UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2021 **Karolína Krupauerová**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Tvorba marketingové strategie ateliéru A8000

Bakalářská práce

Autor práce: Karolína Krupauerová

Studijní program: Mediální a komunikační studia

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2021

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 15. 7. 2021 Karolína Krupauerová

Bibliografický záznam

KRUPAUEROVÁ, Karolína. *Tvorba marketingové strategie ateliéru A8000.* Praha, 2021. 102 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Petra Koudelková, PhD.

Rozsah práce: 117 704

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje tématu strategického marketingu uplatněného v rámci odvětví architektury. Teoretická část nejprve na základě literární rešerše popisuje význam i historii tohoto pojmu. Dále práce detailně vysvětluje, jaké kroky vedou k formulaci marketingové strategie, kdy se zaměřuje také na aspekty, které následují po samotné formulaci strategie. Jednotlivé části tvorby marketingové strategie jsou následně podrobně představeny v rámci situační analýzy, jež je rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Práce se v rámci vnějšího prostředí soustředí na jednotlivé faktory analýzy SLEPTE a vysvětluje, jaké síly působí v rámci Porterova modelu pěti sil. SWOT analýza následně doplňuje jednotlivé vnější vlivy také o faktory, které mohou působit zevnitř firmy. Nakonec práce objasňuje pojem segmentace, targeting a positioning a seznamuje čtenáře s možnými způsoby tvorby strategie.

Na teoretickou část navazuje praktická část, která je věnována praktickému uplatnění teoretických poznatků na příkladu architektonického ateliéru A8000. Praktická část se nejprve věnuje popisu dané společnosti a následně za využití externích i interních zdrojů naplňuje jednotlivé části tvorby marketingové strategie. Vyvrcholením celé práce je návrh marketingové strategie vycházející z marketingového mixu.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the topic of strategic marketing applied in the field of architecture. Based on literature research, the theoretical part describes the definition and history of the concept of strategic marketing. Additionally, this thesis explains what steps need to be taken to formulate a marketing strategy and, also, shows what comes after the formulation of a marketing strategy. Every part of the creation of marketing strategy is then described in detail starting with a situation analysis. The situation analysis is based on evaluating external and internal factors. Firstly, as a part of the external analysis, all factors of the SLEPTE analysis are introduced and then, secondly, the thesis depicts Porter's five forces analysis. Subsequently, SWOT analysis is defined completing the situation analysis by also describing the internal aspects that might affect the company. Eventually, the theoretical part of the bachelor thesis clarifies the concept of segmentation, targeting, and

positioning and presents a theoretical frame of the possible strategies to be used in the practical part.

The practical part of the bachelor thesis focuses on using the theoretical knowledge in practice on a case of an architectonic studio A8000. Initially, the company is introduced and, after that, with the use of internal and external data, the theory is applied to create a marketing strategy. Finally, the author of the bachelor thesis proposes a marketing strategy suitable for this company.

Klíčová slova

strategický marketing, architektura, A8000, situační analýza, segmentace, strategie, marketingový mix

Keywords

strategic marketing, architecture, A8000, situation analysis, segmentation, strategy, marketing mix

Title

Creation of a marketing strategy of the studio A8000

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné připomínky. Dále bych ráda poděkovala dotazovaným členům ateliéru A8000, kteří ochotně spolupracovali při vypracovávání jednotlivých analýz vedoucích k tvorbě návrhu marketingové strategie.

Obsah

ÚVOD **3**

TEORETICKÁ ČÁST **5**

1 STRATEGICKÝ MARKETING **5**

1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ STRATEGICKÉHO MARKETINGU 6
1.2 POSTUP STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ 8
1.2.1 Poslání a vize společnosti *8*
1.2.2 Fáze analýzy a prognózy *8*
1.2.3 Cíle *9*
1.2.4 Formulace marketingové strategie *9*
1.2.5 Implementace marketingové strategie *9*
1.2.6 Kontrola *10*

2 SITUAČNÍ ANALÝZA **11**

2.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY 12
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ 13
2.2.1 Analýza SLEPTE *16*
2.3 MIKROPROSTŘEDÍ 17
2.3.1 Porterův model pěti sil *17*
2.4 SWOT ANALÝZA 19
2.4.1 Provedení SWOT analýzy *20*

3 SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING **23**

4 SYSTEMATIZACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ **27**

4.1 SYSTEMATIZACE PODLE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU 27
4.1.1 Produktová strategie *28*
4.1.2 Cenová strategie *28*
4.1.3 Distribuční strategie *29*
4.1.4 Komunikační strategie *29*

PRAKTICKÁ ČÁST **31**

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **31**

6 SITUAČNÍ ANALÝZA **34**

6.1 ANALÝZA SLEPTE 34
6.1.1 Sociokulturní faktory *34*
6.1.2 Legislativní faktory *36*
6.1.3 Ekonomické faktory *36*
6.1.4 Politické faktory *37*
6.1.5 Technologické faktory *38*

6.1.6 Environmentální faktory ... *39*
6.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ ... 40
6.2.1 Analýza odvětví ... *40*
6.2.2 Porterův model pěti sil ... *41*
6.3 SWOT ANALÝZA ... 45
6.3.1 Silné stránky ... *45*
6.3.2 Slabé stránky ... *47*
6.3.3 Matice výkonnost / důležitost ... *48*
6.3.4 Příležitosti ... *48*
6.3.5 Matice příležitostí ... *50*
6.3.6 Hrozby ... *50*
6.3.7 Matice ohrožení ... *51*
7 SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING ... 53
8 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ... 55
8.1 MISE A VIZE ... 55
8.2 CÍLE ... 55
8.3 PRODUKTOVÁ STRATEGIE ... 55
8.3.1 Architektura & urbanismus ... *57*
8.3.2 Exekutivní architektura ... *57*
8.3.3 Strategické plánování & územní rozvoj ... *58*
8.3.4 Projektový management ... *58*
8.4 CENOVÁ STRATEGIE ... 58
8.5 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE ... 59
8.6 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ... 60
8.6.1 Public relations ... *60*
8.6.2 Události ... *65*
8.6.3 Sociální sítě ... *68*
8.6.4 Webové stránky ... *74*
ZÁVĚR ... 75
SUMMARY ... 77
POUŽITÁ LITERATURA ... 79
TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE ... 87
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ ... 90
SEZNAM PŘÍLOH ... 91

Úvod

Strategický marketing se stal nedílnou součástí každého podnikání. Nevyhýbá se ani zdánlivě „nemarketingovým“ odvětvím jako je architektura. Právě na spojení těchto dvou oborů, architektury a strategického marketingu, se tato práce zaměřuje.

Ještě donedávna panovalo v architektuře přesvědčení, že *„dobré dílo samo cestu si najde“*. V posledních letech se však ukazuje, že i v tak specifickém oboru, kterým je architektura, záleží na tom, jak je architektonická kancelář veřejností vnímána. Zdaleka nestačí věnovat se v rámci tohoto oboru pouze architektonickým činnostem, ale je potřeba také začít pracovat s veřejností, věnovat se marketingu a vytvářet marketingové strategie.

Strategický marketing se vyznačuje svou nadčasovostí, soustředěním se na budoucnost. Připravuje podniky na změny, které jsou dennodenní součástí dnešního světa. Plně se orientuje na zákazníka, jehož současné, ale i budoucí potřeby chce uspokojit. V rámci strategického marketingu je analyzováno postavení podniku na trhu, jsou hledány konkurenční výhody, ale také identifikovány vývojové trendy. Strategický marketing klade důraz na to, aby se věci vyvíjely, aby se hledala nová řešení problémů. Jeho vyvrcholením je formulace a realizace marketingové strategie.

Tato práce se věnuje tvorbě marketingové strategie ateliéru A8000, který byl založen v roce 1990 Martinem Krupauerem a Jiřím Stříteckým. Ateliér A8000 s pobočkami v Českých Budějovicích a v Praze se řadí mezi nejstarší a největší ateliéry v rámci České republiky. Portfolio projektů A8000 v sobě nejčastěji zahrnuje administrativní a bytové domy, stavby pro sport a rekreaci, sakrální stavby, kulturní stavby, vodní stavby a obchodní domy. Působí především na území České republiky, ale pracuje i na zahraničních projektech.

Cílem této práce je na základě teoretických poznatků provést analýzu současné tržní situace ateliéru A8000, odhalit slabé a silné stránky i příležitosti a hrozby a navrhnout efektivní marketingovou strategii, která by s výsledky analýzy pracovala. Hypotézou této práce je, že znalost tržního postavení firmy a efektivně vypracovaná marketingová strategie povede k posílení pozice společnosti na trhu.

V teoretické části bude nejprve provedena literární rešerše odborné literatury, která umožní definovat pojem strategického marketingu a představí způsob tvorby marketingové strategie, dle které bude postupováno v praktické části práce.

V praktické části bude za využití externích a interních dat zanalyzována společnost, trh a tržní postavení společnosti. Závěrečná kapitola práce se pak bude věnovat samotnému návrhu marketingové strategie vycházející z marketingového mixu.

Na závěr je důležité zmínit, že struktura práce prošla drobnými úpravami od původní teze. Na základě literární rešerše došlo k rozšíření a také ke změně pořadí kapitol. Obsahově se však práce neliší.

Teoretická část

1 Strategický marketing

Definice pojmu strategický marketing se různí. Dle Hindlse, Holmana a Hronové (2003, s. 391) je strategický marketing vývojovou fází marketingu. Marketing se stává strategickým ve chvíli, kdy se při sestavování plánu budoucích aktivit zaměřuje na vytyčení potenciálních zákazníků a na určení jejich potřeb. Strategický marketing pomáhá připravit marketingové manažery na úspěšné zvládnutí změn a rozpoznávat příležitosti i hrozby. To vše dříve, než to zvládne konkurence.

Kotler a kol. (2007, s. 163–164) nabízí další definici, kdy strategický marketing charakterizují především v symbióze silných stránek podniku a potřeb skupin zákazníků, které chce podnik uspokojit. Strategický marketing má vliv na celkové směřování a budoucnost firmy, proto je pro podnik zásadní znalost vnějšího a vnitřního prostředí firmy, ale i obsluhovaných trhů.

Kotler a Keller (2007, s. 75) popisují strategický marketing jako první z kroků k vytvoření a poskytnutí hodnoty pro zákazníka. Jak vidíme v tabulce č. 1, strategický marketing spočívá ve volbě hodnoty, kterou zvolíme na základě segmentace zákazníků, targetingu a positioningu hodnoty. Tyto pojmy budou vysvětleny detailně v kapitole 3. Na strategický marketing navazuje marketing taktický, který v první fázi zajišťuje poskytnutí hodnoty. V této fázi musí být rozhodnuto o vlastnostech, cenách a distribuci každého výrobku či služby. Druhá fáze taktického marketingu spočívá ve sdělování hodnoty za využití síly osobního prodeje, podpory prodeje, reklamy a dalších komunikačních nástrojů.

Tabulka 1 - vytváření hodnoty a sled jejího poskytování

volba hodnoty			poskytnutí hodnoty					sdělování hodnoty		
segmentace zákazníků	volba trhu / zaměření	positioning hodnoty	vývoj výrobku	vývoj služeb	stanovení ceny	prostředky a výroba	distribuce a služby	síla prodeje	podpora prodeje	reklama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Zdroj: Kotler, Keller, 2007, s. 74

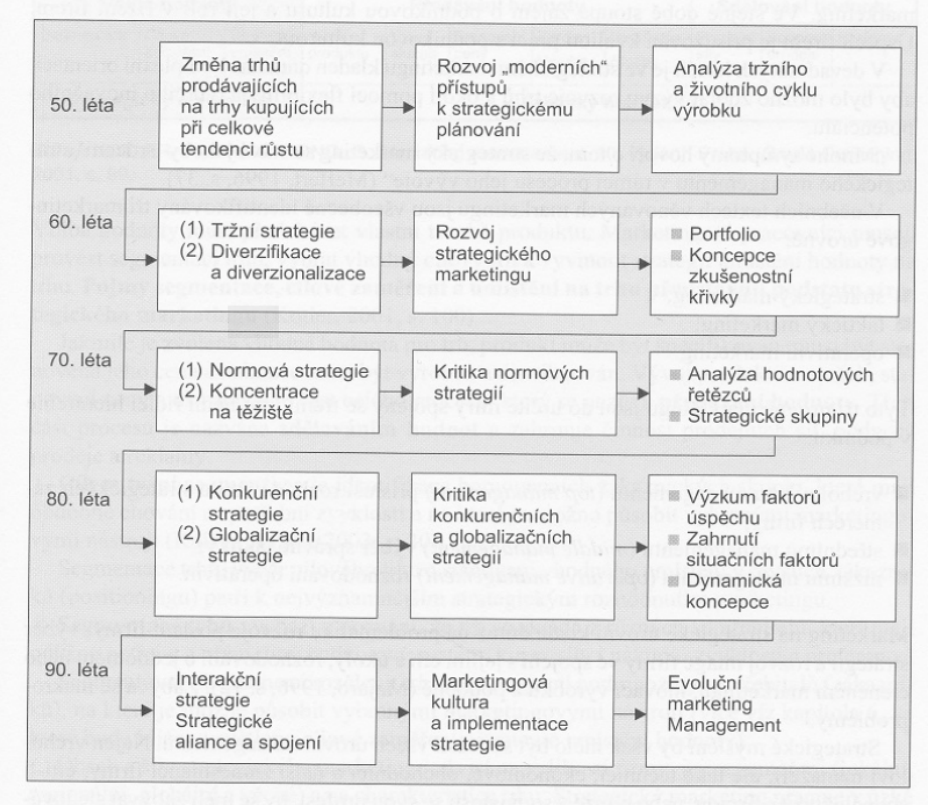
Dle Horákové (2014, s. 6–9) slouží strategický marketing k určení podmínek na budoucím trhu, kdy usiluje o definování nejvhodnějšího budoucího postavení na trhu. Upozorňuje, že strategický marketing se nesoustředí pouze na současné výrobky, ale bere v potaz i budoucí vývoj potřeb zákazníků. Základní kameny strategického marketingu vidí v pojmech segmentace, cílové zaměření a umístění na trhu. Horáková zdůrazňuje, že se strategický marketing plně soustředí na zákazníka. Snaží se nejen pochopit jeho potřeby a přání, ale také porozumět zákaznickým hodnotám a způsobu myšlení. Navíc dodává, že strategický marketing úzce souvisí s nalezením konkurenční výhody, kterou považuje vedle marketingové situační analýzy za jeden z klíčových aspektů volby marketingové strategie.

Jakubíková (2013, s. 75) pak s ohledem na nejednotnou definici pojmu strategický marketing vyjmenovává jeho hlavní rysy, jež se prolínají jednotlivými definicemi: zaměření na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti firmy. Dodává, že strategické myšlení by mělo procházet všemi stupni managementu. Je tedy zásadní, aby každý ze zaměstnanců „*sledoval prostředí, identifikoval jeho možné změny a dopad na činnost firmy i možnosti, jak tyto změny využít*“ (Jakubíková, 2013, s. 77).

1.1 Historický vývoj strategického marketingu

Stejně jako se vyvíjel marketing od výrobní koncepce přes výrobkovou a prodejní koncepci až k marketingové a holistické koncepci (Kotler a Keller, 2007, s. 54), tak můžeme sledovat i vývoj strategického marketingu. V tabulce č. 2 je znázorněna zjednodušená historie strategického marketingu dle Mefferta (1996), která popisuje vývojové stupně strategického marketingu v průběhu let.

Tabulka 2 - Vývojové stupně strategického marketingu



Zdroj: Meffert, 1996, s. 35

Za zlomový okamžik považuje Meffert (1996, s. 35–36) začátek 60. let, kdy Ansoff popsal zásadní předpoklady k volbě marketingové strategie: tržní proniknutí a rozšíření, rozvoj produktu, diverzifikace.

Koncem 70. let a v průběhu 80. let se začíná zdůrazňovat důležitost konkurenční výhody. To změnilo pohled na marketingový management jako na pouhý nástroj prodejní politiky. V tomto období se vedle konkurenčních strategií začínají také prosazovat strategie, které v sobě zohledňují globalizaci. Přechází se tak od multinárodních marketingových strategií k světově zaměřeným strategiím (Meffert, 1996, s. 36).

Od začátku 90. let se začíná dbát také na podnikovou kulturu. Dochází k uvědomění, že kvalitní nakládání s podnikovou kulturou je základem úspěchu. V průběhu 90. let bylo navíc zdůrazňováno komplexní zaměření strategického marketingu, které se projevovalo především ve flexibilitě a tvůrčím inovačním potenciálu. Toto zaměření mělo podnikům pomoci překonat novou výzvu v podobě rozvoje trhů a okolí (Meffert, 1996, s. 37).

1.2 Postup strategického plánování

Pohledy na podobu marketingového strategického plánování se ne vždy shodují, ale převažuje názor, že základním kamenem marketingového strategického plánování je strategická analýza a prognóza (Jakubíková, 2013, s. 83).

1.2.1 Poslání a vize společnosti

Každý podnik musí jako první stanovit své poslání a vizi (Jakubíková, 2013, s. 18).

„Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 82).

Poslání si můžeme představit jako důvod, proč společnost existuje. Poslání bývá ve většině případů zřejmé od začátku fungování společnosti, může se však v průběhu let změnit dle toho, jak se společnost vyvíjí (Kotler a Keller, 2007, s. 82).

Soukalová (2004, s. 62) uvádí, že společnost by se při formulaci poslání měla ptát, co je její podnikatelskou činností, kdo jsou její zákazníci a co pro ně společnost znamená a také, jak se bude byznys vyvíjet v budoucnu.

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle firmy“ (Jakubíková, 2013, s. 18).

