



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**KOMUNIKACE PŘI VYJEDNÁVÁNÍ STAVEBNÍ
ZAKÁZKY**

COMMUNICATION WHEN NEGOTIATING A CONSTRUCTION CONTRACT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. SVATOPLUK PELČÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2019



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Svatopluk Pelčák
Název	Komunikace při vyjednávání stavební zakázky
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2018
Datum odevzdání	11. 1. 2019

V Brně dne 31. 3. 2018

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Komunikace při vyjednávání stavební zakázky. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam komunikace v manažerské práci
 - manažerská a týmová spolupráce
 - specifika stavebnictví a stavební zakázky
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k tématu komunikace při vyjednávání stavební zakázky
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit a analyzovat marketingové výzkumy a následně posoudit jejich aplikaci do praxe. V teoretické části jsou vymezeny základní marketingové a komunikační znalosti spolu se stručným představením Baťovského Zlína a principů, které v tomto období Baťa využíval. V praktické části práce jsou definovány marketingové průzkumy včetně jejich vyhodnocení. Na základě těchto dat je pak závěrem práce představena koncepce. Hlavním důvodem k tvorbě koncepce je narůstající počet budov, které jsou opravovány bez ohledu na jejich historickou hodnotu a nařízení města. Tato koncepce si proto klade za cíl vytvořit alternativní plán - jak zachovat ojedinělý urbanistický charakter funkcionalistického zahradního města Zlín.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zlín, Marketing, Baťa, Baťovské domky, Architektura, Marketingový průzkum, Stavebnictví,

ABSTRACT

The main objective of the Diploma thesis is to create and analyze marketing researches and evaluate its possibilities of application in reality. There are marketing and communication basics, alongside with brief introduction to Baťa's Zlin listed in the theoretical part. The practical part of the thesis is focused on defining the methodology of the marketing researches, including its analysis. Based on these information there is a conception created. The main reason to create this conception was rising amount of houses, which are being repaired regardless of its historical value and city regulation. This concept is therefore focused on creation of alternative plan on – how to preserve unique urbanistic character of functionalistic garden city of Zlin.

KEYWORDS

Zlin, Marketing, Baťa, Baťa Houses, Architecture, Marketing research, Civil engineering,

Bibliografická citace

Bc. Svatopluk Pelčák *Komunikace při vyjednávání stavební zakázky*. Brno, 2019. 99 s., 3 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Komunikace při vyjednávání stavební zakázky* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 7. 1. 2019

Bc. Svatopluk Pelčák

autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Komunikace při vyjednávání stavební zakázky* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 7. 1. 2019

Bc. Svatopluk Pelčák

autor práce

Poděkování

Mé poděkování patří v první řadě doktorce Linkeschové za odborné vedení a volnost, kterou mi při zpracovávání práce poskytla. Dále chci poděkovat všem těm, kteří mi při zpracování práce poskytly odborné názory a argumenty a to zejména Ing. Schwabovi a Ing. Pelčákové. Zároveň díky také Ing. arch. Ambrosovi z Oddělení prostorového plánování města Zlína za kritiku a odborné konzultace ve věci této práce.

OBSAH

ÚVOD	1
TEORIE	2
1 SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ A STAVEBNÍ ZAKÁZKY	2
1.1 POMĚR MANUÁLNÍ PRÁCE VE STAVEBNÍ VÝROBĚ	2
1.2 MOBILNÍ MÍSTO VÝROBY	3
1.3 VLIV POVĚTRNOSTNÍCH PODMÍNEK	3
1.4 OMEZENÁ MOŽNOST AUTOMATIZACE PRACÍ.....	4
2 MANAŽERSKÁ A TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE VE STAVEBNICTVÍ.....	4
2.1 PRINCIP TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	4
2.2 KOMUNIKACE MEZI MOCNÝMI JEDINCI A SKUPINOU STAKEHOLDERŮ.....	5
2.3 SPOLEČNOST PODLE TOMÁŠE BATI.....	6
2.4 ZVLÁŠTNOSTI KOMUNIKACE V MÍSTĚ PROJEKTU	7
3 SPECIFIKA MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ.....	8
3.1 STAVEBNÍ TRH	9
3.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE STAVEBNÍ FIRMĚ	10
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	11
4.1 DEFINICE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ VÝZKUMU.....	11
4.2 SESTAVENÍ PLÁNU VÝZKUMU	12
4.3 VÝBĚR RESPONDENTŮ	14
4.4 SBĚR DAT	16
4.4.1 Kvalitativní výzkum	16
4.4.2 Kvantitativní výzkum	16
4.4.3 Výběrové šetření.....	17
4.4.4 Forma výběru respondentů	18
4.4.5 Dotazování	19
4.5 VÝSTUP – ANALÝZA DAT.....	20
4.5.1 Porozumění zákazníkovi.....	21
4.5.2 Branding – značka.....	21
5 ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	23
5.1 SLEPTE ANALÝZA	23
5.1.1 Sociálně kulturní vlivy.....	24
5.1.2 Legislativní vlivy	24
5.1.3 Ekonomické vlivy.....	24
5.1.4 Politické vlivy	24
5.1.5 Technologické vlivy.....	25
5.1.6 Ekologické vlivy.....	25
5.2 PORTERŮV MODEL KONKURENCE	25
5.2.1 Dodavatelé	26
5.2.2 Nové firmy	26
5.2.3 Konkurenční firmy.....	26
5.2.4 Odběratelé – zákazníci.....	26
5.2.5 Substituty	27
5.3 SWOT ANALÝZA	27
6 MARKETINGOVÝ MIX.....	29
6.1 PRODUKT	31
6.2 CENA	32
6.3 MÍSTO – DISTRIBUCE.....	33
6.4 LIDÉ.....	34
6.5 PROPAGACE - KOMUNIKACE.....	34
6.5.1 Jak sestavit komunikační mix.....	35
6.5.2 Strategie komunikace	36

6.5.3	<i>Specifika marketingového mixu ve stavebnictví</i>	36
7	PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	36
7.1	AMSTIC.....	37
7.2	ZDROJE - 3M.....	37
7.3	STRATEGIE.....	38
7.4	TAKTIKA	38
7.5	IMPLEMENTACE	39
7.6	KONTROLA	39
	EMPIRICKÁ ČÁST	41
8	STÁVAJÍCÍ SITUACE BAŤOVÝCH ČTVRTÍ VE MĚSTĚ ZLÍNĚ	41
8.1	VÝZNAM ZÁSTAVBY ZLÍNA 1900-1950	41
8.1.1	<i>Typové rodinné domky – Baťovské čtvrti</i>	41
8.2	HLAVNÍ ZÁSADY PAMÁTKOVÉ PĚČE V MPZ ZLÍN.....	43
8.2.1	<i>Zateplování budov</i>	44
8.2.2	<i>Fasáda budov</i>	44
8.2.3	<i>Sokly</i>	45
8.2.4	<i>Střecha</i>	45
8.2.5	<i>Komín</i>	45
8.2.6	<i>Pozemky</i>	45
8.2.7	<i>Překlady nad stavebními otvory</i>	45
8.2.8	<i>Výplně otvorů</i>	45
8.2.9	<i>Fotovoltaické a solární panely</i>	47
8.2.10	<i>Závěr k zásadám výstavby</i>	47
9	PRACOVNÍ HYPOTÉZY K TÉMATU KOMUNIKACE PŘI VYJEDNÁVÁNÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY	47
9.1	PRŮZKUM A – BRNO.....	47
9.2	PRŮZKUM B – ZLÍN.....	48
9.2.1	<i>Průzkum C – Baťa</i>	50
10	TVORBA DOTAZNÍKŮ A CHARAKTERISTIKY JEDNOTLIVÝCH SOUBORŮ	51
10.1	MARKETINGOVÉ VÝZKUMY	51
10.2	PRŮZKUM A – BRNO.....	52
10.2.1	<i>Charakteristika souboru respondentů Brno</i>	52
10.2.2	<i>Metodika sběru dat k dotazníku A</i>	53
10.3	PRŮZKUM B – ZLÍN.....	55
10.3.1	<i>Charakteristika souboru respondentů Zlín</i>	55
10.3.2	<i>Metodika sběru dat k dotazníku</i>	56
10.4	PRŮZKUM C – EMOTIVNÍ VZTAH KU JMĚNU BAŤA.....	58
10.4.1	<i>Metodika a sběr dat Průzkumu C</i>	58
10.4.2	<i>Hypotéza Průzkumu C</i>	58
11	ANALÝZY EMPIRICKÝCH ŠETŘENÍ	59
11.1	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU A - BRNO	59
11.1.1	<i>Vyhodnocení hypotéz</i>	59
11.1.2	<i>Shrnutí výzkumu A</i>	60
11.2	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU B - ZLÍN	62
11.2.1	<i>Vyhodnocení hypotéz</i>	62
11.2.2	<i>Chování důležitých skupin v rámci průzkumu B</i>	65
11.2.3	<i>Shrnutí výzkumu B</i>	66
11.3	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU C – BAŤA	68
11.3.1	<i>Vyhodnocení hypotézy</i>	69
11.4	SOUHRNNÁ VÝCHODISKA Z MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	69
12	ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	72
12.1	SLEPT ANALÝZA.....	72
12.1.1	<i>Sociální faktory</i>	72

12.1.2	<i>Legislativní faktory</i>	74
12.1.3	<i>Ekonomické faktory</i>	74
12.1.4	<i>Politické faktory</i>	74
12.1.5	<i>Technologické faktory</i>	75
12.2	PORTERŮV MODEL	76
12.2.1	<i>Stávající konkurenti</i>	76
12.2.2	<i>Potenciální konkurenti</i>	76
12.2.3	<i>Dodavatelé</i>	77
12.2.4	<i>Kupující</i>	77
12.2.5	<i>Substituty</i>	77
12.2.6	<i>Závěr Porterova modelu</i>	77
12.3	SWOT ANALÝZA	77
12.3.1	<i>Silné stránky</i>	78
12.3.2	<i>Slabé stránky</i>	78
12.3.3	<i>Příležitosti</i>	78
12.3.4	<i>Hrozby</i>	79
12.3.5	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i>	80
	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	81
13	ZÁSADNÍ PROBLÉMY BAŤOVSKÝCH ČTVRTÍ	81
13.1	TRISTNÍ STAV VEŘEJNÉHO PROSTORU A BUDOV	81
13.2	VYSOCE OMEZENÝ AŽ NEMOŽNÝ ROZVOJ	84
13.3	NEDOSTAČUJÍCÍ KVALITA BYDLENÍ	85
14	KONCEPČNÍ CÍLE	86
15	REALIZAČNÍ MODEL KONCEPCE	87
15.1	MODEL A – INVESTOREM JE SOUKROMÝ SUBJEKT	88
15.2	MODEL B – INVESTOREM JE MĚSTO ZLÍN	89
15.3	REALIZAČNÍ SOUKROMÁ FIRMA	90
15.3.1	<i>Technické předpoklady</i>	90
15.3.2	<i>Marketingové předpoklady</i>	91
16	SHRUTÍ KONCEPCE	92
16.1	VIZE	93
16.2	ZLÍN 2050	93
16.2.1	<i>Koncepce uvedena v život</i>	93
16.2.2	<i>Koncepce potopena a zavrhnuta</i>	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97

ÚVOD

Diplomová práce na téma : „Komunikace při vyjednávání stavební zakázky “ se bude zabývat analýzou prostředí města Zlína a s ním souvisejícího fenoménu „Baťovských domků“. Analýza práce bude prováděna na základě dat zjištěných marketingovým průzkumem. Na základě těchto dat bude navržen nový koncept udržení architektonické hodnoty města s přihlédnutím na zájmy a požadavky obyvatel.

V současnosti jsou čtvrti s „Baťovskými domky“ pod ochranou tzv. MPZ – Městské památkové zóny. V této zóně platí přísnější pravidla pro stavební řízení a to zejména proto, že je ve veřejném zájmu, aby byl zachován výjimečný charakter města. Toto způsobuje již samo o sobě velké problémy soukromým vlastníkům těchto nemovitostí, kteří jsou díky tomu výrazně limitováni v tom, co mohou se svými nemovitostmi provádět. Největší problém ale je, že domky byly stavěny v rozmezí let 1926-1942 a dle slov projektantů z tehdejší doby byly stavěny s životností 20-30 let. Tato skutečnost způsobuje že domky nevyhovují v téměř žádné oblasti dnešním standardům a to nutí vlastníky ke krajním řešením, kdy u velké části rekonstrukcí dochází k porušování pravidel i za cenu pokuty pro vlastníka. To vede k tomu, že je likvidováno historické bohatství a zároveň populace vlastníků nemovitostí je velmi zneklidněna a nemá důvěru ve veřejné instituce.

Cílem této práce bude vytvořit výzkumné šetření a zhodnotit jejich praktické využití – toto využití bude cíleno na navržení nového řešení stávající neudržitelné situace, které zabezpečí, že bude zabezpečeno unikátní urbanistické řešení města, ale zároveň bude umožněno vlastníkům nemovitostí bydlet v domech odpovídajících dnešním standardům. Cílem práce není stanovit přesný plán, ale navrhnout koncept řešení, který může být dále rozpracován a zrealizován.

Práce bude členěna do 3 hlavních částí. V první teoretické části budou specifikována teoretická východiska práce, která jsou nezbytná pro zpracování práce. V části empirického šetření budou uvedeny výsledky a metodika průzkumů s vyhodnocením marketingového prostředí. Tato data budou shrnuta ve SWOT analýze.

Ve třetí části Dílčí závěry a doporučení bude popsán vytvořený koncept, včetně jeho popisu a způsobu uplatnění. Součástí této části budou i scénáře úspěchu či neúspěchu tohoto projektu a jejich případné dopady na město a veřejný prostor.

TEORIE

1 SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ A STAVEBNÍ ZAKÁZKY

Stavebnictví se jakožto obor zabývá výrobou stavebních děl. Takovým dílem může být jakákoliv stavba od dopravních staveb, přes různé formy obyvatelných, či administrativních budov, až po výhradně technologické stavby. Obor jako takový, má ale oproti jiným oblastem výroby významné odlišnosti. Mezi takové odlišnosti můžeme řadit zejména:¹

- Velký poměr manuální práce
- Neustále měnící se místo výroby
- Významný vliv počasí na výrobu
- Velmi omezené možnosti normalizace prací

1.1 Poměr manuální práce ve stavební výrobě

Velký poměr manuálních prací je způsoben jedinečností každého díla. Stavební dílo je většinou stavěno na zakázku investora, který s ním má velmi specifické záměry. A ačkoliv se může nezaujatému čtenáři zdát, že by díla se stejným užitkem (kupříkladu rodinné domy, určené k bydlení jedné rodiny) klidně mohla být stejná, opak je pravdou. Jelikož i stavby menšího rozsahu jsou výrazné investice, většina investorů velmi výrazně zasahuje do průběhu jak přípravy, tak samotné realizace stavby.

Kvůli tomuto faktu je nutné většinou každý projekt připravovat zvlášť krok po kroku, neboli znovu od začátku. Výjimku tvoří například panelová výstavba, či jiné projekty, jako třeba „domy na klíč“, kde firma prodává již hotový projekt, ve kterém dělá investor jen dílčí změny. Toto přináší v první řadě úspory administrativní a časové pro zhotovitele, protože má investor menší variabilitu výběru a zpravidla tím vykoupenu finanční úsporu pro investora.

Při realizaci stavební zakázky je pak toto specifikum ještě výraznější. Jelikož je každá stavba budována na jiném místě, je také přístupnost ke stavbě naprosto odlišná. Proto je

¹ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x. (s. 16-18)

významná část pracovních úkonů prováděna dělníky, případně dělníky co ovládají stroje (jeřábík, řidič apod.). Úskalí této skutečnosti se nejvíce projevují v této době (podzim 2018), kdy nezaměstnanost ve ČR atakuje historická minima a to způsobuje akutní nedostatek pracovní síly. Nejvíce se tento nedostatek pracovní síly projevuje právě v odvětvích co mají tristní pracovní prostředí a průměrné platové ohodnocení. Čemuž přesně odpovídá stavební výroba. Dnes značná část stavebnictví trpí nízkou kvalitou provedené práce, zajišťované dělníky s nízkou, nebo chybějící odborností. Proto je žádoucí výrobu v maximálně možné míře normalizovat a minimalizovat příčiny vzniku nekvalitní práce.

1.2 Mobilní místo výroby

Další výraznou nevýhodou stavební výstavby je potřebné neustálé cestování za prací, které je v ČR poměrně neblaze vnímáno. Jelikož je naše země menší rozlohy, nejsou zde lidé zvyklí dojíždět za prací tak jako tomu je kupříkladu v USA. To znamená že dojíždění působí jako další negativní faktor hlavně pro pracovníky výroby přímo na stavbě. S tímto se také pojí problém, že každé místo má jiné specifika . Roviny, šikminy, poddajná půda, vysoká spodní voda apod.. Všechny tyto problémy jsou příčinou toho, že i dvě naprosto stejné budovy, postavené v jiných lokalitách , jsou investičně rozdílné a stejně tak může jejich výstavba trvat výrazně odlišně. Tomuto problému lze těžko předcházet. Lze jej pouze minimalizovat v případě, že se výstavba orientuje v nějaké konkrétní oblasti, ale ani tam nelze vyloučit významné rozdíly v základových poměrech.

1.3 Vliv povětrnostních podmínek

Neovlivitelným vlivem je počasí. To může naprosto dramaticky změnit průběh stavebních prací, hýbat s cenou stavby, i s finální délkou trvání výstavby. V podstatě existují pouze částečná opatření jak minimalizovat vlivy počasí, ale i ve chvíli , kdy se takové omezení vlivu počasí povede, nikdy to není stoprocentní. Jako příklad můžeme uvést kupříkladu velmi nízké teploty při výstavbě betonových konstrukcí. Standartní betonová směs přestává tvrdnout ve 4°C , při klesajících teplotách se dá tato směs modifikovat přísadami a na stavbě dodatečně zahřívat. Ale nikdy nebude dosaženo takové kvality betonové směsi, jako kdyby tvrdla za standartních povětrnostních podmínek.

1.4 Omezená možnost automatizace prací

Jednou z největších překážek v růstu stavebního odvětví je právě nedostatečná automatizace. V době, kdy dochází k automatizaci mnoha jiných oborů a zároveň dochází k nedostatku pracovních sil, je nemožnost automatizace opakujících se prací naprosto kritickým činitelem v rozvoji odvětví. Automatizaci v současnosti lze zavádět jen velmi málo hlavně ze 2 důvodů:

- Každá stavba je velmi odlišná (viz. kapitola 1.1)
- Vysoká cena a prostorová náročnost automatických strojů

Individuální odlišnost staveb je největším problémem, jelikož každá stavba má jiné požadavky a i když dělník na každé stavbě pokládá cihlu, na ni maltu, na ni další cihlu, u většiny budov je tento postup vázán s velmi odlišným prostředím, předchází mu odlišné úkony a má na to nenormalizovaný pracovní prostor.

Tento problém částečně řeší „prefabrikované dílce“. Což jsou sloučené stavební prvky budovy, které jsou vyráběny po velkých kusech automaticky a centrálně na jednom místě a následně jsou dopraveny na místo stavby.

Všechny výše zmíněné odlišnosti jsou pro stavebnictví výraznou zátěží a způsobují zejména nárůst finální ceny stavebního díla a zvyšují samotnou délku výstavby. Proto je velmi žádoucí se všemi těmito specifiky počítat a snažit se je v rámci možností minimalizovat. To lze dosáhnout pomocí optimalizace pracovních sil, projektů, ale také sledováním moderních technologií a snahou je uplatnit na trhu.

2 MANAŽERSKÁ A TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE VE STAVEBNICTVÍ

Mezi jeden z klíčových prvků na kterých je celá oblast stavebnictví založena, je jednoznačně spolupráce a týmová práce. Žádná kvalitní budova by nevznikla bez týmu odborníků připravujících projektovou dokumentaci, kteří ale velmi úzce spolupracují a vytváří ucelený výsledek. Stejně tak v při samotné realizaci, spolupracují jednotlivé pracovní čety, ale také dodavatelé mezi sebou a špatná spolupráce vždy vyústí v problémy.

2.1 Princip týmové spolupráce

S tímto se váže skutečnost, že dobře fungující tým, dosáhne vždy lepších výsledků, než stejně objemná skupina jedinců pracujících nezávisle, bez spolupráce. Tento efekt se

nazývá Synergie a znamená, že při správném nastavení mezilidských vztahů a vzájemné komunikace dochází k násobení výkonů jednotlivců mezi sebou, nikoliv ke sčítání.²

Jak uvádí Linkeschová ve své knize na příkladu jednoho dělníka významného anglického chrámu: „Když má člověk vizi, je vyrovnanější a spokojenější“.³ To znamená že i když je oceněn stejným způsobem jako jeho spolupracovníci, má ze své práce mnohem víc, pokud v ní vidí smysl a přidanou hodnotu pro život svůj, nebo svého okolí. Tuto skutečnost lze krásně aplikovat do stavební praxe. Když spolupracuje několik odborníků na objektu, ale každý z nich dělá jen jednu odbornou část této budovy zvlášť, velmi pravděpodobně část z nich vůbec nemyslí na finální objekt (Jak by měl vypadat? Kdo v něm bude bydlet? Jací jsou to lidé? Apod.). Proto pokud na jakékoli části stavební zakázky pracuje skupina lidí, je vždy nezbytné komunikovat a být co nejbližší spolupracovníkům. Protože pokud je tento element zanedbán, nedochází absolutně k využití možného potenciálu lidské spolupráce.

2.2 Komunikace mezi mocnými jedinci a skupinou stakeholderů

Ačkoliv jsem doposud popsal výhradně jen vztahy při tvorbě stavebního projektu a jak tyto vztahy komunikace ovlivňuje, minimálně stejně významnou roli hrají v dnešní společnosti vztahy mocných jedinců se stakeholdery – neboli množinou zúčastněných osob, kterých se daná problematika týká. Vzhledem k tématu práce je tato oblast komunikace velmi důležitá, a proto je zde rozebrána. Jako příklad takového vztahu by mohl být vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, nebo starosta města – občan města.

V obou případech je evidentní rozdíl v tom, který z páru drží majoritní podíl moci a rozhodovacích pravomocí. Na druhou stranu tento zdánlivý diktátor by bez množiny stakeholderů nemohl svou práci vykonávat. Proto se stávají pro sebe vzájemně nepostradatelnými. Tímto se dostávají v principu do stejného vztahu jako mají spolupracovníci ve firmě mezi sebou a je velmi žádoucí aby mezi subjekty probíhala velmi rozsáhlá komunikace a rozvíjela se spolupráce. Smysluplná spolupráce ale vyžaduje, aby se obě strany upřímně vzájemně respektovaly a přistupovaly k sobě vzájemně s uvědoměním, že jeden bez druhého nejsou schopni fungovat. Tuto skutečnost v dnešní době velmi často opomíjí obě strany.

² LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x. (s. 129-139)

³ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x.(s. 131)

Historie nám nabízí mnoho přístupů různých společenských „lídrů“, ať už to byli politické osobnosti, nebo podnikatelé. Vždy měli společnou úctu ke svým spolupracovníkům a nešetřili snahou komunikovat a dávat lidem pocit, že mají vliv na finální běh věcí – neboli že na jejich názoru záleží. Takový přístup k řízení lze nalézt např. v přístupu Tomáše Bati.

2.3 Společnost podle Tomáše Bati

Tomáš Baťa je mnohými považován za jednoho z největších podnikatelů První Československé republiky, což je do velké míry způsobeno právě jeho přístupem k podnikání, kdy věnoval pozornost a své úsilí nejen vlastní výrobě v továrnách, ale také budování okolí jeho fabrik, které sloužilo potřebám zaměstnanců. Jeho přístup byl celosvětově ojedinělý a zřejmě i díky tomu dosáhl významných podnikatelských úspěchů po celém světě. A ačkoliv je situace na dnešním globalizovaném trhu značně změněna a není již možné spravovat firmu jak to dělal Baťa, mnoho jeho způsobů a principů lze použít jako inspiraci pro budoucí vývoj.

Princip Baťova řízení spočíval hlavně ve sdílené odpovědnosti. Podnik byl dělen do sekcí, kde každá sekce měla vlastní vnitropodnikové účetnictví. Každá taková sekce byla motivována podílem na zisku za správně a včas vyrobené výrobky a podílem ze ztráty na špatně provedené práci. Zároveň velká většina pracovníků pracovala za úkolovou mzdu a tím byla motivována k vyšší produktivitě. Zároveň každý pracovník měl jako benefit podíl ve firmě. To právě motivovalo pracovníky k větší zainteresovanosti spolu s podílem na zisku a ztrátě. Celkově systém akcentoval osobní zodpovědnost jednotlivců, ale také jejich zodpovědnost vzájemnou. Protože tím, že měli zaměstnanci vysoké podíly na tom „když se firmě dařilo“, znamenalo to menší odměny pro vedení firmy než v konkurenčních firmách.⁴

Další klíčovou idejí Bati byla jeho neutuchající snaha postarat se o své „spolupracovníky“, jak ze zásady nazýval své zaměstnance. Tyto ideje se plně projeví po 1. Světové válce, v období hospodářské krize, kdy Baťa v reakci na pokles tržeb o 50% snížil svým zaměstnancům skokově platy o 40%.⁵ Tato radikální změna sice hodně snížila standart života jeho zaměstnanců, ale zato je udržela při životě a nikdo neztratil

⁴ KONEČNÝ, Miloslav a Eva WAGNEROVÁ. Management v praxi. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-84-0. (s. 22-25, 155-157)

⁵ Historie | Baťa.cz. Baťa - nakupujte obuv, kabelky a doplňky online [online]. Copyright © [cit. 29.11.2018]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/stranka/historie>

živobytí. Tento element se ukázal být zásadním v dalším vývoji trhu a to zejména v rozsáhlém růstu ve 30. letech 20. století. S touto politikou Tomáše Baťa souvisela i výstavba všech druhů budov veřejného prostoru, od vzdělávacích budov, nemocnic, parků a kulturních středisek, až po letiště a Baťovy domky. Právě posledním zmíněným Baťa zajistil svým zaměstnancům místo k bydlení, a to pro většinu lidí znamenalo významné zvýšení životního standardu.

Díky tomuto chování Tomáš Baťa vybudoval ne firmu, ale celé město. A to je principem synergie, spolupráce a vzájemné komunikace. Přenášením zodpovědnosti komunikoval svým zaměstnancům to, že mají moc. Snížením platů za krize a přitom zabezpečením levnějšího jídla a základních životních potřeb zase to, že mu záleží na všech zaměstnancích a že se na něj jeho lidé mohou spolehnout.

Všechny tyto aspekty Baťových politik jen ukazují, jak důležitá komunikace a spolupráce je, a jaké může mít důsledky, když existuje správný záměr a je správně komunikován.⁶

2.4 Zvláštnosti komunikace v místě projektu

Jelikož je cílem projektu zlepšit veřejné prostředí a nabídnout obyvatelům alternativy k současnému stavu, je nutné jim tyto alternativy také vhodně představit – „odkomunikovat“. To samé platí pro osoby státní správy a samosprávy odpovědné za rozhodování v těchto věcech. Kromě toho, že je třeba definovat jakými kanály bude komunikace probíhat směrem k lidem, je ale nutné také vysledovat, jaká komunikace vzniká směrem od lidí.

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, může komunikace probíhat různými způsoby, jako to například činil Baťa, že svá stanoviska komunikoval svými činy. Komunikovat například může člověk svůj názor k nějaké fyzické věci tím, že se o ni nestará a nedbá o ni. Nebo také může docházet k tomu, že nevybíravé chování jedinců vůči jejich okolí je vyjádřením bezvýchodné situace v jaké se ten dotyčný může nacházet. Takovéto způsoby komunikace se většinou lidí pod tímto pojmem pravděpodobně nevybaví, a proto často zapadají a není jim věnována přílišná pozornost. A to i přes to, že mohou být naprosto nenahraditelným signálem, že něco není v pořádku.

⁶ MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4. (s. 313-335)

Něco podobného lze sledovat v místě projektu – neboli ve městě Zlíně. Stav nemovitostí v oblastech Baťových čtvrtí je z větší části velmi tristní, někdy v původní formě exteriérů a to i přes to, že město jako celek prosperuje a centrum se výrazně mění v moderní město. Úpravy takových Baťových domků by se daly rozčlenit do 3 skupin:

- Budovy s původním exteriérem - nerekonstruované
- Budovy po vhodné rekonstrukci – s dodržáním zásad památkové péče⁷
- Budovy po nevhodné rekonstrukci

Z výše zmíněných skupin budovy po vhodné rekonstrukci neznamenaají žádnou komplikaci. Alarmující ale je, že i přes to, že tyto čtvrti v podstatě „objímají“ celé centrum města, je velká většina nemovitostí zde neopravena. A další výrazná skupina nemovitostí je opravena velmi nežádoucím způsobem, kdy majitelé za nedodržení zásad památkové péče raději platí vysoké pokuty, než aby investovali dle zásad stanovených městem Zlín. Kupříkladu tyto skutečnosti mohou znamenat to, že obyvatelé vyjadřují nesouhlas s politikou památkové péče. Tento nesouhlas může do vysoké míry pramenit i z faktu, že i při rekonstrukci má vlastník natolik svázané ruce, že vlastně nemůže nemovitost upravit tak jak by chtěl. To s přihlédnutím k nízkému standardu budov znamená značně podprůměrné bydlení z dnešního úhlu pohledu. Ještě více nepřiměřené je to v případě, že přihlédneme k cenám nemovitostí, kdy se koupě a rekonstrukce takového domu se současnými podmínkami v podstatě vyrovná novostavbě v nejvyšší kvalitě na parcelách na okraji města.

