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-1678-x.

PELSMACKER, Patrick de; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri van den. 2001. *Marketing communications*. New York: Financial Times/Prentice Hall. 641 s. ISBN 0273638718.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 253 s. ISBN 80-868-9848-2.

SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

### **Internetové zdroje**

BANKY. *Hypotéky začínají zdražovat* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/clanky/hypoteky-zacinaji-zdrazovat-blizi-se-konec-uroku-pod-2/>.

BIM-POINT. *A co je vlastně ten BIM?* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.bim-point.com/blog/a-co-je-vlastne-ten-bimJde>.

BUSINESS INFO. *Školství – statistický přehled* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/skolstvi-statisticky-prehled/>.

CHIRS. *Cenová pyramida* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.chirs.cz/blog/clanek/cenova-pyramida-z-ceho-se-tvori-cena-bytu-a-jak-ji-nastavit>.

- CLEVER AND SMART. *STP marketing* [online]. [cit. 2019-09-14]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/stp-marketing>.
- CONTENT MARKETING INSTITUTE. *What is content marketing?* [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>.
- CZBIM. *Krok na cestě k digitalizaci nejen stavebnictví* [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.czbim.org/aktuality/ceska-republika-udelala-zasadni-krok-na-cestech-k-digitalizaci-nejen-stavebnictvi>.
- CZCO. *Ekonomické údaje* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.
- DELOITTE. *Deloitte Develop Index* [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/real-estate/articles/cze-develop-index.html>.
- GRANDARS. *Marketingovaya-sreda* [online]. [cit. 2019-09-14]. Dostupné z: <http://www.grandars.ru/student/marketing/marketingovaya-sreda.html>.
- G4D. *Informační model* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.g4d.cz/digitalni-3d-modely/bim-informacni-model-bud>.
- HYOINDEX. *Hypoindex – vývoj* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>.
- KURZY. *HDP* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- MALA MARKETINGOVA. *Segmentace, targeting, positioning* [online]. [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning/>.
- MARKETING TOPSID. *Zásady marketingu* [online]. [cit. 2019-09-3]. Dostupné z: [http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice\\_marketingu&unit=zasady\\_marketingu](http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice_marketingu&unit=zasady_marketingu).
- NOVY STAVEBNI ZAKON. *Nový stavební zákon* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://novystavebnizakon.cz>.



SALES NEWS. *AMA: Nová definice marketingu* [online]. [cit. 2019-09-3]. Dostupné z: <https://www.salesnews.cz/obchod-a-marketing/trendy-id-2737816/ama-nova-definice-marketingu-id-574765>.

SEARCH CUSTOMER EXPERIENCE TECHTARGET. *Buzz-marketing* [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/buzz-marketing>.

VALBEKSTORY. *5 výhod umělé inteligence ve stavebnictví* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.valbekstory.cz/5-vyhod-umele-inteligence-ve-stavebnictvi/>.

YIT. *Prodej bytů* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.yit.cz/prodej-bytu/praha/praha-9/suomi-hlobetin>.

YTONG. *Rezidenční areál SUOMI Hloubětín* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.ytong.cz/rezidencni-areal-suomi-hlobetin.php>.