Z definice vize vyplývá, že je orientována na budoucnost. Vyjadřuje, čeho má být v budoucnu dosaženo. Popisuje ideály a priority firmy, které ji odlišují od konkurence (Blažková, 2007, s. 25). Aby byla vize v rámci společnosti přijata, musí být srozumitelně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná (Jakubíková, 2013, s. 18).

1.2.2 Fáze analýzy a prognózy

Po stanovení mise a vize, které by však měly existovat od samého založení společnosti, následuje vytvoření strategické situační analýzy a prognózy budoucího vývoje (Jakubíková, 2013, s. 83). K tomuto účelu slouží analýza mikro- a makroprostředí a také SWOT analýza

(Soukalová, 2004, s. 66). Tyto analýzy budou podrobně rozebrány v následujících kapitolách.

1.2.3 Cíle

Po fázi analýzy a prognózy následuje formulace cílů. Manažeři cíli nazývají úkoly, jež jsou specifické a zohledňují rozsah a potřebný čas. Pokud je podnik rozdělen na více podnikatelských jednotek, tak každá z nich plní určitou kombinaci úkolů. Situace, kdy podnikatelská jednotka funguje tak, aby bylo cílů dosaženo, se nazývá *Management by objectives (MBO)*. Systém MBO může fungovat jen ve chvíli, kdy splňuje následující pravidla (Kotler a Keller, 2007, s. 93):

- cíle musí být uspořádány dle důležitosti, je potřeba vytvořit hierarchii cílů;
- cíle by měly být stanoveny kvantitativně, pokud je to možné;
- cíle musí být realistické;
- v rámci společnosti musí být cíle konzistentní.

1.2.4 Formulace marketingové strategie

K dosažení cílů je zapotřebí vypracovat vhodnou strategii, která určí, jak bude těchto cílů dosaženo (Horáková, 2014, s. 61). Jednotlivým druhům strategií se bude detailně věnovat kapitola 4.

Marketingová strategie v sobě zahrnuje (Kotler a Keller, 2007, s. 103):

- vizi a misi;
- segmentaci, positioning a targeting;
- marketingový mix.

1.2.5 Implementace marketingové strategie

V případě, kdy marketingová strategie není podpořena programy pro úspěšnou implementaci, hrozí její neúspěch. Programy slouží k posílení toho aspektu společnosti, na který se chce firma v rámci strategie soustředit. S volbou programů souvisí také jejich náklady. Je potřeba vypracovat analýzu, která ukáže, zda daný program povede k výsledkům, jež vyváží vynaložené náklady (Kotler a Keller, 2007, s. 96).

Úspěšná implementace strategie navíc souvisí s organizační strukturou společnosti, která by měla být pojata marketingově. To dle Jakubíkové (2013, s. 85) znamená, že všichni zaměstnanci v rámci firmy by se měli nejen podílet na naplnění strategie, ale zároveň je potřebné, aby přijali myšlení orientované na zákazníka.

V rámci implementace je také zásadní myslet na všechny stakeholdery a uspokojovat jejich potřeby, protože pouze tak je možné udržitelně dosáhnout dostatečných zisků pro akcionáře. Fungování stakeholderů si můžeme představit jako skupinu, která je provázaná dynamickými vztahy. Například spokojený zaměstnanec vytváří kvalitní nabídku, která uspokojuje zákazníka. Ten díky tomu opakuje své nákupy, čímž zvyšuje zisky, které pak umožňují společnosti uspokojit akcionáře a zvýšit investice a tak dále (Kotler a Keller, 2007, s. 96).

Nakonec je důležité zmínit, že realizace strategie je založena na kooperaci, koordinaci, motivaci, odpovědnosti a komunikaci (Jakubíková, 2013, s. 85).

1.2.6 Kontrola

Kontrola umožňuje odhalit případné nedostatky v implementaci plánu. Pomáhá zjistit, zda nedochází ke zpoždění v plnění plánu, jestli jsou naplňovány plánované dílčí i celkové cíle a také zda je strategie stále aktuální s ohledem na vnější i vnitřní prostředí (Zuzák, 2012, s. 159–160).

Soukalová (2004, s. 89–90) popisuje čtyři typy marketingové kontroly:

- kontrola ročního plánu, jejímž cílem je ověřit, zda firma dosáhla cílů stanovených v ročním plánu;
- kontrola rentability, která odhalí managementu, jestli by se některé marketingové činnosti měly prohloubit, omezit či zcela eliminovat;
- strategická kontrola, která ověřuje, zda je nastavená strategie stále aktuální;
- kontrola efektivnosti, která prezentuje, jak je výkonný personál, ale například také jestli je efektivní reklama a inzerce.

2 Situační analýza

Základ marketingových strategií by měl vyplývat z poznání reálných faktorů prostředí. K tomu slouží situační analýza, která umožňuje získat informace, na jejichž základě je možné strategii formulovat (Horáková, 2014, s. 69).

Situační analýza spočívá v analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí rozdělujeme na makro- a mikroprostředí. Makroprostředí určuje podmínky podnikání, které podnik nemůže ovlivnit, ale které na něj mají značný vliv. Mikroprostředí se pak soustředí na nejbližší okolí podniku, patří sem například konkurence, dodavatelé, zákazníci a další (Blažková, 2007, s. 44). Vnitřní prostředí popisuje vlivy, které vychází zevnitř samotné organizace. Jedná se například o vybavenost, počet a kvalitu pracovníků, lokaci, finanční zdroje, podnikatelskou a kulturní úroveň managementu a jiné. Výsledky situační analýzy slouží jako základ pro tvorbu a výběr strategie (Soukalová, 2004, s. 66).

Situační analýza může být také vyjádřena označením 5C (Jakubíková, 2013, s. 94):

- *company* – podnik;
- *collaborators* – spolupracující firmy a osoby;
- *customers* – zákazníci;
- *competitors* – konkurenti;
- *climate/context* – makroekonomické faktory (analýza PEST).

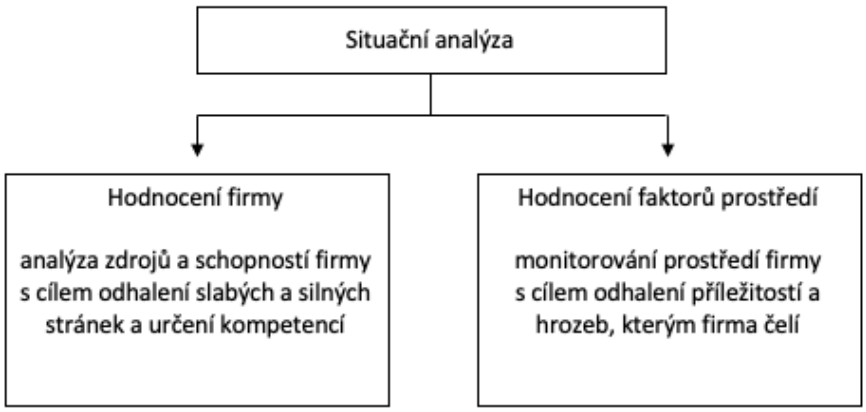
Analýza prostředí může být uskutečněna metodou 4C (Jakubíková, 2013, s. 94):

- *customer* – zákazník;
- *country* – národní specifika;
- *cost* – náklady;
- *competitors* – konkurence.

V době rozsáhlé globalizace je doporučováno provést situační analýzu za pomocí 7C, která vedle výše zmíněných 4C obsahuje navíc: *climate/context*, *company* a *change*. Pro situační analýzu však mohou být využité ještě další metody, které budou představeny v následujících kapitolách práce (Jakubíková, 2013, s. 95).

Marketingová situační analýza (obrázek č. 1) je vypracovávána za účelem zvolení cílových trhů, marketingových cílů a vytvoření strategie pro jednotlivé trhy (Jakubíková, 2013, s. 95).

Obrázek 1 - situační analýza



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 95

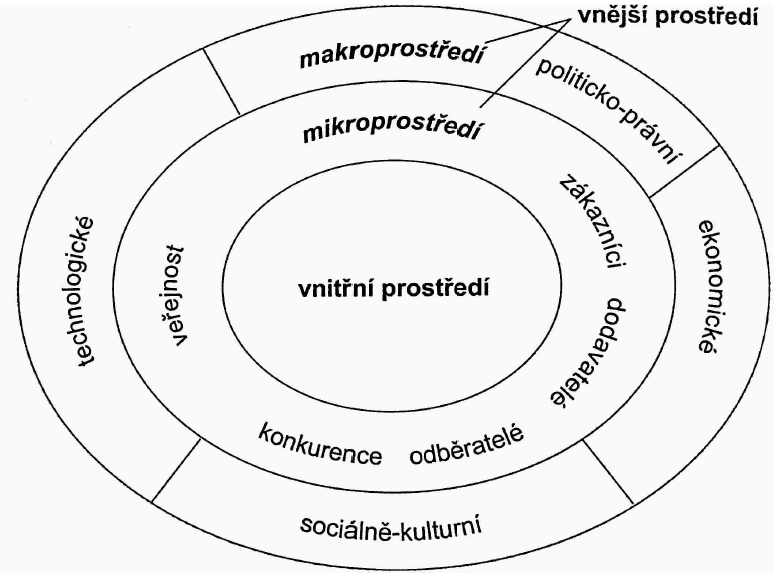
2.1 Analýza prostředí firmy

Marketingové prostředí se neustále mění, představuje nekonečné množství příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013, s. 97). Porozumění prostředí firmy je základem marketingových strategií. Zkoumání prostředí firmy spočívá v analytických postupech, díky kterým mohou být prozkoumány marketingové činnosti firmy a zmapovány faktory prostředí, které na marketingové činnosti působí. Ať už se jedná o vnitřní faktory (především silné a slabé stránky), tak vnější vlivy (hrozby a příležitosti), podobu trhu i pozici společnosti na trhu s ohledem na konkurenci (Horáková, 2014, s. 69).

Prostředí firmy lze analyzovat různými způsoby. Berman a Evans (1986, s. 74–77) dělí prostředí na dvě kategorie: prostředí kontrolovatelné managementem a zcela nekontrolovatelné. Baker a Hart (1989, s. 71) se soustředí na faktory prostředí, které ovlivňují, zda firma uspěje či neuspěje s ohledem na konkurenční úsilí. Mezi tyto faktory řadí: faktory prostředí, strategické faktory, manažerské faktory, faktory marketingu a organizační faktory.

Většina autorů však souzní s členěním Kotlera a Armstronga, kteří dělí prostředí na vnější a vnitřní (obrázek č. 2). Je důležité si uvědomit, že jednotlivé složky prostředí spolu souvisí a jsou propojeny (Jakubíková, 2013, s. 98).

Obrázek 2 - vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

2.2 Makroprostředí

S ohledem na makroprostředí se rozlišuje přechodná móda, trendy a megatrendy (Kotler a Keller, 2007, s. 115). Přechodnou módu definují Kotler a Keller (2007, s. 115) jako *„nepředvídatelnou, krátkodobou a bez společenského, ekonomického a politického významu.“* Trend má trvalejší povahu a je předvídatelnější. Trend ukazuje podobu budoucnosti a přináší s sebou mnoho příležitostí. Nakonec vnější prostředí může vyprodukovat megatrendy, které Naisbitt a Aburdene (1990) popisují jako *„velké společenské, ekonomické a technologické změny, které se utvářejí pomalu, a jakmile k nim dojde, po nějakou dobu nás ovlivňují – mezi sedmi a deseti lety, ale i déle.“* Společnosti by měly věnovat zvýšenou pozornost trendům a megatrendům, neboť právě produkt, který je s nimi v souladu, může přinést značný úspěch.

Kotler a Keller (2007, s. 117) rozdělují makroprostředí na několik faktorů, jež jej nejvýznamněji ovlivňují.

Demografické faktory

Demografické faktory se řadí mezi faktory vysoce spolehlivé v krátkodobém a střednědobém období, neboť demografické změny se vyvíjejí postupně, nejedná se o náhlý nečekaný zvrat. S ohledem na demografické faktory se analýza soustředí především na

populaci, která tvoří trh. Je důležité se zajímat o velikost populace, populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkové rozložení, etnické složení a v neposlední řadě i úroveň vzdělání (Kotler a Keller, 2007, s. 120).

Ekonomické faktory

Trhy nemohou fungovat bez kupní síly a lidí. Kupní síla však není mezi lidmi rozložena rovnoměrně (Karlíček, 2018, s. 67), odvíjí se například od současných příjmů, cen, úspor, ale také od vývoje HDP, fáze ekonomického cyklu, míry inflace a dalších ekonomických aspektů (Kotler a Keller, 2007, s. 123). Rozdíly v kupní síle mohou existovat nejen mezi jednotlivými státy, ale také mezi regiony v rámci jedné země (Karlíček, 2018, s. 67). Je zásadní těmto vlivům věnovat zvýšenou pozornost, neboť každý výkyv může mít značný dopad na podnikatelskou činnost.

Společensko-kulturní faktory

Kupní síla je přitahována k určitému druhu zboží a služeb na základě vkusu a preferencí. Společnost formuje názory, hodnoty a normy, které významně ovlivňují vkus a preference. Chování jednotlivců, často aniž by si to uvědomovali, bývá ovlivňováno společností (Kotler a Keller, 2007, s. 124).

Jakubíková (2013, s. 100) rozlišuje dvě roviny působení společensko-kulturních faktorů. Tou první jsou faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů (Koudelka a Vávra, 2007, s. 42–43):

- kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (sebe sama, ostatních, firem a organizací, společnosti, přírody, vesmíru), jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování;
- sociální – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.

Druhou vrstvu pak tvoří faktory, které ovlivňují chování organizací.

Kotler a Keller (2007, s. 127) do společensko-kulturních faktorů řadí existenci subkultur. Členové subkultur sdílí hodnoty, jež vzešly z jejich zvláštních životních zkušeností nebo

okolností. Mají identická přesvědčení, preference a aspekty chování. Subkultury se mohou stát jedním z cílových trhů v rámci strategie.

Jak bylo řečeno výše, v rámci společensko-kulturního prostředí mohou hrát roli také sociální třídy. Často využívána je klasifikace dle britské National Leadership Survey, která je znázorněna v tabulce č. 3.

Tabulka 3 - klasifikace sociálních tříd dle britské National Leadership Survey

Označení	Třída	Typické povolání
A	Vyšší střední třída	lékař, účetní, ředitel (vyšší management), ekonom, právník
B	Střední třída	učitel, zdravotní sestra, policista, vedoucí (střední management)
C1	Nižší střední třída	mistr, student, úředník
C2	Vyškolená dělnická třída	předák směny, instalatér, zedník, číšník
D	Dělnická třída	prodavač, rybář, nekvalifikovaný dělník
E	Spodní třída	nádeník, penzista odkázaný na starobní důchod

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 100

Přírodní (ekologické) faktory

Přírodní prostředí může mít značný vliv na poptávku v řadě odvětví (Karlíček, 2018, s. 79), neboť toto prostředí zahrnuje například přírodní zdroje a klimatické podmínky (Zuzák, 2012, s. 73). Ekologické faktory mohou mít značný dopad na vše od výroby až po balení a samotný prodej. Díky environmentálním výkyvům mohou být ovlivněny nejen vstupy pro podniky (přírodní zdroje), ale například i legislativa, která s ochrannou životního prostředí souvisí a kterou se firma musí řídit (Blažková, 2007, s. 54).

Technologické faktory

Jak ve své knize píše Kotler a Keller (2007, s. 129): *„Každá nová technologie je silou tvůrčího ničení.“* Uvádí, že například tranzistory stály za pádem odvětví na výrobu elektronek či popisují, jak televize „ublížila“ novinám. Společnosti, které nové technologie nepřijímaly, a naopak se jim vyhýbaly, se stávaly neúspěšnými. Stavebním kamenem tržního kapitalismu je pravý opak. Firmy musí *„být dynamické a tolerovat tvůrčí ničení jako cenu, kterou je nutné zaplatit za pokrok.“*

Rychlost a množství s jakým přicházejí nové významné technologie ovlivňuje tempo ekonomického růstu. Problém spočívá v tom, že tyto technologie nejsou na trh uváděny v průběhu času rovnoměrně. Mezi jednotlivými technologiemi tak dochází k ekonomické stagnaci. V tu chvíli se na trh dostávají méně významné inovace, které patří mezi ty málo rizikové, ale na druhou stranu odvracejí výzkum od zásadních objevů (Kotler a Keller, 2007, s. 130). Nové technologie s sebou navíc přinášejí často neočekávané dlouhodobé změny v chování spotřebitelů (Karlíček, 2018, s. 78). Příkladem může být antikoncepční tabletka, která zapříčinila, že se začala zmenšovat velikost rodin. To způsobilo větší počet pracujících žen a tím i zvýšení příjmů domácností (Kotler a Keller, 2007, s. 130).

Politicko-právní faktory

Fungování firem se musí značně přizpůsobovat politickému a právnímu prostředí. Jedná se o prostředí, které je tvořeno zákony, vládními úřady či nátlakovými skupinami (Kotler a Keller, 2007, s. 131). Jakubíková (2013, s. 101) vyjmenovává celou řadu aspektů politicko-právního prostředí, mezi které patří například politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, zákony a další.

Nové regulace mohou znamenat značná omezení, ale také příležitosti. Karlíček (2018, s. 62) uvádí příklad, kdy zavedení bodového systému za dopravní přestupky způsobilo značný nárůst poptávky po nealkoholickém pivu. Regulace mohou být také pro určité firmy pozitivní, protože se díky nim mohou v odvětví zvýšit bariéry vstupu pro novou konkurenci a firmy jsou tak více chráněny.