Celé specifikum komunikace v rámci tohoto projektu je pak zejména v neverbální komunikaci, kterou provádí obyvatelé těchto čtvrtí. Tento druh komunikace byl dosud veřejnými orgány města Zlína naprosto přehlížen a na odhalení těchto slepých míst cílí i tato práce.

3 SPECIFIKA MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ

Význam marketingu ve stavebnictví nastínil již ve své knize Pleskač, když zmiňuje velkou transformaci stavebního trhu z období předrevolučního, do současnosti. Největší rozdíl spatřuje ve způsobu získávání zakázek. Zatímco před rokem 1989 nazývá systém zisku zakázek „poptávkový“ – neboli systém kdy stavebních podniků je nedostatek a lidé

⁷ Hlavní zásady památkové péče v MPZ | OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA ZLÍNA. OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA ZLÍNA [online]. Copyright © 2018 Magistrát města Zlína [cit. 29.11.2018]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/hlavni-zasady-pamatkove-pece-v-mpz-cl-1686.html>

poptávají jejich služby a čekají. Po roce 1989 se dostáváme do „nabídkového“ tržního systému kdy firem je více a dochází k hospodářské soutěži a konkurenci mezi podniky. To vyústilo v nutnost firem se zabývat ziskem zakázek – neboli firmy musí dělat kroky před ziskem zakázek, aby ukázalo potenciálním zákazníkům, že nabízí lepší produkt než konkurence. Souhrn těchto činů, které předcházejí nákupu se nazývá právě marketing.

Významným specifickým způsobu prodeje produktu ve stavebnictví je fakt, že každý produkt je velice individuálně sestaven. A to hlavně ve srovnání s pásovou výrobou průmyslových výrobků. Tato specifická je dána hlavně tím, že každý produkt je stavěn pro konkrétního investora a je pro něj zároveň velmi nákladný – což způsobuje u investoru potřebu mít takový proces pod kontrolou a klást výrazné požadavky na individualizaci výsledného projektu.⁸

3.1 Stavební trh

Stavební trh, neboli místo kde probíhá k prodeji produktů a konkurenčnímu boji jednotlivých firem, je velmi rozsáhlý, složitý a ovlivňuje jej velká skupina subjektů. Tyto subjekty mohou být součástí procesu prodeje a nebo mohou ovlivňovat jen komodity vstupující do stavebního procesu. To vše vyplývá ze skutečnosti že stavebnictví je obor, na který má vliv velká většina socio-ekonomických skutečností. Vliv na stavebnictví mají kupříkladu bankovní instituce, které často financují výstavbu, výše průměrných mezd v oblasti, která ovlivňuje jak moc lidé mohou investovat, nebo také nálady ve společnosti, které mohou odrážet nevoli lidí stavět určitý typ budov. Všechny tyto faktory jen ukazují jak velmi nepředvídatelný stavební trh je.

Pro lepší přehled o tom, jaká situace na trhu právě je se využívá v marketingu mnoha způsobů zjednodušení, zpřehlednění nebo také parametrizace trhu. Ta zahrnuje v podstatě stanovení základních charakteristik daného trhu a kvantifikace takových charakteristik. Ty pak jasně vypovídají o tom, v jaké situace se daný trh nachází, jaké jsou jeho charakteristické znaky a jakými způsoby lze na daný trh cílit. Mezi takové charakteristiky můžeme řadit kupříkladu:⁹

- Kapacitu trhu – objem prací provedený na trhu za určité období
- Potenciál trhu – objem zakázek od investorů poptávajících dané produkty

⁸ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.(s. 43-44, 55-59)

⁹ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.(s. 74-76)

- Nasycenost trhu – míra uspokojení poptávky investorů firmami
- Řázené segmenty trhu a jejich specifika (výše mezd, demografické údaje apod.)
- Legislativní a jiné podmínky komplikující výstavbu (Ekologické, památkové omezení)

Stanovení těchto charakteristik značně usnadňuje vstup firmy na stavební trh a výrazně snižuje rizika která každému subjektu vstupujícímu na trh hrozí.

3.2 Marketingové plánování ve stavební firmě

Pleskač uvádí ve své knize 6 fází marketingového plánu:¹⁰

- Fáze analytická – vstupní fáze, rozbory trhu, popis pravidel trhu
- Fáze koncepční – stanovení základních tržních orientací firmy
- Fáze cílová – konkrétní definování cílů firmy
- Fáze strategická – Definování cest, pomocí kterých bude dosaženo cílů
- Fáze realizační – provádění strategie a samotný výkon práce
- Fáze kontrolní – kontrola definovaných cílů a jejich případná modifikace

Tento přístup je do velké míry shodný s všemi přístupy, které zmiňují jiní autoři u jiných částí marketingových přístupů (Smith, Kotler, Hesková atd.). Společným prvkem všech přístupů je přístup „*Vytvoř – Proveď – Zkontroluj – Opakuj*“. Tato koncepce vychází z faktu, že marketing není faktickou disciplínou, kterou lze dělat správně a bude vždy fungovat. Pro každou zakázku fungují jiné způsoby a jelikož je velmi nepravděpodobné, že vždy strategie vyjde na první pokus, je nezbytné kontrolovat postupy a upravovat je v závislosti na konkrétních výsledcích daného záměru.

¹⁰ PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.(s. 189 - 190)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Všeobecně přijímanou definici marketingu, kterou uvádí i mnozí autoři ve svých publikacích o marketingovém výzkumu, je definice společnosti ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research), která jej definuje jako „Výzkum, co obsahuje všechny formy trhu, názorů, sociálních výzkumů a analýzu dat, je systematický proces získávání a interpretování informací o jednotlivcích nebo organizacích“¹¹. Jinou definici můžeme nálezt v rozsáhlé mezinárodní publikaci od Smitha a Albauma, která říká že: „Systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k řešení jakéhokoli problému na poli marketingu“.¹²

Základním určujícím prvkem, který rozlišuje výzkum od jiných forem získávání informací, je jeho vědecká podstata. To znamená, že je kladen velký důraz na objektivitu a co nejvyšší vypovídací hodnotu dat. Důležitost objektivity a systematickosti dokonale shrnuje Kozel a kol. v následujícím odstavci:

„Marketingový výzkum by měl fungovat jako vědecká metoda. Využíváme vědecké postupy a aplikace, např. statistické, psychologické, sociologické a jiné.. Při využití vědecké metody se pouze nedomníváme, že je naše metoda správná. Naopak využijeme tuto intuici, respektive již známé informace k tvorbě hypotéz, které před konečným rozhodnutím musíme potvrdit, nebo vyvrátit.“¹³

Tyto řádky jen shrnují principy složitého procesu získání dat. Cílem je získat pevný podklad pro následný plán podniku. Čím přesnější a pravdivější jsou data z výzkumu, tím větší šance má potom daný subjekt na úspěch v tržním prostředí.

4.1 Definice problémů a stanovení cílů výzkumu

Jak jsem již zmínil v předchozích kapitolách, v marketingu se velký objem činností řídí podle určitých principů, ale víceméně intuitivně. Proto je nutný vysoký objem kontrolních šetření při sestavování marketingových aktivit. Jinak tomu v principu není ani při výzkumu. Problém ale nastává v tom, že při stanovení cílů a definici problémů není žádný kontrolní mechanismus jak ověřit zdali byly stanoveny správně. Takže ve své

¹¹Metoda smart. Managementmania.cz [online]. Neznámé: managementmania.cz, 2015 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

¹²SMITH, Scott M a Gerald ALBAUM. *Fundamentals of marketing research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, c2005. ISBN 978-0761988526.

¹³ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6. (s.13)

podstatě ačkoliv všechny následné kroky mohou být ověřovány a konfrontovány s realitou mnohonásobně, pokud v úvodní fázi dojde k chybnému nastavení celé úvahy, budou i objektivní a pravdivá data zcela irelevantní pro oblast podniku. Tento problém vyplývá ze špatného odhadu právě těchto cílů a problémů. Na toto reaguje Kotler ve své publikaci kdy popisuje 3 varianty výzkumu, jak předejít těmto špatným odhadům.¹⁴

- „*Informativní výzkum*“ – má za cíl získat informace o skutečnostech, které mohou pomoci při definici problémů a cílů
- „*Deskriptivní výzkum*“ – popisuje stav trhu, potenciál produktu a další klíčové faktory, které mohou hrát zásadní roli při sestavení cílů
- „*Kauzální výzkum*“ – hledá kauzalitu, neboli důvod proč se dané věci dějí

Po tom co je tento iniciační problém vyřešen, může se přejít k samotnému sestavení plánu výzkumu.

4.2 Sestavení plánu výzkumu

Při sestavení plánu výzkumu jsou klíčové zejména 2 věci. Nejprve co za informace volím, kde a jak je budu získávat a následně co nimi chci zjistit, neboli proč potřebuji právě tyto informace. Následně si volím metodiku sběru dat.

Informace jako takové se nachází v mnoha různých formách, ale obecně je lze dělit na primární a sekundární informace. Primární informace jsou takové informace, které získáváme právě my, většinou výzkumem nebo jinými druhy šetření. Principem primárních informací je, že nejsou veřejně známé a že si je subjekt zajišťuje sám. Na druhé straně sekundární informace jsou takové informace, které jsou již veřejně známé, nebo dostupné. Mohou to být kupříkladu informace z jiných výzkumů, které byly zveřejněny. Velkým zdrojem takových informací je internet, kde v dnešní době lze nalézt se znalostí angličtiny informace téměř o všem. Problémem informací z internetu, je jejich častá anonymita a neověřitelnost. Proto je vždy vhodné brát informace získané z webu s velkou rezervou a vždy se snažit takovou informaci podložit jiným zdrojem, který je ověřitelný. Rozdíl mezi primárními a sekundárními informacemi je pak zejména v tom, že primární informace ze své podstaty poskytují subjektu kdo je získá konkurenční výhodu. To je dáno tím, že je jediný kdo v té dané chvíli takovou informaci má. Na druhou stranu primární informace jsou mnohem dražší než informace sekundární.

¹⁴ KOTLER, Philip; WONG, Veronicas; SAUNDERS, John; AMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048s. ISBN 978-80-247-1545-2 (s.407)

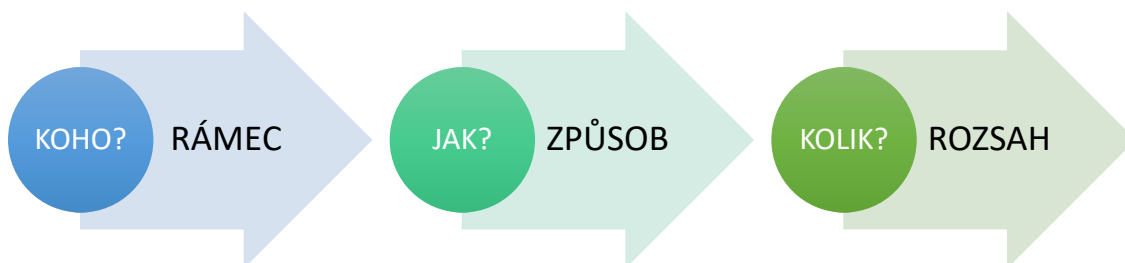
Způsob, neboli metodiku sběru dat poté určujeme v závislosti na tom jaká data u koho chceme získat a jaké máme prostředky na jejich získání. Podle toho jaká data chceme rozlišujeme výzkum kvantitativní a kvalitativní, kde kvalitativní výzkum zjišťuje zejména důvody chování jednotlivých subjektů, naopak kvantitativní pomáhá kvantifikovat, neboli vyčíslit jak velké jsou dané skupiny, nebo co konkrétně preferují. Každý tento druh výzkumu má svá specifika co se výstupů i vstupů. U kvantitativního výzkumu lze díky tomu, že bývá většinou většího rozsahu počítat s delší dobou zpracování, protože je třeba velké množství dat nejprve sesbírat a následně zpracovat. U kvalitativního výzkumu je zase problém s tím, že vyžaduje vyškolený a vysoce vzdělaný personál a velmi pracně vyhotovenou osnovu samotného výzkumu. To způsobuje výraznou finanční náročnost. Pro účely této práce je zvoleno dotazníkové šetření a jeho podrobný popis je popsán v kapitole sběru dat.^{15 16}

¹⁵ KOTLER, Philip; WONG, Veronicas; SAUNDERS, John; AMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048s. ISBN 978-80-247-1545-2 (s.408)

¹⁶ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.96)

4.3 Výběr respondentů

Proces výběru respondentů lze podle Kotlera rozdělit do 3 kroků “*Rámec, způsob a rozsah*”.¹⁷



Obrázek 2 Proces výběru respondent Zdroj (Kozel,2011,s193 – vlastní zpracování)

Rámec, představuje segment lidí, kterých se budeme dotazovat. Většinou se to týká cílové skupiny, kterou chceme svým produktem oslovit. Cílová skupina by podle Kozla měla být určena tak, aby byla : „ ...v terénu snadno dosažitelná a její velikost by neměla být příliš malá , aby nevynechávala některé sic malé, ale podstatné skupiny obyvatelstva. “¹⁸ Ačkoliv je tento argument vědecky zcela validní, je nutné si uvědomit. Že se zvyšováním objemu cílové skupiny, se nejen snižuje její dosažitelnost ale hlavně značně zvyšují náklady na získání takových dat. Proto je třeba brát v potaz i poměr přesnosti / cena. V ideálním případě by měl výběr proběhnout tak, že nejprve dojde k širokému výběru respondentů a ten je pak zúžen na základě toho, jak velký vliv dané skupiny respondentů na výsledný produkt mají.

¹⁷ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.194)

¹⁸ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.194)

Způsob výběru respondentů lze v zásadě rozlišit podle toho zdali je, v rámci cílové skupiny, výběr prováděn náhodně, nebo cíleně. Toto dělení přehledně shrnuje a vysvětluje tabulka od Kotlera :

Náhodný výběr	
Prostý náhodný výběr	Do výběrového souboru může být zařazen kdokoli, všichni mají stejnou šanci
Stratifikovaný náhodný výběr	Populace je rozdělena do skupin podle zvolených kritérií (například věkové skupiny) a náhodný vzorek je vybrán z každé skupiny
Shlukovaný (oblastní) výběr	Populace je rozdělena na dílčí skupiny (například dle místa bydliště) a vzorek je vybrán z každé skupiny
Záměrný výběr	
Výběr dle dosažitelnosti	Výzkumník vybere nejsnáze dosažitelné respondenty v populaci
Výběr dle uvážení	Výzkumník používá svůj úsudek při výběru respondentů, kteří podle jeho názoru přinesou přesné informace
Kvótní výběr	Výzkumník vyhledá stanovený počet respondentů a dotazuje se jich z každé předem vybrané kategorie

Obrázek 3 Typy výběrových souborů (Zdroj: Kotler, 2007, s. 419 – vlastní zpracování)

Náhodný výběr představuje výrazně vyšší přesnost, tím že vylučuje neobjektivní faktory jako je lidská sympatie a jiné preference, případně minimalizuje možnosti pro manipulaci s daty. Podle Kozla závisí na: „ *přesnosti vymezení populace - znalost a definování správného základního souboru respondentů, adekvátnosti výběru – zda byl dostatečný počet respondentů a zda-li byla zachována náhodnost, stupni homogenity populace – diferenciaci jednotlivých skupin základního souboru* „¹⁹ Homogenita tady znamená jak se lidé liší, či jsou jí podobní.

Velikost dotazovaného segmentu potom určujeme právě na základě zmíněného poměru kvalita / cena – neboli najít ideální poměr mezi cenou daného výzkumu a jeho

¹⁹ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6. (s.196)

vypovídající hodnotou. Na to lze využít nákladového, slepého odhadu a statistický přístup. Nákladový je nejméně vhodný protože stanovuje počet čistě na základě finančních možností z rozpočtu a nebere příliš v potaz potřeby podniku. Slepý odhad se řídí čistě intuicí a know-how daného manažera, což může být velmi nevhodné, jelikož v počátečních fázích výzkumu již vnáší do celého procesu značnou nepřesnost. Statistický přístup zakládá na statistických datech známých o dané skupině a využívá odchylky ke stanovení přesnosti dotazování.

4.4 Sběr dat

Nejnákladnější část výzkumu je bezesporu samotný sběr dat. Ten je zaměřen na sběr primárních informací a tím pádem na zisk konkurenční výhody.

4.4.1 Kvalitativní výzkum

Kozel uvádí jako cíl kvalitativního výzkumu : „*Hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami.*“²⁰ V podstatě kvalitativní výzkum slouží k pochopení dotazovaných. Jeho nevýhoda je v malém množství dotázaných, tím pádem je nutné provádět tzv. profilování. To je proces kdy se vytvoří několik fiktivních postav - profilů, které zastupují zájmové skupiny a mají jejich klíčové vlastnosti – na základě těchto profilů je následně vyhledán jedinec, který tomu profilu odpovídá a je s ním veden takový rozhovor zaměřen na pochopení jeho motivací, vnitřních pochodů apod.

Kvalitativní výzkum má velký význam zejména při zkoumání značek, respektive co s nimi mají lidé spojené, co v nich budí za reakce a jak ji vnímají.

4.4.2 Kvantitativní výzkum

Velmi důležité, z dnešního úhlu pohledu, je uvědomit si rozdíl mezi výzkumem a anketou, tento rozdíl ve své publikaci velmi dobře shrnuje Tahal: „*Jedním ze základních rysů marketingového výzkumu je to, že respondent musí být výzkumníkem osloven. Zároveň snahou marketingového výzkumu je, aby respondenti tvořili co nejuvěrnější zmenšeninu základního souboru. Naproti typickým rysem ankety je, že respondent není osloven výzkumníkem a sám si vybírá zda-li se účastní*“²¹.

²⁰ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.165)

²¹ TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5. (s.22)

Tento rozdíl je evidentní pro každého výzkumníka seznámeného s tematikou na internetu, kde téměř každé dotazování na webových stránkách je pouhou anketou. Ačkoliv dané média velmi často tyto pojmy nepletou, mezi lidmi je velmi málo rozšířený tento rozdíl. Problém nastává zejména v tom, že u ankety není jasně stanovená ani cílová skupina a ani metodika sběru dat. Tím pádem nelze zajistit ani reprezentativnost vzorku, ale nelze ani eliminovat nepříznivé vlivy. Mezi takové vlivy může patřit třeba skutečnost, že lidé mnohem častěji reagují na negativní podněty než na ty pozitivní, tím pádem pokud daná tematika budí emoce, může na danou otázku reagovat v mnohem větší míře člověk negativně reagující, než ten pozitivně.²²

4.4.3 Výběrové šetření

Takové šetření má za cíl definovat vzorný reprezentativní vzorek na kterém bude výzkum proveden. Tahal o něm říká toto : *“Základním pravidlem při definování výběrového souboru, je že každý jedinec ze základního souboru musí mít nenulovou šanci, že bude do výběrového souboru zařazen“*²³ Toto pravidlo napovídá mnohé o tom, jak má být situován sběr dat. Je proto nevhodné situovat sběr dat do uzavřených, veřejnosti nedostupných prostor. To samé platí o prostorách, kde je také velmi specifická struktura obyvatel, kteří se v ní pohybují.

Velikost takového souboru obecně vychází z pravděpodobnosti a teorií statistiky. Řídí se principem, že nad určitou hranicí počtu respondentů je již její vypovídající hodnota natolik přesná, že není třeba většího počtu respondentů. Celkově je cílem tvůrce dotazníku, aby měl dotazník dostatečnou statistickou přesnost, podle účelu pro jaký je sestaven.²⁴

Mezi hlavní prvky výpočtu velikosti takového vzorku patří Spolehlivost odhadu $(1 - \alpha)$, která vyjadřuje míru spolehlivosti výpočtu – neboli jak je přesný 0,9; 0,95 apod. Když je $(1 - \alpha) = 0,90$ hovoříme o souboru s 90% spolehlivostí. Běžně se volí kolem 95%

²² TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5. (s.21-25)

²³ TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5. (s. 28)

²⁴ TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5. (s. 26-28)

, ale je běžná spolehlivost i kolem 90%. Pro další použití vzorce je pak přepočítána na kvantil normovaného napětí.

Dalšími faktory potřebnými k výpočtu jsou variační koeficient V – vyjadřující heterogenitu vzorku, neboli rozličnost vzorků v jednotlivém souboru (běžně v hodnotách 0,3-1), a relativní přípustná odchylka δ - která pro změnu vyjadřuje jaká je maximální chyba, kterou můžeme tolerovat (běžně kolem 5%). Vzorec pro výpočet n (tedy velikosti souboru respondentů) je tedy:^{25 26}

$$n = \frac{u^2}{\frac{\delta^2}{V^2}}$$

Rovnice 1 - výpočet velikosti souboru respondentů, zdroj: (Pecáková, 2004, s.19) - (zdroj: vlastní zpracování)

Vzorec 1 výpočet velikosti souboru respondentů, zdroj: (Pecáková, 2004, s.19) – vlastní zpracování

4.4.4 Forma výběru respondentů

Výběr lze realizovat mnoha způsoby. Prvním způsobem je Kvótní výběr. V něm se vybírají respondenti na základě kvót které jsou předem zvoleny. Tento výběr může být problematický, kvůli tomu, že jednotlivé atributy dělení skupin do kvót mohou být špatně zvoleny a průzkum může být tímto znehodnocen²⁷.

Další variantou může být Systematický výběr, který vybírá respondenty dle předem stanoveného výběru a to bez výjimek. Tím minimalizuje lidskou chybu při sběru dat. Principem je že je osloven každý n -tý procházející člověk, dokud není nasbírán dostatečný počet respondentů. Tato metodika je vhodná v případě, že je známo málo informací o cílové skupině a je obtížně definovatelné jak respondenty charakterizovat.

Metoda Vícestupňového výběru je používána zase na skupiny většího rozsahu, kde je velké množství respondentů a je velmi malá homogenita celkového souboru. Proto dojde k rozdělení na dílčí menší soubory, se kterými se následně pracuje. To znamená, že se provádí jakoby několik dílčích výběrů pro mnoho skupin.

²⁶ PECÁKOVÁ, Iva, Ilja NOVÁK a Jan HERZMANN. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0753-6. (s.18-19)

²⁷ TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5. (s. 29)

Nejvíce reprezentativní soubor respondentů potom nabízí metoda Prostého náhodného výběru. Probíhá způsobem že dochází k náhodnému výběru jednotlivých respondentů. Dochází tím teoreticky k největší hodnotě reprezentativnosti vzorku.

4.4.5 Dotazování

Při tvorbě otázek je třeba v první řadě myslet na to, že respondent myslí jinak než tvůrce otázek, má jiné životní zkušenosti a paradigmaty. To způsobuje to, že může danou otázku pochopit mnoha způsoby a zároveň i jeho odpovědi můžou znamenat naprosto něco jiného než se na první pohled zdá. Z toho vyplývá, že je nutné mít tyto věci na paměti a jednoznačně pokládat otázky, aby v nich byl minimální prostor pro vlastní výklad.

Kozel zmiňuje několik pravidel pro sběr dat v dotazníkovém šetření, níže jsem vybral několik, dle mého názoru, nejdůležitějších z nich: ²⁸

1. Ptát se jednoduše
2. Užívat jednovýznamová slova a slovní spojení
3. Maximalizovat informační hodnotu otázky
4. Otázky formulovat s ohledem na respondenta
5. Vstřícné a zdvořilé vystupování

Je velmi žádoucí držet se u tvorby dotazníku určité struktury a zásad. Jednou ze zásad je délka dotazníku, kterou Kozel i Kotler doporučují kolem 10-15 minut²⁹. Stavba dotazníku se může lišit podle toho zdali zvolím Strukturovaný , či Polostrukturovaný dotazník. Polostrukturovaný obsahuje kromě uzavřených také otevřené odpovědi a je tím mnohem náročnější na zpracování. Na druhé straně strukturovaný obsahuje výhradně uzavřené otázky. To otevírá mnohé možnosti, zejména pak v dnešní době, kdy strukturovaný dotazník lze velmi snadno vyhodnotit pomocí výpočetní techniky. Po základní formy dotazníku, je dobré provést dělení dotazníku do určitých segmentů. Pokud jsou tyto segmenty řádně uspořádány a děleny, může nám tato skutečnost výrazně usnadnit práci při zpracování a také při zisku dat. Segmenty dotazníku můžeme členit na tyto části: ³⁰

1. Filtrační část – ověřuje základní charakteristiky respondenta, jestli spadá do cílové skupiny a jaké má demografické vlastnosti

²⁸ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.201-204)

²⁹ (Kozel, 2011,s.2015), (Kotler,2007, s.411)

³⁰ TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5. (s. 39)

2. Věcná, meritorní část – zaměřená na získání věcných informací, které jsou cílem dotazníku. Je vhodné na začátek umístit otázky jednoduššího charakteru, abychom neodradili respondenta.
3. Identifikační otázky – mají za cíl zjistit informace o respondentu. Jsou řazeny ke konci aby byla větší pravděpodobnost, že na ně respondent bude ochoten odpovědět.
4. Uzavření dotazníku – používá se pro vytvoření eminentního dojmu že je dotazník u konce.

Po rozdělení dotazníku na segmenty je nutné využít také vhodný typ otázek pro daný účel. Obecně lze dělit otázky na 3 typy. Nástrojové, které mají za cíl připravit respondenta na další otázky. Výsledkové, které mají za cíl zjištění faktických skutečností, které jsou cílem dotazování. Pomůckové, mají za cíl upřesnění nějakých skutečností – mohou být využity třeba obrázky, grafy apod.

Dělení otázek lze provést taky z pohledu toho, zdali chceme aby bylo respondentovi jasné na co je tázán. Z toho úhlu pohledu se dají dělit na přímé a nepřímé. Motivací za pokládáním nepřímých otázek je nejčastěji fakt, že když respondent neví na co se jej tázeme, je nepravděpodobné, že bude o dané věci lhát. Na druhou stranu pokud není otázka jasná může dojít k nedorozumění a odpověď může být nepřesná. Proto je lepší nepřímé otázky používat pouze v případě že je velmi pravděpodobné, že respondent na otázku nebude chtít odpovědět pravdivě.

Vhodným nástrojem pro vizualizaci a přesnost odpovědi respondenta můžou být škály. Ty umožňují respondentu vyjádřit i menší preference k danému tématu, navíc umožňují vizualizaci pro každého respondenta.^{31 32}

4.5 Výstup – Analýza dat

Nejprve po dokončení dotazníkové šetření probíhá úvodní kontrola. Při té je kontrolováno, zdali byli dodrženy všechny předepsané postupy a naplněny potřebné kvóty. V případě že je vše v pořádku přistoupí se k samotnému zpracování dat. Cílem této části je tato data zpracovat do ucelené formy, následně vytvořit výstupy, které jsou vstřebatelné i pro člověka neznalého tématu.

³¹ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6. (s.200-220)

³² KOTLER, Philip; WONG, Veronicas; SAUNDERS, John; AMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048s. ISBN 978-80-247-1545-2 (s.406-418)

Analýza dat může být prováděna pomocí sofistikovaných softwarů, pro potřeby této práce je neefektivnější toto provádět manuálně pouze s dopomocí jednoduché výpočetní techniky (MS Excel). Kozel popisuje jako hlavní cíle a výstupy výzkumu: „*Porozumění trhu, porozumění zákazníkovi a značku.*“.³³ Porozuměním trhu je myšlen proces kdy sbíráme informace o subjektech na trhu a umíme částečně předvídat jejich chování. Porozuměním zákazníkovi se snažíme definovat kdo ten zákazník je, jaké má zvyky a základní vlastnosti, a zdali je ochotný koupit náš produkt. Značka souvisí hlavně s obrazem firmy pro veřejnost. Ta nabývá čím dál tím většího významu jelikož je na trhu nespočet subjektů a nabídek a spotřebitel nikdy nemá dostatek času pro studium detailů. Proto dnes více než kdy před tím vyhrává známá a důvěryhodná značka³⁴

4.5.1 Porozumění zákazníkovi

Pro úspěch každého produktu je nutné vzbudit zájem v takový produkt u jeho potenciálních zákazníků. Proto je nezbytné pochopit jak tito lidé přemýšlí, jaké jsou jejich požadavky a jaké potřeby jim je třeba uspokojit. Toto popisuje Analýza chování zákazníků která může být, podle Kozla prováděna prostým výzkumem kde říká: „*Mapování potřeb požadavků a chování, kde využíváme otázek s využitím souhlasu, nebo nesouhlasu korespondenta. Klíčové pro výzkumníka je definovat dostatečnou hloubku a šíři všech těchto možností.*“.³⁵ Tady mimo jiné zmiňuje vhodnost škálových otázek, které umožňují respondentovi kromě vyjádření názoru také vyjádřit nuance v preferencích, které pak mohou být klíčové pro pochopení chování zákazníků.³⁶

4.5.2 Branding – značka

„*Klíčová entita marketingu*“ , tak definuje značku Kozel a dodává, že je „*iniciátorem poptávky a nositelkou nabídky*“.³⁷ Význam značky, jak jsem již zmínil, narůstá každým rokem. Největším obrazem této skutečnosti je v posledním desetiletí značka Apple, která svým téměř dokonalým „brandingem“ ulovila miliony lidí po celém světě. Velká část z nich důvěřuje značce více než faktickým datům. V praxi toto znamená,

³³ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.111)

³⁴ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s.110-130)

³⁵ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s. 239)

³⁶ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s. 239-243)

³⁷ KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6.(s. 248)

že když si firma vybuduje dobrou značku, nemá problém s odbytem. Značkou s podobně skvělým jménem je firma Baťa, která má v cílové oblasti této práce skvělé vnímání veřejnosti. Podle prací studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, je povědomí o značce v této oblasti velmi vysoké (autorka uvádí výsledky 98% zná značku Baťa)³⁸. Problémem dat autorky je nevědeckost přístupu. Kdy metodika byla online sběr informací na základě vyvěšení na internetovém portálu, což neposkytuje relevantní data. Přesnější data o této skutečnosti přináší tato práce v části empirického šetření.

³⁸ *Bakalářská práce Štěpánková UTB Zlín,*
https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/24068/%C5%A1t%C4%9Bp%C3%A1nkov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

5 ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Každý subjekt na trhu funguje jako jeho součást, a každý takový trh má mnoho proměnných které ho utváří. Tato oblast na které subjekt působí se nazývá jeho prostředím. Toto prostředí lze dělit na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí je většinou charakterizováno jako oblast, která má na chod subjektu výrazný vliv, ale ten jej může jen velmi minimálně ovlivnit. Mezi vlivy tohoto prostředí řadíme kupříkladu legislativní vlivy, makroekonomické vlivy apod.

Naopak mikroprostředí je oblast v poměrně blízkém okolí subjekty, kde jeho role již není zanedbatelná. Lze jej dále dělit na prostředí vně a uvnitř podniku. Mezi vnější subjekty mohou patřit dodavatelé, či zákazníci. Do vnitřních vlivů potom řadíme kvalitativní znaky personálu, nebo finanční stav firmy.^{39 40}

Pro analýzy makroprostředí využíváme hlavně SLEPTE analýzu, která popisuje slovně jednotlivé vlivy. Pro analýzy mikroprostředí zejména pak Porterův model konkurence, který definuje vlivy jednotlivých subjektů v okolí firmy. Pro vnitropodnikové analýzy se využívají matice a jiné způsoby, které ale pro tuto práci nejsou relevantní.

5.1 SLEPTE analýza

Švarcová uvádí jako podstatu analýzy toto : „*Podstatou PEST analýzy je odpovědět na otázky, jaké vlivy a jaké parametry mají na uvedené odvětví vliv a odhadnout jejich trendy*“⁴¹

Uvedený název PEST je totožný se zkratkou SLEPTE, rozdíl je jen v uspořádání písmen a na tom neexistuje všeobecně přijímaný konsenzus. Analýza obsahuje, v závislosti na metodice 4-6 podkapitol. Základní čtveřicí jsou oblasti Politické, Ekonomické, Sociálně kulturní a Technologické. Pro potřeby této práce ale považuji za správné využít i další 2 oblasti – tj. legislativní a ekologické faktory. Ty hrají s postupem času čím dál tím víc důležitější roli a je proto dle mého názoru nezbytné je do analýz začlenit.

³⁹ KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3 (s. 33-52)

⁴⁰ ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.(s.29-38)

⁴¹ ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.(s.41)

5.1.1 Sociálně kulturní vlivy

Nejvýznamnějším vlivem v rámci této kapitoly je vliv demografie populace. Rozložení populace je klíčovým prvkem v rámci jakéhokoliv projektu, protože na jejím základě určujeme potenciální cílovou skupinu, důležitý je také vývoj populace a jakým směrem se ubírá – zdali stárne a bude více starších lidí, nebo naopak. Dalším podstatným prvkem jsou návyky a kulturní zvyklosti dané populace. Je nutné alespoň trochu rozumět tomu, jak daná společnost funguje a co obecně uznává jako přijatelné. Příkladem zanedbání tohoto bodu, by bylo například prodávat muslimské komunitě produkty z vepřového masa.⁴²

5.1.2 Legislativní vlivy

Vlivy legislativní do velké míry souvisí s vlivy politickými. Liší se hlavně v pohledu, že vlivy legislativní jsou brány jako již platné zákony a vyhlášky, zatímco vlivy politické jsou více rázu ideologického a týkající se více pohledu do budoucnosti. Legislativní vlivy do vysoké míry vytváří rámec celému subjektu a určují podmínky za jakých může fungovat, a povinnosti jaké z jeho činnosti plynou. To se může týkat různých povinností nakládání s odpady, nebo péče o zaměstnance apod. V případě neznalosti legislativních vlivů se může subjekt dostat i do existenčních problémů, proto je nezbytné je velmi pečlivě sledovat.

5.1.3 Ekonomické vlivy

Zde je myšlen hlavně vliv makroekonomických ukazatelů a skutečností na běh firmy. V současnosti největším problémem je kupříkladu nezaměstnanost a to proto, že je tak nízká, že není kde brát pracovní sílu. Velmi podobný vliv může mít také pád akciových trhů (viz. rok 2009) který může mít nedozírné důsledky na chod celé ekonomiky, kterou je každý subjekt součástí. Sledování těchto vlivů je nezbytné zejména proto, že způsobem finanční politiky jakou firma má, se dá do značné míry připravit na podobné problémy a pokud je si firma takového rizika vědoma, může touto přípravou utlumit dopady globální krize.

5.1.4 Politické vlivy

Jak již bylo zmíněno tyto faktory reprezentují hlavně tendence v politice, vládní zastoupení, směřování politické reprezentace apod. Není jejím cílem popisovat natolik to co bylo, ale hlavně výhled na to, jak například levicová vláda bude ovlivňovat trh ve státě.

⁴² KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3 (s. 64-69)

Jestli lze počítat s regulacemi práce, nebo se zvyšováním minimálních mezd. Zároveň je vzhledem k členství ČR v EU nutno počítat i s politickým vlivem z Evropy jako celku, jelikož politické systémy jsou v současném rozpoložení velmi propojeny a zdá se že v blízké budoucnosti ještě stále bude vliv Evropských byrokratů na národní politiku velmi silný. Všechny tyto skutečnosti, pokud jsou vysledovány včas mohou značně usnadnit fungování subjektu v takovém prostředí.

5.1.5 Technologické vlivy

S příchodem nových technologií přichází i nová konkurence a příležitosti. Historicky je již ověřeno že příchod nových technologií rozbíjí zaseté struktury, většinou ohrožuje velké zaběhlé korporace a umožňuje novým společnostem zastoupit jejich místo. Většinou je tento proces způsoben ignorací, kterou velké korporace mají vůči novým technologiím a zatímco menší společnosti s radostí sází na nové technologie, zaběhlé instituce čekají až co se prokáže jako funkční. Tím omezují ztráty, ale i přichází o zisky. Proto je nezbytné sledovat běh technologií a zejména pak jaké technologie, jakým způsobem využívá a následně na takové využití vždy v čas reagovat. Případně nové technologie využít ke konkurenční výhodě, případně zisku nových tržních podílů.

5.1.6 Ekologické vlivy

Vlivy ekologie se s postupem let v 21. století skokově rostou. Tento vliv se zobrazuje hlavně do legislativního rámce a to zejména díky politice EU. Je ale zároveň nutno dbát na to, že ekologické hospodaření je i dobrou formou PR a zároveň je mnohými vnímáno jako určitý symbol nadstandardu. To všechno jen podporuje fakt, že ačkoliv jsou ekologické principy do vysoké míry zakotveny v legislativě, je ekonomicky výhodné sledovat trendy v tomto odvětví a snažit se myslet i na tyto vlivy.

5.2 Porterův model konkurence

Porterův model stanovuje 5 hybných sil blízkého okolí firmy, které mají velký vliv na chod firmy a zároveň jejich vliv lze omezit či optimalizovat. Mezi tyto síly patří:⁴³

- Dodavatelé
- Nově vstupující firmy na trh
- Substituty
- Konkurenční firmy

⁴³ ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.(s.43)

- Odběratelé

5.2.1 Dodavatelé

Klíčovým prvkem zejména ve stavebnictví je vliv dodavatelů. V případě, že je firma odkázána na jediného dodavatele dostává se do velmi nepříznivé situace, protože dodavatel může dle libosti manipulovat chod firmy. Proto je nezbytné vliv analyzovat a snažit se vždy mít více možností jak zajistit potřebné materiály. Výhoda v diverzifikované dodavatelské struktuře je také vyjednávací síla, kdy dodavatel ví, že firma je nezbytně nepotřebuje a proto nabídne lepší podmínky prodeje aby nepřišla o zákazníka. Zároveň je ale nutné si uvědomovat hodnotu spolehlivé dodavatele a vztahy s takovými dodavateli budovat.

5.2.2 Nové firmy

Vstup nových subjektů na trh je věc která značně souvisí s technologiemi a vývojem trhu. Většinou vstupují nové subjekty na trh v době, kdy stávající subjekty neuspokojují dostatečně poptávku na trhu. K tomuto ve standardně fungujícím zdravém trhu dochází zejména při širší technologickém růstu, nebo při jiné změně tržních podmínek (například změna kanálů marketingové komunikace z billboardů na internet).

5.2.3 Konkurenční firmy

Jedním z nejdůležitějších vlivů je bez pochyby konkurence a její vliv. K úspěšnému zavedení, nebo udržení subjektu na trhu, je nutné přesně znát jaká konkurence na trhu je. Současně čím více informací o konkurenci subjekt má, tím lépe. Nejprve je dobré zjistit veškeré sekundární informace o konkurenci co existují – to znamená kolik je to firem, jak dlouho existují, případně v jaké jsou situaci a jak komunikují s veřejností. Následně v ideálním případě je vhodné zkusit zjistit i primární informace pomocí osobního průzkumu, například obchodů firmy, nebo míst kde podniká. Všechny tyto informace jsou neocenitelné hlavně ze 2 důvodů. Nejprve, je díky nim subjekt schopen zaplnit mezery, které svými nedostatky firmy utváří. Za druhé pak je možné ze z chyb konkurence učit a tím ušetřit značné množství finančních prostředků.⁴⁴

5.2.4 Odběratelé – zákazníci

Nejpodstatnější silou jsou jednoznačně zákazníci. Jelikož jsou zdrojem veškerých finančních příjmů subjektu. Základním principem je, že subjekt uspokojuje potřebu,

⁴⁴ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s.133-134)

kteřou zákazník má. S tímto často souvisí fakt, že zákazník mnohdy nechce produkt co si kupuje, ale má potřebu kterým tím daným produktem uspokojí. Kupříkladu, jídlo si zákazník často nekupuje proto, že chce to jídlo, ale proto, že má hlad, nebo se potřebuje jídlem zabavit. Pochopení svého zákazníka je proto nezbytné. Nejprve je ale nutné zjistit kdo tím zákazníkem je. Následně když je definováno kdo je zákazníkem, a jakou má potřebu, je nutné stanovit jak mu bude uspokojena a jakou cestou mu bude sděleno, že tato možnost uspokojení existuje. Celý tento proces je de facto popisem celého marketingu, ale právě detailní popis zákazníků, nebo potenciálních zákazníků je kritickým prvkem pro úspěch produktu, nebo celé firmy.

5.2.5 Substituty

Substitut, neboli náhrada značí produkt, který není totožný s daným produktem, ale mohl by jej nahradit. Příkladem zde může být kupříkladu vlaková a automobilová doprava. Poskytovatelé vlakové dopravy si navzájem konkurují, ale zároveň jejich produkt – kterým je doprava z bodu A do bodu B – může nahradit samotný prodej auta, nebo stavba nové dálnice. V principu by tedy došlo k nahrazení vlakové dopravy automobilovou.

5.3 SWOT analýza

Kotler SWOT analýzu popisuje takto : „*SWOT analýza vychází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí.*“⁴⁵ V podstatě se tedy jedná o shrnutí poznatků zjištěných popisem vnějšího a vnitřního prostředí zkoumaného subjektu. Matice SWOT analýzy obsahuje čtyři kvadranty. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky tomuto přehlednému a srozumitelnému rozdělení je pak management schopný rozhodovat o správných a špatných strategiích. Protože SWOT analýza je v podstatě prostředník mezi marketérem a manažerem, je nutné si dát opravdu pozor na vhodnou artikulaci klíčových bodů, aby byla správně pochopena i člověkem bez odborných znalostí v marketingové oblasti.

Silné stránky popisují kde má firma výhody oproti konkurenci. Může zde být zařazena určitá forma know-how, nebo také jiné přístupy k trhu, které konkurence nemá. Na druhé straně slabé stránky jsou místa, kde hodnocená společnost zaostává za

⁴⁵ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.(s.112)

konkurencí. V případě firmy vstupující na trh by toto mohla být třeba nezkušenost firmy a neexistence zázemí, které konkurence má.

Příležitosti hodnotí hlavně různé skupiny na trhu, očekávané změny a často vychází právě z analýz vnějšího prostředí, které velmi často způsobují výrazné změny na trhu. Hrozby taktéž často vychází z analýz vnějšího prostředí, akorát se zaměřuje na oblasti, které by firmě mohli způsobit škody. Obecně lze říci, že hrozby a příležitosti vychází ze změn. A že každá příležitost zkoumaného subjektu může být pro jiný subjekt hrozbou a naopak. Rozdíl většinou tkví v připravenosti a schopnosti reagovat na tyto změny.⁴⁶

⁴⁶ ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.(s.44)

6 MARKETINGOVÝ MIX

Smith uvádí definici: „*Marketingový mix je v podstatě koncepční kostra, která u každého marketingového problému pomůže připravit dobrý - správný přístup.*“⁴⁷ Kotler [MM] jej charakterizuje jako :“*Soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky dle cílových trhů*“⁴⁸

K marketingovému mixu existuje mnoho různých přístupů, kupříkladu 4P,5P a 7P. Model 4P zahrnuje 4 složky (produkt-product, cenu-price, distribuci- place, propagace-promotion). Tento model je mnohými kritizován za to, že je příliš stručný, zastaralý a pohlíží jen na základní prvky, přesto však poskytuje základní kostru, pomocí které se dá orientovat. Systém 7P navíc obsahuje lidi-people(zákazníci a personál), vzhled-physical evidence (budovy, uniformy) a procesy (metody výroby, dodání a využití služeb) a poskytuje už rozsáhlejší počet nástrojů – dle mého názoru dostatečný.

S vnímáním 4P se váže označení 4C. Kotler upozorňuje, že : “*vnímání 4P představuje pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujícího*“.⁴⁹ Z toho vyplývá, že v takovémto pohledu řešíme nástroje z role prodejce. Ale ten kdo bude má nakonec veškerou moc nad úspěchem či neúspěchem produktu, je zákazník. Proto byl vymyšlen pohled kde „P“ je nahrazeno „C“. Tento systém se v jednotlivých bodech zaměřuje na totožné subjekty, ale z pohledu zákazníka. Z produktu - vznikají potřeby a přání zákazníka, z ceny - náklady na straně zákazníka, z distribuce – dostupnost a z komunikace – informovanost zákazníka.⁵⁰

Každý z jednotlivých atribut marketingového mixu sám o sobě má informační hodnotu pro zákazníka- komunikuje. Špatný produkt, nebo služba vypovídá o celé kvalitě lépe než jakákoli reklamní kampaň, cena je dnes zase hojně vnímána jako měřítko kvality. Toho využila například společnost RedBull , která ve 20. Století vzala velmi levnou recepturu na populární nápoj ve Vietnamu a začala jej distribuovat ve Spojených státech za obrovskou cenu – což vzbudilo ve spotřebitelích iluzi kvality a výjimečnosti produktu,

⁴⁷ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s.5)

⁴⁸ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.(s.70)

⁴⁹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.(s.71)

⁵⁰ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 70-73)

mimo jiné, díky ceně. O kvalitě produktu vypovídá do značné míry i místo kde je produkt prodáván, či poskytován.

Propagace má svůj vlastní rozsáhlý mix tzv. komunikační mix , ten pracuje s dalšími nástroji tentokrát pouze pro komunikaci se zákazníky. Lidé jsou, hlavně v rámci služeb, zásadním prvkem v řetězci kvality.

Služba bez řádně vyškoleného a vstřícného personálu, nikdy nedosáhne potřebné kvality pro dnešní dobu. Například v Londýně je běžným standardem, že zákazník má vždy pravdu a zaměstnanec nesmí přenášet na zákazníka žádné ze svých problémů, musí být vždy vstřícný, milý a nápomocný všemu co zákazník vyžaduje, v rámci daných služeb.

Fyzický vzhled je směřodatný pro vnitřní pocit zákazníka. Vždy je nezbytné aby tento vzhled korespondoval s ostatními prvky mixu.

Poslední P – technologie provádění práce, může mít také významný podíl na úspěch. Nejlepší příklad uvádí Smith na firmě McDonalds. Ta využívá technologií rychlé přípravy a podání jídel, umožňující zákazníkům mít teplé jídlo do 5 minut.⁵¹

Jednotlivé prvky marketingového mixu by ale neměli existovat jen tak nezávisle na sobě. Hesková uvádí 3 zásady které by měl marketingový mix splňovat.⁵²

- Konzistence – prvky mixu spolu logicky souvisí a vhodně se doplňují
- Integrace – zdůrazňuje aktivní a vyváženou interakci mezi prvky mixu
- Účinnost – vyžaduje takové využití prvků, které povede k maximální efektivnosti marketingového mixu jako celku

Je tedy zřejmé, že prvky marketingového mixu nesmí být vzájemně v kontradikci. Z těchto zásad také plyne, že čím vyšší je vzájemná souhlasnost a provázanost nástrojů, tím vyšší synergie v rámci komunikačního mixu dosáhneme. Takové vysoce provázané mixy vedou k velmi úspěšným produktům a také výrazně vyšší efektivitě. Pokud budeme mít jeden výrazně dobrý nástroj – například dokonalého kuchaře a jídlo v restauraci, pokud bude restaurace průměrného fyzického prostředí - nedosáhne ani zdaleka tak dobrých výsledků.

⁵¹ SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s.6)

⁵² HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb. 2., přeprac. a dopl. vyd.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. ISBN 978-80-87472-80-4.(s. 137)

Co považuji za klíčové v rámci sestavování marketingového mixu, a věci k němu přidružených, je vyváženost marketingového mixu. Jsem přesvědčen že pro spokojenost zákazníka je nutné mít všechny nástroje propracovány a využity co nejlépe to jde. Nelze fungovat na základě dobré reklamy, pokud produkt nesplňuje to co v reklamě vyzdvihujeme. Tím se dostáváme k meritu problematiky a to jsou očekávání, která zmiňuji dříve v této práci. Klíčem je slibovat jen to co dokážeme splnit a zároveň v konečném důsledku předčít očekávání, které vzbudíme. Čímž získáme spokojeného zákazníka. A spokojený zákazník je klíčem k úspěchu všech marketingových strategií a plánů.⁵³

6.1 Produkt

Produkt v rámci marketingového mixu neoznačuje jen co je to za produkt, ale hlavně jeho složení, význam a využití. Pro pochopení využiji citáty několika úspěšných podnikatelů z knihy od Švarcové.⁵⁴

„Není umění vyrobit, ale prodat. Stroje a pracovníci mohou vyrobit cokoliv, ale nebudou-li vědět, co mají vyrobit a pro koho, nebudou schopni prodat“

Tomáš Baťa

„Lidé kupující 6mm vrták : “Oni nepotřebují vrták, oni potřebují 6mm díru“

Leo McGinnea

Z citátu Lea McGinnea vyplývá základní pointa, kterou je třeba brát na vědomí a to, že zákazník nekupuje produkt, ale řešení problému. Většina lidí nechodí na jídlo kvůli jídlu ale protože mají hlad. Obecně definovat produkt lze dle Kotlera jako „*cokoliv, co lze nabídnout na trhu, co uspokojuje potřeby spotřebitelů a je prospěšné společnosti (v souladu s právní normou společnosti)*“.⁵⁵

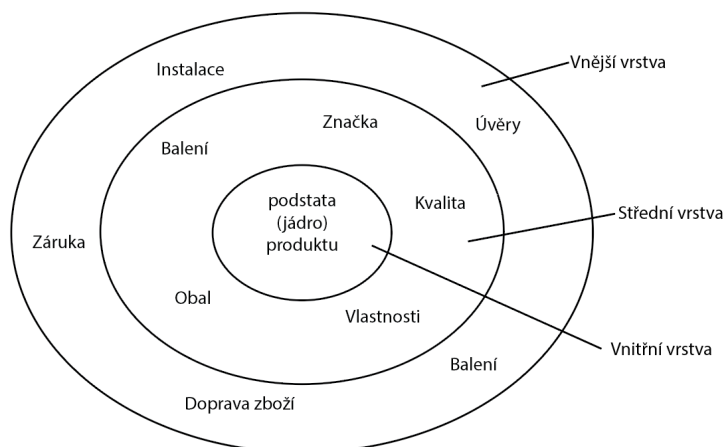
Produkt je tvořen různými hledisky. Mezi hlavní lze zmínit jeho **Podstatu** – neboli klíč k uspokojení spotřebitele, **charakteristiky** – typické rysy rozlišující produkt na trhu

⁵³ KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3 (s. 151-186)

⁵⁴ ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6. (s. 138)

⁵⁵ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 70)

a **doplňkovými službami** – ty rozlišujeme na před-, při- a po-prodejní. Například to jsou předváděcí prezentace, pomoc při výběru, záruční doba.⁵⁶



Zdroj: Kotler P. a G. Armstrong Principles of Marketing, New Jersey: Prentice Hall 1991. s.253

Obrázek 1 - Čím je tvořen produkt.

6.2 Cena

Švarcová definuje cenu, jako :”Zvláštní vyjádření hodnoty produktu. Odráží užitnou hodnotu a v podstatě i hodnotu pro zákazníka. Jedná se o částku, které se je spotřebitel/zákazník ochotný vzdát, aby získal produkt, který požaduje.“⁵⁷ Stanovení ceny, v pohledu marketingového stanovení cen, je kompromis několika proměnných. Základní je pohled zákazníka a jeho představa kolik za produkt chce zaplatit, ta zároveň tvoří maximální částku za jakou je možné produkt nabízet. Další je pohled podniku, neboli kolik za produkt chce inkasovat s přihlédnutím k nákladům na pořízení a marže. Náklady samotné tvoří minimální cenu, za kterou můžeme produkt nabízet. Posledním je pohled konkurence, neboli jaké ceny má konkurence. Obecně platí, že pro úspěšné fungování je nutné aby mezi těmito prvky byl dosažen kompromis.

Podle Švarcové lze definovat 3 základní strategie:

Strategie vysoké ceny, která cílí na vysoké nároky na finance zákazníka ale zároveň poskytuje nadstandartní kvalitu.

⁵⁶ ŠVARCOVÁ, Marie. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6. (s. 140-141)

⁵⁷ ŠVARCOVÁ, Marie. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6. (s. 173)

Strategie dobré hodnoty, neboli poskytování kvalitního produktu za dostupnou cenu. Poslední ekonomická strategie, cílí na segment zákazníků požadující prioritně nízké ceny s minimálními nároky na kvalitu produkty.⁵⁸

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita výrobku	Vysoká	Premiantská strategie (mimořádné ceny)	Strategie vysoké kvality	Strategie vynikající kvality
	Střední	Strategie předražování	Strategie průměrné kvality	Strategie odpovídající (dobré kvality)
	Nízká	Vyděračská strategie (okrádání)	Falešná strategie (nehospodárná)	Úsporná strategie (hospodárná)

Obrázek 2 - Základní cenové strategie (Švarcová s. 174)

6.3 Místo – distribuce

Důvodem proč je v nadpisu zvolena distribuce, jako možný substitut pro místo, je ten že problematika tohoto nástroje se zabývá hlavně tím, aby produkt byl dostupný zákazníkovi na místě kde jej zákazník může a chce využít. Co nejlepším popisem procesu, kterým „výroba“ tohoto nástroje probíhá, se zabývá Kotler. Nejprve známý jako distribuční síť, Kotler považuje za nejlepší definici tohoto procesu „*Síť poskytování hodnoty*“. Tu definuje jako „*Síť tvořená firmou, dodavateli, distributory a zákazníky, kteří vytvářejí „partnerství“ s cílem dosáhnout lepších výsledků celého systému*“.⁵⁹

Tato definice zahrnuje do distribučního procesu každého – nejlepším příkladem dokonalého distribučního řetězce je princip firmy OVB. Ta v podstatě neustále roste, díky tomu, že její nejmenší zákazníci, mohou získávat zdánlivě obrovské hodnoty za přivedení nových zákazníků. Tím se stávají ze zákazníků distributoři a bez investic je Síť poskytování hodnoty neustále rozšiřováno.

⁵⁸ ŠVARCOVÁ, Marie. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6. (s. 174)

⁵⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 958)

6.4 Lidé

V rámci marketingového mixu služeb jako lidi označujeme zákazníky, jejich blízké okolí a v první řadě zaměstnance.

Zákazník je ve službách téměř vždy nějakou mírou zahrnut do „výrobního procesu“ a podílí se na výsledné kvalitě služeb. Jsou služby kde má zákazník minimální vliv na výslednou službu. Bližší popis významu tohoto marketingového nástroje v rámci služeb – viz Lidé ve službách – strana 11.

6.5 Propagace - Komunikace

Zřejmě každý člověk se setkal během svého života s marketingem ve formě nějaké reklamy – neboli propagace. Jedinec neznalý velmi komplexního systému marketingu by také mohl podotknout, že je to ta jediná a nejdůležitější součást celého systému. A ačkoliv je propagace velmi podstatnou součástí marketingového mixu, není ani zdaleka jedinou a nelze dosáhnout dobrých výsledků, pouze dobrou propagací. Základní funkcí marketingové komunikace je předávání informací distributorům, partnerům a zákazníkům. Tyto informace se mohou týkat všech nástrojů marketingového mixu. Základním faktorem této komunikace ale vždy musí být to, že musí být přesně řízená dle cílů marketingu a musí být **vnitřně integrovaná**. To označuje, že všechny typy komunikace musí být vzájemně v korelaci. Typy komunikace označujeme souhrnně jako **Komunikační mix**, který obdobně jako marketingový mix, poskytuje nástroje pro tvorbu tentokrát **komunikace**.

Kotler definuje komunikační mix jako : „*Specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a PR, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů*“.⁶⁰ Na základě této definice uvádí 5 základních nástrojů komunikačního mixu:

- **Reklama** – Jakákoli placená forma neosobní komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora
- **Osobní prodej** – Osobní prezentace prováděna prodejci za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky
- **Podpora prodeje** – Krátkodobé stimuly prodeje

⁶⁰ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 809)

- **Public relations = PR** – Budování dobrých vztahů s veřejností – tj. s cílovými skupinami (dobrá „image“, pozitivní obraz společnosti apod.)
- **Přímý marketing** – Přímé spojení s jednotlivými zákazníky.(Telefon, email, apod.)

Výše zmíněné body prezentují opět kostru komunikačního mixu, kde každý jednotlivý nástroj obsahuje řadu způsobů jejich implementace. Tyto způsoby jsou mnohdy značně sofistikované a vyžadují dobrou znalost pro jejich správné provádění. ⁶¹

6.5.1 Jak sestavit komunikační mix

Stejně jako marketingový mix i komunikační mix nemá obecně stanovenou důležitost jednotlivých nástrojů. Každé odvětví vyžaduje jiné poměry nástrojů, ale vždy platí že nástroje **nesmí být v kontradikci**. Základní otázkou je tedy vždy jak správně zvolit poměry jednotlivých nástrojů. Problémem ale je, že každý jednotlivý spotřebitel se na trhu pohybuje jinou rychlostí a jeho platební návyky jsou různé. Je navíc velmi těžké v rámci marketingového výzkumu zachytit tyto návyky, protože velká část spotřebitelů své platební návyky nerada sděluje, nebo nejsou atraktivním subjektem pro výzkum.

Smith uvádí příklad na modelu popisující chování spotřebitele na trhu: „*Jeden model říká , že kupující se musí o produktu nejprve dovědět (získat povědomí), pak se o něj zajímá, následně je o něm přesvědčen, koupí si jej a nakonec po nákupu má z výrobku nějaký pocit a nějak se k němu chová.*“⁶²

Na základě tohoto modelu je možné říci, že jednotlivé nástroje mají odlišnou efektivitu v různých etapách rozhodování spotřebitele. V první etapě je značně efektivní reklama, kde potenciální spotřebitel získá povědomí o produktu ale nepřemýšlí ještě o jeho koupi. Osobní prodej je efektivní pro přesvědčení o výjimečnosti produktu. Podpora prodeje je pak nejlepším nástrojem pro přesunutí zákazníka ze stavu „váhání“ do stavu „koupě“. ⁶³ Dalším atributem je angažovanost zákazníka - ta má vliv na způsob jeho rozhodování. Vysoce angažovaný zákazník potřebuje znát detailní popis produktu a jeho racionální a

⁶¹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 809)

⁶² SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s.10)

⁶³ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s.9-11)

věcné přínosy. Zatímco málo angažovaný zákazník podléhá vlivům amygdaly – neboli rozhoduje se hodně dle emocionálních posunů.⁶⁴

6.5.2 Strategie komunikace

Kotler definuje 2 strategie komunikačního mixu. Strategie **tlaku a tahu**. **Strategii tlaku** je : „Komunikační strategie, která vyžaduje využití prodejců a propagaci směrem k obchodníkům aby protlačila produkt distribučními kanály. Výrobce propaguje produkt velkoobchodníkům. Ti jej následně propagují maloobchodům a ti je propagují spotřebitelům.“

Strategii tahu je : „Komunikační strategie, která vyžaduje velké výdaje na reklamu a propagaci spotřebitelům, aby byla vytvořena spotřebitelská poptávka. Pokud je tato strategie úspěšná, žádají spotřebitelé produkt po maloobchodech, ti jej vyžadují po velkoobchodech a ti vytváří finální poptávku u výrobce.“⁶⁵

Z popsaných možností plyne, že výrobce může buď své výrobky tlačit nabídkou, nebo nechat být taženy poptávkou. Varianta tlaku bude zřejmě v kratším horizontu méně nákladná, ale bude vyžadovat neustálý přísun financí pro držení podpůrných prostředků tlaku. Zatímco tah bude vyžadovat vysokou počáteční investici, ale ve chvíli kdy se vytvoří dostatečně silná poptávka, omezí se komunikace výrobce výhradně na udržení stávající poptávky, nebo klientely.