2.2.1 Analýza SLEPTE

SLEPTE, nebo také PESTEL, analýza souhrnně popisuje jednotlivé výše zmíněné faktory. Název této analýzy je tvořen prvními písmeny anglických názvů jednotlivých faktorů: ***S**ocial, **L**egal, **E**conomic, **P**olitical, **T**echnological, **E**nviromental* (Horáková, 2014, s. 71). Jakubíková (2013, s. 100) upozorňuje na to, že v analýze schází dva faktory: demografické a přírodní. Jiní autoři (Blažková, 2007, s. 53; Karlíček, 2018, s. 70) na to však mají rozdílný pohled, kdy pod sociálně-kulturní faktory zahrnují právě i demografické vlivy a environmentální faktory vnímají jako synonymum k faktorům přírodním.

2.3 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí začíná analýzou samotného odvětví, kdy se posuzují jeho základní prvky, jako například velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry. Hodnotí se také struktura odvětví, jež může sestávat z mnoho malých podniků, tzv. atomizované odvětví, nebo z menšího počtu silných podniků, tzv. konsolidované odvětví. Analýzou hojně využívanou pro zhodnocení mikroprostředí je Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 102).

2.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil vychází z předpokladu, že pozici firmy v určitém prostředí ovlivňuje pět hlavních činitelů: zákazník (a jeho vyjednávací síla), dodavatel (a jeho vyjednávací síla), konkurent (vstup nových konkurentů a vyplívající hrozby), substituty (nabízené substituty a jejich síla), konkurenční rivalita na daném trhu (postavení současných konkurentů). Za pomoci tohoto modelu mohou být nalezeny hrozby a příležitosti, které se v mikroprostředí nachází. Úkolem firmy je vyhodnotit, jak mohou dané faktory činnost firmy ovlivnit a jak mohou být případné hrozby eliminovány a příležitosti využity (Horáková, 2014, s. 71).

Zákazník a jeho vyjednávací síla

Vyjednávací síla zákazníka má vliv na rentabilitu podnikatelských aktivit, proto je zásadní se tímto vlivem zabývat (Meffert, 1996, s. 147). Zákazník může mít mnoho podob, mohou jimi být jednotlivci i právnické osoby, mohou to být spotřebitelé, výrobci, obchodníci, stát i zahraniční zákazníci. Motivace každého z těchto typů zákazníka se navíc liší (Jakubíková, 2013, s. 105).

Meffert (1996, s. 147) uvádí následující faktory, které mají z pohledu firmy negativní dopad na vyjednávací sílu zákazníků:

- vysoký stupeň koncentrace na straně poptávajících;
- vysoký obrat u jednotlivých odběratelů;
- malá diferenciace výrobků;
- zanedbatelná změna nákladů při změně nabízejícího;
- vysoká transparentnost informací;

- možnosti vertikální zpětné integrace[1].

Dodavatel a jeho vyjednávací síla

Mezi dodavatele se řadí firmy, organizace i jednotlivci, díky kterým firma získává zdroje, jež jsou potřebné pro zajištění výroby či produkci služeb. Dodavatelé se velkou měrou podílí na tom, jestli je firma úspěšná, a tak jejich vliv patří mezi významné faktory (Jakubíková, 2013, s. 104).

Větší vyjednávací sílu dodavatelů způsobuje (Meffert, 1996, s. 149):

- vyšší stupeň koncentrace na straně dodavatelů;
- podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem;
- produkt má z hlediska podnikání významné postavení;
- dodávané produkty jsou silně diferencované, a tedy dopravní náklady vysoké a
- existuje nebezpečí vertikální integrace vpřed[2].

Vstup nových konkurentů a vyplývající hrozby

Podnik musí hodnotit pravděpodobnost a jednoduchost vstupu nových konkurentů na trh. Noví konkurenti zvyšují konkurenční pnutí, neboť s novou konkurencí se zvyšuje výrobní kapacita. To by mohlo v krajním případě způsobit převýšení nabídky nad poptávkou, a tak i snižování cen (Blažková, 2007, s. 58).

Blažková (2007, s. 58) uvádí, že s ohledem na hrozbu vstupu nové konkurence, si musí podnik klást následující otázky:

- Existují, či neexistují bariéry vstupu na trh?
- Jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem na tento trh?
- Jaký je přístup k distribučním článkům?

Nabízené substituty a jejich síla

Substituční zboží splňuje stejnou funkci jako výrobek dané firmy, ale spočívá ve využití jiné technologie (Meffert, 1996, s. 149). Substituční výrobky si můžeme představit jako

[1] Situace, kdy subjekt přebírá předchozí články dodavatelského řetězce (The Economist, 2009).
[2] Situace, kdy podnik proniká do oblasti, kde se jeho produkty spotřebovávají, směr od daného stupně k navazujícím výrobním stupňům nebo k distribuci, po proudu (The Economist, 2009).

alternativu k současným výrobkům a službám nahrazující aktuální nabídku na trhu. Pro firmu jsou substituty hrozbou, neboť zákazník může zvolit substitut místo produktu nabízeného danou firmou (Blažková, 2007, s. 58).

Postavení současných konkurentů

Marketingová strategie firmy se odvíjí od současné konkurence. Pro úspěch firmy je proto důležité, aby zanalyzovala, kdo je jím konkurentem, jak velká konkurence je a v jaké oblasti se pohybuje, jaké jsou její cíle, strategie, v čem se nachází její silné stránky a v čem naopak slabé a další (Jakubíková, 2013, s. 106). Konkurenční pnutí může ovlivňovat také míra odlišení výrobků a služeb nebo výše bariér vstupu na trh a odchodu z něj (Blažková, 2007, s. 59).

Vysoké rivalitě přispívá, když je odvětví atomizované, nebo je na trhu pár stejně velkých konkurentů. Dále konkurenční napětí zvyšuje nízká diferenciace výrobku (např. uhlí), nízké náklady na přechod do jiného odvětví a vysoké náklady na opuštění trhu (Blažková, 2007, s. 59).

2.4 SWOT analýza

Za vyvrcholení situační analýzy může být považována SWOT analýza, která nejen určuje nové silné a slabé stránky, ale také shrnuje a posuzuje faktory, které vyplývají z analýz uvedených v předešlých kapitolách (Blažková, 2007, s. 77).

Název této analýzy vyplývá ze začátečních písmen příslušných anglických termínů (Horáková, 2014, s. 77):

- ***s**trengths* – silné stránky;
- ***w**eaknesses* – slabé stránky;
- ***o**pportunities* – příležitosti;
- ***t**hreats* – ohrožení.

Příležitosti a hrozby (analýza OT) vyplývají z vnějšího prostředí a zohledňují v sobě tedy i faktory, které vyplývají z makro- a mikroprostředí. Analýza silných a slabých stránek (analýza SW) se soustředí na prostředí vnitřní (Soukalová, 2004, s. 68).

Mezi silné stránky podniku se řadí faktory, které firmě umožňují zaujmout silné místo na trhu. Jedná se o faktory, ve kterých firma vyniká a které mohou být využity i jako zdroj konkurenční výhody. Slabé stránky pak zastávají opačnou pozici. Jedná se o faktory, ve kterých firma zaostává. Příležitostí mohou firmě přinést potenciální růst či mohou mít jiné pozitivní dopady zvýhodňující pozici firmy na trhu. Hrozby jsou pak vnímány jako překážky ve fungování společnosti (Blažková, 2007, s. 156).

2.4.1 Provedení SWOT analýzy

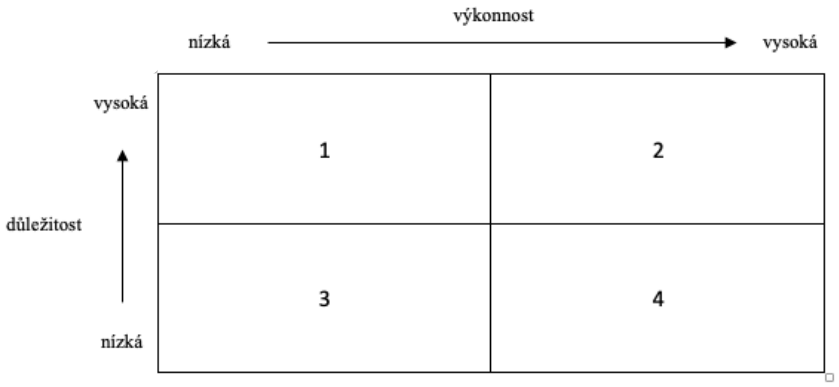
SWOT analýza začíná posouzením silných a slabých stránek. Horáková (2014, s. 84) uvádí, že nejprve je nutné určit, kdo bude posuzovat tyto stránky. Nejčastěji jsou tímto úkolem pověřeni vedoucí pracovníci podniku, kteří na analýze mohou pracovat buď samostatně, nebo pro tento účel zvolit vhodného externího partnera.

Proces analýzy by měl probíhat následovně (Horáková, 2014, s. 84):

- určení silných a slabých stránek;
- každý z vytipovaných faktorů bude považován za sledovaný faktor v průběhu celé analýzy;
- každý faktor je posouzen dle vlivu (výkonnosti a důležitosti) na firmu.

Jedním z možných způsobů, jak ohodnotit silné a slabé stránky z hlediska vlivu na firmu je využití matice výkonnosti/důležitosti. Jak ukazuje tabulka č. 4, matice je složená ze čtyř základních alternativ.

Tabulka 4 - matice výkonnost/důležitost



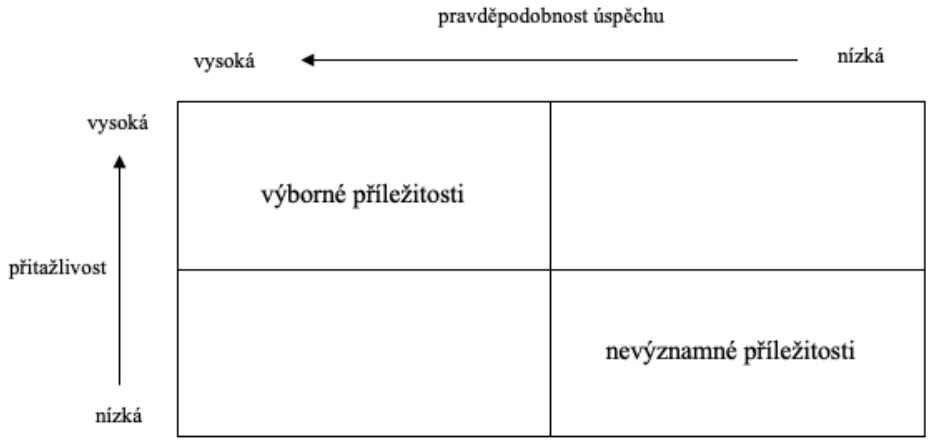
Zdroj: Horáková, 2014, s. 86

Levý horní kvadrant zobrazuje faktory, které jsou pro firmu vysoce důležité, ale potřebují výkonnostně zlepšit. V pravém horním kvadrantu se nacházejí faktory, které je potřeba v této pozici udržet, neboť mají vysokou důležitost, ale i výkonnost. Levý dolní kvadrant obsahuje faktory, které nejsou důležité pro činnost firmy, proto není potřeba věnovat jim zvýšenou pozornost. Pravý dolní kvadrant pak zobrazuje faktory, které mají nízkou důležitost, ale je do nich soustřeďována vysoká výkonnost. Je proto zásadní, aby podnik měl tyto faktory pod kontrolou a nedocházelo ke zbytečnému vynakládání úsilí či nákladů (Horáková, 2014, s. 86).

Po SW analýze následuje OT analýza, kterou je také možné zpracovat za využití matic.

Horizontální osa matice příležitostí (tabulka č. 5) vyjadřuje pravděpodobnost úspěchu využití dané příležitosti, vertikální osa pak zobrazuje míru přitažlivosti, atraktivity, příležitosti.

Tabulka 5 - matice příležitostí

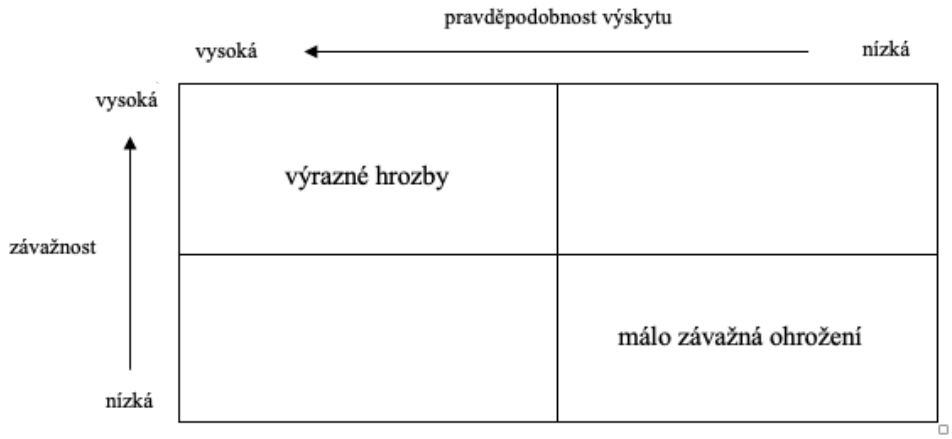


Zdroj: Horáková, 2014, s. 86

Levý horní kvadrant zobrazuje příležitosti, které jsou nejlépe využitelné. Pravý dolní kvadrant obsahuje příležitosti, kterým podnik nemusí klást velkou pozornost. Pravý horní kvadrant představuje příležitosti, které jsou velmi atraktivní, ale je vysoká pravděpodobnost, že v jejich využití podnik neuspěje. Levý dolní kvadrant nenabízí příliš atraktivní příležitosti, ale podnik je může velmi jednoduše využít. Je však důležité, aby podnik sledoval příležitosti v levém dolním a pravém horním kvadrantu, protože jejich přitažlivost, respektive pravděpodobnost úspěchu, se může v průběhu času měnit (Horáková, 2014, s. 87).

Pro analýzu hrozeb se využívá matice ohrožení (tabulka č. 6), jejíž horizontální osa vyjadřuje pravděpodobnost výskytu ohrožení a vertikální osa závažnost dané hrozby.

Tabulka 6 - matice ohrožení



Zdroj: Horáková, 2014, s. 87

Levý horní kvadrant zobrazuje nejzávažnější hrozby, pravý dolní kvadrant naopak obsahuje hrozby, které pro podnik nejsou významné. Levý dolní kvadrant a pravý horní kvadrant představují faktory, které firmu přímo neohrožují, ale musí zůstat sledovány s ohledem na budoucí vývoj firmy (Horáková, 2014, s. 87).

V závěru SWOT analýzy je zapotřebí posoudit jednotlivé faktory v souvislostech. Uvědomit si, které silné stránky mohou pomoct využít příležitostí, a naopak eliminovat hrozby. Je také zásadní zanalyzovat, jestli slabé stránky mohou zkomplikovat využití příležitostí nebo umocnit závažnost hrozeb (Blažková, 2007, s. 158).

3 Segmentace, targeting, positioning

Jak již bylo řečeno výše, nedílnou součástí marketingové strategie je i segmentace, targeting a positioning. Odpovídají nám na to, které zákazníky obsloužit a jak pro zvolené zákazníky vytvořit odpovídající hodnotu (Horáková, 2014, s. 7).

Segmentace a targeting

Karlíček (2018, s. 111) popisuje segmentaci jako proces, během kterého dochází k rozdělení trhu na jednotlivé zákaznické segmenty. Horáková (2014, s. 7) tuto definici rozšiřuje, kdy dodává, že celkový trh se během segmentace rozděluje do skupin na základě podobných potřeb, požadavků na výrobky nebo služby a reakcí na marketingové podněty. Jakubíková (2013, s. 162) pak nabízí následující definici: „*Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastnosti, s cílem lépe vyhovět každé z nich.“*

Prvním krokem pro segmentaci trhu by měl být výběr segmentačních kritérií, následuje segmentace trhu dle těchto kritérií a popis jednotlivých segmentů (Blažková, 2007, s. 75). Existují čtyři základní kritéria, na základě kterých se segmentace provádí (Jakubíková, 2013, s. 162):

- geografická segmentace – kontinent, stát, region, kraj, město, obec, velikost měst a obcí, počet obyvatel, hustota osídlení, charakter oblasti, morfologie krajiny aj.;
- demografická segmentace – pohlaví, věk, rodinná struktura, výše příjmu, povolání, vzdělání, náboženství, sociální postavení, rasová, etnická a geografická příslušnost aj.;
- psychografická segmentace – sdílené aktivity, zájmy, názory, životní styl, osobnost aj.;
- behaviorální segmentace – přístup spotřebitelů k produktům, identifikace kupujících a těch, kteří produkt nekupují, příležitosti užívání, loajalita aj.

Segmentovat je možné i mezipodnikové trhy. Blažková (2007, s. 74.) uvádí následující příklady segmentačních kritérií na trhu B2B:

- typ firmy – velikost firmy, odvětví;
- umístění – sídlo, region;

- charakteristiky nákupního chování – kategorie uživatele, častost užívání.

Po určení segmentů nastává fáze targetingu. Firma musí učinit rozhodnutí, na kolik segmentů a na které z nich se zaměří (Kotler a Keller, 2007, s. 300). Toto rozhodnutí může učinit na základě zhodnocení atraktivity a vhodnosti segmentů. Atraktivitu zjistíme získáním odpovědí na otázky týkající se jednoduchosti vstupu, potenciální úrovně ziskovosti, velikosti segmentu, jedinečnosti a stability segmentu, počtu konkurentů a jejich podílu na trhu a dosažitelnosti tržního podílu. Vhodnost segmentu je zvažována s ohledem na souznění segmentu a firemních zdrojů, schopností a cílů. Společnost se může ptát například na následující otázky: Můžeme nabídnout přidanou hodnotu tomuto segmentu? Pomůže nám výběr tohoto segmentu dosáhnout požadované image? Jaké zdroje jsou potřeba k zasažení tohoto segmentu (Blažková, 2007, s. 75)?