6.5.3 Specifika marketingového mixu ve stavebnictví

7 PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Jako u každé komunikace, nikdy nelze definovat obecně platný postup, který je vždy funkční a lze jej aplikovat na všechny situace. Naopak, v každé jedné situaci se může velmi významně lišit. Toto tvrzení podporuje Smith, který píše, že :“Existuje mnoho různých přístupů. Neexistuje jediný společný přístup, ale existují určité základní prvky, které musí každý plán mít.“⁶⁶

Tím naráží zejména na pomocný systém AMSTIC, který napomáhá správně strukturalizovat takovou komunikaci.

⁶⁴ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 8-11)

⁶⁵ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 838)

⁶⁶ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 27)

7.1 AMSTIC

Pro úspěšné analyzování jakékoliv situace je nezbytné řídit se systematickými postupy a průběžně svou práci kontrolovat. Jelikož při práci s lidmi, což marketing bezesporu je, není nejvhodnější věci příliš generalizovat, nelze definovat jednoznačný konkrétní plán, který je vždy správný. Proto se využívají v rámci plánování osnovy. Jako možnou osnovu sestavování takových plánu Smith uvádí plán **AMSTIC**. „*Plán AMSTIC (orig. SOSTAC) je jednoduchou mnemotechnickou pomůckou, která manažerům pomáhá vzpomenout si na hlavní složky plánu marketingové komunikace a lze jej aplikovat na jakýkoli plán v různých odvětvích.*“⁶⁷

- A** - *Analýza situace (kde se nacházíme teď)*
- M** - *Mety (kam chceme dojít?)*
- S** - *Strategie (jak se tam dostaneme?)*
- T** - *Taktika (podrobnosti strategie)*
- I** - *Implementace (činnosti, kterými plán naplníme)*
- K** - *Kontrola (měření, sledování a následná úprava plánů)*

Daná struktura je aplikovatelná podobně jako přístup SMART. To znamená že jej lze aplikovat na různé fáze marketingového procesu. Plán AMSTIK nám poskytuje strukturu plánování, ale reálný plán musí mít mnohonásobně detailněji propracovanou osnovu. Je žádoucí mít velmi detailní analýzu, zároveň stručné a výstižné mety, ze kterých vyplývají cíle strategie a taktiky. Na základě dobře stanovených met lze také velmi snadno definovat kontrolní body procesu.⁶⁸

7.2 Zdroje - 3M

Každý plán musí zahrnovat požadované zdroje. Jako zdroje SMITH uvádí :

Muži - lidské zdroje

Značí lidské zdroje neboli, koho budeme potřebovat, co bude mít za náplň práce apod. Označení zahrnuje profesionální pracovníky, kteří jsou schopni zvládat své povinnosti.

Mince - peníze

Zastupují vliv rozpočtů, a peněžních prostředků které máme k dispozici. Stanovení těchto zdrojů je prováděno podobným způsobem jako u stanovení ceny. Jde o obdoby proces

⁶⁷ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 27)

⁶⁸ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 27-28)

akorát ze strany výrobce, kolik je ochoten obětovat finančních prostředků pro dosažení komunikačních cílů

Minuty – čas

Vyjadřuje nejcennější komoditu v lidském a firemním životě čas. Je třeba s ním zacházet nejopatrněji. Nezbytností jsou časové plány a kontrolní body dodržování takových časových plánů. V případě nedodržení kontrolních bodů, je nutná restrukturalizace časového plánu, detekce zdrojů problémů a jejich neodkladná náprava a předcházení v následujících plánech. ⁶⁹

7.3 Strategie

Shrnuje způsob jak dosáhneme svých cílů. De facto strategie, je stručnější výčet taktiky. Komunikační strategie pomáhá harmonizovat, sladit a integrovat všechny taktické nástroje komunikace. Může zahrnovat výběr cílových trhů, určení pozice na trhu, výběr komunikačních nástrojů, jejich pořadí, časový plán apod. Je velice těžké najít marketingové komunikační strategie. Strategie se často dělá zpětně, první se plánuje taktika a potom se z ní vytvoří strategie, aby taktika dávala smysl. To ovšem není ideální přístup.

Pro lepší zapamatování jednotlivých součástí strategie marketingové komunikace Smith zmiňuje mnemotechnickou pomůcku “*SCUP & PIN (STOP & SIT) Segmentace (segmentation), Cílení (targeting), cíle (objectives), určení pozice (positioning) & Pořadí (sequence), Inegrace (integration), Nástroje (tools)*. *Strategie si musí určit cíl, na ten zacílit a podle ní určit pozici firmy = SCUP.*“ ⁷⁰

Strategie by měla zahrnovat přesně metodiku jaká bude použita a proč danou metodiku využíváme. Důvody jsou jedna z věcí co často chybí ve zpracovaných plánech. Mnoho lidí to může považovat jako krok navíc ale pro precizní a vhodné plánování je nezbytné vždy vycházet z vědecké metody – mám hypotézu - hypotézu ověřuji – tvořím řešení.

7.4 Taktika

Podrobně popisuje strategii. Zabývá se definicí detailů strategie a způsobem její

⁶⁹ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 28-29)

⁷⁰ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 38)

realizace. Kupříkladu v marketingové komunikaci mezi taktiku řadíme komunikační nástroje jako je reklama, PR, přímá pošta apod. Plánem taktiky má v plánu shrnout mimo jiné co se bude dělat, kdy a za kolik.⁷¹

7.5 Implementace

Implementace znamená zařazení, či začlenění. V marketingovém plánování to značí zavádění daných strategií a taktik do praxe. Fáze implementace se zabývá podrobnostmi taktiky a to pomocí podrobných rozborů a projektových plánů. V rámci této fáze je opět kladen vysoký důraz na preciznost a perfekcionismus lidí co dané plány připravují. Jelikož se jedná o detailní plány, musí být zpracovány do posledního písmene aby samotný proces zavedení těchto plánů probíhal co možná s nejmenšími obtížemi. Smith uvádí fázi implementace jako vhodný čas na využívání krizových plánů a metod kontroly procesu, protože chaotické řešení detailů je to nejhorší co se může stát.⁷²

7.6 Kontrola

Správný plán by měl kromě cílů obsahovat i kontrolní body, kterými bude kontrolován postup implementace plánu. Principem kontrolních bodů je, že si stanovíme kritéria na základě který lze určit zdali jde vše dle plánu, nebo se někde vyskytl problém, který je potřeba řešit. Takové problémy, jak z logiky věci vyplývá je třeba řešit co nejdříve a proto platí, čím více kontrolních bodů máme tím lépe. Na druhé straně kontrola vždy stojí čas a peníze, takže je na zvážení a citu manažerů ,či marketérů, aby rozhodli jaká četnost kontrol je vhodná právě pro jejich projekt.

Tento proces mohou výrazně usnadnit dobře propracované cíle marketingu. Ty pokud jsou definovány dle systému SMART, značně napomáhají definovat kontrolní body procesu. Smith ve své publikace ještě zmiňuje velmi pozitivní vliv tzv. „*Měřících mechanismů*“. Ty jsou zavedeny do marketingového procesu a do plánů jako jejich součást a primárním cílem těchto mechanismů je sběr dat pro měření a kontrolu jejich výsledků. Sekundárním účelem, který je mnohdy opomíjen je fakt, že data nasbíraná mohou být využita v budoucnu například jako sekundární informace pro tvorbu plánů marketingového výzkumu apod.

⁷¹ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 40)

⁷² SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 42)

Jedním z nejdůležitějších atributů takového plánování by tedy měla být objektivita. S ní souvisí vysoká sebekritika a nadstandartní úroveň sebereflexe. Tyto atributy jsou nezbytné, protože každý plán je na první pokus sestaven chybně a až jeho postupným laděním získáváme vhodný marketingový plán.⁷³

⁷³ SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1. (s. 42-44)

EMPIRICKÁ ČÁST

8 STÁVAJÍCÍ SITUACE BAŤOVÝCH ČTVRTÍ VE MĚSTĚ ZLÍNĚ

Cílem práce je použít marketingové výzkumy a principy komunikace k řešení problému ve městě Zlíně. Ke správnému sestavení těchto průzkumů, je nutné nejprve pochopit kontext oblasti do jaké je práce situována.

8.1 Význam zástavby Zlína 1900-1950

Město Zlín bylo před příchodem Baťových podnikatelských aktivit pouze lokálním městem s populací cca 5000 obyvatel. S příchodem Baťových podnikatelských aktivit a neortodoxních přístupů Zlín začal jako město extrémně růst, až do stavu kdy ve 30. letech 20. století byl vzorovým městem podnikání a to zejména z pohledu jeho architektury a prostorového uspořádání. Jedním z hlavních elementů této výjimečnosti byly a stále jsou tzv. Baťovy čtvrti.

8.1.1 Typové rodinné domky – Baťovské čtvrti

Jedním z nejvýznamnějších prvků města Zlína jsou jednoznačně Baťovské čtvrti. Zabírají obrovskou plochu v poměru k celkové rozloze města a vytvářejí unikátní „zahradní město“ z typizovaných domů se sjednoceným stylem a architekturou.



Obrázek 3 - mapa Baťovských čtvrtí (zdroj: Program regenerace MPZ Zlín, Ressová, Stolařík 2015)

Jak je z obrázku evidentní, Baťovské čtvrti (na obrázku světle modře) zabírají téměř veškeré okolí centra města (centrum města je tvořeno na východě areálem Baťových závodů a na západě obytnými budovami a s převážně administrativními a veřejně-kulturními stavbami v centru). To znamená, že z pohledu vlastníka nemovitost jde o velmi atraktivní lokality. Díky své významné roli v rámci historie jsou ale všechny tyto oblasti zařazeny do MPZ, neboli Městské památkové zóny. Tím pádem v nich platí omezení stanovené městem na základě zák. 20/1987 Sb. O státní památkové péči. V praxi to znamená, že všechny významné stavební úpravy musí být schváleny příslušným odborem a musí odpovídat dokumentu : “Hlavní zásady památkové péče v MPZ“⁷⁴. Tj. materiál vydaný městem Zlínem pro to, aby obyvatelé měli přehled jaké stavební úpravy jsou realizovatelné (a povolené).

Výstavba těchto čtvrtí probíhala převážně koordinovaně a plánovaně vždy v uceleném duchu. Většina z nich byla vystavena již za života zakladatele firmy Bati - Tomáše Bati. Ten si zakládal na typovém vzhledu, striktních omezeních a uniformitě. Poslední postavené čtvrti byly Lesní čtvrť a Díly až po smrti T. Bati a to vedlo k uvolněnějšímu stylu a nižší uniformitě. Toto znamená, že ačkoliv na první pohled domky v celém městě vypadají velmi podobně, každá čtvrť má svůj vzorový model a mnohé části čtvrtí se liší. Níže je uveden počet domků v jednotlivých čtvrtích.

	rozloha lokality (ha)	jednodomek	půldomek	čtvrtdomek	atyp	celkem
Letná	50,65	52	258	182	8	500
Nad Ovčírnou	5,82	55	2	-	5	62
Zálešná	23,13	22	303	5	4	334
Podvesná	20,78	10	243	14	1	268
Díly	36,04	90	460	2	-	552
Lesní čtvrť	21,66	8	232	-	-	240
	158,08	237	1498	203	18	1956

Obrázek 4 - přehled Baťovských čtvrtí (zdroj: <http://www.zlin.eu/hlavni-zasady-pamatkove-pece-v-mpz-cl-1686.html>)

Pro tuto práci budou dále rozebírány „půldomky“ a „jednodomky“, a to zejména kvůli velmi složitým majetkovým poměrům u „čtyřdomků“, kdy jej mohou vlastnit až 4 vlastníci a to je v případě stavebních změn velmi komplikovaná situace. Současně jejich poměr na výstavbě je velmi nízký v porovnání s půldomky a proto nejsou v této práci dále uvažovány. V současnosti neexistuje ucelený seznam typových domků na území

⁷⁴ <http://www.zlin.eu/hlavni-zasady-pamatkove-pece-v-mpz-cl-1686.html>

města Zlína a literatura často uvádí hlavně vzory staveb, které obsahují někdy jen půdorysy jednoho z podlaží. A navíc jen u některých staveb. Toto je způsobeno také tím, že po smrti zakladatele T. Bati v roce 1932 a převzetí vedení firmy J.A.Baťou, docházelo ke snížení požadavků na „homogenitu“ prostředí a budovy byly mnohem rozličnější. I přes to ale byla zachována původní myšlenka „Zahradního města“.

8.2 Hlavní zásady památkové péče v MPZ Zlín

Těsně před odevzdáním této práce došlo k vydání aktualizovaných podmínek MPZ, které město využívá. Z velké části jsou tyto podmínky pouze upřesněním původních a změnou formulací podmínek. Základní ideje se mění pouze minimálně. Jelikož byla práce zpracována v době platnosti původních pravidel, nelze vyloučit, že některé formulace nebudou přesně odpovídat. To by ale nemělo mít významný vliv na faktickou stránku věci.

Jelikož není v současnosti dostupná dokumentace pro typy všech domků, a ty jsou navíc napříč Zlínem významně liší, je vhodné využít pro stanovení těchto atributů vycházet z „Hlavních zásad památkové péče v MPZ“, ve kterých jsou popsány požadavky na rekonstrukce „Baťovských domků“. Město Zlín v nových zásadách zdůrazňuje, že každá úprava domu, či jeho okolí musí být konzultována s odborem kultury a památkové péče. Tento odbor k němu musí vydat závažné stanovisko. Až na základě toho mohou být úpravy prováděny. Hlavní cíle těchto úprav uvádím v plné citaci. To proto, že z nich bude vycházeno v přípravě konceptu a je žádoucí aby nedocházelo k dezinterpretacím.

„Předmětem památkové péče v MPZ je zejména:

- *Nemovitě kulturní památky*
- *historický půdorys a jemu odpovídající prostorová a hmotová skladba, městské interiéry včetně povrchu komunikací, historické podzemí (urbanistická struktura s pravidelným rastrem zastavění, respektování přirozené konfigurace terénu)*
- *panorama zóny a hlavní dominanty v blízkých a dálkových pohledech (celkové vnímání zástavby území MPZ v širších souvislostech)*
- *objekty dotvářející charakter zóny (architektonický výraz jednotlivých objektů, charakteristické detaily a jejich jednotnost)*
- *veřejná a vyhrazená zeleň (zachování principu zahradního města)*
- *ostatní objekty v zóně (nejsou hlavními nositeli památkových hodnot, avšak jejich architektonický výraz doplňuje prostředí MPZ)*

- *veřejná a vyhrazená zeleň, kterou je nutné zachovat v co největším rozsahu“*

Z této strategie víme, že zájmy města jsou z 90% totožné se zájmy této práce. Bohužel odlišnost mezi zájmem města a zájmem této práce je v „zachování městských interiérů“.

Dle konzultací s městskými činiteli je zřejmé že tento bod bude velkým bodem sporu při vyjednávání s městem.

Následující kapitoly shrnují požadavky, které tyto jsou v těchto zásadách vypsány. Detailní rozbor těchto požadavků je pak dostupný právě v zásadách vydané městem.⁷⁵

8.2.1 Zateplování budov

Dokument uvádí jako maximum zateplení tl. 100mm na obvodovém zdivu a tl. 20mm na ostění oken a dveří. Uvádí také skutečnost, že nemusí být splněny požadavky na energetickou náročnost ze zák. č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, v platném znění, jelikož se nachází v památkové zóně. V ustanovení § 7 odst. 5 písm. b) tohoto zákona je uvedeno: *„Požadavky na energetickou náročnost budov nemusejí být splněny u budov, které jsou kulturní památkou, anebo nejsou kulturní památkou, ale nacházejí se v památkové rezervaci nebo památkové zóně, pokud by s ohledem na zájmy státní památkové péče splnění některých požadavků na energetickou náročnost těchto budov výrazně změnilo jejich charakter nebo vzhled; tuto skutečnost stavebník, vlastník budovy nebo společenství vlastníků jednotek doloží závazným stanoviskem orgánu státní památkové péče.“*

Obecně lze říci, že by budovy po zateplení fasády měli mít stejný finální vzhled jako v době výstavby.

8.2.2 Fasáda budov

Musí být obložena cihelnými pásky formátu 290 x 65 mm se spárováním v odstínu přírodního cementu, nebo tmavě šedé – nesmí být bílé. Je také nutné dbát na okolní zástavbu a oblast kde se domek nachází. Vše popsáno v kapitole 3 zásad MPZ.

⁷⁵ <http://www.zlin.eu/hlavni-zasady-pamatkove-pecce-v-mpz-cl-1686.html>

8.2.3 Sokly

Sokly musejí být v šedé barvě bez výrazné struktury. Jejich výška by měla odpovídat okolnímu terénu a korespondovat s okolní zástavbou. Dokument uvádí, že: „Obecně platí, že výška soklu bude stanovena individuálně podle okolního terénu.“

8.2.4 Střecha

Všechny střechy v rámci cílených budov v oblastech jsou ploché. Tyto střechy mohou být nahrazeny moderními materiály za předpokladu, že nedojde ke zvýšení úrovně střešního pláště nad atiku, nebo římsu.

8.2.5 Komín

Těleso komínu musí zůstat téměř stejné. Dokument požaduje zanechání komínového tělesa i v případě, že je nepoužíváno.

8.2.6 Pozemky

Většina pozemků okolo domků je ve vlastnictví statutárního města Zlína. Tam kde jsou tyto pozemky ve vlastnictvím soukromém, je kladen maximální důraz na zachování charakteru „zahradního města.“ To znamená minimální úpravy zelených ploch.

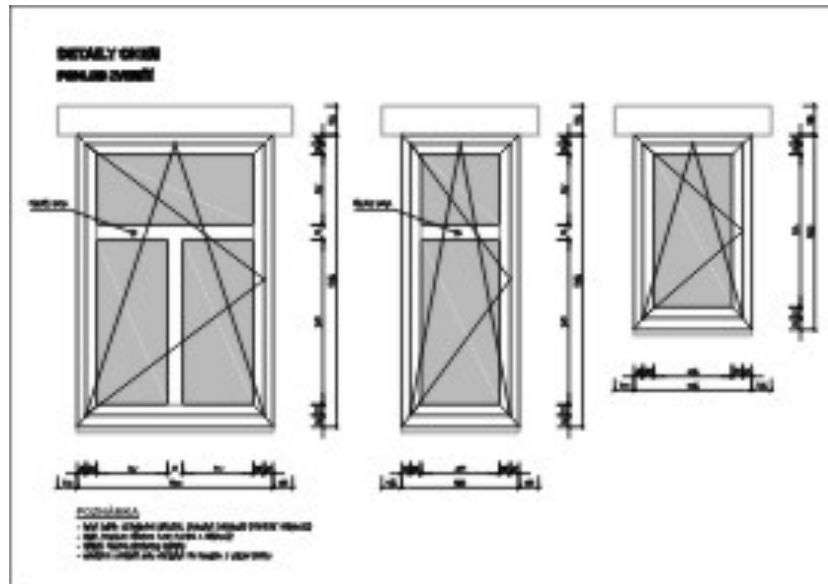
8.2.7 Překlady nad stavebními otvory

Na překlady je dbán významný zřetel. Město je považuje za „charakteristický prvek“ a proto musí být stoprocentně zachována. V případě zateplení město požaduje barevný „přepis“ překladu do fasády. Ty musí být provedeny cementovou omítkou v přírodním odstínu nebo hladkou omítkou v barvě betonu.

8.2.8 Výplně otvorů

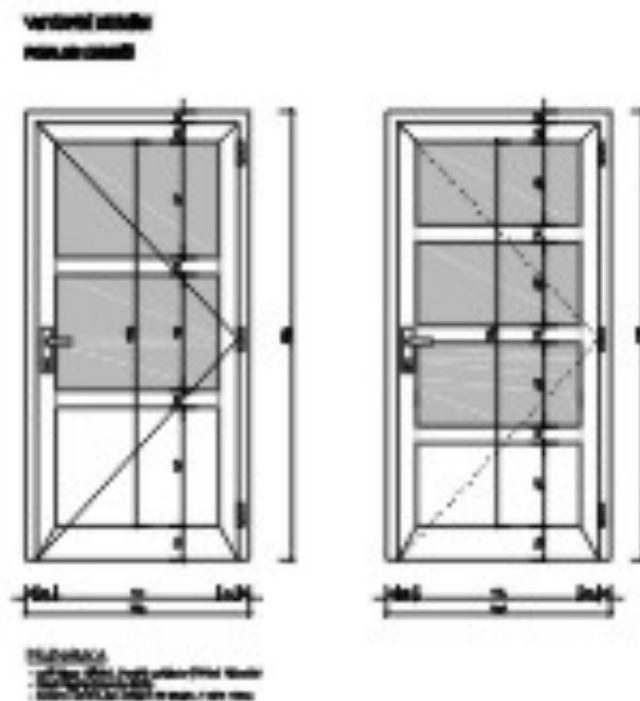
Okenní otvory musí odpovídat původnímu vzhledu oken. Charakteristické jsou zejména svou

- Barvou - bílá
- Typem – dřevěná okna ve tvaru T
- Překladem – většinou betonový překlad, který v případě zateplení musí být obnoven cementem v barvě přírodní šedé, nebo v případě překladů cihelných, příslušným způsobem.



Obrázek 5 – Ilustrační obrátek detailu řešení oken (zdroj: Původní zásady MPZ Zlín)

Vstupní dveře mají být rámové s členěním na 3, nebo 4 díly se spodním dílem plným. Bez půlkruhových, či obloukových motivů.



Obrázek 6 - Ilustrační obrátek detailu řešení vstupních dveří (zdroj: Původní zásady MPZ Zlín)

Celkově je kladen důraz na to, aby byly otvory zachovány dle původní stavby. V případě, že chce vlastník vstup na střechu přístavby skrze balkonové dveře, měli by držet šířku

původního otvoru a odpovídat členění fasády – horizontální dělení ve výšce parapetu a ve výšce poutce původního okna.

8.2.9 Fotovoltaické a solární panely

Jsou nežádoucí vzhledem k charakteru plochých střech a jejich případnému výraznému vlivu na vzhled veřejného prostoru. Zároveň by vzhledem k orientaci většiny domů (severní svah údolí) a velikosti střech byl jejich provoz v současnosti značně neefektivní.

8.2.10 Závěr k zásadám výstavby

Při pohledu na zásady památkové péče ve Zlíně, lze jednoznačně vyčíst co je hlavním cílem města. Aby byla zachována celková atmosféra a členění městských čtvrtí. A to zejména s důrazem na zachování architektonické jedinečnosti staveb, velkého podílu otevřeného prostoru a celkově charakteru zahradního města. Toto bude také použito jako základ pro tvorbu koncepce záchrany těchto oblastí. Závěrem je třeba zdůraznit, že tyto podmínky jsou pouze orientační a všechny úpravy je nutno mít schválené od odboru kultury a památkové péče.

9 PRACOVNÍ HYPOTÉZY K TÉMATU KOMUNIKACE PŘI VYJEDNÁVÁNÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY

Pro vhodné vyhodnocení průzkumu je nezbytné stanovit si hypotézy, kterými ověřuji správnost svých předpokladů. Tyto hypotézy stanovuji tak, aby mi odpověděly na zásadní neznámé a aby byly jednoznačně a objektivně ověřitelné. Jelikož v rámci práce byly provedeny 2 průzkumy jsou hypotézy rozděleny do „Průzkumu A“ – Brno a „Průzkumu B“ – Zlín.

9.1 Průzkum A – Brno

První úvaha za „Průzkumem A“ byla, aby byl celý projekt situován u města Brna. Ale následně jsem zjistil konzultacemi s odborníky mnohá úskalí a také velké výhody města Zlína, ale to již v době, kdy byl „Průzkum A“ hotový. A ačkoliv se „Průzkum A“ zdá být irelevantní pro oblast Zlínska, nakonec jsem je využil oba dva způsoby průzkumu pro zjištění potenciálu projektu rozrůst se do jiných měst. A aby bylo možné porovnat čísla ze Zlínského s podobnými relevantními daty a dodat jim takto kontext.

1. VĚTŠINA LIDÍ JE OCHOTNA SI PŘIPLATIT ZA KVALITNĚJŠÍ PRODUKT

Tento bod souvisí s behaviorálním zkoumáním cílového souboru. Zajímá mě , zdali a do jaké míry jsou lidé ochotni připlácet za kvalitní zboží. To je důležité zejména proto, že cílová komunikace je zaměřena na nadstandardní produkty, které jsou vyšší nákladů značně nad průměrem. To znamená, že je příznivé pro potenciál produktu, aby byli lidé ochotni si připlatit více peněz za vyšší hodnotu kvality.

2. VĚTŠINA POPULACE SI JE OCHOTNA VYBÍRAT Z TYPOVÝCH PRODUKTŮ POKUD ZA TO MŮŽE OČEKÁVAT BENEFITY VE FORMĚ VYŠŠÍ KVALITY, ČI LEPŠÍ CENY.

Stejně jako přechází bod i v tomto bylo cílem zjistit, zda-li jsou lidé ochotni investovat do typových produktů, pokud jim to přinese jiné hodnoty - zejména vyšší kvalitu, či nižší cenu. Prozrazuje nám, zda-li je pro daného respondenta nezbytné mít „výjimečnou“ stavbu, nebo zda-li mu více záleží na kvalitě, či penězích. Pro projekt je podstatná hlavně skutečnost, kolik lidí je ochotno uvažovat o bydlení v typizované, ale nadstandardní zástavbě.

3. VÍCE NEŽ 30% LIDÍ SI JE VĚDOMO ZMĚNY V LEGISLATIVĚ O VÝSTAVBĚ NOVÝCH RODINNÝCH DOMŮ OD R. 2020

Jelikož je celý projekt navržen ve standardu „Budov s téměř nulovou spotřebou energie“ je nezbytné zjistit, zdali lidé ví o nové legislativě, která nařizuje v takovém standardu novostavby budovat. Pokud nebude dostatečné povědomí, což předpokládám, bude nezbytné s tímto počítat v marketingové komunikaci a potenciální zákazníky nejprve seznámit s touto skutečností.

4. VĚTŠINA LIDÍ PLÁNUJE VYUŽÍVAT V DOMĚ PRVKY „CHYTRÉ DOMÁCNOSTI“ – VĚTŠÍ ČÁST TĚTO VĚTŠINY CHCE PLNÉ VYBAVENÍ VČETNĚ ŘÍDÍCÍ JEDNOTKY

Tato skutečnost byla důležitá pro samotné vybavení interiérů staveb. A to z pohledu toho, jestli mají obsahovat kompletní řízení, včetně naprogramovaného sofistikovaného systému, nebo dostačuje vybavit domy jednotným systémem regulace vnitřního prostředí, které nemusí být centrálně řízeno a sledováno.

9.2 Průzkum B – Zlín

„Průzkum B“ byl proveden po „Průzkumu A „proto hypotézy obsahují i určitá srovnání těchto výzkumů. Hlavním cílem výzkumu bylo poskytnout relevantní data, zdali je tento projekt tak lukrativní jak předpokládám.

1. VE ZLÍNĚ JSOU OCHOTNI SI PŘIPLATIT ZA KVALITU (V ROZPTYLU DO 10%) SHODNĚ JAKO V PRŮZKUMU A

Tato hypotéza zjišťuje, zda-li se v rámci regionů významně liší preference lidí, nebo zda-li je to přenositelný trend, který lze sledovat na mnoha místech. Pokud bude hypotéza potvrzena, zvyšovalo by to celorepublikový potenciál projektu.

2. LIDÉ JSOU MÉNĚ OTEVŘENÍ MODERNÍM TECHNOLOGIÍM PROTI PRŮZKUMU A

Výše zmíněná premisa vychází ze známého názoru, že východ republiky, a to zejména chudší regiony, jsou mnohem konzervativnější, než-li bohatší regiony jako je Brno, Praha. Toto je důležité také pro případné detaily v rámci projektové dokumentace a marketingové komunikace. Je nutné sledovat jak jsou cílové skupiny lidí otevřené moderním technologiím i kvůli tomu, přes jaké kanály na ně bude cíleno.

3. PRO LIDI VE ZLÍNĚ JE FUNKČNOST DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ DESIGN

I tato hypotéza vychází z teorie, že Zlínský region patří mezi konzervativnější regiony, které nepreferují tolik moderní proudy myšlení. Mezi tyto proudy řadím zejména trend, kdy design u mnoha lidí hraje vyšší roli než funkčnost, ačkoliv se jedná o produkty v první řadě s funkčními vlastnostmi. (např. jako Apple apod.) Pokud dojde k potvrzení hypotézy, bude zřejmé, že marketing musí cílit zejména na funkční výhody stavby a méně pak na jeho designovou stránku

4. ALESPŇ 40% OBYVATEL BY UPŘEDNOSTNILO NOVOSTAVBU PŘED REKONSTRUOVANOU BUDOVOU

Pro projekt , který v budoucnu počítá s výstavbou novostaveb na místě kde stojí současné památkově chráněné domy, je velmi důležité zjistit, zda-li jsou lidé vůbec ochotni místo těchto budov stavět novostavby. Ty jsou náročnější na celý proces výstavby, ale zase poskytují ve finále mnohem vyšší kvalitu bydlení a také možnosti individuálních úprav interiéru jsou pro potenciální investory významně vyšší.