Po určení atraktivnosti a vhodnosti segmentu přichází fáze výběru segmentu či segmentů, na které se firma zaměří. Ke zvolení segmentu se využívá souřadnicová síť (tabulka č. 7), jejíž řádky (S) symbolizují segmenty a sloupce (V) představují produkt (Blažková, 2007, s. 76).

Tabulka 7 - souřadnicová síť

	V_1	V_2	V_3	V_4
S_1	1	2	3	4
S_2	5	6	7	8
S_3	9	10	11	12
S_4	13	14	15	16

Zdroj: Blažková, 2007, s. 76

Kotler a Keller (2007, s. 301) představují pět možných modelů výběru cílových trhů na základě souřadnicové sítě:

1) Koncentrace na jediný segment – firma se bude soustředit na jeden segment, kterému nabídne jeden výrobek.
2) Selektivní specializace – zaměření na několik segmentu, kdy mezi segmenty může a nemusí existovat souvislost. Každý ze segmentů však musí být vhodný, atraktivní a ziskový.
3) Výrobková specializace – firma nabízí jeden výrobek, se kterým se snaží prosadit ve více segmentech.

4) Tržní specializace – firma zvolí jeden segment, ve kterém se snaží uspokojit mnoho potřeb.
5) Plné pokrytí trhu – firma se snaží zasáhnout celý trh. Pouze velké firmy dokážou úspěšně zvládnout tuto strategii.

Positioning

Positioning představuje to, jak firma chce, aby zákazník vnímal její produkty. Jedná se o pozici, kterou mají produkty mít v mysli zákazníka (Horáková, 2014, s. 8). Dle Jakubíkové (2013, s.170) positioning udává, jakým způsobem chce být společnost zákazníkem vnímána a jak se vymezuje vůči konkurenci i dalším skupinám. Kotler a Keller (2007, s. 348) navíc dodávají, že dobrý positioning slouží k určení marketingové strategie, neboť určuje podstatu značky, cíle, které pomáhá spotřebiteli dosáhnout, a definuje, v čem společnost vyniká a odlišuje se od konkurence.

„*Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření zákaznicky zaměřené nabídky hodnoty, přesvědčivého důvodu, proč by si cílový trh měl výrobek zakupovat“* (Kotler a Keller, 2007, s. 348).

Dle Pelsmackera (2003, s. 140–141) je positioning založen na výběru charakteristik produktu, na jejichž základě může být produkt rozpoznán od konkurence:

- na základě vlastností produktu a jeho přínosu – spočívá ve výlučném prodejním prvku (unique selling point – USP), který zaručuje, že se produkt nebo značka v očích zákazníků odlišuje od konkurence;
- na základě ceny/kvality;
- na základě třídy produktu;
- podle uživatelů – je spojen s produktem a specifickou skupinou uživatelů;
- podle konkurence – uplatňuje se srovnávací reklama;
- podle kulturních aspektů a symbolů vztahujících se k osobnosti značky.

Postup positioningu spočívá v rozpoznání a určení možných konkurenčních výhod, následuje výběr nejvhodnějších konkurenčních výhod, a nakonec se zvolí celková strategie positioningu, tedy hodnotová propozice značky (Jakubíková, 2013, s. 171).

Jakubíková (2013, s. 171) upozorňuje, že firma by se měla vyvarovat situaci, kdy je positioning nedostatečný – nesprávné diferenciaci vybrané charakteristiky, na které je produkt založen. Zároveň by positioning neměl být přehnaný. Může dojít k tomu, že je vybraný prvek příliš zdůrazňován. Nakonec zdůrazňuje, jak důležité je, aby positioning nebyl matoucí. Trh může být zmaten, pokud firma komunikuje nekonzistentně a volí nevhodné distribuční cesty.

4 Systematizace marketingových strategií

Pro výběr konkrétní strategie je nejprve za potřebí strategie systematizovat, neboť to nám umožní se v nich zorientovat a následně je využít v praxi.

Nejprve musí být stanovena klasifikační hlediska, na jejichž základě je možné systematizaci provést. Horáková (2014, s. 25) nabízí systematizaci marketingových strategií na základě:

- nástrojů marketingového mixu;
- trendů trhu;
- přístupu k segmentům trhu;
- chování k vnějšímu prostředí, zejména ke konkurenci;
- rozlišení specifických skupin zákazníků, vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním;
- šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu;
- průběhu životního cyklu produktu na trhu.

S ohledem na specifičnost odvětví architektury, kterému se bude věnovat praktická část této práce, budou v následujících kapitolách blíže rozebrány pouze strategie nástrojů marketingového mixu. Tato strategie se soustředí především na firmu samotnou, na její nabídku a způsob dodání této nabídky, což je vhodný nástroj pro odvětví architektury, kde není, jak bude popsáno dále, možné přesně vymezit trh, konkurenci, segmenty a další.

4.1 Systematizace podle nástrojů marketingového mixu

Již v předešlých kapitolách bylo řečeno, že marketingový mix je nedílnou součástí marketingové strategie. Mnoho profesionálů z oboru považují marketingový mix za zásadní kritérium strategie, neboť je velmi snadné pochopit podstatu jeho nástrojů (Horáková, 2014, s. 25).

Pojem „marketingový mix“ byl poprvé použit Neilem H. Bordenem. Tradiční podoba marketingového mixu, jinak také 4P, v sobě kombinuje produkt (***P**roduct*), cenu (***P**rice*), distribuci (***P**lace*), marketingovou komunikaci (***P**romotion*) (Jakubíková, 2013, s. 190).

Marketingový mix tedy nabízí následující strategie (Horáková, 2014):

- produktovou;
- cenovou;
- distribuční;
- propagační.

Protože se praktická část této bakalářské práce věnuje odvětví služeb, bude i tato kapitola zaměřena na nehmotné produkty.

4.1.1 Produktová strategie

Produktové strategie vycházejí ze samotného produktu, z toho, co zákazník v rámci směny získá. Jedná se o strategie, které mají za cíl doručit zákazníkovi očekávanou hodnotu (Horáková, 2014, s. 26). Kotler a Keller (2007, s. 410) definují produkt jako *„cokoliv, co může být nabídnuto trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání.“*

Produktová strategie tak stojí na potřebách zákazníka a produktech, které by měly být orientovány dle těchto potřeb. Základem pro produktovou strategii je skutečná poptávka. Tyto skutečnosti by měly firmu nasměrovat v tom, jaký produkt nabízet a prodávat, komu a kdy (Horáková, 2014, s. 26).

Produktová strategie v oblasti služeb by se navíc měla pokusit přinést hmotný prvek do nehmotné nabídky, tak aby zákazník mohl důvěřovat dané službě. Jedná se tedy o vytvoření hmotné prezentace nehmotného produktu (Horáková, 2014, s. 30-31).

4.1.2 Cenová strategie

Cena vyjadřuje hodnotu produktu. Jedná se o peněžní částku, které je sjednána při směně zboží jako protihodnota za poskytované plnění. Základem cenové strategie je správný odhad toho, jak bude zákazník na určitou cenu reagovat. Zároveň však firma musí brát ohled na celkové vynaložené náklady (Jakubíková, 2014, s. 270).

Cena má svou ekonomickou a psychologickou hodnotu, v případě služeb je však významnější psychologická složka ceny. Zákazník cenu vnímá jako indikátor kvality služby. Je to předzvěst toho, jakou službu má očekávat (Horáková, 2014, s. 30).

4.1.3 Distribuční strategie

Cílem distribuce je vhodným způsobem dodat produkt na místo, jež je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém produkty potřebují a chtějí, v očekávaném množství a v požadované kvalitě (Jakubíková, 2013, s. 240).

Distribuce služeb je s ohledem na jejich nehmotnost, neoddělitelnost a neskladovatelnost velmi specifická. V tomto případě se nejedná o fyzickou distribuci ani o skladování nehmotných užitků. Zároveň není možné využívat místo poskytování služby (výroba), místo dodání služby (spotřeba) ani distribuční cestu. Klasická distribuční cesta často ani neexistuje, neboť výroba a potřeba služby vznikají a zanikají současně. U služeb tedy většinou určujeme, jestli poskytovatel zavítá za zákazníkem či zákazník musí k poskytovateli, jestli je služba uskutečňována mimo lokalitu zákazníka a v neposlední řadě, jestli je potřebná zákazníkova přítomnost při provádění služby (Horáková, 2014, s. 30).

4.1.4 Komunikační strategie

Jak uvádí Kotler a Keller (2007, s. 574): *„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají.“* Marketingovou komunikaci si můžeme představit jako jistý „hlas“ značky, který slouží k vyvolání dialogu a vytváření vztahů se spotřebiteli.

Komunikace může být rozdělena na podlinkovou a nadlinkovou. Podlinková komunikace se soustředí na aktivity. Jejím cílem je přesvědčit zákazníka, aby produkt koupil. Nadlinková komunikace je pak reklama v médiích, která sděluje něco o produktu a značce (Jakubíková, 2013, s. 297).

Komunikace je stejně jako celá strategie zaměřena na určitou cílovou skupinu, která vyplývá ze segmentace. Firma musí dbát na to, aby veškeré komunikační aktivity vyvolaly pozornost cílové skupiny a byly touto skupinou oceněny a zapamatovány. Většina marketingových komunikačních strategií má za cíl vyvolat trvalý prodej a růst tržního podílu (Jakubíková, 2013, s. 299).

Marketingová komunikace je tvořena marketingovým mixem, jehož složky jsou (Jakubíková, 2013, s. 300):

- reklama;
- podpora prodeje;
- události a zážitky;
- public relations;
- přímý marketing;
- interaktivní marketing;
- ústní šíření;
- osobní prodej.

V oblasti služeb má velký význam osobní prodej, neboť úspěch služeb často tkví v kontaktech, které si jejich poskytovatelé vytvoří. Důležitá je také pověst a reference poskytovatele služeb, které u zákazníka mohou zvýšit důvěru v čestnost a poctivost poskytovatele služeb a jeho týmu. Poskytovatel služeb musí dbát také na svou image, profesionální přístup a komunikaci personálu se zákazníkem. Všechny tyto aspekty mohou v očích zákazníka snížit riziko, které podstupuje při koupi nehmotných produktů (Horáková, 2014, s. 31).

Praktická část

5 Představení společnosti

Základní informace z obchodního rejstříku (A8000, 2019):

Název: A8000, s.r.o.
IČO: 46680543
Sídlo: Radniční 136/7, České Budějovice 1, 370 01 České Budějovice
Statutární orgán: Ing. arch. Martin Krupauer
Prokurista: Ing. Pavel Mařík
Tržby 2019 (tuzemsko): 76 729 tis. Kč
Tržby 2019 (zahraničí): 1 099 tis. Kč
Hospodářský výsledek běžného účetního období 2019: 6 922 tis. Kč

Ateliér A8000 byl založen v roce 1990 Martinem Krupauerem a Jiřím Stříteckým pod jménem ATELIER 8000. Ateliér A8000 má dvě pobočky, v Praze a v Českých Budějovicích. Autorizovaným zástupcem je architekt Martin Krupauer (Architect+, © 2020).

Kancelář nabízí služby, které jsou přímo spjaty s územním plánováním a přípravou, projektem a realizací stavby. V A8000 jsou zpracovávány urbanistické, architektonické a projektové dokumentace, studio se ale specializuje také na interiér a produktový design. Tým A8000 je tvořen více než 50 architekty a projektanty, a tak je schopno vést i ty nejsložitější obchodní případy urbanistických a rozvojových studií, architektonických studií, projektů a realizací staveb (Architect+, © 2020).

Profesionalita, ale také kreativita celého týmu, je doložena mnoha architektonickými cenami od „*návrhů architektury, interiéru, řešení originálních a zároveň technicky náročných staveb až po ocenění dopravních staveb, záměrů revitalizace sídel či lokalit a novostaveb v historickém prostředí“* (Architect+, © 2020). V poslední době veřejnost oslovila především realizace Společenského centra Sedlčany, která získala titul Stavba roku 2020. Dalším významným projektem byl například návrh interiéru multifunkční haly Forum

Karlín, který získal ocenění Best of Realty 2014. V současné době ateliér dokončuje rekonstrukci Pavilonu Z na českobudějovickým výstavišti a zároveň se zapsal do povědomí veřejnosti studií Město a voda v Českých Budějovicích (A8000, © 2019).

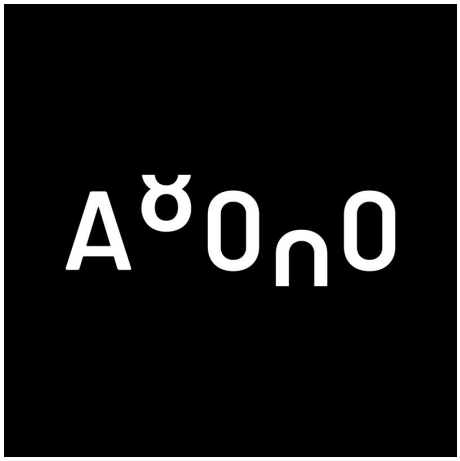
Významnou část zkušeností ateliéru A8000 tvoří také spolupráce se světovými jmény architektonické scény. Mezi nejznámější spolupráce se řadí projekt Zlatý Anděl, na kterém ateliér spolupracoval s architektem Jeanem Nouvelem (A8000, © 2019). V současné době A8000 spolupracuje hned na několika projektech s dánským studiem BIG – Bjarke Ingels Group (IPR, b.r.; Kancelář architekta města Brna, 2020).

Projekty jsou ke zhlédnutí na:

- webu: www.A8000.cz;
- Facebooku: @a8000.cz;
- Instagramu:@a8000.cz;
- LinkedInu: A8000.

Před čtyřmi lety v rámci rebrandingu navázal ateliér A8000 spolupráci s grafickým studiem BECHYNSKY, které navrhlo novou vizuální identitu ateliéru včetně nového loga (obrázek č. 3) či webových stránek.

Obrázek 3 - logo ateliéru A8000



Zdroj: BECHYNSKY, © 2011–2020

Do současnosti se studio BECHYNSKY stará o správu webových stránek a sociálních médií na základě obsahu, který přichází z ateliéru A8000. Začátkem roku 2021 byla také navázána spolupráce s PR agenturou PIARISTI, kteří medializují jak jednotlivé projekty, tak i značku A8000. V minulém roce se pak do marketingu a PR ateliéru zapojila autorka této bakalářské

práce. Jejím hlavním úkolem je koordinovat dvě výše zmíněné agentury, dodávat jim potřebný obsah a nastavovat směřování značky.

6 Situační analýza

V následujících kapitolách bude prakticky zpracována analýza SLEPTE, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

6.1 Analýza SLEPTE

6.1.1 Sociokulturní faktory

Odvětví architektury v oblasti kancelářských budov silně ovlivnilo vypuknutí koronavirové pandemie, kdy se zcela změnilo pracovní nastavení firem. Začátkem ledna roku 2020 mohly být sledovány zprávy o tom, že se v Praze otevře rekordní počet kancelářských budov (ASB, 2020), průběhem roku se ale kancelářský trend jasně zvrátil. Covid-19 způsobil přesun zaměstnanců z kanceláří do svých domovů na home office. Řada firem si začala uvědomovat, že nepotřebuje k fungování klasické velké kancelářské prostory. Kanceláře se tak budou zmenšovat a nahradí je větší podíl sdílených prostor. Na konci třetího čtvrtletí roku 2020 dosahoval trh s flexibilními kancelářemi v Praze 3 % z celkové nabídky kancelářských ploch hlavního města. Omezení klasického kancelářského života znamená, že se firmám z ekonomického hlediska více vyplatí platit zaměstnanci jen pracovní místo (Štuková, 2020).

Mezi další významné trendy ovlivněné koronavirovou krizí patří také zvýšená potřeba kvalitního bydlení. V letošním roce každý z nás strávil ve svých domovech mnohem více času, což vedlo ke změně pohledu na prostor, který obýváme (Duongová, 2020). Moderní čtvrti by v budoucnu měly svým obyvatelům poskytnout vše, co potřebují k životu v bezprostřední blízkosti, ať už se jedná o zeleň nebo o obchody (Richardson, 2020). To je pro architekty důležitý poznatek při vytváření jednotlivých architektonických konceptů.

Koronavirus změnil také pohled Čechů na turistiku, kdy sledujeme omezené možnosti vycestování. Můžeme očekávat, že Češi budou vyhledávat atrakce (včetně těch architektonických) v rámci tuzemské scény. To je určitě pozitivním znamením pro českou architekturu. Tomuto tématu se bude práce blíže věnovat v kapitole 6.1.3.

Se zvyšujícím se zájmem o životní prostředí a jeho ochranu, se zvyšuje také zájem o takzvanou zelenou architekturu. I když zelená architektura nemá přesné vymezení, tak dle Dana Merty, ředitele Galerie Jaroslava Fragnera, by základní charakteristikou měla být šetrnost k životnímu prostředí ve spojení s estetickou funkcí. Je však mnoho úhlů, jak zelenou architekturu vnímat, ať už se jedná o architekturu pracující se zelení či nízkoenergetické pasivní domy a další (Ekolist.cz, 2011). Za současný trend označili zelenou architekturu i hosté *Summitu architektury a rozvoje*, přední světoví a čeští architekti. Průkopníkem zelené architektury je například japonský architekt Sou Fujimoto (2019), který na summitu uvedl: „*Uvnitř je architektura, venku příroda, když ty hranice rozostříte, můžete je k sobě přiblížit. Pokud dokážete spojit jednoduchost a složitost, můžete začít propojovat architekturu s přírodou.*“ Jedním z možných způsobů udržitelné architektury je také regenerace brownfieldů[3], která z velké části naplňuje ekologický princip 3R (*reduce – reuse – recycle*). Při obnově brownfieldů jsou využívány již stojící stavby a hotová infrastruktura i komunikace, dochází k recyklaci mnohých materiálů. Navíc obnova brownfieldů nezpůsobuje úbytek přírodního rázu krajiny, naopak vede k ochraně podzemní vody a zemědělské půdy (Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2020).