5. ALESPŇ 50% POPULACE JE OCHOTNO BYDLET V „BAŤOVÝCH ČTVRTÍCH“ (PODVESNÁ, ZÁLEŠNÁ, LESNÍ ČTVRTĚ, PRŠTNÉ)

Tato premisa zjišťuje, zda-li je alespoň polovina lidí ochotná bydlet v typových domcích, které mají současně velkou historickou hodnotu. Důležité je to zejména z těch důvodů, že projekt počítá poměrně s vysokým zájmem o přestavbu těchto domků a pokud by v nich lidé nechtěli bydlet, těžko můžeme předpokládat, že budou ochotni do nich investovat svůj čas a peníze.

6. Z LIDÍ, KTERÍ JSOU OCHOTNI BYDLET V „BAŤOVÝCH ČTVRTÍCH“, BY 50% UPŘENOSTNILO NOVOSTAVBU, POKUD BY TO UMOŽŇOVALY MĚSTSKÉ REGULACE

Tato hypotéza zasahuje přímo jádro projektu. Zda-li je mezi lidmi dost potenciálních zákazníků pro finální projekt. Důležitá je zde hypotetická úvaha o městských regulacích, které v současnosti nejsou příznivé pro myšlenku projektu.

9.2.1 Průzkum C – Baťa

Byl proveden dodatečně pro doplnění vztahu obyvatel ke jménu Baťa. Toto je kritické pro to, že pokud se hypotéza potvrdí, je možné skrze tyto emoce přesvědčit lidi o prospěchu projektu, který si bere za cíl zachránit ojedinělé urbanisticko-průmyslové funkcionalistické dědictví Bati.

1. VÍCE NEŽ $\frac{3}{4}$ OBYVATEL MĚSTA MAJÍ SE JMÉNEM BAŤA SPOJENY POZITIVNÍ EMOCE.

Cílem hypotézy je ověřit právě emoční vztah obyvatel ke jménu Baťa. Schválně je zvoleno slovo „jméno“ a nikoliv „značka“ protože není žádoucí, aby u lidí docházelo k záměně s názorem – jaký vztah mají k botám „Baťa“. Cílem je zjistit právě spíše emoce spojené s historií a dědictvím, kterým Baťa pro město Zlín bezesporu je.

10 TVORBA DOTAZNÍKŮ A CHARAKTERISTIKY JEDNOTLIVÝCH SOUBORŮ

10.1 Marketingové výzkumy

Marketingové výzkumy trhu jsou zpracovávány pro potřeby diplomové práce, která se zabývá zjištěním preferencí reprezentativního vzorku z oblasti výstavby rodinných domů.

V úvodní úvaze práce bylo počítáno pouze s výzkumem v oblasti města Brna, zaměřeným na téma nadstandardně vybavených, energeticky úsporných domů. Po provedení výzkumu a rozhovorech s odborníky v oboru (s projektanty a developery), jsem došel k závěru, že takový záměr je velmi těžko uskutečnitelný a proto jsem modifikoval záměr. Záměr se nově týká výstavby repliky (v pohledu na exteriér) baťových domků a ten vyžadoval druhý průzkum, zaměřený primárně na oblast města Zlína a jinou cílovou skupinu. Proto bylo sestaveno druhé dotazníkové šetření tentokrát primárně zaměřené na zjištění potenciálu projektu ve městě Zlíně. To zejména z pohledu velikosti cílové skupiny a jejího chování, případně cest, jak komunikovat takový projekt potenciálním investorům. V poslední fázi práce jsem zjistil, že bych pro jistotu vyhodnocení a zvýšení potenciálu projektu potřeboval znát ještě názor obyvatel na značku Baťa – přesněji potom, jaké mají s touto značkou – nebo spíše jménem Baťa – spojené emoce.

První dvě šetření jsou detailně popsána, včetně metodiky a následně zvlášť vyhodnocena. Nejdůležitější zjištění jsou pak shrnuta v kapitole „Dílní závěry a doporučení“. Ty budou základem pro všechny úvahy a základy koncepce. Provedeny jsou metodou „Náhodná procházka“. Pro reprezentativnost výsledků bylo při sběru dbáno na dodržení velikosti vzorku s odpovídajícími demografickými poměry mezi skupinami. Vzorky neodpovídající charakteristikám cílové skupiny byly vyřazeny. Poslední šetření bylo prováděno podobnou metodikou, ale pouze jednou otázkou.

10.2 Průzkum A – Brno

Cílem průzkumu bylo zjistit, jaká je poptávka po produktu, který byl předmětem této práce – energeticky úsporný, moderní, nadstandartní dům. A současně zjistit behaviorální aspekty cílové skupiny aby bylo jasné, jaký styl a obsah komunikace použít. Základní fakta byly ověřeny pomocí hypotéz, další dedukce potom detailním rozborem otázek.

Velikost vzorku byl při 90% přesnosti výsledků ($\Rightarrow u=1,645$), směrodatné odchylce 6,5% (typická hodnota odchylky je 5%, ale z důvodu omezených kapacit je tato odchylka zvýšena na 6,5% aby bylo možné data zpracovat) a míře variability 0,4 stanoven na 103 respondentů. Podle vzorce :

$$n = \frac{u^2}{\frac{\delta^2}{V^2}}$$

Rovnice 2 - - výpočet velikosti souboru respondentů, zdroj: (Pecáková, 2004, s.19) - (zdroj: vlastní zpracování)

n.....velikost souboru

u.....kvantil normovaného normálního rozdělení

δrelativní přípustná chyba

V.....variační koeficient

10.2.1 Charakteristika souboru respondentů Brno

Výzkum bude prováděn na cílové skupině složené ze 2 skupin. Skupina A velikosti

230 415 lidí. Tato cílová skupina byla stanovena dle dat ČSÚ. Jako cílovou skupinu A jsem definoval obyvatelstvo v produktivním věku (tj. 18 – 64). Počátek intervalu je dán období, kdy část populace dokončuje středoškolské vzdělání – tím pádem již začíná přemýšlet o budoucnosti. Konec intervalu je stanoven dle důchodového věku. Po odchodu obyvatel do důchodu již kvůli nižším příjmům lze očekávat ambice na výstavbu pouze v minimálním měřítku – proto tyto skupiny zanedbáváme.

Skupina B je tvořena obyvateli Brna, kteří se nepohybují ve sčítání ČSÚ – nemají ve městě trvalé bydliště. Ale v Brně pravidelně pobývají. Jedná se o studenty. Dle dat *šetření Kanceláře strategie města*, je studentů v Brně k aktuálnímu datu (2017/18) 64 974. Cílová skupina má tedy velikost 295 389 lidí a skládá se ze 2 definovaných subjektů:

- Muži a ženy ve věku od 18-64 let žijící v městě Brně
- Studenti brněnských VŠ s trvalým bydlištěm mimo město Brno

Při tvorbě dotazníku bylo v prvním kroku nutné stanovit hypotézy, protože je nutné pracovat s reálnými daty a nikoliv pouze s domněnkami. Tyto hypotézy napomohou přesnějšímu zacílení produktu a současně také ukáží preference potenciálních zákazníků. Zároveň také umožní zkoumat některé behaviorální aspekty respondentů.

Hypotézy ověřované v průzkumu budou:

1. VĚTŠINA LIDÍ JE OCHOTNA SI PŘIPLATIT ZA KVALITNĚJŠÍ PRODUKT
2. VĚTŠINA POPULACE SI JE OCHOTNA VYBÍRAT Z TYPOVÝCH PRODUKTŮ POKUD ZA TO MŮŽE OČEKÁVAT BENEFITY VE FORMĚ VYŠŠÍ KVALITY, ČI LEPŠÍ CENY.
3. VÍCE NEŽ 30% LIDÍ SI JE VĚDOMO ZMĚNY V LEGISLATIVĚ O VÝSTAVBĚ NOVÝCH RD OD R. 2020
4. VĚTŠINA LIDÍ PLÁNUJE VYUŽÍVAT V DOMĚ PRVKY „CHYTRÉ DOMÁCNOSTI“ – VĚTŠÍ ČÁST TĚTO VĚTŠINY CHCE PLNÉ VYBAVENÍ VČETNĚ ŘÍDÍCÍ JEDNOTKY

10.2.2 Metodika sběru dat k dotazníku A

Sběr dat bude probíhat způsobem osobního dotazování pomocí metody „Náhodné procházky“. Sběr dat budou zabezpečovat vyškolení pracovníci - výzkumníci. Každý je zodpovědný za objektivní a přesné zpracování průzkumu dle předpisu, uvedeného v tomto briefingu. Sběr dat bude probíhat v ...

Sběr dat bude prováděn ve 2 časových intervalech a to od 10-12 hodin a od 15-17 hodin. Z důvodu vysoké časové náročnosti bude výzkum prováděn v 8 různých termínech a to ve 2 víkendových , 1 svátečním a 5 všedních dnech. Sběr bude probíhat ve 2 lokalitách. Na Mendlově náměstí a na ulici Hrnčířská v blízkosti prodejny Albert v Brně. Výzkumník si odborným odhadem zvolí nejlepší místo proto , aby byl co nejbliže kontaktu s lidmi a osloví vždy každého 10, co kolem něj projde. V případě, že dotyčný nebude odpovídat cílové skupině, nebo odmítne spolupráci, bude dotazování ukončeno a osloven bude ihned další jedinec, který bude výzkumníka míjet. Toto rozdělení by nám mělo přinést přiblížení cílové skupině a zároveň poměrně relevantní pokrytí města.

Výzkumník musí také dbát na to, aby byly dodržovány kvóty jednotlivých demografických skupin, které jsou stanoveny pro vyšší úroveň reprezentativnosti vzorku. Poměry jsou dány v následující tabulce 3.2.

Název	Poměr [%]
Ženy / muži	49 / 51
18-25 / 25-30 / 31-49/ 50-64	28 / 9 / 40 / 23
Studenti / Obyvatelé Brna	22 / 78

Tabulka 1 Poměry demografických skupin (Zdroj: Marketingový výzkum -vlastní zpracování)

Pokud respondent odpoví v otázce 2 ve smyslu - že neplánuje stavbu RD, bude s ním dotazování ukončeno, ale jeho arch bude založen, protože jedním ze sekundárním cílů je, zjistit jak velká část populace chce v budoucnu stavět RD.

V případě, že bude odchylka získaného demografického souboru u $\geq 10\%$ bude s každým dalším respondentem, který bude odpovídat skupině s překročeným limitem, ukončeno dotazování. To samé platí i pro respondenty kteří odpoví v rámci otázky 1 tak, že nejsou v cílové skupině. Po 4. dni dojde na sečtení všech archů a kontrole, zda-li nasbíraná data souhlasí s kvótami. V opačném případě se bude postupovat tak, aby na konci 8 dne byly kvóty naplněny. Náhodný výběr bude probíhat do naplnění potřebných limitů. Pokud bude výzkumníků více, začnou vždy se sběrem dat přibližně ve stejnou dobu a jejich úkolem bude nasbírat daný počet relevantních respondentů podle tab. 3.3.

	Dopolední	Odpolední
1. Den	6	6
2. Den	6	6
3. Den	6	6
4. Den	6	6
5. Den	6	7
6. Den	7	7
7. Den	7	7
8. Den	7	7
Celkem	103	52

Tabulka 2: plán sběru dat (Zdroj : Marketingový výzkum - vlastní zpracování)

Po dokončení sběru dat, nebo po vypršení časového limitu, budou data předána hlavnímu výzkumníkovi. Ten po 4. a 7. dni provede průběžný přepočtení, zda-li je sbíraný vzorek v souladu s zjištěnými statistikami. Po ukončení sběru dat 8. den budou všechna data uložena na jednom místě a postupně vyhodnocena. Výstupem bude grafická analýza

a souhrnný záznam odpovědí. Na základě těchto dat bude vyhodnocena pravdivost hypotéz definovaných v rámci tohoto průzkumu.

10.3 Průzkum B – Zlín

Cílem druhého průzkumu bylo zjistit, jak je velká cílová skupina investorů, která má potenciál bydlet v oblasti města Zlína, příp. v městských částech se zástavbou tzv. „baťových domků“. Dále potom opět stanovit behaviorální aspekty této skupiny pro definování způsobu komunikace. A pak tyto vzorky porovnat s Průzkumem A.

Velikost vzorku byl při 90% přesnosti výsledků ($\Rightarrow u=1,645$), směrodatné odchylce 8% (typická hodnota odchylky je 5%, ale z důvodu omezených kapacit je tato odchylka zvýšena na 8% aby bylo možné data zpracovat) a míře variability 0,4 stanoven na 68 respondentů. Podle vzorce :

$$n = \frac{u^2}{\frac{\delta^2}{V^2}}$$

Rovnice 3 - - výpočet velikosti souboru respondentů, zdroj: (Pecáková, 2004, s.19) - (zdroj: vlastní zpracování)

n.....velikost souboru

u.....kvantil normovaného normálního rozdělení

δrelativní přípustná chyba

V.....variační koeficient

10.3.1 Charakteristika souboru respondentů Zlín

Výzkum bude prováděn na cílové skupině složené ze 2 skupin. Skupina A velikosti

44 398 lidí. Tato cílová skupina byla stanovena dle dat ČSÚ k 31.12.2017. Jako cílovou skupinu A jsem definoval obyvatelstvo v produktivním věku (tj. 20 – 64). Počátek intervalu je dán obdobím, kdy část populace dokončuje středoškolské vzdělání – tím pádem již začíná přemýšlet o budoucnosti. Konec intervalu je stanoven dle důchodového věku. Po odchodu obyvatel do důchodu již kvůli nižším příjmům lze očekávat ambice na výstavbu pouze v minimálním měřítku – proto tyto skupiny zanedbáváme.

Skupina B je tvořena obyvateli Zlína, kteří se nepohybují ve sčítání ČSÚ – nemají ve městě trvalé bydliště. Ale ve Zlíně pravidelně pobývají. Jedná se o studenty. Dle dat poskytovaných UTB Zlín je vysokoškolských studentů v ak. roce (2017/18) 9200. Velká část studentů jsou lidé s trvalým bydlištěm v okolí města. Dle dat univerzity z r. 2014 má

cca 15-20% studentů trvalé bydliště přímo ve městě Zlíně. Proto snižují odborným odhadem počet studentů na 7200

Cílová skupina má tedy velikost 51 598 lidí a skládá se ze 2 definovaných subjektů:

Muži a ženy ve věku od 20-64 let žijící v městě Zlín. Studenti Zlínské UTB s trvalým bydlištěm mimo město Zlín

Hypotézy ověřované v průzkumu budou:

1. VE ZLÍNĚ JSOU OCHOTNI SI PŘIPLATIT ZA KVALITU (V ROZPTYLU DO 10%) STEJNĚ JAK V BRNĚ
2. LIDÉ JSOU MÉNĚ OTEVŘENÍ MODERNÍM TECHNOLOGIÍM JAK V BRNĚ
3. PRO LIDI VE ZLÍNĚ JE FUNKČNOST DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ DESIGN
4. ALESPŇ 40% OBYVATEL BY UPŘEDNOSTNILO NOVOSTAVBU PŘED REKONSTRUOVANOU BUDOVOU
5. ALESPŇ 50% POPULACE JE OCHOTNO BYDLET V „BAŤOVÝCH ČTVRTÍCH“ (PODVESNÁ, ZÁLEŠNÁ, LESNÍ ČTVRŤ, LETNÁ, NAD OVČÍRNOU)
6. Z LIDÍ, KTERÍ JSOU OCHOTNI BYDLET V „BAŤOVÝCH ČTVRTÍCH“, BY 50% UPŘEDNOSTNILO NOVOSTAVBU, POKUD TO UMOŽŇOVALY MĚSTSKÉ REGULACE

10.3.2 Metodika sběru dat k dotazníku

Sběr dat bude probíhat způsobem osobního dotazování pomocí metody „Náhodné procházky“. Sběr dat budou zabezpečovat vyškolení pracovníci - výzkumníci. Každý je zodpovědný za objektivní a přesné zpracování průzkumu dle předpisu, uvedeného v tomto briefingu.

Sběr dat bude prováděn ve 2 časových intervalech a to od 8-10 hodin a od 15-17 hodin. Z důvodu vysoké časové náročnosti bude výzkum prováděn v 6 různých termínech a to ve 2 víkendových a 4 pracovních dnech. Konkrétně bude sběr prováděn na náměstí Míru, v oblasti okolo divadla Malá scéna na Lesní čtvrti a v oblasti cyklostezky na hranici oblastí Podvesná a Zálešná. Výzkumník si odborným odhadem zvolí nejlepší místo proto, aby byl co nejbližší kontaktu s lidmi a osloví vždy každého 10, co kolem

něj projde. V případě, že dotyčný nebude odpovídat cílové skupině, nebo odmítne spolupráci, bude dotazování ukončeno a osloven bude ihned další jedinec co bude výzkumníka míjet. Toto rozdělení by nám mělo přinést přiblížení cílové skupině a zároveň poměrně relevantní pokrytí města.

Výzkumník musí také dbát na to, aby byly dodržovány kvóty jednotlivých demografických skupin, které jsou stanoveny pro vyšší úroveň reprezentativnosti vzorku. Poměry jsou dány v následující tabulce 3.2.

Název	Poměr [%]
Ženy / muži	49 / 51
20-24 / 25-30 / 31-49/ 50-64	20 / 9 / 43 / 28
Studenti / Obyvatelé Brna	16 / 84

Tabulka 3 Poměry demografických skupin (Zdroj: Marketingový výzkum -vlastní zpracování)

Pokud respondent odpoví v otázce 2 ve smyslu - že neplánuje stavbu RD, bude s ním dotazování ukončeno, ale jeho arch bude založen, protože jedním ze sekundárním cílů je, zjistit jak velká část populace chce v budoucnu stavět RD.

V případě, že bude odchylka získaného demografického souboru u $\geq 10\%$ bude s každým dalším respondentem, který bude odpovídat skupině s překročeným limitem, ukončeno dotazování. To samé platí i pro respondenty kteří odpoví v rámci otázky 1 tak, že nejsou v cílové skupině. Po 3. dni dojde na sečtení všech archů a kontrole, zdali nasbíraná data souhlasí s kvótami. V opačném případě se bude postupovat tak aby na konci 6. dne byly kvóty naplněny. Náhodný výběr bude probíhat do naplnění potřebných limitů. Pokud bude výzkumníků více, začnou vždy se sběrem dat přibližně ve stejnou dobu a jejich úkolem bude nasbírat daný počet relevantních respondentů podle tab. 3.3.

		Dopolední	Odpolední
1. Den	5	5	6
2. Den	5	5	6
3. Den	6	6	5
4. Den	6	6	5
5. Den	6	6	6
6. Den	6	6	6
Celkem	68	34	34

Tabulka 4 - plán sběru dat (Zdroj : Marketingový výzkum - vlastní zpracování)

Po dokončení sběru dat, nebo po vypršení časového limitu, budou data předána hlavnímu výzkumníkovi. Ten po 3. a 5. dni provede průběžný přepočet, zdali je sbíraný vzorek v souladu s zjištěnými statistikami. Po ukončení sběru dat 6. den budou všechna data uložena na jednom místě a postupně vyhodnocena. Výstupem bude grafická analýza a souhrnný záznam odpovědí. Na základě těchto dat bude vyhodnocena pravdivost hypotéz definovaných v rámci tohoto průzkumu.

10.4 Průzkum C – Emotivní vztah ku jménu Baťa

Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit emotivní vztah ke jménu Baťa obyvatel Zlína. Vzhledem k tomu, že byl průzkum prováděn dodatečně, je prováděn zjednodušenou formou. Pro účely této práce nebylo výhodné zpracovávat opět dotazníkové šetření jako v předchozích průzkumech, ale cílem bylo zjistit všeobecný vztah ke jménu Baťa.

10.4.1 Metodika a sběr dat Průzkumu C

Průzkum probíhal na stejných lokalitách, jako průzkum B, ale pouze ve 2 termínech. Důležitým faktem je, že probíhal v adventním období a tím pádem v lokalitě „Náměstí Práce“ probíhaly Vánoční trhy se zvýšenou koncentrací obyvatel. Naproti tomu v oblasti cyklostezky na pomezí Zálešné a Podvesné byla kvůli chladnému počasí koncentrace lidí snížena. Vzhledem k časovému omezení probíhal výzkum ve třech, dvouhodinových intervalech po dobu 2 pracovních dnů. Vždy 2 hodiny na jednu lokalitu. Dotazování probíhalo opět metodou náhodné procházky, stejnou metodikou jako v předchozích průzkumech (viz. metodika Průzkum B).

Vzhledem k cíli tohoto šetření není předem stanovena velikost souboru. To je hlavně z důvodu nedostatku času na kompletní šetření. Počty nasbíraných dat budou proto popsány ve vyhodnocení průzkumu.

10.4.2 Hypotéza Průzkumu C

2. VÍCE NEŽ $\frac{3}{4}$ OBYVATEL MĚSTA MAJÍ SE JMÉNEM BAŤA SPOJENY POZITIVNÍ EMOCE.

11 ANALÝZY EMPIRICKÝCH ŠETŘENÍ

11.1 Vyhodnocení Průzkumu A - Brno

Vyhodnocení je rozděleno do 2 částí. V první části je zhodnocen celkový výsledek kompletního souboru respondentů spolu s hypotézami. Ve druhé části je pak uvedeno shrnutí prvního výzkumu.

Dotazník byl zpracován podle předepsaných pravidel a postupů. Celkem bylo osloveno 172 lidí. Z toho 69 bylo v průběhu dotazování vyřazeno na základě nevhodných vlastností respondenta (mimo cílovou skupinu, přeplnění limitů skupin, apod.). Úspěšných responzí bylo nasbíráno 103 – což byl požadovaný limit.

11.1.1 Vyhodnocení hypotéz

1. VĚTŠINA LIDÍ JE OCHOTNA SI PŘIPLATIT ZA KVALITNĚJŠÍ PRODUKT

HYPOTÉZA BYLA POTVRZENA

Z dotazníku jednoznačně vyplývá, že 74% lidí považuje za přijatelné připlácet si za kvalitnější zboží.

2. VĚTŠINA POPULACE SI JE OCHOTNA VYBÍRAT Z TYPOVÝCH PRODUKTŮ, POKUD ZA TO MŮŽE OČEKÁVAT BENEFITY VE FORMĚ VYŠŠÍ KVALITY, ČI LEPŠÍ CENY.

HYPOZÉZA BYLA POTVRZENA

Většina respondentů (60%) reagovala souhlasně na toto tvrzení. Je nezbytné zmínit, že u velké většiny z nich následovala doplňující otázka, co jsou takové benefity. Svědčí to o nejednoznačnosti položené otázky, nebo-li ,že jí lidé nejednoznačně rozumí. Jelikož současně 50% respondentů použilo formulaci „*spíše ano*“ – resp. že souhlas není natolik jednoznačný, lze říci, že k tomu aby většina lidí byla ochotna přistoupit na typové produkty, musí si být jista, že opravdu dostane výrazně lepší podmínky.

3. VÍCE NEŽ 30% LIDÍ SI JE VĚDOMO ZMĚNY V LEGISLATIVĚ O VÝSTAVBĚ NOVÝCH RD OD R. 2020

HYPOTÉZA NEPOTVRZENA

Nepravdivost této hypotézy potvrzuje velmi špatnou komunikaci veřejných činitelů s obyvateli a současně také nízkou angažovanost obyvatel v této oblasti. Dotazník dokázal, že pouze 12% má nějaké povědomí o této povinnosti a pouze 4% ví přesně o co jde. Toto je důležité pro komunikační marketingovou kampaň, která bude vytvořena v dalších fázích této práce.

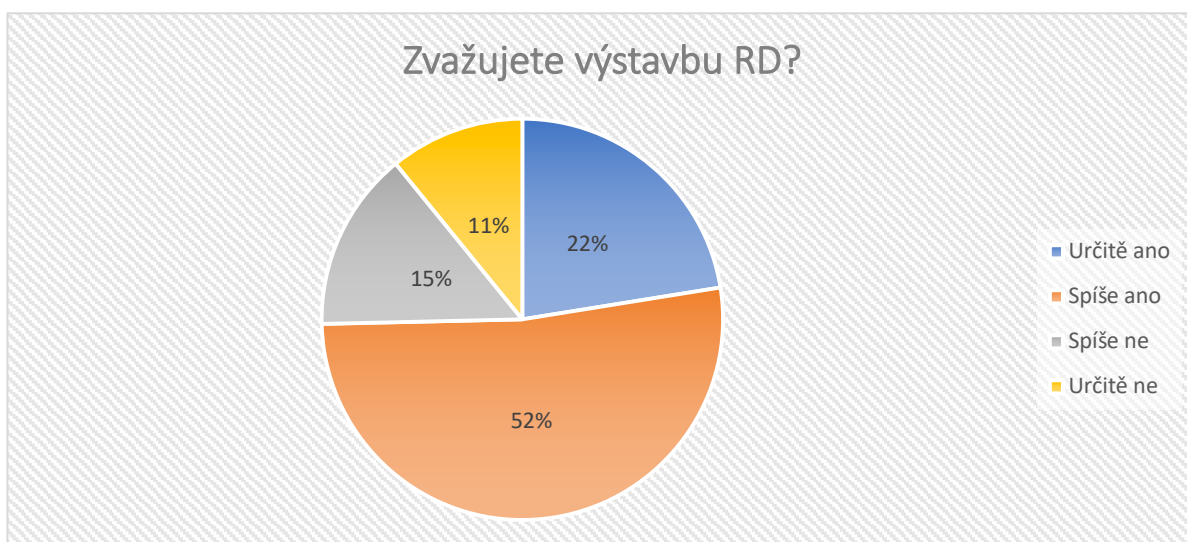
4. VĚTŠINA LIDÍ PLÁNUJE VYUŽÍVAT V DOMĚ PRVKY „CHYTRÉ DOMÁCNOSTI“ – VĚTŠÍ ČÁST TÉTO VĚTŠINY CHCE PLNÉ VYBAVENÍ VČETNĚ ŘÍDÍCÍ JEDNOTKY

HYPOTÉZA POTVRZENA

$\frac{3}{4}$ všech dotázaných by rádi ve svých domovech měli nějaké formy „chytré domácnosti“. 49% z dotázaných dokonce počítá již s centrálním řízením domácnosti. To značně nahrává záměru tohoto projektu, který počítá s kompletním centrálním řízením v souladu s legislativou

11.1.2 Shrnutí výzkumu A

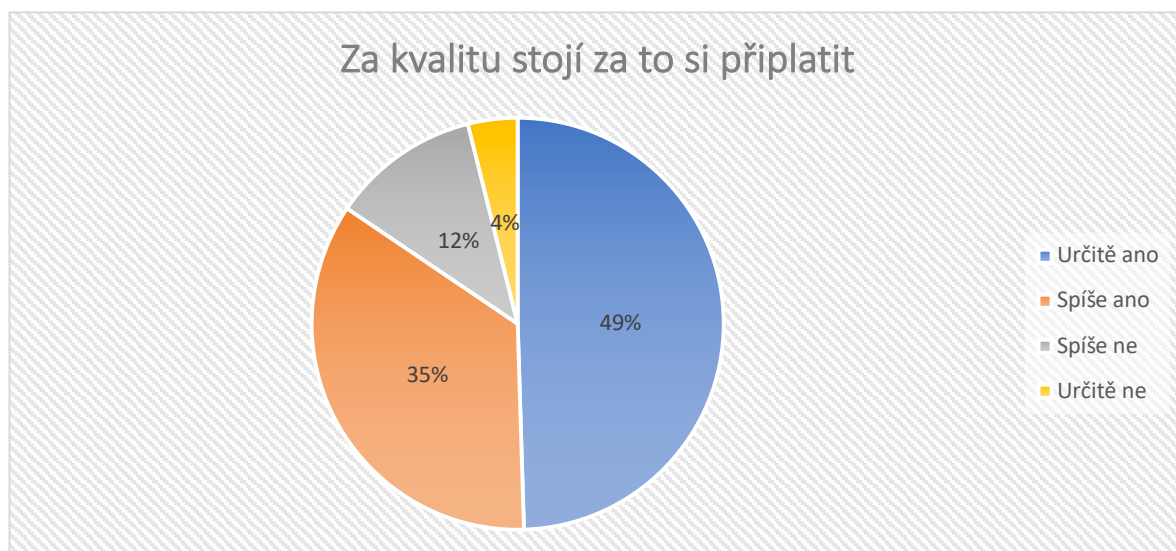
Z výzkumu vyplývá, že stavbu rodinného domu zvažuje 74% respondentů. Z čehož vyplývá, že k dnešnímu dni mají $\frac{3}{4}$ obyvatel tendenci v budoucnosti žít v rodinných domech.



Obrázek 7- otázka: "Zvažujete v budoucnu výstavbu rodinného domu?" (zdroj: vlastní zpracování)

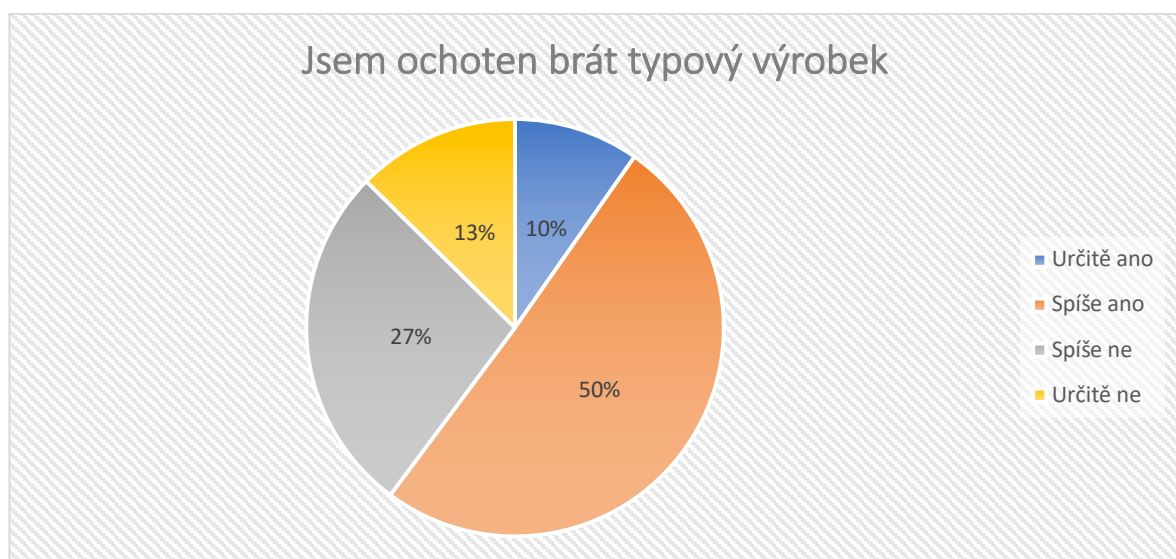
Lze předpokládat, že toto číslo by se v menších městech lišilo. To je dáno chováním lidí, kteří v mladších letech zůstávají v místech, kde je hodně pracovních příležitostí a následně s postupujícím věkem má většina z nich tendenci se přesunout do míst, kde je klidnější prostředí s vyšší úrovní soukromí.

Velmi důležitým zjištěním je potvrzení hypotéz o potenciálu „ideje o moderním domu na klíč“. Toto zjištění vyplývá zejména z hypotéz 1, 2 a 5.



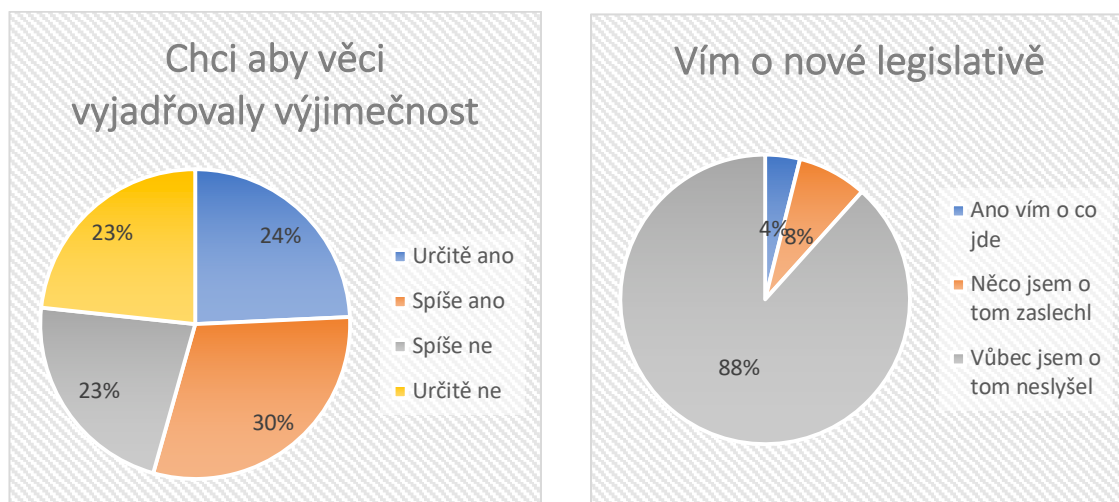
Obrázek 8 - otázka: "Souhlasím s – Za kvalitu se vyplatí připlatit" (zdroj: vlastní zpracování)

Podle průzkumu totiž víme, že existuje značná část populace která je ochotná brát typové produkty vyšší kvality s moderními prvky za předpokladu, že dostanou vyšší hodnotu produktu a budou s ní dobře srozuměni v rámci marketingové komunikace.



Obrázek 9 - otázka: "Souhlasím s větou - jsem ochoten si vybírat z typových výrobků, v případě že je s typovostí spojen benefit" (zdroj: vlastní zpracování)

Jak by tato komunikace měla vypadat naznačují body týkající se behaviorálního rozboru skupin dotazníku a jejich povědomí o legislativě.



Vzhledem k finální alokaci a zacílení projektu, jsou pro nás nejvýznamnější ta data, která můžeme porovnávat s daty nasbíranými v průzkumu B. Tak budeme mít ucelený přehled o tom, jaké tendence chování tito obyvatelé mají.

11.2 Vyhodnocení průzkumu B - Zlín

Vyhodnocení je rozděleno do 3 částí. První část se zabývá vyhodnocením hypotéz. Druhá část zmiňuje graficky důležité souvislosti vyplývající z dat. Třetí část Závěry a doporučení shrnuje poznatky a zobrazuje je do závěrů, které jsou podkladem pro závěry a stavbu koncepce.

Dotazník byl zpracován podle předepsaných pravidel a postupů. Celkem bylo osloveno 114 lidí. Z toho 46 bylo v průběhu dotazování vyřazeno na základě nevhodných vlastností respondenta (mimo cílovou skupinu, přeplnění limitů skupin, apod.). Úspěšných responzí bylo nasbíráno 68 – což byl požadovaný limit.

11.2.1 Vyhodnocení hypotéz :

1. VE ZLÍNĚ JSOU OCHOTNI SI PŘIPLATIT ZA KVALITU (V ROZPTYLU DO 10%) STEJNĚ JAK V BRNĚ

HYPOTÉZA POTVRZENA

V Brně 85% pro, Zlín 76%. Zajímavostí je, že ve Zlíně se pouze 35% lidí vyslovilo definitivně „rozhodně ano“, zatímco v Brně to bylo 50% lidí. Z tohoto vyplývá, že Zlín je ještě více konzervativní ohledně modernějších myšlenkových

vzorců. I přes tento fakt, součtem jsou čísla v 10% rozptylu stanoveném v hypotéze.

2. LIDÉ VE ZLÍNĚ JSOU MÉNĚ OTEVŘENÍ MODERNÍM TECHNOLOGIÍM JAK V BRNĚ

HYPOTÉZA POTVRZENA

V Brně 75% pro, Zlín 44%. Alespoň pro nějaké prvky chytré domácnosti je ve Zlíně méně než polovina lidí, zatímco v Brně jsou to $\frac{3}{4}$ obyvatel. Toto významně napovídá trendu, který vyplývá z hypotéz, že ve Zlíně je výrazně konzervativnější obyvatelstvo.

3. PRO LIDI VE ZLÍNĚ JE FUNKČNOST DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ DESIGN

HYPOTÉZA POTVRZENA

64% upřednostňuje funkčnost / 36% design

Tyto výsledky jsou dalším z úkazů zlínského konzervativního přístupu ke stavbám. Nižší důraz na design než v Brně je ve Zlíně viditelný také ve veřejném prostoru (nešetrné opravy baťových domků apod.)

4. ALESPŮŇ 40% OBYVATEL BY UPŘEDNOSTNILO NOVOSTAVBU PŘED REKONSTRUOVANOU BUDOVOU

HYPOTÉZA POTVRZENA

Pro tvrzení 49%

Díky potvrzení této hypotézy víme, že je významný potenciál pro přestavby domků v této oblasti. Neznáme důvody, proč by lidé chtěli novostavby, nebo jejich podmínky, ale můžeme jednoznačně říci, že je velká vůle obyvatel investovat do tohoto prostředí.

5. ALESPŮŇ 50% POPULACE JE OCHOTNO BYDLET V „BAŤOVÝCH ČTVRTÍCH“ (PODVESNÁ, ZÁLEŠNÁ, LESNÍ ČTVRŤ, LETNÁ, NAD OVČÍRNOU)

HYPOTÉZA POTVRZENA

Pro tvrzení 53%

Lehká nadpoloviční většina je ochotná bydlet v těchto oblastech.

Zde je důležité také pomocí detailnějšího rozboru zjistit, z jakého důvodu lidé nechtějí bydlet v těchto čtvrtích. Je možné, že díky širšímu povědomí o omezení zástavby v těchto oblastech, je i toto jedním z důvodů – viz. „Chování důležitých skupin“

6. Z LIDÍ, KTEŘÍ JSOU OCHOTNI BYDLET V „BAŤOVÝCH ČTVRTÍCH“, BY 50% UPŘEDNOSTNILO NOVOSTAVBU, KDYBY TO UMOŽŇOVALY MĚSTSKÉ REGULACE

HYPOTÉZA POTVRZENA

Pro tvrzení 53%

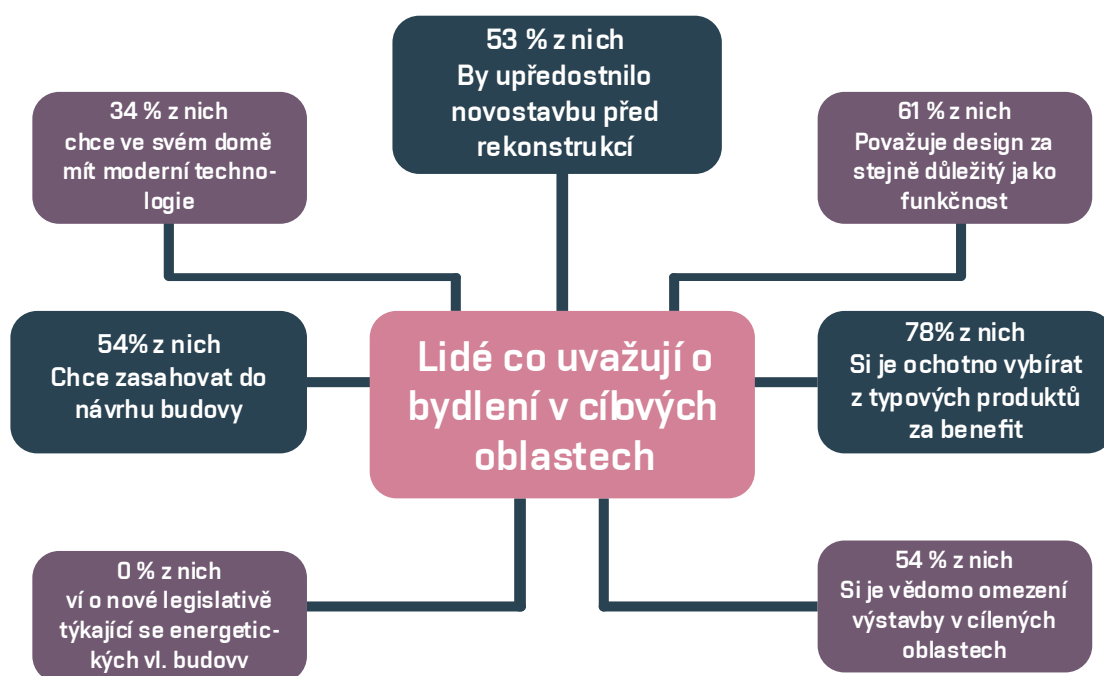
Z těchto bodů vyplývá, že i bez jakékoliv komunikace k obyvatelům ohledně výhod jaké mé řešení nabízí, je již polovina z lidí, kteří jsou ochotni zde bydlet, nakloněna této variantě a tím skýtá velmi vysoký potenciál.

11.2.2 Chování důležitých skupin v rámci průzkumu B

Nejdůležitější skupina obyvatel, u které nás zajímají její zájmy je naše cílová skupina. To přesně zahrnuje:

Obyvatelé města Zlína ve věku 18-64 let uvažující o stavbě, nebo bydlení v RD a současně o bydlení v cílených čtvrtích města (Podvesná, Zálešná, Lesní čtvrť, Letná, Nad Ovčírnou)

Chování této skupiny názorně shrnuje následující grafika



Obrázek 10 - Chování cílové skupiny (zdroj: vlastní zpracování)

Již z prvního pohledu vidíme konzervativnější přístup k designu a k moderním technologiím, než byl například v Brně. Na druhou stranu je zde i přesto značná část lidí těmto směrům otevřená. Proto hovoří čísla kdy evidentně design, i v rámci této skupiny, má vysoký potenciál. To samé se ale nedá říct o moderních prvcích domácnosti. Proto bude žádoucí tyto prvky do domácností zavádět individuálně a v menším rozsahu.

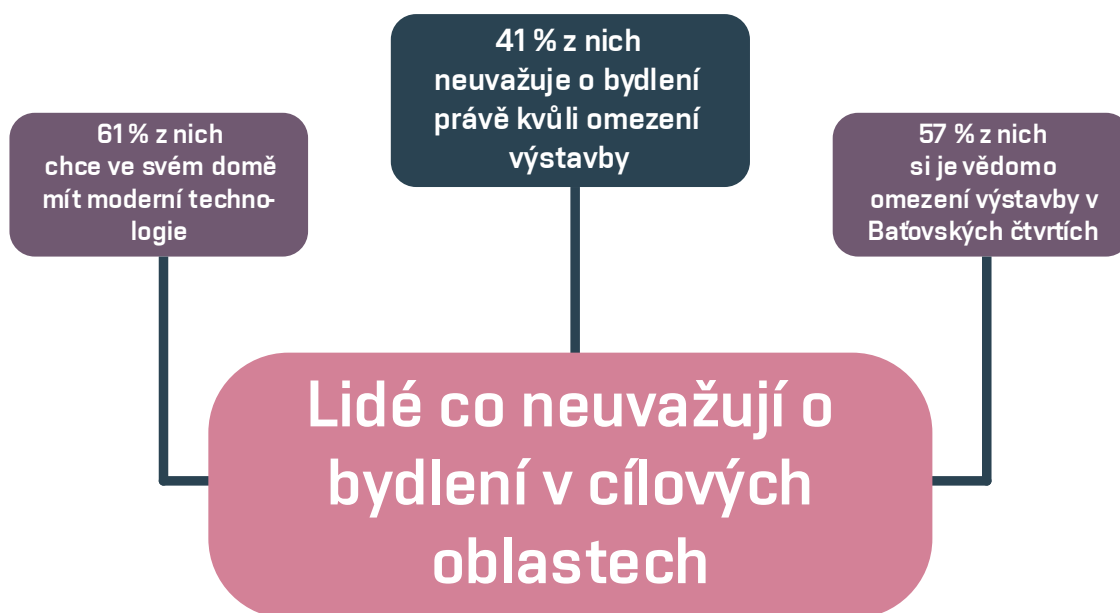
Dalším zásadním zjištěním je vysoká ochota vybírat si z typových výrobků, čemuž napovídá také ta skutečnost, že tito lidé jsou ochotni bydlet v baťových čtvrtích. A ty jsou typickým „typovým domem“.

Velmi výhodné je pro nás také zjištění, že polovina dotazovaných by upřednostnila novostavbu, ačkoliv ty v těchto památkově chráněných oblastech jsou v současnosti prakticky zakázány. O tomto zákazu má povědomí zhruba polovina z této skupiny. A zde je také vidět důvod, proč je tak významné množství dotazovaných by

chtělo novostavbu. Z průzkumu vyplývá, že jen 15% kteří preferují novostavbu, má povědomí o omezení výstavby.

Výrazně dobré je pro naši kampaň fakt, že lidé nemají absolutně tušení o nové energetické legislativě. A proto se nabízí velmi efektivní strategie komunikace ve stylu : „Hrne se na vás strašná regulace – ale my máme řešení“.

Další analyzovanou skupinou byla část lidí, která splňuje všechny kategorie jako předchozí, ale nechce bydlet v těchto čtvrtích. Zajímalo nás hlavně proč tam nechtějí bydlet a zda-li jsme tuto skutečnost schopni zvrátit.



Obrázek 11 - Rozbor obyvatel co nechtějí žít v cílových čtvrtích (zdroj: vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že cca 40% lidí z této skupiny nechce zde bydlet kvůli omezení výstavby. Což je skvělá zpráva pro další postup, protože tato skutečnost může být výrazně zvrácena dobrým marketingem a právě naším projektem, pokud se podaří přesvědčit město o výhodnosti koncepce pro udržení charakteru města.

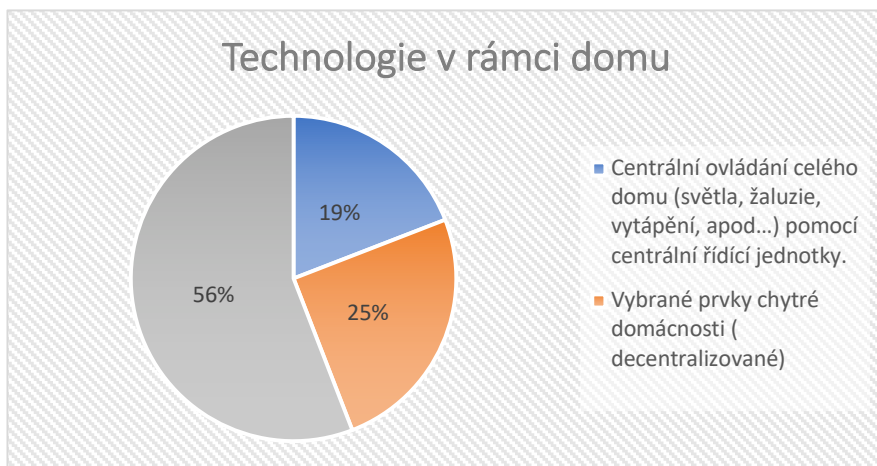
Zároveň je zde vidět, že tato skupina lidí má mnohem vyšší nároky na vybavení domácností moderními prvky.

11.2.3 Shrnutí výzkumu B

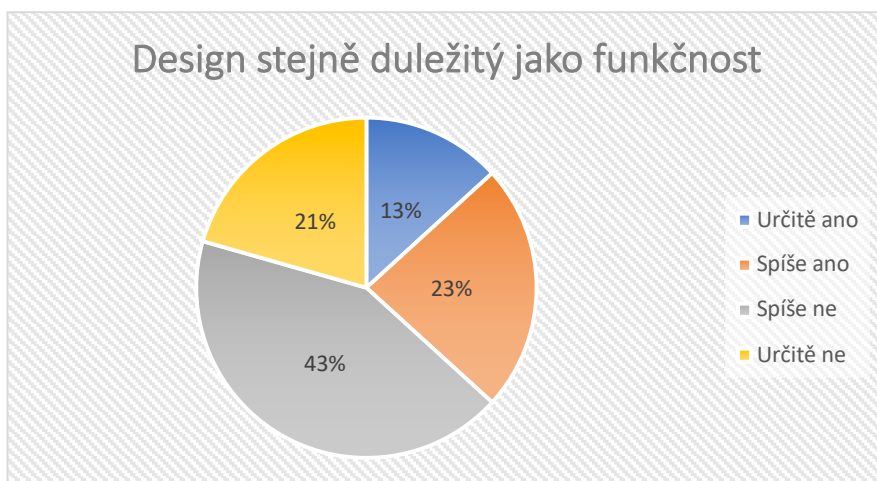
Ze Zlínského průzkumu B vychází 3 nejdůležitější fakta.

1. Obyvatelé Zlína jsou konzervativnější vůči moderním vzorcům chování a technologiím.

Tuto skutečnost demonstruje zejména otázka na preference ohledně moderních technologií



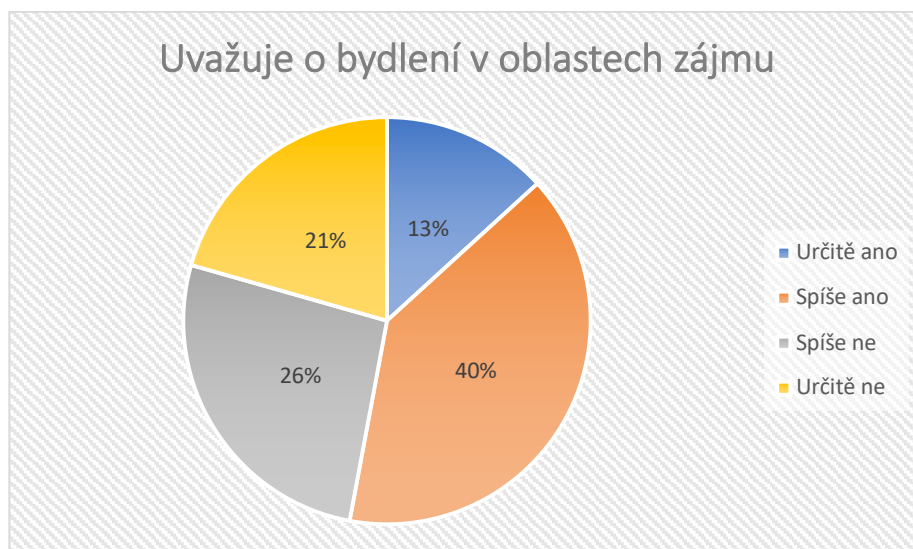
Obrázek 12 Jaké moderní technologie by jste chtěl(a) mít v domě? (zdroj: vlastní zpracování)
A následně otázka na postavení designu v kontrastu s funkčností



Obrázek 13 otázka : "Design je pro mě nejméně stejně důležitý jako funkčnost"(zdroj: vlastní zpracování)

Z obou otázek vyplývá že Zlínští obyvatelé budou slyšet více na „výhodnost“ a na „funkčnost“ nemovitosti, než na design. Ačkoliv tato úvaha bude platná až v pozdější fázi projektu, protože pro první produktovou řadu naopak výzkum naznačuje, že malá skupina obyvatel s takovými přístupy souhlasí.

2. Je velké množství lidí, kteří nejen chtějí bydlet v posuzovaných oblastech , ale zároveň by zde chtěli v budoucnu stavět



Obrázek 14 - otázka : "Uvažujete o bydlení v oblastech s "Baťovými domky" (Podvesná, Zálešná, Lesní čtvrť, Letná, Nad Ovčírnou, Díly) (zdroj: vlastní zpracování)

Z této skutečnosti můžeme usuzovat, že lidé si vážící dědictví Bati v oblastech města a že je zde velký potenciál pro rozvoj dalších řad produktů v rámci našeho projektu.

3. Po novostavbách Baťovských domků je významná poptávka mezi obyvateli, která je ale zastíněna jejich částečnou nevědomostí o omezení výstavby. Na druhou stranu lidé, kteří zde nechtějí bydlet , často uvádějí jako důvod právě omezení výstavby legislativou města Zlína. Je možné, že když se podaří vyjednat možnost přestavby domků, bude i poptávka po takové výstavbě růst.

11.3 Vyhodnocení průzkumu C – Baťa

Bylo nasbíráno 103 odpovědí. Každé dotazování začínalo kontrolní otázkou, zda-li jedinec pobývá po většinu svého pracovního týdne na území města Zlína. Pokud odpověď byla kladná, byl dotázán na otázku o jeho vztahu ke jménu Baťa. V lokalitách byl nakonec nasbíraný počet odpovědí následující:

Místo	Počet respond.
Náměstí Míru	51
Cyklostezka	17
Divadlo Malá scéna	35

Tabulka 5 – počty respondentů C (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nižší počet odpovědí na cyklostezce je dán zimním obdobím . Na náměstí je to dáno vysokým počtem obyvatel na adventních trzích – a tím pádem mnohem rychlejším naplněním kvóty pro dotazování (dotázán byl každý 10 člověk).

11.3.1 Vyhodnocení hypotézy

1. VÍCE NEŽ ¾ OBYVATEL MĚSTA MAJÍ SE JMÉNEM BAŤA SPOJENY POZITIVNÍ EMOCE.

HYPOZÉZA BYLA POTVRZENA

Zjistil jsem, že z dotazovaných respondentů 75,7% lidí má s Baťou spojeny pozitivní emoce. Tato kvóta ale byla naplněna velmi těsně, což mě osobně překvapilo. Zajímavé taky je, že počet lidí ,kteří s Baťou nemají spojeny žádné emoce, byl jen o několik procent nižší, než počet lidí s negativními emocemi, což je velmi překvapivé zvláště k ideologické propagandě, kterou se komunistický režim v minulém století snažil likvidovat Baťovo dědictví.

Na základě těchto dat můžeme konstatovat, že ve Zlíně je velmi dobrá nálada pro marketing postavený na dědictví jména Baťa.

11.4 Souhrnná východiska z Marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu v kontextu cílů diplomové práce bylo jeho samotné vypracování podle vhodně zvolených postupů. Následně jej vyhodnotit a co nejlépe jej využít v praxi. Jak budou průzkumy využity jsem rozhodl v průběhu zpracovávání práce, kdy od původní myšlenky se výsledné využití poměrně významně liší. Byla zachována myšlenka typové výstavby, ale došlo ke změně alokace projektu a jeho principu. Protože jsem rozhodl, že se ve výsledku budu orientovat na město Zlín a jeho historické urbanistické hodnoty, průzkum A má v této variantě jen porovnávací roli. Nejdůležitější jsou proto průzkumy B a C.

V tomto kontextu bylo tedy hlavním cílem práce zjistit faktická data, kterými lze dokázat realizovatelnost konceptu, jeho ekonomický potenciál a přínosy pro veřejnost. Zároveň bylo cílem zjistit jakým způsobem se může ubírat komunikace s potenciálními zákazníky. Dále ověřit jejich znalost některých skutečností a v neposlední řadě zjistit , jestli jméno Baťa má takovou sílu jako v minulosti. Fakta zjištěná ve stručnosti shrnují následující odstavce:

Z průzkumu vyplývá, že **koncept je realizovatelný a je dostatečná poptávka po daném řešení**. K tomuto závěru docházím na základě dat, která indikují, že 53% obyvatel, kteří uvažují o bydlení ve zmiňovaných čtvrtích, by upřednostnilo novostavbu před stávající Baťovskou zástavbou. Zároveň víme, že část lidí (41%), kteří neuvažují o bydlení v těchto čtvrtích, o něj nejeví zájem právě proto, že jsou zde taková výrazná legislativní omezení. Je nutné zmínit, že tyto čísla neznamenají, že v případě že bude povolena přestavba těchto nemovitostí do původní podoby, bude mít minimálně 53% daných obyvatel zájem o takové služby. Ale indikují, že takový záměr má smysl. A pokud je dle dat magistrátu ve městě 1734 půldomků. Tak i 1% je stále 17 staveb. Což může pro menší firmu objem práce na několik let.

Jelikož je komunikace ústředním tématem této práce, ale zároveň zlomovým bodem celé úspěšnosti projektu, kladl jsem na zjištění ohledně cest komunikace velký zřetel. Cílem bylo definovat jaké zájmy a skutečnosti lidi zajímají a jaké mají preference. Abychom mohli komunikovat své záměry a přesvědčit lidi o jejich správnosti, je nutné aby tyto závěry byly v souladu s jejich preferencemi a zároveň aby je zajímaly.

Proto jsem v průzkumu zjistil nejprve jaké mají preference v samotném typu stavby a technologií. **Na základě toho je již zřejmé že obyvatelé města mají tradiční smýšlení o tom jak by měl jejich dům vypadat**. Preferují vícepodlažní domy v poměru 7:3 a více než 50% nechce moderní technologie v domě a stačí jim tradiční vybavení. V porovnání s Brnem jsou tato čísla výrazně konzervativnější – méně odpovídají současným trendům.

Následně jsem zjišťoval jejich pohled na některé z trendů ve společnosti, jako je právě preference kvality i v případě vyšší ceny, kde s tímto tvrzením souhlasily $\frac{3}{4}$ respondentů. To značí, že lidé již počítají, že kvalitní řešení je dražší a proto při stanovování ceny je vhodné argumentovat vždy vyšší kvalitou. **Co se týče pohledů cílové skupiny, je více než polovina otevřená typovým výrobkům** – domnívám se, že to může do značné míry souviset s faktem, že právě Baťovská výstavba je typová a tak jsou obyvatelé na tento trend zvyklí.

Dalším podstatným bodem je fakt, že 64% dotázaných upřednostňuje funkčnost před designem. Pro tento fakt svědčí i rozhovor, který jsem vedl s manželským párem, který tuto novostavbu netradičního domku prováděl. Ti přímo zmiňovali, že měli navrženo od architekta mnoho zajímavých a hezkých prvků, které byly těžko udržovatelné a proto je nakonec do domu nezařadili. To jen odpovídá více konzervativní nátuře obyvatel města.

V neposlední řadě může být skvělým argumentem pro stavbu jejich energetická náročnost. Ačkoliv jsou domy vyjmuty z nároků, které ukládá zákon 406/2000 Sb., je

velmi nepříznivé vnitřní prostředí, které tyto nemovitosti díky skladbě konstrukcí nabízí, často kritizováno mnoha obyvateli těchto domků. Možnost mít totožný dům, ale s nesrovnatelně lepšími podmínkami vnitřního prostředí, by mohla opět přesvědčit o takové stavbě celou řadu investorů.

Nakonec asi nejpodstatnějším z bodů je fakt, že 75% obyvatel města má se jménem Baťa spojeny pozitivní emoce. Tento fakt umožňuje použít toto jméno jako základní stavební kámen celého projektu. Stavět na Baťově dědictví, argumentovat tím, že ohleduplné chování ke svým nemovitostem je projev úcty k výjimečné historii spojeném s jménem Baťa a naopak. Protože doposud byla slyšet argumentace hlavně odborné veřejnosti o tom že je Zlín jedinečný projekt funkcionalismu, ale to s obyčejnými lidmi nerezonuje. S takovými lidmi rezonuje mnohem více něco, k čemu mají přímý vztah, což jak vyplývá z průzkumu, jméno Baťa je.

12 ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole jsou shrnuty vnější faktory ovlivňující koncept z vnějšího prostředí. V rámci této analýzy je zpracována SLEPT analýza, Porterův model a shrnuty jsou následně ve SWOT analýze.

12.1 SLEPT analýza

Cílem SLEPT analýzy je popsat vnější prostředí subjektu, který by měl stavět novostavby Baťovských domků.