Architekturu významně ovlivňují i demografické změny. Světová populace čítá přibližně 7,8 miliardy lidí. Organizace spojených národů (2019) předpokládá, že v roce 2050 bude na Zemi žít 9,7 miliardy lidí. S růstem počtu obyvatel dochází k urbanizaci, tedy k tomu, že čím dál tím více lidí žije ve městech. Míra urbanizace[4] by přitom neměla přesáhnout 90 %. Předpovědi však ukazují, že už v roce 2050 dosáhne míra urbanizace v Evropě 84 %. Státy se proto uchylují ke konceptu Smart Cities, jehož primárním cílem je přijít s řešením, které poskytne „*udržitelný model rozvoje, vynikající kvalitu života, bezpečnost a maximální efektivitu využití zdrojů*“ (Lom a Přibyl, 2016). Pro architekty to znamená především nutnost zaměření se na takzvané inteligentní budovy, které vlastníkovi (investorovi) umožní minimalizovat náklady na energii, provoz, opravy a rekonstrukci. Z pohledu uživatele (nájemce) by prostory dané budovy měly být především flexibilní a jejich kvalita by měla umožňovat maximalizovat jejich produktivitu práce (TZB-info, © 2001–2021).

[3] Pojmem brownfield se označuje nemovitost (území, pozemek, objekt, areál), která je nevyužívaná, zanedbaná a může být i kontaminovaná. Je pozůstatkem po průmyslových, zemědělských, rezidenčních, vojenských či jiných aktivitách. Není možné s brownfieldem vhodně a efektivně pracovat, aniž by proběhl proces jeho regenerace (Czechinvest, © 1994–2021)

[4] Míra urbanizace může být číselně popsána jako podíl obyvatelstva žijícího ve městech oproti celkovému počtu. (Mendelova univerzita v Brně, b.r.)

Nakonec této kapitoly je důležité zmínit, že celkový zájem o architekturu u veřejnosti setrvale roste. Tím jak, vyjma současné koronavirové situace, více cestujeme, otevírají se nám dveře k poznávání architektury po celém světe. Objevujeme, zkoumáme a porovnáváme. Dle Adama Gebriana, teoretika, propagátora a kritika architektury, to vše vede k tomu, že se zlepšuje kvalita a povědomí o architektuře (Kučerová, 2020).

6.1.2 Legislativní faktory

Architektura je významně ovlivněna legislativními faktory, neboť se k výkonu této činnosti váže mnoho zákonů, vyhlášek a dalších legislativních omezení. Mezi 3 nejzásadnější zákony řadí prokurista ateliéru A8000 Pavel Mařík (2021): občanský zákoník, stavební zákon a autorský zákon. Dodává však, že každý projekt je ovlivněn ještě dalším objemem zákonů, ať už zákony týkající se životního prostředí, památek či jiných oblastí.

Za nejproblematičtější považuje fakt, že zákony si často protiřečí a nemají pevně ukotvený výklad. To komplikuje celý proces, kdy často záleží na daném úřadu, jak k zákonu přistoupí. Upozorňuje, že Česká republika je s ohledem na množství předpisů, které projekt ovlivňují, výjimkou. V jiných zemích Evropské unie nejsou tak „přísná“ pravidla (Mařík, 2021).

Problematický je také fakt, že s každým projektem architekti narážejí na nové zákony, které se váží k charakteru daného projektu, a tak není možné být vždy na všechny legislativní překážky připraven (Mařík, 2021).

6.1.3 Ekonomické faktory

Rok 2020 se vlivem protiepidemickým opatření nesl ve znamení celosvětového propadu ekonomiky. Všechny zasažené země přistoupily k uvolnění a přijetí značných fiskálních a monetárních stimulů, tak aby byl zpomalen negativní vývoj situace (Ministerstvo financí České republiky, 2021).

Analýza portálu Archizoom, která zkoumá vývoj trhu v oblasti B2B, předpovídá, že ekonomický propad a s ním spojená opatření povedou ke snížení počtu architektonických soutěží a veřejných zakázek v oblasti architektury, neboť je pravděpodobné, že stát, města i obce budou mít v současné době jiné investiční priority (Idealab, 2020, s. 6).

V delším horizontu však můžeme očekávat, že investice do rezidenčního sektoru zůstanou více méně stabilní. Portál Archizoom zmiňuje zpomalení procesu výstavby, ale neočekává kompletní zastavení. Segment vyšší střední a nejvyšší rezidenční výstavby nebude tak značně postihnut poklesem trhu, kdy na soukromé investory v tomto odvětví dolehne pokles ekonomiky se zpožděním, nebo vůbec. Příprava developerských projektů a architektonických prací obecně trvá delší časové období, proto výkyvy trhu nemají bezprostřední vliv na jejich uskutečnění (Idealab, 2020, s. 6). Navíc příchod koronaviru nezpůsobil očekávaný propad cen na realitním trhu, a hodnota nemovitostní tak s velkou pravděpodobností bude dlouhodobě vyšší než ta pořizovací. Tento vývoj potvrzuje i fakt, že se v Praze realizuje málo bytů, a proto poptávka po nových bytech neklesá, právě naopak. To vede k dalšímu zvyšování cen (Duongová, 2020).

Koronavirová krize nejsilněji zasáhla odvětví služeb, kdy se ve 4. čtvrtletí snížily v některých případech tržby až o 85 %. Tento propad je způsoben především tím, že opatření jsou zaměřována právě do tohoto sektoru, na retail, oblast gastronomie a cestovní ruch. Vláda se omezení snaží vynahradit záchrannými balíčky na podporu ekonomiky (Marek, Pelnář a Pastucha, 2021, s. 4–5). Můžeme však očekávat, že turisté v budoucnu přistoupí k takzvané „bezpečné“ rodinné turistice, kdy budou vyhledávat turistické vyžití v rámci České republiky. Předpokládá se, že na tento poznatek zareagují ekonomicky silnější investoři, a tak dojde k nárůstu v oblasti vinařské architektury, agroturistiky či zážitkové turistiky (Idealab, 2020, s. 5–6).

Společnost Deloitte (Marek, Pelnář a Pastucha, 2021, s. 4–5) pak předpokládá, že k návratu k úrovni předpandemických hodnot HDP dojde až v roce 2023.

6.1.4 Politické faktory

Pro účely této seminární práce je zásadní politické faktory popsat především s ohledem na podporu architektury ze stran politických autorit.

Česká republika dlouho zaostávala za většinou evropských zemí, protože jí chyběla jasně vymezená politika architektury, která je v jiných zemích standardem. V roce 2015 proto Ministerstvo pro místní rozvoj za odborné spolupráce České komory architektů (ČKA) připravilo Politiku architektury a stavební kultury, kterou následně schválila i vláda. Byl to

jeden z kroků k tomu, aby kvalitní architektura získala v České republice podporu a zároveň aby došlo ke zefektivnění péče o vystavěné prostředí (ČKA, 2015).

Důležitou roli v podpoře architektury vedle celostátní politiky hraje i ta lokální. V posledních letech můžeme sledovat pozitivní přístup k projektům podporující architekturu například v krajských městech. Za zmínku stojí vznik Centra architektury a městského plánování (CAMP), které přímo spadá pod Institut plánování a rozvoje hl. města Prahy. Cílem CAMPu je zlepšení veřejné diskuse o rozvoji Prahy (Císař, 2017).

Za další známku architektuře otevřené politice můžeme považovat i právě probíhající projekt výstavby Vltavské filharmonie, která by se měla stát novou dominantou Prahy. Vedoucím projektového týmu je právě Martin Krupauer, zakladatel ateliéru A8000 (IPR, b.r.).

Architektuře otevřenou atmosféru můžeme vnímat například i z brněnské radnice, kde aktuálně probíhá hned několik architektonicky významných projektů. Jedním z nich je mezinárodní soutěž na nové hlavní nádraží, která přilákala mnoho zvučných jmen světové architektury. Ateliér A8000 se v této soutěži po boku studia BIG propracoval (zatím) do prvního kola (Brandejský, 2020).

Jak již ale bylo řečeno v kapitole 6.1.3, v současné době můžeme očekávat spíše útlum architektonických soutěží a veřejných zakázek v oblasti architektury, neboť politici mají aktuálně jiné naléhavé priority.

6.1.5 Technologické faktory

Klasické navrhování se v dnešní době již běžně propojuje s moderními počítačovými technologiemi. Architekti pracují nebo v budoucnosti pracovat budou s:

- 3D tiskem pro tvorbu modelů, ale v budoucnosti možná i celých staveb (Kinkor, 2020);
- internetem věcí, který vytváří propojenou síť mezi spotřebiči, stroji a dalšími elektronickými zařízeními (CBRE, 2021);
- virtuální realitou, která klientům nabídne realistickou prohlídku objektu (CBRE, 2021);
- technologiemi pro vytvoření zelené architektury (Asociace pro rozvoj trhu

nemovitostí, 2020).

6.1.6 Environmentální faktory

Svět v dnešní době čelí mnohým environmentálním výzvám. Vedle klimatické změny se jedná o pokles biodiverzity, degradaci půdy a v neposlední řadě znečištění ovzduší a podzemních vod i oceánů. Organizace spojených národů (2019) ve své zprávě o stavu životního prostředí předkládá jasnou výzvu: It's time to act! - Je načase s tím něco dělat! Již výše bylo uvedeno, že architektonická scéna si je těchto výzev vědoma, a proto se také v současné době prosazuje zelená architektura.

Česká republika se v rámci středoevropského regionu řadí mezi špičku šetrného stavebnictví. Již v roce 2009 byla v České republice vystavena první environmentální certifikace, která odstartovala trend k životnímu prostředí šetrných budov, jež využívají technologií uvedených v předešlé kapitole (Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2020).

Česká republika navíc vyniká v prosazování dotačních programů na podporu zelené architektury. Udržitelné zájmy stavebnictví v České republice reprezentuje a prosazuje především Česká rada pro šetrné budovy, která na trhu působí přes 10 let. Podporu získaly také zelené střechy a instalace vlastních obnovitelných zdrojů spolu s akumulací energie (Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2020).

Aby bylo možné rozvíjet šetrné stavebnictví, je zapotřebí stabilního a předvídatelného legislativního prostředí. To se podařilo například v oblasti energetické efektivity, kdy došlo k hladkému zavedení legislativního požadavku na budovy s téměř nulovou spotřebou energie (Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2020).

Nakonec je důležité znovu vzpomenout na využití brownfieldů v rámci rozvoje měst, kterým se věnovala kapitola 6.1.1.

6.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se nejprve věnuje samotnému odvětví a následně je vypracován Porterův model pěti sil.

6.2.1 Analýza odvětví

Architektonické činnosti spadají dle členění CZ NACE (© 2018) do odvětví 7111, které zahrnuje:

- poradenské činnosti architektonické:
    - plánování staveb a vypracování projektů;
    - územní plánování měst, obcí a architektura krajiny.

Vymezit velikost odvětví architektury můžeme na základě České komory architektů (© 2014), která *„sdružuje všechny autorizované architekty, jakož i autorizované urbanisty a autorizované krajinářské architekty.“* K datu 29. 2. 2020 bylo v ČKA zapsáno celkem 4 982 autorizovaných architektů a 116 registrovaných architektů. Jak však vyplývá z rozhovoru s Martinem Krupauerem (2021a), tak mnoho budov je navrhováno bez přispění architektů, a tudíž na jednoho autorizovaného architekta připadá mnoho architektů neautorizovaných, proto můžeme obecně zhodnotit, že vymezit velikost tohoto odvětví je velmi komplikované, můžeme ho však považovat za vysoce atomizované.

Samotné odvětví architektury je poté rozděleno dle typologie staveb, na která se jednotliví architekti či architektonická studia soustředí. Portfolio projektů A8000 v sobě nejčastěji zahrnuje administrativní a bytové domy, stavby pro sport a rekreaci, sakrální stavby, kulturní stavby, vodní stavby a obchodní domy (A8000, © 2019). V následujících podkapitolách budou jednotlivé aspekty Porterova modelu pěti sil hodnoceny s ohledem na uvedené portfolio, neboť by nebylo příliš směrodatné porovnávat A8000 například s ateliérem, který se soustředí především na rodinné domky.

Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu (2019) v roce 2018 dosáhly tržby architektonických a inženýrských činností a souvisejících technických poradenství (NACE 71.1) 132 559 miliónů Kč. Obecně ale architekti hodnotí odvětví architektury jako velmi málo ziskové, neboť řádově pouze 6 % z výnosů plynoucích z rozpočtu na výstavbu projektu

je určeno pro architekty, architektonická studia tak dosahují nižší ziskovosti než stavební firmy (Krupauer, 2021a).

6.2.2 Porterův model pěti sil

Hrozba nových konkurentů

Vstoupit do odvětví architektury, jejímž hlavním předmětem jsou velké a komerční stavby, je velmi náročné. Bariéry vstupu jsou vysoké. Komerčních „velkých“ klientů je málo a nevykazují velkou ochotu měnit již zavedené vztahy s vyzkoušenými architekty. Svou roli hraje i finanční vybavenost ateliérů, kdy pro projekty velkých měřítek je potřeba dopředu zainvestovat vysoké částky a zapojit velkou skupinu architektů. Velkou roli v tomto ohledu hraje důvěra, kterou si nově příchozí konkurence musí složitě a zdlouhavě vybudovávat (Krupauer, 2021a).

Martin Krupauer (2021a) z vlastní zkušenosti s vedením ateliéru odhaduje, že průměrný architekt „stojí“ kancelář ročně 1 milion Kč, je proto finančně velmi náročné vybudovat tým architektů, který by mohl obsloužit několik projektů větších měřítek za rok, proto toto odvětví zůstává mnohým uzavřené. Popisuje, že ve většině případů trvá kancelářím přibližně tři generace, aby mohly postoupit z kategorie malých nekomerčních projektů do kategorie projektů velkých komerčních měřítek.

S ohledem na získávání velkých zakázek je důležitá i pověst a image jednotlivých ateliérů. Významní klienti rádi zaměstnávají veřejně známé architekty, to ale pro nově příchozí znamená, že musí investovat vysoké částky také do své pověsti.

Architekti však připomínají, že v současné době vstupuje na českou scénu mnoho zahraničních architektonických ateliérů, které svými zkušenostmi a finančními možnostmi převyšují ateliéry české (Kancelář architekta města Brna, 2020; Magistrát hlavního města Prahy, 2021) . Na jednu stranu je to pro ateliéry významná hrozba, kdy není vždy jednoduché těmto ateliérům konkurovat. Na druhou stranu je to však i příležitost, protože mohou být navázány spolupráce s těmito kancelářemi, neboť potřebují pro úspěšné dokončení projektu české zastoupení, které rozumí místním specifikům. Je zde tedy prostor pro navázání spolupráce a zároveň i otevření dveří do světové architektury.

Může tedy být shrnuto, že hrozba nových tuzemských konkurentů příliš vysoká není, objevuje se však nová zahraniční konkurence, která by obecně mohla ohrozit pozici českých architektů na trhu. Je však důležité na zahraniční konkurenci nahlížet i s ohledem na možnou spolupráci, která by naopak mohla přinést nové příležitosti.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Obecně v této kategorii je hrozba nových substitutů opravdu nízká, neboť projekty tohoto měřítka není možné uskutečnit bez autorizovaných architektů (Krupauer, 2021a).

Vyjednávací schopnost dodavatelů

Dodavatelé mohou být rozděleni do dvou skupin. Do první skupiny se řadí dodavatelé, kteří dodávají programy k projektování. Jedná se o programy, které není možné zakoupit, pouze se každý rok pronajímají, jejich cena se však postupně zvyšuje. Jedná se o programy jako BIM či programy 3D projektování, jejichž využívání je dáno požadavky Evropské unie. Pokud by došlo k jejich odpojení, tak ateliér v podstatě není schopný fungovat. Martin Krupauer (2021a) popisuje aktuální stav jako „*monopolizaci výrobní infrastruktury*".

Do druhé skupiny se pak řadí projektanti, kdy je poptávka po nich vyšší než nabídka, proto se cena jejich služeb zvyšuje. Jedná se však o klíčové dodavatele pro architekty, bez nichž není možné projekt realizovat. Martin Krupauer (2021a) ale dodává, že pro velké zakázky už existuje určitý okruh dodavatelů projektanstkých prací, se kterými je možné dohodnout férové podmínky.

Vyjednávací schopnost odběratelů

Pro zákazníky v tomto odvětví je charakteristické, že se nejedná o koncového zákazníka, pohybujeme se tedy na trhu B2B. Zákazníkem je investor, developer či státní správa.

Zákazník má v tomto případě vysokou vyjednávací sílu, neboť ve většině případů (investor či developer) záleží zcela na něm, koho vybere pro zpracování svého projektu. Zároveň on je ten, kdo určí cenu, a pokud tato cena není dodržena, může dojít ke ztrátě důvěry a tím i ztrátě budoucích zakázek. Zákazníci se vyznačují tím, že chtějí co nejvíce funkční budovy, které navíc vykazují estetickou kvalitu, ale samozřejmě vyžadují i co nejnižší cenu (Krupauer, 2021a).