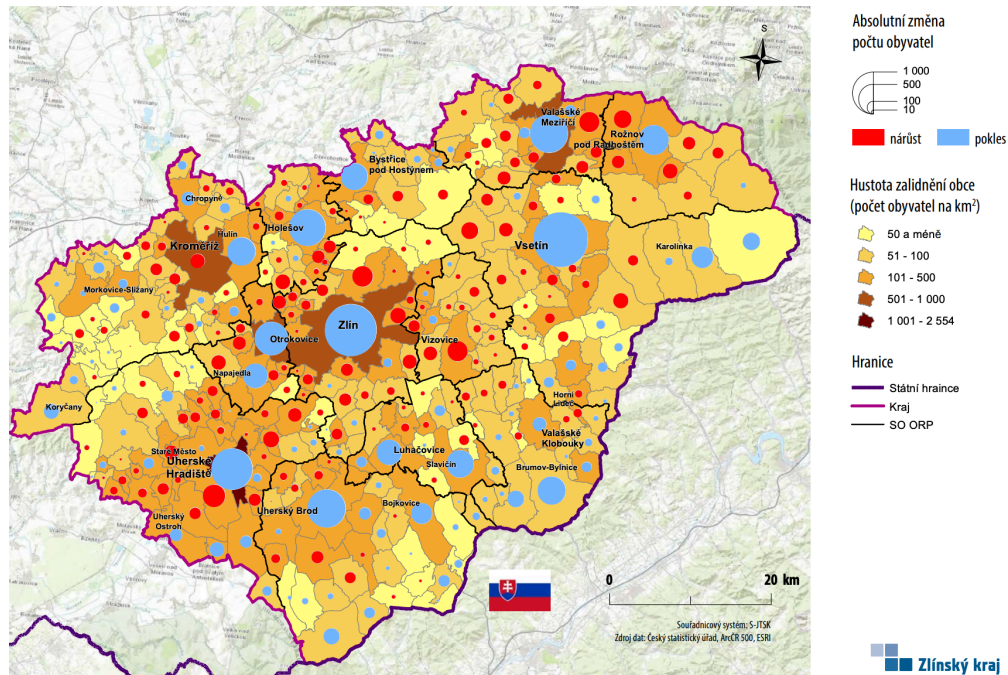
12.1.1 Sociální faktory

Mezi hlavní faktory, patří povahové charakteristiky skupin v rámci oblasti Zlína, demografický vývoj populace, migrační tendence populace a vliv veřejného prostoru na obyvatele.

Základní povahové rysy, které ovlivňují náš záměr můžeme vyčíst právě z dotazníků. Tam je zřejmé, že například ve srovnání s Brnem je Zlín mnohem konzervativnější k moderním technologiím a přístupu k designu. Z toho vyplývá, že obyvatelé mají raději produkty zaměřené na funkci a při prodeji nemovitosti musí být apelováno právě na nějakou konzervativní hodnotu v rámci našeho produktu. Takovou hodnotou může být kupříkladu dědictví Tomáše Bati apod.

Problémem se kterým se město potýká, společně s celou ČR, je **úbytek populace**. Město Zlín svou politikou v 90. letech zapříčinilo, že mladší generace odcházely na studia do větších měst (Brno, Olomouc, Ostrava). A starší obyvatelé, zejména potom lidé podnikající, odcházeli z města Zlína do vesnických oblastí, kde byly výrazně nižší ceny pozemků a současně dostačující dopravní dostupnost do města. To se projevilo v změnách počtu obyvatel ve Zlíně, která je částečně vyvažována nárůstem ve vesnických oblastech okolo Zlína (viz obr.2).

HUSTOTA ZALIDNĚNÍ (2016) A ZMĚNA POČTU OBYVATEL (2006–2016) VE ZLÍNSKÉM KRAJI

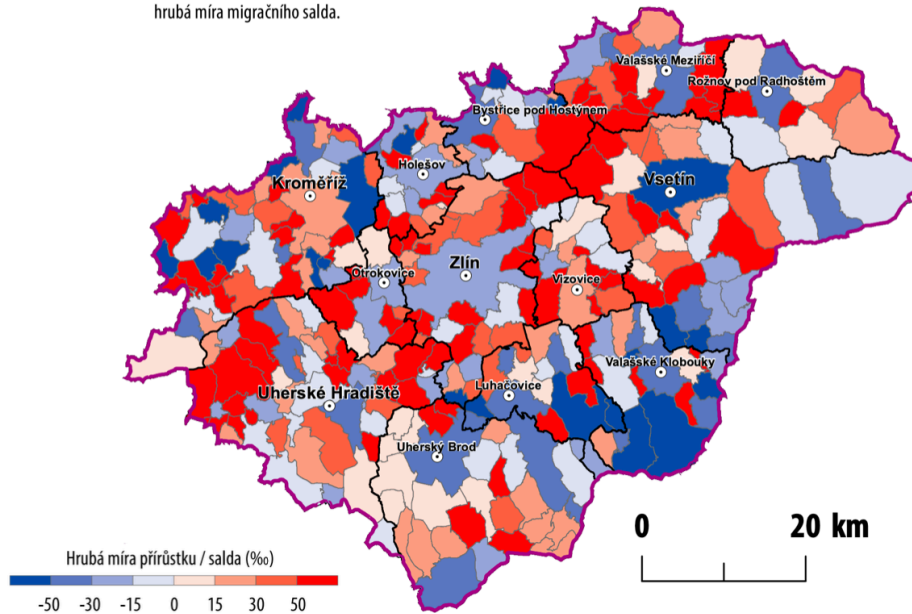


Obrázek 15-vývoj počtu obyvatel v regionech Zl. Kraje (zdroj: cszo.cz)

Tento problém se dále projevuje v **migračních tendencích obyvatel kraje**, které kopírují vývoj počtu obyvatel v regionech.

Hrubá míra migračního salda

Migrační saldo je rozdíl mezi počtem přistěhovalých a vystěhovalých ve zkoumaném územním celku za sledované období. Přepočtem migračního salda na 1 000 obyvatel se získá hrubá míra migračního salda.



Obrázek 16- migrační vývoj kraje (zdroj: cszo.cz)

Proti této tendenci se snaží město Zlín bojovat zejména rozsáhlou modernizací veřejných prostor, přestavbou bývalých Baťových závodů nebo rozšiřováním Univerzity Tomáše Bati, která má přilákat do města mladé lidi.

Veřejný prostor města byl do roku 2010 velmi zanedbaný. Rekonstruovaných prostor bylo minimum a projektů, které by zvýrazňovaly krásy města, byl taky nedostatek. Tyto skutečnosti se ale za uplynulých 8 let výrazně změnily a značná část města prošla proměnou k lepšímu. Veřejný prostor začíná být pro obyvatele atraktivní. Část prostoru soukromého ale stále z velké části vypadá zanedbaně. I na tuto skutečnost cílí náš podnik.

12.1.2 Legislativní faktory

Podnik bude ovlivňován zejména stavebním zák. č. 183/2006 Sb. v platném znění a délkou stavebního řízení v rámci staveb. Zároveň částečně bude podléhat památkové ochraně území – to znamená konzultacím na urbanistickém oddělení města a národnímu památkovému ústavu, který se řídí zák. č. 20/1987 Sb. v platném znění. Památková ochrana je jedinou „Achilovou patou“ záměru a to proto, že město může zaujmout postoj, že nebude ochotné svolit k přestavbě těchto nemovitostí. Další legislativa ovlivňující výrazně náš projekt je zák. č. 406/2000, který udává nutnost stavět veškeré stavby po r. 2020 ve standartu budov „s téměř nulovou spotřebou energie“. Jelikož se stavby budou nacházet v městské památkové zóně, budou mít z této povinnosti výjimku, ale považuji za vhodné využít tento fakt jako argument pro revitalizaci staveb

12.1.3 Ekonomické faktory

Makroekonomické skutečnosti ve Zlínském kraji platí stejně jako ve zbytku země. Velmi podstatné jsou současné skutečnosti na finančních trzích a to zejména dostupné hypotéky, nízké úrokové sazby a celkově vysoká tendence lidí investovat do nemovitostí. Zároveň je výrazný i růst platů a mezd (meziročně zhruba o 9%), který opět přináší lidem do rozpočtů peníze, které plánuje velká část z nich zhodnotit právě pomocí investic do nemovitého majetku. Celkově ekonomická situace velmi nahrává našemu záměru.

12.1.4 Politické faktory

Ovlivnění politickými faktory do vysoké míry souvisí právě s legislativními faktory. Můžeme je rozdělit do dvou rovin. Do roviny státní správy a samosprávy. Státní správa má na podnik vliv zejména skrze stavební zákon a zákon o památkové péči. Samospráva zase skrze urbanismus a architektonický dozor nad výstavbou. Tento fakt, zmíněný již v legislativních faktorech, bude vyžadovat lobbying u úřadů, abychom mohli

takovou výstavbu plošně provádět. Po konzultaci s odborníky z oboru památkové péče, je možné takový projekt realizovat, ale je nutné přesvědčit úředníky památkové péče, že taková varianta je slušný kompromis mezi ochranou ojedinělého funkcionalistického zahradního města a mezi požadavky investorů na technické vybavení a provozní náklady samotných nemovitostí.

12.1.5 Technologické faktory

Vzhledem k faktu, že jedním z cílů přestavby je vyměnit nevhodné stavební prvky v budově za prvky moderní s lepšími vlastnostmi, tak bude důležité sledovat všechny moderní způsoby a technologie výstavby. V současnosti se jeví jako ideální postup využít izolované keramické bloky tl.300mm spolu s 100mm vnější tepelnou izolací. Na vytápění bude ideální využít tepelného čerpadla v součinnosti s podlahovým vytápěním. Ve všech zmíněných oblastech bude vhodné sledovat trendy, které mohou výrazně ovlivnit výsledek i cenu domu.

12.2 Porterův model

Porterův model je zpracováván hlavně pro finální subjekt, který by se věnoval výstavbě samotných domků. Je zpracován preventivně, aby bylo zřejmé jaké podmínky je možné v blízkém okolí firmy očekávat.

12.2.1 Stávající konkurenti

Definice stávající konkurence je značně závislá na pohledu, který zvolíme. Můžeme za přímou konkurenci považovat veškerou typovou výstavbu v oblasti (výrazně odlišné), veškerou energeticky úspornou výstavbu (podobné), architektonicky specifickou, energeticky úspornou výstavbu (velmi podobné), nebo jen přestavby Baťovských domků.

V současnosti je díky legislativním podmínkám nemožné takovýto projekt realizovat a proto je v současnosti konkurence nulová. S příchodem konkurence lze počítat v případě, že město svolí s takovou stavbou, ale v daném případě počítám s tím, že případně vytvořený subjekt již bude v mnohém velmi popředu a proto konkurence bude velmi znevýhodněna.

Pokud bychom chtěli posoudit stav na trhu s výstavbou typových energeticky úsporných nemovitostí, použil bych jako konkurenta „pasivnibydenizlin.cz“, což je projekt na výstavbu asi 10 rodinných domů v pasivním standardu na okraji města s výběrovým výhledem na údolí. Tento projekt je velmi blízký tím, že využívá typové výstavby a zároveň nízké energetické náročnosti budov. Na druhou stranu se jeví jen jako jednorázový projekt a v současné době není zřejmá žádná další aktivita této společnosti.

Riziko, že konkurence bude schopna zvýšit ceny na trhu je přijatelné, protože v případě, že společnost bude chtít konkurovat jiným architektonickým návrhem, bude naše společnost nucena na tyto změny reagovat. Na druhou stranu opatřením proti tomuto bude od začátku branding firmy a dlouhodobá spolupráce s městem.

12.2.2 Potenciální konkurenti

Možnost příchodu nové konkurence je nepravděpodobný a to nejméně do doby, než město povolí požadované úpravy. Poté lze předpokládat, že budou existovat subjekty které v této oblasti uvidí příležitost pro zisk, ale cílem této práce je navázat výraznou spolupráci s odbornou veřejností, městem a potenciálními zákazníky. Tím pádem předpokládám, že v době případného uvolnění podmínek bude mít tento subjekt výrazný náskok jak ve znalostech, tak v samotných návrzích.

12.2.3 Dodavatelé

Vliv dodavatelů je v této fázi, kdy dochází k řešení konceptu, objektivně nehodnotitelný.

12.2.4 Kupující

Množství kupujících je poměrně široké, dle průzkumu se jedná o cca 25% obyvatel Zlína ve věku 20-64 let. Vzhledem k omezením památkové zóny bych uvažoval do kupujících také město. Sice nebudou vyjednávat o samotné ceně, ale město je účastníkem samotného procesu a proto je nutno počítat s tím, že si vynutí jisté ústupky, které pravděpodobně budou navyšovat cenu finálního objektu.

12.2.5 Substituty

Jako substitut novostavby Baťovských domků bych uvažoval jejich rekonstrukci. Rekonstrukce má ale proti novostavbě zásadní nevýhodu. Neřeší problémy a nevýhody stávajících staveb, jen je potlačuje a skrývá. Kupříkladu mezi velké problémy patří vnitřní klima budov, které lze do určité míry řešit zateplením, výměnou oken a dveří, výměnou střechy. Nebo dodatečné zaizolování sklepů, do kterých často zatéká. Tato opatření řeší částečně daný problém, ale nikdy jej nevyřeší úplně a vyžadují vždy výrazné kompromisy. A v neposlední řadě jsou nákladné. Nakonec lze dojít zjednodušeným výpočtem k závěru, že rozdíl mezi takovou rekonstrukcí a novostavbou je v rozsahu 10-20%, což při množství kompromisů naznačuje, že pokud investor je ochotný investovat částku v milionech na rekonstrukci, je pravděpodobné, že by upřednostnil si nemovitost postavit novou a z pohledu interiéru úplně podle svých představ a současných trendů.

12.2.6 Závěr Porterova modelu

Schopnosti konkurence ovlivňovat cenu jsou v současnosti nízké. Potenciál ovlivňovat ji v budoucnu je ale rozsáhlý a proto od prvních momentů případné existence subjektu bude hlavní soustředění marketingu vytvořit značku, která bude v lidech evokovat dědictví Tomáše Bati a bude tento subjekt posouvat z role obyčejné developerské společnosti do firmy, která má veřejný zájem udržovat soukromý prostor v souladu s historií města.

12.3 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje poznatky z průzkumů a analýz o potenciálním subjektu, o lidech a prostředí. Analýza není zpracována pro samotnou firmu, ale je tvořena pro

samotný koncept **Obnova charakteru funkcionalistického zahradního Baťova města Zlína**. To

12.3.1 Silné stránky

Silnou stránkou projektu je v první řadě **originalita**. Podobný nápad nebyl nikdy realizován a je zřejmé, že v případě úspěchu bude jeden z prvních svého typu na území ČR. Další silnou stránkou jsou **data z průzkumů**. Tato data umožňují velmi přesné zacílení komunikace a umožňují porozumět obyvatelům města. Osobně považuji za silnou stránku také **kompromisní charakter** projektu, kdy základní teze projektu je, že existují 2 strany sporu – město a vlastníci Baťovských domků. Tyto strany jsou ve sporu, kdy vedení města nechce, aby všichni obyvatelé města Zlína přišli o unikátní urbanistickou strukturu města a obyvatelé chtějí bydlet v příjemné, pohodlné a osobité domácnosti. Jako řešení navrhuji situaci, kdy obě dvě strany sice ustoupí z části svých požadavků – město se vzdá kontroly nad interiérem budov, obyvatelé zase nad exteriérem. Ale oba získají více ze svého cíle. Obyvatelé a město získají obnovu a udržení vyjímečné urbanistické struktury města v původním vzhledu a vlastníci budov získají možnost ovlivnit vnitřní prostředí budov a interiér, čímž získají kontrolu nad svým životním prostorem.

12.3.2 Slabé stránky

Jako hlavní slabou stránku bych označil **velký vliv politické reprezentace**. Ačkoliv by měli o dané věci rozhodovat odborníci ve službách města, nikdy nelze vyloučit, že daný projekt se setká z nevolí právě u volených představitelů samosprávy. Celkově je hlavním problémem to, že město má vždy poslední slovo a bez něj to nepůjde. Mezi výrazně menší slabé stránky patří potom předpokládaná **doba hledání konsenzu** mezi stranami sporu, která může výrazně oddálit realizaci koncepce. Další slabou stránkou může být **vlastnická struktura dvojdomků**. Jelikož jsou dvojdomky majoritně vlastněny dvěma různými vlastníky, je velmi pravděpodobné, že jen půlku domu nebude možné zdemolovat a postavit. Proto lze očekávat, že u dvojdomků bude koncepce realizovatelná jen v případě že bude vlastněn jedním vlastníkem, případně velmi blízkými sousedy s podobnými zájmy – což je jednoznačně menšina.

12.3.3 Příležitosti

Příležitosti jsou hlavní oblast, kde koncept exceluje. Hlavní příležitost se nachází právě v **záchraně ojedinělé architektonické a urbanistické struktury města**. Město

Zlín je největším funkcionalistickým projektem na území ČR a způsob, jakým toto místo degraduje při současných podmínkách, je žalostný. Proto považuji tuto cestu za jednu z posledních možností, jak otevřít město novým technologiím „ve starém kabátě“.

Další předností je **ojedinělý koncept budovy**. Ta má nezaměnitelné vlastnosti v porovnání s čímkoliv co konkurence nabízí. Další příležitostí je **využití typové výstavby pro snižování nákladů**. Toto lze aplikovat zvláště při zvyšování počtu zakázek, a jelikož půjde o velmi podobný postup a technologie výstavby, bude ušetřeno z velké míry za projektové náklady, ale také určitou optimalizací lze domlouvat nižší ceny s dodavateli apod. Příležitostí je také **prázdný trh** v oblastech výstavby s „baťovými domky“. Firmy doposud nevyužily potenciálu baťovy architektury. A tak takové typové domky mohou zaujmout širokou veřejnost. Další potenciální výhoda by mohlo být právě **akcentování dědictví Bati**. A to proto, že velká část Zlína má vůči tomuto jménu velký respekt a tím pádem by to mohla být i významná reklama zdarma ve sdělovacích prostředcích, které některé tyto projekty propagují. Velmi výhodnou se může jevit i **spolupráce s městem Zlín**, které má „velký zájem“ na udržení dědictví Bati.

12.3.4 Hrozby

Jako hlavní hrozbu považuji **degradaci kulturního architektonického dědictví města Zlína**. V současnosti je díky velmi restriktivnímu rázu omezení a velmi chabé komunikaci města směrem k vlastníkům těchto nemovitostí velká část nemovitostí nelegálně opravena naprosto nežádoucím způsobem. To způsobuje likvidaci kulturního dědictví a z toho vyplývající degradaci významu města. Výraznou hrozbou jsou zejména **politické a legislativní vlivy**. Jakékoliv změny v energetické legislativě jsou sice nepravděpodobné, ale nelze je vyloučit. Zároveň **památkové a urbanistické požadavky** mohou také značně narušit chod projektu, proto je nutné tyto rizika řešit ihned v počátku projektu. Rizikem je také možnost, že **nebude správně nastavena marketingová komunikace** a v lidech nebude rezonovat myšlenka, že domy jsou dědictvím Bati a měly by být zachovány.

12.3.5 Shrnutí SWOT analýzy



Obrázek 17 - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Dílčí závěry a doporučení

Závěrečná kapitola je rozčleněna na 4 části. V první části jsou shrnuty současné problémy, které vznikají v souvislosti se současnými praktikami památkové ochrany ve Zlíně. V druhé části jsou definovány cíle, které jsem v rámci této koncepce vytyčil. Ve třetí části je specifikován model, kterým je toto realizovatelné. S tím, že tento model je plně založen na poznatcích získaných v marketingových průzkumech a analýzách prostředí. V poslední, čtvrté části, jsou shrnuty potenciální následky, když dojde k realizaci projektu, v kontrastu se scénářem kdy k realizaci nedojde.

13 ZÁSADNÍ PROBLÉMY BAŤOVSKÝCH ČTVRTÍ

13.1 Tristní stav veřejného prostoru a budov

Hlavním problémem, kvůli kterému i tato koncepce vznikla, je špatný stav veřejného prostoru v Baťovských čtvrtích a velmi špatný stav domků s ohledem na jejich historickou hodnotu. Problémy ve veřejném prostoru se projevují zejména na stavu chodníků a cestiček, které jsou tak charakteristické pro tyto čtvrti.



Obrázek 18 - Stav veř. prostoru 1 (zdroj: vl. zprac.)



Obrázek 19 - Stav veř. prostoru 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Na fotkách výše vidíme naprosto tristní stav veřejných chodníků, které jsou často vedle krásně opravených zahrad a domků. To je velké nevyužití potenciálu, protože věřím, že by se našli majitelé ochotní tento veřejný prostor upravit. Důvodem, proč se tak ale neděje, je dojem, že město pro ně nic nedělá, tak proč by měli oni dělat něco pro město.

Stav budov samotných je pak vedle veřejného prostoru tím největším problémem. Dochází k tomu, že jsou buď budovy v původním, ale naprosto havarijním stavu, nebo

jsou zrekonstruovány nevhodně (většina) a nebo jsou správně zrekonstruovány podle zásad MPZ.

Domy v původním stavu jsou často dědictvím a jsou v majetku obyvatel, kteří nejsou příliš majetní a nemají na takové opravy peníze. Nevhodné úpravy na domech vznikají/vznikaly mnoha způsoby.

První kategorií jsou změny prováděné za minulého režimu (před r.1989). Tyto změny jsou nejčastěji přístavby, omítky a výměny výplní otvorů. Kvůli tomu, že v této době byly regulativy výstavby velmi uvolněné, nedopouštěli se lidé v té době protiprávního jednání a vzhledem k anti-Baťovské propagandě komunistické strany, tato rozhodnutí nelze lidem zaslívat.



Obrázek 18 - Přístavba stavěná v naprostém nesouladu s Baťovskou architekturou v období 70. let (zdroj: vlastní zpracování)

Druhou kategorií jsou domy upravované již za stávajících podmínek výstavby. Zde dochází bohužel ke konstantnímu porušování pravidel. Od výměny oken až po přístavby, či omítky které jsou v přímém rozporu s nařízením města. Lidé mnohdy raději zaplatí pokutu než aby bydleli v prostředí, které jim nevyhovuje.



Obrázek 19 - Dům vypadající jako v průběhu rekonstrukce - ve skutečnosti je takto dlouhodobě udržován. Okna ani dveře neodpovídají předpisu. (zdroj: vlastní zpracování)

Třetí kategorií je extrémní skupina, která je sic malá ale existuje. Jedná se o majitele, kteří nemovitost začnou rekonstruovat a provedou nelegální neřízenou demolicí. Následně prohlásí, že došlo ke zřícení z důvodů špatného stavu nosných konstrukcí a postaví si dům nový neodpovídající vůbec regulacím v dané oblasti.



Obrázek 20 - RD se sedlovou střechou v kontinuální zástavbě „Půldomků“ (zdroj: vlastní zpracování)

Tato ignorace pravidel od vlastníků nemovitostí graduje následně v kontrast mezi nově upravenou zástavbou, která odpovídá městským regulacím a zástavbou , která je upravená proti legislativním pravidlům města.



Obrázek 21 - Kontrast vhodně a nevhodně upraveného půldomku. U pravé části domu vidíme i vzorové úpravy okolního terénu (zdroj: Vlastní zpracování)

Důvodem vzniku tohoto problému je jednoznačně neohleduplnost vlastníků nemovitostí. Je ale nutné se zamyslet nad tím, proč se takto chovají. Je to způsobeno 2 faktory. Za prvé, neschopností města přesvědčit vlastníky o důležitosti zachování těchto struktur. Za druhé je to ekonomická nevýhodnost. Pro mnoho vlastníků je totiž několikanásobně výhodnější zaplatit pokutu několik desítek tisíc korun, než platit kupříkladu velmi drahé pásky na fasádu, nebo se vzdát komfortu větší přístavby, nebo příjemného vnitřního klimatu v interiéru.

13.2 Vysoce omezený až nemožný rozvoj

Díky velmi striktnímu omezení není možné dělat téměř žádné úpravy na těchto územích. Kvůli tomu je omezený rozvoj jak již zmiňovaného veřejného prostranství, tak zejména technických sítí. Jelikož se nestaví nové nemovitosti, jen velmi těžko lze měnit rozvody vody, či dalších inženýrských sítí. Současně s tím zůstávají i komunikace ve velmi nevyhovujícím stavu a vlastníci nejsou kvůli povaze prací (pouze rekonstrukční) motivováni k větším zásahům a případným opravám do okolí staveb. Toto vše způsobuje to, že prostředí těchto staveb stárne a s postupem času bude větší a větší překážkou v růstu oblasti.

13.3 Nedostačující kvalita bydlení

Nedostačující kvalita vnitřního prostředí staveb způsobuje v důsledcích právě to, že vlastníci ignorují nařízení města a upravují nemovitosti nevhodným způsobem. Nejčastěji jsou to výměny oken a dveří, kterými slovy majitelů „táhne“. Následně zateplení a neobložení fasády pomocí pásků ve formě předepsané městem. Proč majitelé často přistoupí k takové výměně a neprovedou raději výměnu za vhodné prvky, případně nedotáhnou do zdárného konce rekonstrukcí? Důvodem jsou peníze. Velká většina majitelů totiž nevidí návratnost v investici do dražších oken, které mají z jejich pohledu totožné vlastnosti. Tím pádem zaplatí více, ale navíc nic nedostanou. A to zejména proto, že nepovažují zachování výjimečné struktury města za svůj zájem, nýbrž zájem města. Což je samozřejmě naprosto zcestné, ale dle mého názoru je v roli města, aby dokázalo artikulovat vlastníkům, že je v jejich zájmu udržet nemovitosti v původním vizuálu. Jako další řešení spatřuji vytvoření alternativy právě ke stávajícímu systému.

Důležitou predispozicí je potom rozdíl mezi stavbou rekonstruovanou a novostavbou. Ten je popsán v následující tabulce.

PROCES	REKONSTRUKCE	NOVOSTAVBA
VNITŘNÍ KLIMA BUDOVY	Částečně ovlivnitelné	Plně ovlivnitelné
OVLIVNĚNÍ KVALITY NOSNÝCH KONSTRUKCÍ	Téměř neovlivnitelný	Plně ovlivnitelné
VEDENÍ INSTALACÍ ZDMI	Možné	Snadné
MOŽNOSTI MANIPULACE S DISPOZICÍ DOMU	Velmi omezená	Téměř neomezená
ZMĚNY EXTERIÉRU BUDOVY	Minimální	Minimální
HYDROIZOLACE SKLEPŮ BUDOV	Nákladná a složitá	Poměrně snadná
VYUŽITELNOST SKLEPA VZHLEDEM K PŘÍSTUPU DO NĚJ	Omezená	Téměř neomezená

Tabulka 6 - porovnání novostavby a rekonstrukce (zdroj: vlastní zpracování)

14 KONCEPČNÍ CÍLE

1. ZASTAVIT DESTRUKCI ARCHITEKTONICKÉ JEDINEČNOSTI MNOHDY BEZRADNÝMI VLASTNÍKY

Hlavním cílem koncepce je napomoci najít městu a lidem společnou řeč. A to způsobem takovým , aby byla zachována nejhodnotnější část kulturně-architektonického dědictví a tou je koncept funkcionalistického zahradního města. Proto je nutné zachovat funkcionalistickou architekturu staveb, plochu zahrad vedle domků a členění těchto nemovitostí. O zastavení a obnovu této jedinečnosti se chci pokusit pomocí přestavby staveb do původního vzhledu exteriéru ,ale s moderním interiérem.

2. NABÍDNOUT ALTERNATIVU K NÁKLADNÝM A SLOŽITÝM OPRAVÁM STÁVAJÍCÍCH DOMKŮ

Jelikož jsou mnohé domky již 50 let za svou předpokládanou životností, čeká nějaká forma rekonstrukce každého vlastníka. V současnosti je ale variabilita těchto prací výrazně omezena právě nařízeními města. A to i přes to, že se výrazně mění styl výstavby i technologie v budovách. Kvůli tomu, že generální rekonstrukce takového domku se může vyšplhat cenou až do výše několika milionů korun, považuji za naprosto relevantní a správné navrhnout při takové rekonstrukci dům zbourat a postavit znovu tak, aby měl z pohledu externích proporcí naprosto stejné vlastnosti, ale členění interiéru bylo stoprocentně na vlastníkovu nemovitosti. To zaručí větší možnosti pro obyvatele a zároveň splní hlavní požadavek města na udržení hodnoty celé oblasti.

3. ZLEPŠIT ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ VE ZLÍNĚ

A. ZVÝŠIT ATRAKTIVITU LOKALIT PRO MOVITĚJŠÍ INVESTORY

B. ZLEPŠIT VEŘEJNÝ PROSTOR UMOŽNĚNÍM PARTICIPACE MOVITĚJŠÍCH INVESTORŮ

Díky možnosti měnit interiér objektu dle požadavků investora se otevře trh s těmito domky úplně nové kategorii investorů. Těmi mohou být movitější lidé, kteří mají kladný vztah k té dané oblasti a chtějí v ní bydlet, ale doposud o tom neuvažovali , protože neodpovídá jejich standardu života. S příchodem těchto investorů lze očekávat mnohem větší vůli těchto lidí investovat do veřejného prostoru v okolí staveb a zároveň s nárůstem tržeb v u lokálních poskytovatelů služeb, zejména služeb.

To vše případně povede ke zvýšení životní úrovně v daných částech města. A jelikož tyto části tvoří významnou část plochy města, lze očekávat viditelný nárůst životní úrovně na celé ploše města Zlína.

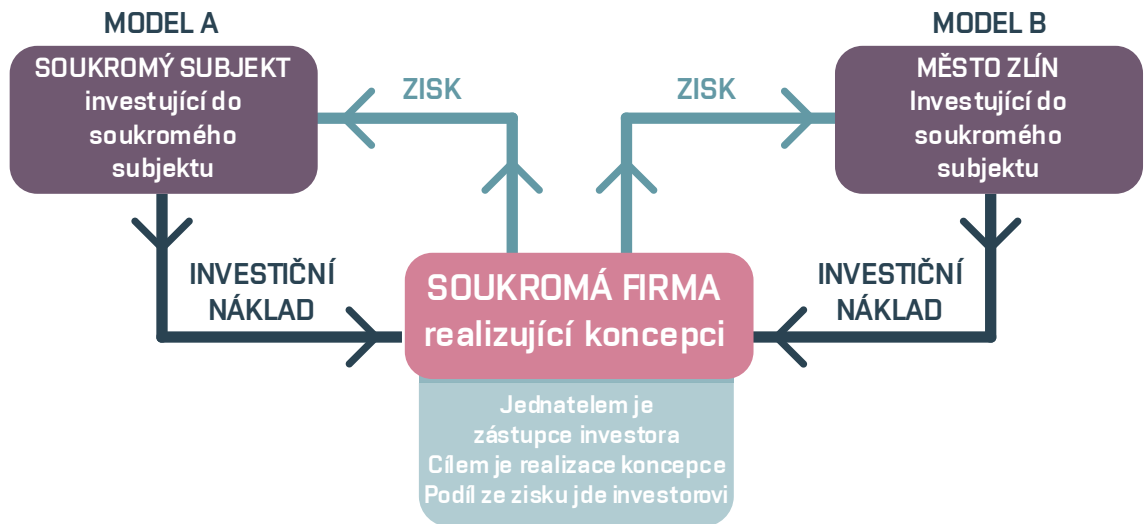
15 REALIZAČNÍ MODEL KONCEPCE

Pro uvedení koncepce do reality, je nutné tyto domy vystavět. Ačkoliv existuje mnoho způsobů jak tohoto dosáhnout, dle mého názoru- je ideální založit soukromý subjekt, firmu, která bude celou výstavbu zaštitovat. Tato firma bude mít kontrolu nad celou výstavbou, bude rozhodovat o tom jak se co postaví a bude odpovědná investorovi, který v ní bude mít rozhodující slovo.

Tohoto konceptu může být dosaženo dvěma způsoby. Jeden způsob je ryze soukromého charakteru, kdy soukromý subjekt investuje peníze do tohoto projektu. Ten následně vytváří zisk a subjektu se investice vrací. Tato investice nemusí být od nějakého konkrétního investora, součástí prvního způsobu je i plán na výstavbu několika výběrových, velmi kvalitních domů, které budou vytvářet zisk, který bude po několika letech využit jako investice pro start následujícího subjektu, který bude již realizovat tento koncept.

Jako alternativní, a dle mého názoru ideální, se jeví model, prezentovaný americkým urbanistou Markem Johnsonem. Ten vysvětluje model, kdy město spoluzaloží soukromou společnost, ve která má většinu a tím pádem rozhoduje. Vloží do něj počáteční kapitál a následně se mu tato investice vrátí ze zisku stejně, jako by to bylo v případě modelu ryze soukromého. Výhoda tohoto způsobu je hlavně v tom, že město má po celou dobu kontrolu nad výstavbou a může kontrolovat, zda-li dochází k dodržování zásad MPZ.

Pro jasnou představu toho, jak by tyto cesty mohly vypadat přikládám níže zpracovanou vizualizaci:



Obrázek 22 - Varianty založení firmy pro realizaci koncepce (zdroj: vlastní zpracování)

Tyto modely jsou sestaveny zejména proto, že než bude projekt zahájen, je nutné investovat určité množství peněžních prostředků do příprav výstavby. Konkrétně to je tvorba projektové dokumentace, finančního plánování, koordinace výstavby a také vyjednávání s dotčenými osobami. Všechny postupy vyžadují určitý obnos financí, které je nutné v úvodní fázi do projektu investovat. Oba modely končí stejně a to u investice do soukromého subjektu, který bude nadále koncepci realizovat. Rozdíl je jen v tom kdo z daného konceptu benefituje, má pravomoci kontroly a inkasuje případné zisky z provozu firmy.

15.1 Model A – Investorem je soukromý subjekt

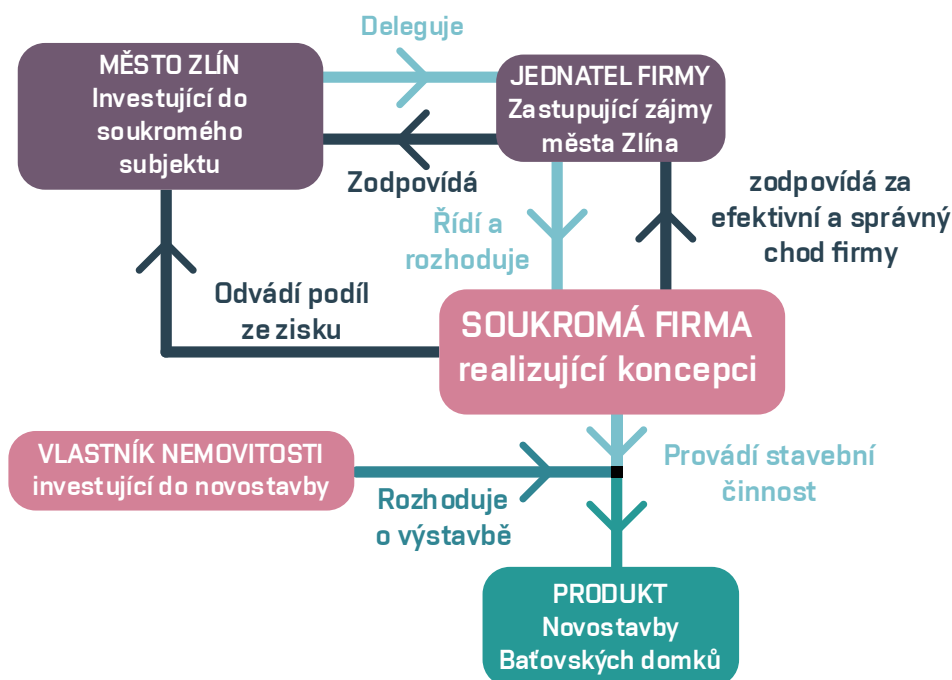
Model čistě soukromého řízení projektu jsem vytvořil z důvodu, že projekt, kdy město investuje do soukromé společnosti je v České republice prozatím novým konceptem a je možné, že vedení města nebude takovému přístupu otevřeno. Pro tento případ vznikl model A.

Model A může být uskutečněn 2 způsoby. Jednodušším a to, kdy se najde investor, který bude ochotný investovat do úvodní fáze projektu. Jelikož na takovém procesu není mnoho co popisovat, rozepsán zde bude hlavně, druhý složitější způsob. Ten má za cíl vytvořit podnikatelskou činností zisk z výstavby architektonicky výjimečných, energeticky úsporných a nákladných nemovitostí. Jelikož projekt k takovému domu mám k dispozici, náklady na projektovou dokumentaci odpadají a zůstávají jen počáteční náklady, které jsou kryty úvěrem. Na konci 3 letého cyklu z takového projektu zůstane zisk a ten bude následně investován do hlavního projektu a tou je společnost na výstavbu nových Baťových domků.

15.2 Model B – Investorem je město Zlín

Preferovaným modelem je stav, kdy celý tento projekt bude řídit město Zlín. Město jednoznačně má možnost investovat několik set tisíc do iniciace takového projektu. Nejdůležitější je ale fakt, že při stávajícím modelu by se městu měla celá hodnota investice vrátit a ještě by měl skončit v zisku. Navíc by město mělo kontrolu nad tím, jak se nemovitosti staví a tak by mohlo zabránit případnému porušování pravidel ještě před jejich vznikem.

Celý model by fungoval následovně. Zastupitelstvo města by musel v první řadě najít konsenzus na změně současné strategie ochrany památkové zóny. Ta by musela nově umožnit nahradit starou nemovitost novou, ale s totožnými vizuálními vlastnostmi exteriéru. V případě, že by se zastupitelstvo na takové změně shodlo, přistoupilo by k druhému bodu, což by bylo schválení investice do soukromého subjektu, který by takové stavby realizoval. V případě schválení by byl takový subjekt zřejmě vytvořen. Ve vedení takového subjektu – firmy – by byl na místě jednatele zástupce města, který by měl rozhodovací pravomoci a zodpovídal by městu za ekonomický chod firmy a za to, že zakázky dodržují nařízení města o památkové ochraně. Tento přístup by umožnil městu mít přímou kontrolu nad výstavbou a tím pádem by pomohl omezit porušování pravidel investory. Element kontroly je klíčový, protože poslední slovo má při stavbě vždy vlastník nemovitosti a v tomto případě lze jeho vliv do poslední chvíle omezit.



Obrázek 23 - Organizační struktura Modelu B – město je investorem (zdroj: vlastní zpracování)

Výhoda tohoto modelu tkví zejména v tom, jaké zisky přináší městu. Při hodnocení ekonomické efektivity projektu by měl projekt být pro investora ziskový v obou modelech. Pokud ale bude použita model B, můžeme přidat do hodnocení efektivity i fakt, že projekt může nejen pomoci zachránit kulturně-architektonické dědictví, ale také přimějí vlastníky nemovitostí investovat do veřejného prostoru. Tyto skutečnosti při hodnocení takového projektu například CBA analýzou mohou přinést výrazně lepší hodnoty ekonomické efektivity, než při hodnocení pouze soukromého sektoru.

15.3 Realizační soukromá firma

Po vhodném výběru investora bude tedy založena společnost, která bude mít za cíl výstavbu těchto domů realizovat. Hlavním důvodem této výstavby je právě zachovat funkcionalistický ráz exteriéru staveb, jejich prostorový a hmotový charakter a současně umožnit vlastníkům upravit budovu tak, aby odpovídala dnešním standardům komfortu vnitřního prostředí, a měli možnost přetvořit interiér tak, aby vyjadřoval jejich originální osobnosti. Tyto atributy budou docíleny zejména technickými podmínkami. Druhým, ale neméně důležitým požadavkem je, aby byl projekt ziskový. To v současné koncepční fázi znamená, aby byla poptávka po této činnosti. Toho bude docíleno marketingovou strategií, která vychází z průzkumů a analýz prováděné v empirické části práce.

15.3.1 Technické předpoklady

Hlavním předpokladem technického rázu je aby exteriér budov odpovídal vždy

- a. Zásadám památkové péče v MPZ (Kapitola 8.2)
- b. Požadavkům vlastníka budovy

Zásady památkové péče v MPZ jsou jasně stanoveny a udávají zejména pravidla pro dílčí stavební prvky na domku. Zároveň musí být ale zachován, při jakékoliv přestavbě, původní tvar, vnější objem a vzhled exteriéru. Jedinou výjimkou může být jen přístavba, kdy legislativní dokument města umožňuje za určitých podmínek realizaci takové přístavby.

Požadavky vlastníka se budou týkat zejména interiéru budovy. Tyto interiéry by měly být stavěny na základě kompromisu mezi požadavky vlastníka a možnostmi, které udává vnější obálka budovy.

15.3.2 Marketingové předpoklady

Všechny níže zmíněné předpoklady vychází z analýz a průzkumů zpracovaných v empirické části práce. Tyto předpoklady jsou zaměřeny tak, aby vycházely z faktů zjištěných marketingovými průzkumy a načrtly směr marketingové komunikace, jakou by měla firma zvolit.

Baťovy domky připomínají svou rozlohou byty. Rozdílem je jen to, že místo na chodbu z nich vlastník vychází do zahrad. Proto v současnosti v naprosté většině z nich bydlí zástupci střední a nižší střední třídy. Hlavně potom mladé rodiny, nebo starousedlíci a dědici starousedlíků. V rámci konceptu ale cílíme zejména na movitější vlastníky, protože novostavba takového domu vyžaduje jisté peněžní prostředky.

Z průzkumu víme, že většina obyvatel přijímá tezi, že : „za kvalitu je vhodné si připlatit“. Současně je mezi lidmi, kteří uvažují o bydlení v Baťových čtvrtích ,nadpoloviční většina lidí co by bydlela v typových domech a zároveň je i nadpoloviční většina , co si myslí, že design je stejně důležitý jako funkčnost. To nám naznačuje jakými směry se při komunikaci produktů vydat, ale zároveň to, že velká část těchto lidí vnímá potřebu a roli designu a je proto možné je přesvědčit ,že určitá památková ochrana těchto čtvrtí je nezbytná.

Otázkou zůstává : „*Jak komunikovat tuto potřebu*“. Odpověď je ukrytá v průzkumu C – Více než $\frac{3}{4}$ obyvatel mají pozitivní emoce k Baťovi. A to znamená, že pokud by nejen celá komunikace města, ale také firmy měla být založena na tezi – „Zachraňujeme a obnovujeme Baťovo dědictví“. Měla by být vyzdvihnuta jedinečnost Zlína jako největšího funkcionalistického města v ČR. Existuje mnoho cest jak motivovat obyvatele ke starosti o své stavby a okolí, například pomocí soutěží o nejlépe opravený dům, různých druhů „Baťových ocenění“ apod. Celá marketingová komunikace by měla být tedy postavena hlavně na jménu Baťů a jedinečnosti a výjimečnosti, které městu dali.

16 SHRNU TÍ KONCEPCE

Úspěch koncepce závisí na postoji města. Bez spolupráce města nebude možné tento plán uskutečnit. Zároveň je na zástupce města v této koncepci kladena velká zodpovědnost a nároky.

A to hlavně v ohledu na převzetí zodpovědnosti za současný stav. Je pravděpodobné, že značnou část zodpovědnosti za stávající situaci nesou majitelé těchto nemovitostí, kteří se dopouštějí porušování pravidel. Jedině město má však kapacity, vědomosti a hlavně důvod se neustále snažit vysvětlit lidem, proč tato omezení jsou takto striktní. Uvědomuji si, že to není snadná pozice, ale při stávající tristní situaci je velmi těžké představit si jiné řešení, které by mělo podobnou pravděpodobnost úspěchu. V případě, že město nepřevzme za vlastníky budov částečně odpovědnost, nebude možné stávající postup postupné devastace unikátní architektury zastavit.

Koncepce je postavena na exaktních datech z marketingových průzkumů (kapitoly 9-11). Na těchto datech bylo ověřeno zda je na trhu dostatečná poptávka po takovém projektu, následně jaké obecné preference cílová skupina má při nákupním chování. Tato data byla využita při tvorbě této koncepce tak, aby odpovídala realitě. Následně byl zjištěn i pozitivní vztah obyvatel ke jménu Baťa, což naznačuje směr, kterým se může komunikace vydat.

Cíle koncepce, které jsou vypsány v kapitole 14, lze shrnout tak, že cílem koncepce je uvolnit trochu ruce vlastníkům, aniž bychom ztratili hodnotné urbanistické členění města. Následně vysvětlit pomocí Baťů, proč je toto zachování budov tak důležité a pro občany prospěšné. Posléze přilákat do oblasti movité investory a ty motivovat k investicím nejen do budov samotných, ale také do okolí a veřejného prostoru.

Jako ideální variantu považují koncept s vysokou účastí města ve fázi investiční. A to zejména proto, že pak lze projekt charakterizovat jako veřejný a kromě finančních peněžních toků lze počítat i s peněžními toky ekonomickými. To bude mít výrazně pozitivní vliv na efektivnost investice. Zároveň by v takovém případě bylo jasné kdo nese zodpovědnost, že primárním cílem projektu je veřejný zájem a až sekundárním cílem je ziskovost projektu. Na druhou stranu díky příznivé situaci na trhu lze považovat za velmi lukrativní i verzi ryze soukromou. Ta ale významně závisí na tom, zdali město pochopí, že ryze restriktivní opatření situaci neřeší a povolí takový záměr realizovat.

16.1 Vize

„Zastavit degradaci a podpořit obnovu jedinečného charakteru funkcionalistického zahradního města Zlína, vybudovaného Baťou. To vše s ohledem na potřeby obyvatel a historický význam města.“

Vize popisuje základní ideu práce, tj. aby bylo zpomaleno ničení Baťovských domků vlastníky těchto nemovitostí. A tím byl uchován charakter a jedinečná celistvost těchto území. Dále zmiňuje hlavní účastníky sporu a to město Zlín a obyvatele těchto domků, kteří v současnosti vzájemně věří, že jím ten druhý škodí. Je nutné zde nastolit nové formy komunikace a vysvětlovat lidem proč je pro ně, a nejen pro město, výhodné udržet takové dědictví.

16.2 Zlín 2050

Zdali se podaří uvést tento projekt v život je velmi nejasné a záleží to výhradně na rozhodnutí zodpovědných osob ve vedení města Zlína. I přes to je jedna věc zřejmá a to ta, že bez výrazné změny současného statusu quo bude obrovská část města naprosto izolována od rozvoje a podmínky bydlení v této oblasti se budou zhoršovat. Na druhé straně při úspěšném zavedení koncepce může nastat epická změna více než poloviny rozlohy města a Zlín se může stát opět centrem nejmodernější architektury a rozvoje. Pro lepší představu níže uvádím **fiktivní scénář** jak může v obou scénářích Zlín vypadat za 30 let.

16.2.1 Koncepce uvedena v život

Zlín je opět centrem rozvoje v celé zemi. Díky projektu na obnovu Baťovských domků z roku 2020 se podařilo znovu postavit 15% všech domků. To je více než 300 nemovitostí. Díky této možnosti se do těchto čtvrtí podařilo dostat investory s velkými majetky, kteří si zamilovali otevřenou atmosféru a nádherný výhled na město. Mnoho z nich investovalo stovky tisíc korun do oprav sousedství a byly vytvořeny lokální celky sdružující lidi v sousedství. 30. ročník soutěže „Baťův Zlín“



Obrázek 24 - Pohled na čtvrť Letná (zdroj: fiktivní archiv města Zlína)

vyhrál pan Albert, který investoval 94.000 Kč do opravy veřejných chodníků v okolí jeho domova. Celý prostor areálu Baťových závodů je dnes plně zrekonstruován a přestavěn. Čtvrtinu zabírá Univerzita Tomáše Bati a ¾ areálu jsou administrativní budovy se sídly několika zahraničních firem. Na univerzitě studuje k tomuto roku 38.000 studentů a nově otevřená Fakulta nanobiologie láká studenty z celé Evropy. Zlín se stal městem vedoucí rozvoj a inovace v celé zemi a to zejména díky velmi vstřícnému postoji města k občanům, vytvářením příjemného prostředí k životu a jedinečného dědictví Tomáše Bati, který díky všudypřítomným stavbám z Baťovy éry žije v každém občanovi města a tím ukazuje i těm nejmenším, že pokud je člověk pilný, má dobré úmysly a nevzdává se osudu, může vybudovat cokoliv. I celé město

16.2.2 Koncepce potopena a zavrhnuta

Zlín je lokálním centrem východní části země. Kvůli velkým omezením výstavby byla více než polovina města zablokována ve vývoji a tak k dnešnímu dni již z velkého počtu téměř 2000 Baťovských domků, které stály ve městě ještě v roce 2016. Dnes zbývá pouhých 1430. Nejstarší čtvrť Letná je zasažena nejvíce. V roce 2028 došlo kvůli dlouhému období extrémních srážek ke změně základových poměrů pod domy a vzhledem k jejich stáří došlo také k výraznému poškození původních budov. Jelikož město nebylo na takovou situaci připraveno, obrovská část vlastníků nechala domy spadnout. Na jejich místě dnes již stojí novostavby s absolutně neslučitelným architektonickým stylem. Po rozpadu jednoty území bylo město nuceno celou tuto zónu zprostit památkové ochrany a to vedlo ještě k větší destrukci nejstarší čtvrti s Baťovskými domky. Město tímto utrpělo ztrátu své kontinuity a v průzkumu provedeném v roce 2017 bylo prokázáno že již 69% Zlíňanů neví, kdo to byl Tomáš Baťa. Z města, které bývalo centrem kultury a rozvoje v celém státě a mělo největší budovu Evropy, se stalo provinční městečko malého významu, kde většina obyvatel ani neví, kdo jej vybudoval.



Obrázek 25-26 - Snímky pořízené v r. 2028 po dlouhotrvajících deštích, které poškodili velkou řadu nemovitostí (zdroj: fiktivní archiv fotografií města Zlína)

ZÁVĚR

V diplomové práci na téma : „Komunikace při vyjednávání stavební zakázky “ jsem se zabýval analýzou prostředí města Zlína a s ním souvisejícím fenoménem „Baťovských domků“. Analýza práce byla prováděna na základě dat zjištěných marketingovým průzkumem. Na základě těchto dat byl navržen nový koncept udržení architektonické hodnoty města s přihlédnutím na zájmy a požadavky obyvatel. Současně byl v rámci tohoto konceptu brán zřetel na jeho praktickou využitelnost.

Práce je dělena do čtyř částí. V první části jsem popsal teoretická východiska práce. Ta byla soustředěna zejména na marketing, výzkumy a komunikaci, jelikož tyto znalosti byly nezbytným základem pro tvorbu výzkumů a analýz. Součástí teoretických východisek byla i specifika stavebnictví a také neobvyklé metody řízení, které byly při výstavbě Zlína použity a jejich pochopení bylo nezbytné pro pochopení výstavby města.

V empirické části jsem nejprve popsal stávající situaci ve městě Zlíně se souvisejícími problémy. Na to jsem navázal marketingovými výzkumy, které byly soustředěny na zjištění preferencí obyvatel v souvislosti s typovou výstavbou, jejich pohledů na různé vlastnosti staveb, zasazení těchto dat do kontextu a v poslední řadě zjištění povědomí a vztahu lidí ke jménu Baťa. K těmto exaktním datům jsem doplnil analýzy prostředí, kterými jsem ještě lépe pochopil a popsal vnější a vnitřní prostředí města. Celá část byla zakončena SWOT analýzou, která shrnuje východiska z dat zjištěných během výzkumů, analýz a zkoumání oblasti v odborné literatuře a konzultací s odborníky.

V závěrečné části Dílčích závěrů a doporučení jsem uceleně popsal koncepci, která je mým návrhem na záchranu a obnovení urbanisticky cenných oblastí města. Nejprve jsou definovány cíle plánu, které jsou i popsány a vysvětleny. Následně je nastíněn plán postupu v rámci této koncepce, 2 způsoby realizace a mnoho infografik, které v jejím rámci vyjadřují důležité struktury a vazby. Celá koncepce je ke konci shrnuta a podpořena výstižnou vizí, která by měla charakterizovat celý projekt. Na závěr jsou pro demonstraci velkého významu této práce uvedeny 2 scénáře vývoje – a to scénář „když se koncepci povede uskutečnit a naopak.

V rámci práce jsem si rozšířil odborné znalosti marketingu, marketingového průzkumu a komunikace. V poslední zmíněné oblasti jsem si hlavně nastudoval a uvědomil široké dopady nevhodně zvolené, nebo i chybějící komunikace. Vzdělal jsem

se v komplexním pohledu na veřejný prostor a to i v provázanosti veřejného prostoru s nemovitostmi. Posuzoval jsem vliv architektury na motivaci a názory lidí. Nastudoval jsem stovky stránek historických pramenů o období výstavby a vedení firem za Bati a jejich dopady do dnešní doby. V souhrnu jsem využil komplexní způsob pohledu na stavebnictví tak, jak je na oboru managementu ve stavebnictví výrazně akcentováno.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knížní zdroje

- [1] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] SMITH, Paul. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1.
- [3] KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3
- [4] HESKOVÁ, Marie. Teorie, management a marketing služeb. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. ISBN 978-80-87472-80-4.
- [5] ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.
- [6] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x.
- [7] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [8] KONEČNÝ, Miloslav a Eva WAGNEROVÁ. Management v praxi. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-84-0.
- [9] MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- [10] KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.
- [12] NOVÁK, Pavel. Zlínská architektura 1900-1950. 2., rozš. vyd. Zlín: POZIMOS, 2008. ISBN 978-80-254-3215-0.

Internetové zdroje

- [1.] Historie | Baťa.cz. Baťa - nakupujte obuv, kabelky a doplňky online [online]. Copyright © [cit. 29.11.2018]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/stranka/historie>
- [2.] Hlavní zásady památkové péče v MPZ | OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA ZLÍNA. OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA ZLÍNA [online]. Copyright © 2018 Magistrát města Zlína [cit. 29.11.2018]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/hlavni-zasady-pamatkove-pece-v-mpz-cl-1686.html>
- [3.] Metoda smart. Managementmania.cz [online]. Neznámé: managementmania.cz, 2015 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [4.] Bakalářská práce Štěpánková UTB Zlín, https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/24068/%C5%A1t%C4%9Bp%C3%A1nkov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[5.] Porter analýza. Vlastnicesta.cz [online]. neznáme: Jiří střelec, 2012 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

[6.] Češi touží po ekologickém bydlení, štve je ale papírování – Novinky.cz . Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu[online]. Copyright © 2003 [cit. 13.12.2018]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/490017-cesi-touzi-po-ekologickem-bydleni-stve-je-ale-papirovani.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Čím je tvořen produkt.....	32
Obrázek 2 - Základní cenové strategie (Švarcová s. 174).....	33
Obrázek 3 - mapa Baťovských čtvrtí (zdroj: Program regenerace MPZ Zlín, Ressorová, Stolařík 2015)	41
Obrázek 4 - přehled Baťovských čtvrtí (zdroj: http://www.zlin.eu/hlavni-zasady-pamatkove-pece-v-mpz-cl-1686.html)	42
Obrázek 5 – Ilustrační obrátek detailu řešení oken (zdroj: Původní zásady MPZ Zlín).....	46
Obrázek 6 - Ilustrační obrátek detailu řešení vstupních dveří (zdroj: Původní zásady MPZ Zlín).....	46
Obrázek 7- otázka: "Zvažujete v budoucnu výstavbu rodinného domu?" (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Obrázek 8- otázka: "Souhlasím s – Za kvalitu se vyplatí připlatit“ (zdroj: vlastní zpracování).....	61
Obrázek 9 - otázka: " Souhlasím s větou - jsem ochoten si vybírat z typových výrobků, v případě že je s typovostí spojen benefit" (zdroj: vlastní zpracování).....	61
Obrázek 10 - Chování cílové skupiny (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Obrázek 11 - Rozbor obyvatel co nechtějí žít v cílených čtvrtích (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Obrázek 12 Jaké moderní technologie by jste chtěl(a) mít v domě? (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Obrázek 13 otázka : "Design je pro mě nejméně stejně důležitý jako funkčnost"(zdroj: vlastní zpracování)	67
Obrázek 14 - otázka : "Uvažujete o bydlení v oblastech s "Baťovými domky" (Podvesná, Zálešná, Lesní čtvrť, Letná, Nad Ovčírnu, Díly) (zdroj: vlastní zpracování)	68
Obrázek 15-vývoj počtu obyvatel v regionech Zl. Kraje (zdroj: cszo.cz)	73
Obrázek 16- migrační vývoj kraje (zdroj: cszo.cz).....	73
Obrázek 17 - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)	80
Obrázek 18 - Přístavba stavěná v naprostém nesouladu s Baťovskou architekturou v období 70. let (zdroj: vlastní zpracování)	82
Obrázek 19 - Dům vypadající jako v průběhu rekonstrukce - ve skutečnosti je takto dlouhodobě udržován. Okna ani dveře neodpovídají předpisu.(zdroj: vlastní zpracování).....	83
Obrázek 20 - RD se sedlovou střechou v kontinuální zástavbě „Půldomků“ (zdroj: vlastní zpracování) ..	83
Obrázek 21 - Kontrast vhodně a nevhodně upraveného půldomku. U pravé části domu vidíme i vzorové úpravy.....	84
Obrázek 22 - Varianty založení firmy pro realizaci koncepce (zdroj: vlastní zpracování).....	88
Obrázek 23 - Organizační struktura Modelu B – město je investorem (zdroj: vlastní zpracování).....	89
Obrázek 24 - Pohled na čtvrť Letná (zdroj: fiktivní archiv města Zlína).....	93
Obrázek 25-26 - Snímky pořízené v r. 2028 po dlouhotrvajících deštích, které poškodili velkou řadu.....	94

Seznam tabulek

Tabulka 1 Poměry demografických skupin (Zdroj: Marketingový výzkum -vlastní zpracování).....	54
Tabulka 2: plán sběru dat (Zdroj : Marketingový výzkum - vlastní zpracování)	54
Tabulka 3Poměry demografických skupin (Zdroj: Marketingový výzkum -vlastní zpracování).....	57
Tabulka 4 - plán sběru dat (Zdroj : Marketingový výzkum - vlastní zpracování)	57
Tabulka 5 – počty respondentů C (Zdroj: Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 6 - porovnání novostavby a rekonstrukce (zdroj: vlastní zpracování).....	85

Seznam rovnic

Rovnice 1 - výpočet velikosti souboru respondentů,zdroj: (Pecáková,2004, s.19) - (zdroj: vlastní zpracování)	18
Rovnice 2 - - výpočet velikosti souboru respondentů,zdroj: (Pecáková,2004, s.19) - (zdroj: vlastní zpracování).....	52
Rovnice 3 - - výpočet velikosti souboru respondentů,zdroj: (Pecáková,2004, s.19) - (zdroj: vlastní zpracování).....	55

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor dotazníku A	
Příloha 2 – Vzor dotazníku B	
Příloha 3 – Vzor dotazníku C	