Důležité je také říct, že výnosy architektů plynou výhradně od těchto zákazníků, několika málo developerů a investorů v rámci ČR, na kterých jsou zcela závislí (Krupauer, 2021a). Jejich vyjednávací síla je tak opravdu vysoká.

Konkurence

Pro analýzu konkurence byla vydefinována následující kritéria: výše zisku, tržní obrat, počet zaměstnanců, rok založení kanceláře. Mezi kritéria byla samozřejmě zařazena i charakteristika zákazníků a typologie projektů, jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly. Tyto dvě poslední kritéria jsou posuzována na základě zkušeností ateliéru A8000, například dle toho, s jakými studii se ateliér potkává v soutěžích apod. První tři kritéria pak budou hodnocena na základě účetních výpisů jednotlivých společností.

Mezi nejužší konkurenci byly zařazeni: Jakub Cigler Architekti, CMC Architects, PROJEKTIL ARCHITEKTI, Chybik+Kristof Architecs & Urban Designers.

Společnost JAKUB CIGLER ARCHITEKTI a.s. založena v roce 2001 se sídlem v Praze dosáhla v roce 2019 tržeb z prodeje výrobků a služeb v hodnotě 88 108 tisíc Kč. V tomto roce společnost dosáhla výsledku hospodaření v hodnotě 3 840 tisíc Kč a zaměstnávala průměrně 29 zaměstnanců (JAKUB CIGLER ARCHITEKTI, 2019). Mezi jejich nejnověji dokončené realizace patří například administrativní budovy Churchill I a II, z tvorby tohoto ateliéru pochází také aktuálně probíhající revitalizace Václavského náměstí a další projekty významného měřítka (Jakub Cigler architekti, b.r.). Ateliér působí také minoritně v zahraničí, kdy v roce 2019 společnost vykázala výnosy ve výši 344 tisíc Kč na Slovensku a 255 tisíc Kč v Řecku (JAKUB CIGLER ARCHITEKTI, 2019).

Pražské studio CMC architects, a.s. s dvacetiletou zkušeností dosáhlo v roce 2018 tržeb z prodeje výrobků a služeb ve výši 59 506 tisíc Kč a výsledku hospodaření ve výši 3 169 tisíc Kč (CMC architects, 2018). Studio průměrně zaměstnává 6–9 zaměstnanců (Kurzy.cz, © 2000–2021). Mezi realizované projekty tohoto studia se řadí například administrativní budova Piano v Českých Budějovicích (CMC architects, b.r.).

Studio PROJEKTIL ARCHITEKTI, s.r.o. (b.r.) bylo založeno v roce 2002. Jedná se o pražské studio, které v roce 2018 dosáhlo tržeb ve výši 27 322 tisíc Kč a hospodářského výsledku 4 513 tisíc Kč (PROJEKTIL ARCHITEKTI, 2018). Mezi významné realizované projekty tohoto studia se řadí například Národní technická knihovna v Praze, aktuálně pak probíhá realizace nové centrály ČSOB v Hradci Králové (PROJEKTIL ARCHITEKTI, b.r.).

Studio Chybik+Kristof Architecs & Urban Designers (v obchodním rejstříku zapsáno jako CHYBIK+KRISTOF ASSOCIATED ARCHITECTS s.r.o.) mají pobočky v Praze, Brně a v Bratislavě. Studio bylo založeno v roce 2015 a aktuálně zaměstnává průměrně 4 zaměstnance (CHYBIK+KRISTOF ASSOCIATED ARCHITECTS, 2019). Ve veřejně dostupných zdrojích se nepodařilo dohledat údaje o výši tržeb a hospodářském výsledku. Toto architektonické studio je z poslední doby známé především díky realizaci vinařství Lahofer či rekonstrukci brněnského nádraží Zvonařka. Mezi aktuální projekty se pak řadí například projekt jihlavského hokejového stadionu (Chybik+Kristof Architecs & Urban Designers, b.r.).

S ohledem na počet zaměstnanců jednotlivých ateliérů je důležité zmínit, že je běžnou praxí spolupracovat s architekty, kteří pracují na živnostenský list, proto nejsou evidování jako zaměstnanci, i když jsou nedílnou součástí týmu. Není proto možné určit přesnou velikost pracovního týmu.

Tato studia byla zvolena jako nejbližší konkurence především s ohledem na jejich komplexitu, velikost a sílu a samozřejmě také zaměření portfolia. Jak již bylo řečeno výše není mnoho developerů a investorů, kteří by zadávali projekty velkých měřítek, proto panuje značné konkurenční pnutí, které je navíc umocňováno faktem, že tito zákazníci tvoří ve většině případů 100 % tržeb ateliérů (Krupauer, 2021a). Ateliér, který dokáže diverzifikovat zdroj svých příjmů může získat značnou konkurenční výhodu. Konkurenci ještě posiluje vstup zahraničních kanceláří na český trh, který byl již zmíněn v předešlé kapitole.

Dalším důležitým aspektem konkurenčního boje je image architektonických kanceláří. Architekti začínají být aktivní ve sféře sociálních médií, ale dbají také na svůj mediální obraz, který jim může přinést mnohé soukromé zakázky. Značný mediální ohlas měla

například již výše zmíněná realizace vinařství Lahofer, o které psaly jak tuzemská, tak i zahraniční média.

Je také zásadní věnovat se získávání veřejných zakázek, které může být velmi komplikované vyhrát, neboť soutěže, jež většinou vedou k získání veřejné zakázky, jsou postavené na iracionálním měřítku, kdy se z velké části hodnotí estetičnost projektu přihlášeného do soutěže. Jedná se tedy o velmi subjektivní pohled na věc, na který se nedá zcela připravit, což může konkurenční pnutí ještě zvyšovat (Krupauer, 2021a).

6.3 SWOT Analýza

Vypracování SWOT analýzy proběhlo ve spolupráci s hlavními představiteli ateliéru: zakladatelem společnosti Martinem Krupauerem, prokuristou společnosti Pavlem Maříkem, provozní ředitelkou Alenou Pufferovou, vedoucími architekty v Praze, Pavlem Kvintusem, Martinem Sedmákem, Stanislavou Blažkovou, i v Českých Budějovicích, Petrem Hornátem, a hlavním inženýrem Ivanem Skalickým.

Nejprve byli všichni zúčastnění uvedeni do tématu, dále byli požádáni o anonymní vyplnění SWOT analýzy. Na vyplnění SWOT analýzy bylo určeno časové rozmezí dvou týdnů, během kterých bylo obdrženo 6 z 8 formulářů. Všechny odpovědi byly zaznamenány, uspořádány a následně probírány na několika společných schůzkách. Tato fáze proběhla v průběhů měsíců leden – březen roku 2021.

6.3.1 Silné stránky

Tabulka 8 - silné stránky

Silné stránky
S1 – dlouhá historie
S2 – personální síla
S3 – komplexní nabídka služeb
S4 – mezinárodní spolupráce
S5 – proces tvorby projektu
S6 – vybavení ateliéru
S7 – fungování týmu

S8 – práce s brownfieldy
S9 – Martin Krupauer

Zdroj: vlastní zpracování na základě brainstormingu s hlavními představiteli ateliéru A8000

Z rozhovorů vyplynulo, že zásadní silnou stránkou ateliéru A8000 je dlouhá historie (**S1**) protkaná významnými projekty, ze kterých plynou důležité reference pro budoucí činnost.

Ateliér zaměstnává přes 50 architektů a projektantů. Personální síla (**S2**) umožňuje širší záběr ateliéru, kdy svým klientům nenabízí pouze architektonické služby, ale také projektové služby. Znamená to, že jsou schopni pokrýt projekt od začátku až do konce, od prvotních návrhů až po řízení stavby (**S3**).

V minulosti navázal A8000 spolupráce s mnohými světovými architektonickými kancelářemi (**S4**), které dodávají ateliéru na prestiži. Spolupráce byly navázány s francouzským architektem Jeanem Nouvelem, s americko-kanadským architektem Frankem Gehrym i s japonskou hvězdou architektury, Sou Fujimotem. V současné době pak ateliér A8000 spolupracuje s kodaňskou a newyorskou skupinou architektů, designerů a stavitelů, s Bjarke Ingels Group (BIG). Mezinárodní linka ateliéru je podporována také zaměstnáváním cizinců v rámci samotného ateliéru. Ateliér se tak snaží přinést nový mezinárodní vhled na projekty.

Jako další silná stránka byl zmiňován proces tvorby projektu (**S5**), který je zaměstnanci považován za experimentální. Architekti pracují s různými materiály, s různými tvary, tak aby mohli vytvořit co nejlepší návrh. Tento proces je umocňován kvalitním vybavením (**S6**), které je zaměstnancům nabízeno, a díky kterému mohou přicházet s inovativními přístupy k řešení projektů.

Důležitou silnou stránkou je i fungování týmu (**S7**). Vztahy mezi vedoucími jednotlivých oddělení i projektů jsou harmonické a vzájemně udržují přátelské vztahy. Zaměstnanci zároveň oceňují, že se jim dostává možnosti seberealizace a autorské tvorby.

Za silnou stránku můžeme považovat také skutečnost, že ateliér A8000 má mnoho zkušeností s transformací brownfieldů (**S8**), na které je nahlíženo veřejností pozitivně s ohledem na současný trend udržitelnosti.

Nakonec byla do silných stránek zařazena sama osoba zakladatele ateliéru A8000, Martina Krupauera (**S9**). Ve své práci se Krupauer vedle architektury soustředí i na vize a strategie rozvoje mnoha transformačních oblastí a brownfieldů v České republice i mimo ni. Mezi jeho projekty patří například rozvoj Lipna nad Vltavou nebo transformace kanadské oblasti Ingonish. Byl ale také členem komise hl. města Prahy pro nový metropolitní plán 2017. Mnoho let řídil kulturní centrum Solnice a kreativní epicentrum Bazilika v Českých Budějovicích, vytvořil koncept a následně i architektonické řešení multifunkčního sálu Forum Karlín v Praze. Jeho práce na kulturních projektech ho přivedla až k vedení týmu, který připravuje výstavbu Vltavské filharmonie v Praze. Jako porotce se účastní mnoha architektonických soutěží, je hostujícím architektem Slovenské komory architektů a v roce 2013 předsedal porotě Ceny Dušana Jurkoviče Slovenské komory architektů. Mnoho klientů vyhledává ateliér A8000 právě kvůli osobě Martina Krupauera.

6.3.2 Slabé stránky

Tabulka 9 - slabé stránky

Slabé stránky
W1 – znalost cizích jazyků
W2 – sebeprezentace
W3 – získávání veřejných zakázek
W4 – počet klientů
W5 – fungování týmu
W6 – autorská linka
W7 – zpeněžení nabídky služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě brainstormingu s hlavními představiteli atelieru A8000

V slabých stránkách často zaznívaly nedostatky jednotlivých tváří ateliéru. Tedy například špatná znalost cizích jazyků (**W1**) a neochota sebeprezentace (**W2**). Pod slovem „sebeprezentace“ se skrývají přednášky, společenské akce a další události, které by vedly ke zviditelnění ateliéru. Přístup k těmto akcím je velmi pasivní.

Mezi slabé stránky se řadí také neschopnost získání veřejné zakázky (**W3**), která mimo jiné pramení z malé účasti ve veřejných soutěžích, a tedy v nedostatku zkušeností z těchto druhů projektů. Nízká účast ve veřejných soutěží vede také k tomu, že je ateliér závislý na

omezeném počtu klientů (**W4**). To je z ekonomického hlediska považováno za velmi riskantní.

Přestože bylo fungování týmu uvedeno v silných stránkách, je na místě ho zařadit i do stránek slabých. Jedná se především o vzájemnou komunikaci mezi týmy v Praze a Českých Budějovicích (**W5**). Interní komunikace v tomto případě zaostává a zaměstnanci vůči sobě cítí určitou rivalitu.

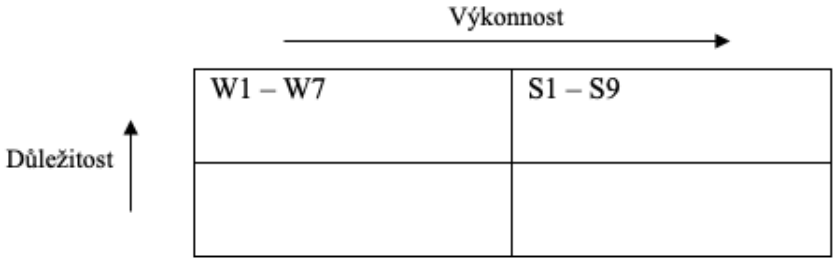
Důležité je zmínit také slabou stránku, která se týká přímo samotného řemesla. Architekti si uvědomují, že jejich projekty nemají jednotnou autorskou linku v závislosti na požadavcích klientů, kteří velmi často snižují rozpočet na úkor umělecké hodnoty (**W6**). To není vhodné pro budování značky.

Mezi další slabou stránku patří neschopnost zpoplatnění poradenství, které ateliér A8000 svým klientům poskytuje (**W7**). Dochází k tomu, že tyto rady poskytuje ateliér zadarmo s vidinou získání klienta, přestože se jedná o cenné know-how. Tento přístup bohužel ne vždy vede k získání klienta, proto je tento aspekt hodnocen negativně.

6.3.3 Matice výkonnost / důležitost

Protože v silných a slabých stránkách byly zmíněny významné aspekty, které jsou všechny považovány za důležité, tak zůstávají prázdné dolní kvadranty.

Tabulka 10 - matice výkonnost/důležitost



Zdroj: vlastní zpracování

6.3.4 Příležitosti

Příležitosti vyplývají především ze slabých stránek.

Tabulka 11 - příležitosti

Příležitosti

O1 – veřejné soutěže
O2 – mezinárodní spolupráce
O3 – noví klienti
O4 – poradenské služby
O5 – kulturní projekty
O6 – technologie
O7 – image

Zdroj: vlastní zpracování na základě brainstormingu s hlavními představiteli atelieru A8000

Velkou příležitostí je hojnější zapojení do veřejných soutěží, které by mohlo vést k získání významných zakázek a rozšíření klientské základny (**O1**).

Důležitou příležitostí je také rozšíření spolupráce s BIG studiem, díky kterému by ateliér mohl získat další zahraniční zakázky či navázat důležité spolupráce, které by dodaly ateliéru na prestiži. Příležitost navázání nových mezinárodních spoluprací (**O2**) byla uvedena již v Porterově modelu pěti sil.

S příležitostmi je samozřejmě spojené i získávání nových klientů (**O3**), tak aby ateliér nebyl závislý na úzkém okruhu velkých klientů. Rozšíření klientské základny by ateliéru umožnilo větší nezávislost, a tak i možnost kreativnější autorské tvorby.

Jako příležitost se může jevit i zviditelnění poradenských služeb (**O4**), které ateliér může svým klientům nabídnout. Je důležité, aby tyto služby byly vnímány jako činnost, která je pro klienta důležitou a rád si za ní zaplatí. Aktuálně jsou vnímány spíše jako „přátelské povídání“.

Martin Krupauer svou pozicí vedoucího projektového týmu Vltavské filharmonie přináší do ateliéru příležitost v podobě potenciálních kulturních projektů (**O5**). Pokud by projekt Vltavské filharmonie dosáhl pozitivního výsledku, znamenalo by to pro Krupauera obrovské posílení jeho pověsti jako znalce kulturních projektů. Zásadní však bude tuto příležitost správně uchopit a využít.

Mezi příležitosti, které vyplývají z předešlých kapitol se řadí například využívání nových technologií (**O6**). Ať už těch, které pomohou při tvorbě projektu (například lepší vizualizace projektu), tak ale i těch, které přispějí k zelené architektuře a konceptu smart cities.

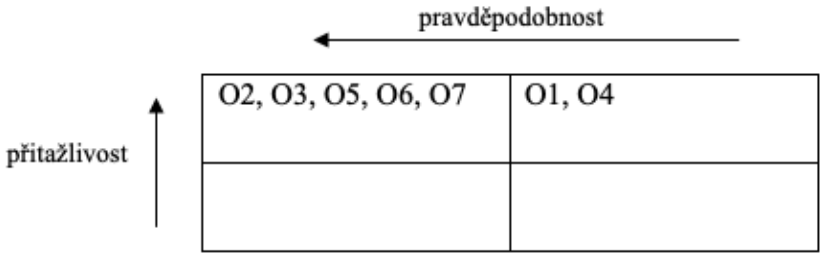
A8000 by měl také využít příležitosti ke zlepšení své image (**O7**). Jak vyplynulo z analýzy SLEPTE, zájem veřejnosti o architekturu stoupá, proto by toho mělo být využito. Zároveň posílení image může vést k zisku nových zakázek, neboť klienti velmi často dbají na najímání veřejně známých architektů.

6.3.5 Matice příležitostí

Do levého horního kvadrantu byla zařazena většina příležitostí, neboť se jedná o faktory, které jsou pro ateliér A8000 důležité a zároveň využití těchto faktorů je z velké části závislé na samotném ateliéru. Znamená to, že ve chvíli, kdy se ateliér těchto příležitostí ujme, tak existuje vysoká pravděpodobnost, že dojde k jejich zužitkování.

Do pravého horního kvadrantu byly zařazeny veřejné soutěže, kdy ateliér A8000 může zvýšit pravděpodobnost získání vyšší účastí v těchto soutěžích, ale výhra je stále nejistá. Zpoplatnění poradenských služeb bylo také zařazeno do tohoto kvadrantu, neboť se jedná o velmi komplikované téma, kdy na jedné straně se poskytuje klientovi know-how zadarmo, na druhé straně se však jedná o předinvestici, která by mohla vést k zisku zakázky. Musí se tedy zapracovat na komunikaci s klientem a obecně vypracovat strategii nabídky těchto služeb, což je s ohledem na časovou vytíženost hlavních aktérů ateliéru málo pravděpodobné.

Tabulka 12 - matice příležitostí



Zdroj: vlastní zpracování

6.3.6 Hrozby

Tabulka 13 - hrozby

Hrozby
T1 - koronavirus
T2 – politická situace
T3 - image

T4 – marketing a PR
T5 – zahraniční konkurence

Zdroj: vlastní zpracování na základě brainstormingu s hlavními představiteli atelieru A8000

Hrozbou je pro ateliér koronavirová pandemie, která vede nejen k interním výkyvům, ale především k výkyvům ze strany klientů, kteří v nejisté situaci nechtějí uzavírat projekty (**T1**). To se poté podepisuje na finanční stránce ateliéru, kdy by v krajním případě mohlo dojít až ke krachu ateliéru.

Mnoho projektů je také závislých na aktuální politické situaci nejen na republikové úrovni, ale také na regionální úrovni. Velké množství projektů již skončilo výměnnou politických stran v rámci regionů, která vedla ke změně pohledu na rozvoj krajů či měst (**T2**).

Hrozbou pro ateliér může být také to, že je veřejností vnímán příliš komerčně a zastarale (**T3**). Pramení to z mnoha realizovaných projektů obchodních středisek a také z dlouhé historie, která sice patří mezi silné stránky, ale v očích veřejnosti může být vnímána i negativně, pokud s ní není pracováno ku prospěchu image ateliéru.

Zásadní hrozbou je i zaostání ateliéru s ohledem na marketing a PR (**T4**). Mnoho konkurentů se již naučilo s veřejností pracovat a díky tomu se jim daří získávat zakázky. V tomto ohledu je ateliér A8000 pozadu.

Další hrozbou, která vyplynula z Porterova modelu pěti sil je vstup zahraničních ateliérů na českých trh (**T5**), čímž se posiluje konkurence v odvětví. Jak již ale bylo řečeno, pokud by se podařilo tuto hrozbu správně uchopit, tak se z ní může stát i příležitost či silná stránka.

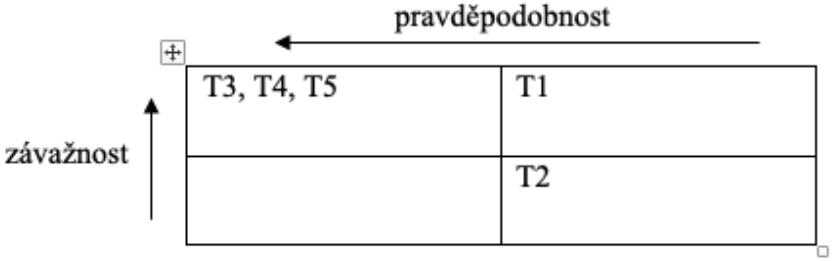
6.3.7 Matice ohrožení

Hrozba koronaviru byla zařazena do pravého horního kvadrantu, protože se v tomto ohledu jedná především o ekonomické dopady koronaviru, kdy není předpokládáno, jak bylo zmíněno v rámci SLEPTE analýzy, že by měla pandemie značný dopad na odvětví architektury.

Politická situace byla zařazena do pravého dolního kvadrantu z toho důvodu, že se jedná o skutečnost, se kterou ateliér A8000 pracuje v průběhu celé jeho historie. I když jsou politické výkyvy nepříjemné, dá se konstatovat, že s nimi už ateliér má zkušenost, proto nejsou velkým ohrožením.

Image, marketing a PR byly zařazeny do levého horního kvadrantu, protože „zaspání doby" by v tomto ohledu mohlo znamenat ztrátu mnoha klientů, kteří se obrátí na atraktivnější ateliéry, jež jim vedle kvalitní stavby mohou přinést taky publicitu. Zároveň do tohoto kvadrantu byla zanesena i hrozba zahraniční konkurence, která by mohla mít vážné dopady na ateliér, pokud by se jí nepokusil využít jako příležitosti.

Tabulka 14 - matice ohrožení



Zdroj: vlastní zpracování

7 Segmentace, targeting, positioning

Pro tuto kapitolu je především nutné uvědomit si, jak specifickým oborem architektura je. Pokud architekt či studio není světově uznávaným jménem, které by dostávalo několik nabídek projektů ročně, tak potřebuje vzít jakékoliv zakázky, které se naskytnou, aby bylo možné udržet chod ateliéru. Z rozhovoru s Martinem Krupauerem (2021b) vyplynulo, že ateliér této velikosti by se potřeboval prosazovat ideálně v každém segmentu (od rodinných domků až po komerční budovy) kromě odborně a technicky náročných staveb jako je například atomová elektrárna.

Projekty interně rozděluje na ekonomické a umělecké. Ekonomické projekty jsou ty, díky kterým může ateliér fungovat. Jedná se o projekty větších měřítek od investorů a developerů, které často nemají tak velkou přidanou uměleckou hodnotu. Umělecké projekty pak mohou být i projekty menšího měřítka, na kterých se lépe uplatňuje umělecké cítění. Ekonomická přidání hodnota těchto projektů není zásadní, ale jedná se o cestu, jak vylepšit svou image a dostat se tak k dalším zakázkám (Krupauer, 2021b). Příkladem takového projektu je Společenské centrum Sedlčany. Jedná se o dva objekty – bytový dům a modlitebna. Vedle klasických zakázek ateliéru A8000 jde o jeden z menších projektů, který však vyhrál ocenění Stavba roku, bylo mu věnováno mnoho článků a rozhovorů v médiích a dostal se i na zahraniční odborné portály.

Martin Krupauer (2021b) proto říká, že tržním segmentem, ve kterém se teď pohybují, kterému rozumí a který zajišťuje ateliéru A8000 obživu, je segment komerčních staveb. Zároveň ale i usilují o to, aby se dostali do segmentu „menších“ projektů jako jsou například rodinné domky, které pomáhají k tvoření značky.

Důležitým segmentem je také zahraničí, které můžeme rozdělit na zahraniční architektonická studia a investory v zahraničí (Krupauer, 2021b). Ateliéru A8000 se úspěšně podařilo zasáhnout segment zahraničních studií, která je vyhledávají pro spolupráci na projektech v České republice. Jak vyplynulo z předešlé analýzy, tento směr je tou správnou cestou. Pro rozkvět ateliéru by bylo však zapotřebí získat také investory v zahraničí a budovat projekty mimo Českou republiku, díky čemuž by se mohl posunout o kategorii výš.

Může být tedy shrnuto, že hlavními ekonomickými segmenty jsou pro A8000 investoři v Čechách i zahraničí a zahraniční architektonické ateliéry. Mezi segmenty, které přispívají k tvorbě značky, pak můžeme zařadit širokou veřejnost se zájmem o architekturu.

Přidaná hodnota ateliéru A8000, která je odlišuje od konkurence, by měla spočívat především v silných stránkách ateliéru, které byly zmíněny v rámci SWOT analýzy.

8 Návrh marketingové strategie

Návrh marketingové strategie A8000 spočívá ve stanovení mise, vize a z nich vyplývajících cílů, k jejichž dosažení jsou následně využity strategie marketingového mixu.

8.1 Mise a vize

Mise:

Vytváříme autentickou architekturu se silným výtvarným konceptem. Dbáme jak na prostorový kontext projektu, tak i společenský a ekonomický. Specializujeme se na projekty náročné ve svém rozsahu i složitosti. Své návrhy chceme realizovat.

Vize:

Naším cílem je pokračovat ve vytváření autorské architektury, kterou chceme uplatňovat na projektech velkých i malých měřítek. Chceme se navíc stát jedničkou v oblasti strategického plánování a územního rozvoje a také první volbou zahraničních architektonických ateliérů i investorů s projekty na území České republiky a Slovenska.

8.2 Cíle

- Do jednoho roku zobchodovat know-how a vytvořit z něho rovnocennou službu v rámci celé nabídky (C1).
- Do jednoho roku získat 2 nové projekty se zahraničními studii (C2).
- Do dvou let rozšířit portfolio alespoň o 2 „nekomerční“ projekty, tzn. získat 2 nové klienty (C3).
- Do dvou let změnit smýšlení odborné veřejnosti (studenti architektury, architekti, odborná média) o ateliéru A8000 jako o komerčním ateliéru (C4).
- Do dvou let se v očích veřejnosti stát odborníky na téma brownfieldů a rozvoje území (C5).

8.3 Produktová strategie

Jednou ze slabých stránek ateliéru A8000 je skutečnost, že nedokáže nabídnout své know-how jako produkt. Pro omezení této slabé stránky je proto potřeba nejprve všechny kategorie

produktů definovat tak, aby každý produkt mohl být dále předáván na tu správnou cílovou skupinu.

Na základě analýz byly zformulovány čtyři služby, které by ateliér A8000 měl svým klientům nabízet:

- architektura & urbanismus;
- exekutivní architektura;
- strategické plánování & územní rozvoj;
- projektový management.

Tyto služby byly v červnu roku 2021 přidány na web pod sekcí „*SPECIALIZACE*“. Jak je zobrazeno v tabulce č. 15., jednalo se o první fázi zviditelnění těchto služeb, kdy je návštěvník webu seznámen pouze se stručným popisem těchto služeb. V druhé fázi bude ke každé službě vytvořena podsekce, která detailně danou službu představí včetně jednotlivých projektů, které pod ni spadají.

Tabulka 15 - plán aktualizace webových stránek A8000

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Vydefinování služeb	-	Červen 2021	A8000
Grafické zpracování požadavků a zařazení služeb na web	8 700,-	Červen 2021	Studio BECHYNSKY
Překlad	600,- / 1 str.	Červenec 2021	A8000
Rozšíření textů ke službám včetně projektů	-	Srpen 2021	A8000
Překlad	600,- / 1 str.	Srpen 2021	A8000
Zařazení rozšíření na web	10 000,-	Září 2021	Studio BECHYNSKY

Zdroj: vlastní zpracování

Pojmenování, vydefinování a zobrazení služeb na webu je prvním krokem k zobchodování know-how (C1). Zároveň na webu do nedávna chyběla samostatná zmínka o specializaci ateliéru A8000 na exekutivní architekturu, jedná se tedy také o první krok ke splnění cíle

C2: získání nových projektů ve spolupráci se zahraničními studii. Další cíl, kterého se produktová strategie týká, je téma brownfieldů a rozvoje území. Uvedením služby *„Strategické plánování a rozvoj území“* na web návštěvníkům webu zřetelně naznačí, že je ateliér A8000 stejně kvalitní ve výkonu této činnosti jako například architektury (C5). Dá tím najevo, že je to téma, ke kterému má mnoho co říct.

V následujících podkapitolách budou jednotlivé služby blíže představeny včetně případných návrhů na zlepšení.

8.3.1 Architektura & urbanismus

A8000 zastává funkci generálního projektanta nebo projektanta speciální části, nabízí všechny služby související s přípravou, projednáním i následnou realizací staveb.

Z analýz vyplynulo, že by bylo vhodné udržet si jednotnou autorskou linku napříč projekty tak, aby bylo dílo rozeznatelné. Zároveň by se A8000 měl soustředit na větší diverzifikaci svého portfolia, ať už přihlašováním se do více soutěží či získání nových klientů. Nakonec je pro úspěch důležité sledovat současné trendy v zelené architektuře, neboť se již dnes jedná o nedílnou součást každého projektu.

Mezi projekty v rámci této služby se řadí například Společenské centrum Sedlčany, Obchodní galerie Martin, interiér multifunkčního sálu Forum Karlín a další.

8.3.2 Exekutivní architektura

Exekutivní architektura spočívá ve spolupráci lokálního architektonického studia se zahraničním architektonickým studiem, které získalo lokální zakázku. Pro úspěšné dokončení projektu potřebuje zahraniční studio podporu ateliéru, který se vyzná v místní legislativě, má kontakty na dodavatele apod.

Nabídka exekutivní architektury vyplývá z potřeby využít vstup zahraničních architektů na český trh, jak bylo popsáno již v Porterově modelu pěti sil.

Mezi projekty v rámci této služby se řadí například Zlatý Anděl, Hlavní nádraží v Brně, Florenc.

8.3.3 Strategické plánování & územní rozvoj

A8000 má hojné zkušenosti s rozvojem území, ať už se jedná o rozvoj městských čtvrtí či turistických lokalit. V nabídce služeb by proto nemělo chybět komplexní zajištění územního plánování a rozvoje, které spočívá v zpracování rozvojových plánů velkých urbanistických celků, územní plánování, developerská asistence, destinační management či rekonverze území. Tým A8000 je schopný zpracovat komplexní analýzu území, naleznout jeho slabé i silné stránky, příležitosti a hrozby a na základě těchto poznatků vystavit celý koncept území, který přinese prospěch nejen investorovi, ale i dané lokalitě.

I zde můžeme využít poznatků z analýz, které naznačují, že právě tato služba by se mezi klienty mohla stát atraktivní. Za prvé je hojně podporována a využívána rekonverze brownfieldů a za druhé z analýzy také vyplývá, že by se v budoucnu mohla rozvinout zážitková architektura, a s tím i rozvoj turistických lokalit. Pro klienty bude tedy žádoucí najmout si tým, který má v tomto odvětví zkušenosti, které může navíc klient vidět na vlastní oči, což, jak bylo řečeno v teoretické části, může být v odvětví služeb zásadní.

Mezi projekty v rámci této služby se řadí například Lipno nad Vltavou, Špitálka, Ingonish či bývalý vojenský areál Vyšný v Českém Krumlově.

8.3.4 Projektový management

Projektový management spočívá ve vedení projektů od „A do Z“. Vedle hledání a zpracovávání potenciálu území a jeho konceptu, se jedná také o samotný návrh stavby. Projektový management tkví také v komunikaci s municipalitou a obstaráváním administrativních aspektů projektu. Architekti navíc zadávají dokumentaci pro volbu zhotovitele stavby a spolupracují na jeho výběru. Fungují jako kontrolní orgán při výstavbě a jsou zodpovědní za bezproblémové dokončení projektu.

Tato služba pramení především ve využití know-how, které má A8000 z jiných projektů či přímo Martin Krupauer z vedení projektového týmu výstavby Vltavské filharmonie v Praze.

8.4 Cenová strategie

Cenová strategie spočívá především v určení ceny know-how, v zodpovězení otázky, jakou finanční částkou bude odměněna jedna hodina konzultace s architekty. Tento krok přispěje

k naplnění cíle C1. K určení cenové hladiny této služby v rámci této bakalářské práce nedošlo a autorka není sama schopna cenu stanovit. Jedná se o jednu z aktivit, které se bude muset ateliér věnovat na podzim roku 2021, jak je zobrazeno v tabulce č. 16.

Tabulka 16 - plán vymezení ceny

Aktivita	**Rozpočet**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Určení hodinové sazby za poradenské služby	-	Říjen 2021	A8000

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová strategie ostatních služeb zůstává s ohledem na vysokou vyjednávací sílu klientů stejná a spočívá především ve vyhovění klientových cenových podmínek.

8.5 Distribuční strategie

První kontakt se zákazníkem může nastat skrz webové stránky, sociální média (Facebook, Instagram, LinkedIn) a také přednášky či další formy událostí. Tomuto tématu se bude podrobněji věnovat kapitola 8.6.

Zakázky se však uzavírají na základě osobních setkání, která se konají někdy v místě určené klientem, jindy zavítá klient do ateliéru. Je samozřejmě potřebné, aby se členové ateliéru podřídili potřebám klienta tak, aby mu byl kontakt příjemný.

Zároveň je důležité přemýšlet nad tím, jak skrz prostor nejlépe vyjádřit hodnoty, které firma zastává. U architektury je obzvláště důležité, aby prostor v ateliéru působil profesionálně, ale přitom stále umělecky. Aby klient měl „na očích“ šíři projektů, za kterými ateliér stojí a které mohou podvědomě posloužit jako reference. Mohou prezentovat silné stránky ateliéru a příležitosti, jež klient může získat, když si A8000 zvolí pro svůj projekt. Je důležité se důkladně zamyslet nad kombinací projektů, které jsou v prostorách ateliéru prezentovány, aby mohl být naplněn cíl o odbourání „nálepky“ komerčního ateliéru (C4). Pod komerčním ateliérem si většina architektů představí především autory komerčních center či velkých kancelářských budov. Je proto zásadní, aby se vedle vizualizací těchto velkých projektů prezentovaly i menší projekty jako například Společenské centrum Sedlčany či interiér

multifukční haly Forum Karlín. Neměly by být opomenuty ani modely, ať už ty, které se opravdu využily, nebo více experimentální, které mohou poukázat i na jednu ze silných stránek ateliéru – na proces tvorby projektů. Interiéry ateliéru prošly v roce 2020 rozsáhlou rekonstrukcí, která výše zmíněné aspekty distribuční strategie naplňuje.

Modely a vizualizace také mohou přinést do prvotní nehmotné fáze projektu hmotný aspekt, který pomůže klientovi lépe si představit, co přesně si u ateliéru A8000 objednává a díky tomu může získat v A8000 větší důvěru. Ateliér by navíc měl začít přemýšlet nad využití nových technologií jako je virtuální realita, která může klientovi zprostředkovat realističtější náhled na projekt. V červnu roku 2021 již proběhlo testování virtuální reality. Členové ateliéru si uvědomují, že brzy bude tento způsob prohlížení projektů vyžadován klienty. Cena však zatím není známá.

Nakonec by členové ateliéru měli zapracovat na svých jazykových dovednostech, které jsou s ohledem na zahraniční spolupráce zásadním aspektem potenciálního úspěchu a naplnění cíle C2. Výuka angličtiny v současné době již probíhá a dostupná všem členům ateliéru A8000.

8.6 Komunikační strategie

V rámci komunikační strategie je především důležité zdůraznit silné stránky ateliéru A8000 a směřovat k naplnění cílů stanovených v úvodu. Každá část komunikační strategie má stanovený časový plán, rozpočet a také určeno, kdo daný úkol zajišťuje. Rozpočet spolupráce s agenturou PIARISTI a studiem BECHYNSKY, která spadá do okruhu smluvně domluvených úkonů (u těchto činností je rozpočet označen pomlčkou), nepřesahuje měsíčně 50 000 Kč. Autorce této práce nebylo umožněno specifikovat přesnou měsíční sazbu.

8.6.1 Public relations

Jako hlavní nástroj komunikačního mixu bylo zvoleno public relations. Prvním krokem je proniknutí do odborných architektonických médií, které dodávají značce na prestiži a mohou pomoct k naplnění cíle o odbourání označení ateliéru jako komerčního a zastaralého (C4).

Mezi tyto média se řadí například:

- EARCH;
- ASB;
- ARCHITECT+;
- StavbaWEB;
- archiweb;
- DesignMag;
- CZECHDESIGN a další.

Díky spolupráci s PR agenturou PIARISTI se v průběhu prvního pololetí roku 2021 podařilo významně zmedializovat následující projekty: Společenské centrum Sedlčany, transformace brněnské čtvrti Špitálka, Město a voda a také probíhající rekonstrukci Pavilonu Z na českobudějovickém výstavišti. To přispělo k naplnění hned dvou cílů – odbourání komerční značky (C4), neboť se prezentovaly projekty, které se neřadí mezi komerční, a také k umocnění vnímání ateliéru A8000 jako experta na rozvoj území (C5), především díky projektu transformace brněnské čtvrti Špitálka. Zároveň to napomohlo také prezentovat know-how ateliéru (C1), neboť projekty brněnské Špitálky a Město a voda jsou v této fázi především o představení konceptu fungování.

Pro druhé pololetí roku 2021 by mělo být cílem zviditelnit zejména dokončení rekonstrukce Pavilonu Z. K této příležitosti může posloužit vedle tradičních tiskových zpráv i press trip, na kterém bude projekt novinářům představen osobně. V tabulce č. 17 je zaznamenám možný rozpočet a plán příprav press tripu do Českých Budějovic.

Tabulka 17 – PR plán Pavilon Z České Budějovice

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Focení prostoru	30 000,-	Červen – říjen 2021	A8000
Komunikace s novináři	-	Srpen 2021	PIARISTI
Podklady pro press kit	-	Srpen 2021	A8000
Výroba press kitů	50,-/osoba	Září 2021	PIARISTI

Autobus Praha – ČB pro 20 osob	12 000,-	Říjen 2021	A8000
Drobné občerstvení do autobusu	100,-/osoba	Říjen 2021	A8000
Raut na místě	10 000,-	Říjen 2021	A8000
Společný oběd	400,-/osoba	Říjen 2021	A8000

Zdroj: vlastní zpracování

Položka focení prostoru je vysoká především z toho důvodu, že hlavní náplní projektu je jeho multifunkčnost, kterou není jednoduché zachytit, je však důležité ji prezentovat. Bylo by proto vhodné, aby byla realizace zachycena hned při několika příležitostech: při tradiční zemědělské výstavě Země živitelka (26. – 31. srpna), při koncertu Jihočeské filharmonie (začátek října), a nakonec čistý prázdný prostor (Výstaviště České Budějovice, © 2021).

V druhém pololetí roku 2021 se má dále dokončit rekonstrukce sálu Jihočeské filharmonie a odbornou společností budou rezonovat také soutěže, kterých se ateliér A8000 účastní se zahraničními architektonickými kancelářemi (Florenc a Hlavní nádraží Brno). I tato témata bude důležité prezentovat. U projektu Jihočeské filharmonie může být očekáván zájem především lokálních jihočeských médií, ale spoluprací se zahraničními architekty může být využito na celostátní úrovni. Pokud se podaří rozšířit zprávy o spolupráci ateliéru A8000 se zahraničními studii, tak to může, vedle cíle o získání nových zahraničních spoluprací (C2), napomoci k dosažení cíle získání nových klientů (C3) a také odbourání komerční značky (C4), neboť spolupráce se zahraničními studii přidává tuzemským architektonickým kancelářím na věhlasu. V tabulce č. 18 je návrh PR aktivit pro zmíněné projekty.

Tabulka 18 - návrh PR aktivit

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Propojení s PR oddělením zahraničních studií	-	Červenec 2021	A8000
Komunikace s PR oddělením zahraničních studií	-	Srpen 2021	A8000 + PIARISTI

Mediální aktivity týkající se zahraničních spoluprací	-	Srpen – září 2021	PIARISTI
Focení sálu Jihočeské filharmonie	8 000,-	První polovina září 2021	A8000
Příprava podkladů pro tiskovou zprávu	-	První polovina září 2021	A8000
Tisková zpráva	-	Druhá polovina září 2021	PIARISTI
Komunikace s médii	-	Druhá polovina září 2021	PIARISTI

Zdroj: vlastní zpracování

Téma, které by mohlo pomoci k naplnění cíle o zobchodování know-how (C1) a také o prezentaci znalostí z oblasti rozvoje území (C5), je projekt Lipna nad Vltavou. Pro tuto příležitost by také mohlo být využito press tripu, neboť je to téma přes tiskové zprávy velmi těžko uchopitelné. Jedná se o celé území, tudíž neexistují líbivé vizualizace, které by mohly projekt představit. Pro tento účel by měli být osloveni především redaktoři, kteří se věnují právě rozvoji území. Plán rozpočtu by zhruba odpovídal naplánovanému rozpočtu výše, kdy by ale místo klasického rautu, proběhla projížďka na lodích na Vodní nádrži Lipno. Prohlídka území z vodní hladiny by mohla dodat press tripu nevšedního ducha, atrakci, jež by měla novináře přilákat. Vzhledem k vysokým finančním nákladům by se press trip uskutečnil nejdříve v létě roku 2022.

Události a zážitky mohou být využity i při komunikaci s klientem. Projížďka na Lipně může vést k utužení stávajících vztahů, nebo navázání nových kontaktů. To může být jedním z kroků k získání nových klientů (C3).

Pro naplnění cíle získání nových klientů (C3) je také důležité proniknout do médií, která se soustředí na podnikatele, investory a developery. Mezi tato média můžeme zařadit například Forbes či portál CzechCrunch, ale také média pokrývající širokou škálu témat jako například Hospodářské noviny, Lidové noviny, nebo online portály Seznam zprávy, Aktuálně.cz,

iDnes.cz a další. Vedle samotné architektury je důležité znovu prezentovat, jak ateliér A8000 nad projekty přemýšlí. Tedy komunikovat skutečnost, že dokáže vytvářet budovy, které investorovi i okolí přinesou prospěch. Už v minulosti byl zveřejněn rozsáhlý článek o projektu transformace brněnské čtvrti Špitálka právě na portálu CzechCrunch, jehož smyslem bylo prezentovat především koncept, hlavní myšlenku, tohoto projektu, a tak i know-how ateliéru (Brejčák, 2020). Jedná se tedy o prostředek, který naplňuje hned dva z výše zmíněných cílů: zobchodování know-how (C1) a možnost získání nových klientů (C3).

Tabulka 19 - plán PR aktivit

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Příprava podkladů pro PR – projekty týkající se rozvoje území – Lipno, Ingonish, Vyšný	-	Září 2021	A8000
Zpracování témat – příprava tiskových zpráv apod.	-	Září – říjen 2021	PIARISTI

Zdroj: vlastní zpracování

Je zásadní se zaměřit i na zahraniční architektonická média, díky kterým se o ateliéru A8000 mohou dozvědět zahraniční studia. To patří ke krokům k naplnění cíle o získání nových zahraničních spoluprací (C2). Mezi nejznámější architektonické zahraniční portály se řadí například Dezeen či Archdaily, které představují realizace z celého světa. Zveřejnění projektů na těchto portálech probíhá přes formulář, do kterého se daný projekt zanese a pak už závisí pouze na redakci, jestli se rozhodne projekt zveřejnit. Zveřejnění je bezplatné.

Tabulka 20 – zahraniční PR aktivity

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Příprava témat pro zahraniční PR – Pavilon Z, Jihočeská filharmonie	-	Říjen 2021	A8000
Překlady	600/1 str	Říjen 2021	A8000

Komunikace s médii	-	Říjen 2021	PIARISTI

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci PR plánu nesmí být opomenuty ani v současné době velmi populární podcasty, které mohou posloužit jako skvělý způsob zviditelnění projektů, u kterých je hlavní právě koncept, spíše než vizuální stránka (C5). Mohou to být znovu projekty týkající se rozvoje území (Lipno, Ingonish), které nemají vizualizace, ale je o nich možné mnoho říct. Osloveny by mohly být například z architektonických a urbanistických podcastů Archspace, Bourání či Spot. Dále by bylo vhodné proniknout do business podcastů jako je například Forbes. Přínosné by mohlo být také pozvání do podcastu, který se zaměřuje na turistický ruch. Jedním z nich je například podcast Celý o turismu. Plán pro oslovení podcastů je zobrazen v tabulce č. 21.

Tabulka 21 - plán PR aktivit - podcasty

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Rešerše oborových podcastů	-	Srpen 2021	PIARISTI
Příprava témat pro PR	-	Průběžně	A8000
Oslovení podcastů	-	Průběžně	PIARISTI

Zdroj: vlastní zpracování

Plán PR aktivit se vyvíjí s tím, jak se uzavírají nové zakázky či se dostávají schválení ke zveřejnění aktuálních zakázek. Konkrétní plány je proto možné vytvářet pouze na přibližně 2–3 měsíce dopředu, v principu se ale vždy uplatňují stejné postupy jako byly zmíněné výše. V rámci spolupráce s agenturou PIARISTI se uskutečnil pokus o dlouhodobější plán na půl roku, který však nebylo možné dodržet s tím, jak se odsouvalo dokončování jednotlivých projektů, které byly do plánu zařazeny. Po diskusi bylo proto rozhodnuto konkrétní plány tvořit pouze na čtvrt roku dopředu, kdy je navíc nutné i v rámci tohoto plánu počítat s mnohými náhlými změnami.

8.6.2 Události

Dalším důležitým komunikačním nástrojem je účast na oborových akcích či jejich organizace.

Téma rozvoje území (C5) může být prezentováno v rámci vysokých škol, které se specializují právě na development. Například Katedra cestovního ruchu na Vysoké škole ekonomické by mohla mít zájem o přednášku týkající se turistického rozvoje v oblasti Lipna nad Vltavou a kanadského Ingonishe. Ateliér A8000 by se tak už u mladší generace mohl profilovat jako odborník přes rozvoj území. Zároveň je důležité říct, že se jedná o do budoucna velmi prospěšný krok k naplnění cíle o získání nových klientů (C3), neboť se dá předpokládat, že mnoho studentů z tohoto oboru bude budovat kariéru právě v turismu, ve kterém know-how ateliéru A8000 vyniká.

Přednášky na vysokých školách by měly ale probíhat i v rámci oborů, které se věnují architektuře a urbanismu. To může posloužit jako jeden z prostředků k odbourání nálepky komerčního ateliéru (C4). Jak je vidět v tabulce č. 22, jsou tyto aktivity směřovány na podzim roku 2021 s ohledem na průběh semestru na vysokých školách.

Tabulka 22 - plán přednášek na vysokých školách

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Rešerše vhodných oborů na vysokých školách pro prezentaci	-	Srpen 2021	PIARISTI + A8000
Oslovení vysokých škol	-	Září 2021	PIARISTI
Příprava prezentace	-	Říjen 2021	A8000
Prezentace na VŠ	-	Zimní semestr 2021/2022	A8000

Zdroj: vlastní zpracování

Již mnohokrát také byla zmíněna důležitost osobního konceptu v odvětví služeb. Je proto zásadní, aby členové ateliéru vyhledávali příležitosti pro zviditelnění nejen celého týmu, ale také sebe samých. V současnosti může být využito především pozice Martina Krupauera jako vedoucího projektu Vltavské filharmonie, která mu otevírá dveře do mnoha veřejných diskusí. O PR Martina Krupauera v rámci projektu Vltavské filharmonie se stará agentura Svengali Communication nezávisle na ateliéru A8000.

K dalším příležitostem pro zviditelnění se řadí konference Brownfieldy, která proběhne 17. září 2021 v bývalém vojenském areálu Vyšný v Českém Krumlově (Konference Brownfieldy, © 2021). A8000 vypracovává koncept fungování tohoto místa a u té příležitosti byl pan architekt Petr Hornát, vedoucí architekt ateliéru A8000 v Českých Budějovicích, osloven ke komentované prohlídce, na kterou naváže série přednášek, jejichž součástí bude i výstup Martina Krupauera. Tato akce může znovu posloužit i jako lákadlo pro média a stát se prostředkem k naplnění cíle C5.

Další cestou k zviditelnění jednotlivých tváří ateliéru A8000 může být propojení s festivalem Den architektury, který nabízí bohatý program pro odbornou i širokou veřejnost. Další zajímavou akcí je pak například Festival architektury v Brně.

Plán PR aktivit zaměřující se na události je zobrazen v tabulce č. 23.

Tabulka 23 - plán PR aktivity - události

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Pozvánka médií na konferenci Brownfieldy	-	Srpen 2021	PIARISTI
Příprava výstupů na konferenci	-	Srpen 2021	A8000
Konference Brownfieldy	-	17. září 2021	A8000
Oslovení festivalu Den architektury	-	Srpen 2021	PIARISTI
Rešerše oborových eventů	-	Srpen 2021	A8000 + PIARISTI

Zdroj: vlastní zpracování

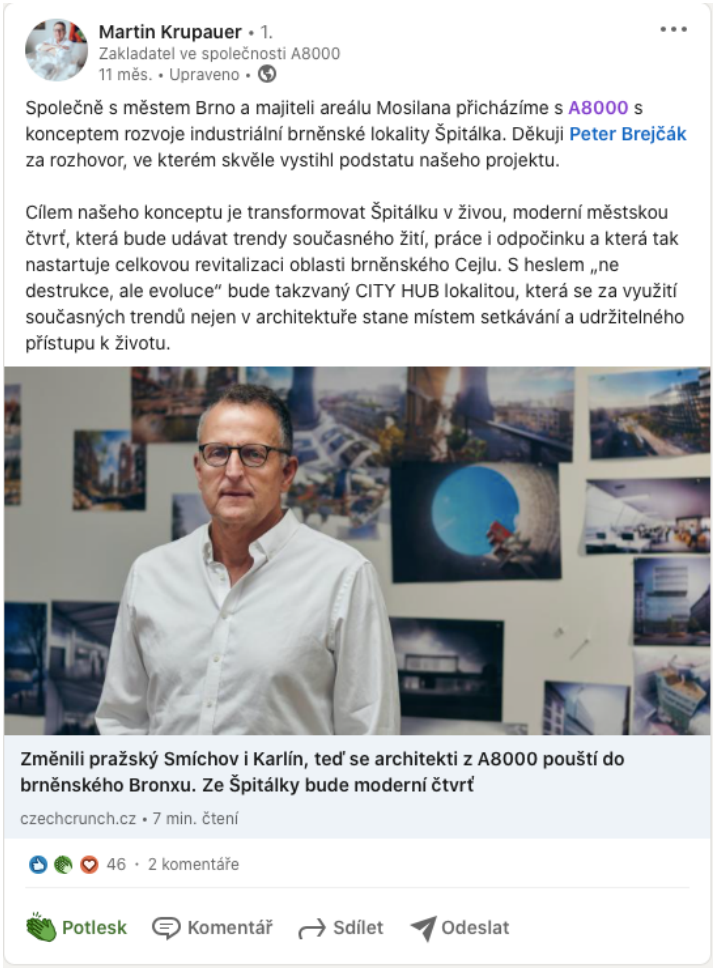
Účast na přednáškách a oborových akcí vede k navázání kontaktů, které se mohou přetransformovat v nové klienty (C3). Zároveň v rámci osobní komunikace s veřejností může být lépe ovlivněno, jaké představy si zúčastnění o ateliéru A8000 vytvoří. Může tak být docíleno odbourání komerční nálepky (C4).

8.6.3 Sociální sítě

S komunikační strategií samozřejmě souvisí aktivita na sociálních sítích, která je v současné době nedílnou součástí každého podnikání.

Profesní síť LinkedIn může pomoci k navázání cenných kontaktů, ale posloužit také jako „výstavní skříň“ profesních úspěchů, díky kterým může veřejnost nabít povědomí o projektech, na kterých A8000 pracuje, a díky tomu tak získat důležité reference. V současné chvíli má na této síti z hlavních postav ateliéru založený profil s aktuálním obsahem Martin Krupauer, Stanislava Blažková a Petr Hornát. Bylo by vhodné profily založit i ostatním hlavním aktérům. Při zakládání je důležité myslet na to, jestli se daná osoba ve své práci zaměřuje spíše na zahraniční kontakty, nebo na tuzemské. Dle toho musí být následně profil uzpůsobený – například anglické anotace k jednotlivým pozicím a příspěvky psané česky i anglicky. Na obrázku č. 4 je zobrazen příklad příspěvku Martina Krupauera, který jasně naplňuje jeden ze stanovených cílů – stát se v očích veřejnosti odborníkem na brownfieldy (C5). Je důležité, aby příspěvky byly skombinovány tak, aby naplňovaly cíle a zároveň prezentovaly silné stránky ateliéru A8000. V tomto případě je tedy vhodné upozornit na chybu, kdy chybí anglický překlad, který by mohl být pozitivně vnímán členy zahraničních studií, kteří hledají v Česku architekty ke spolupráci.

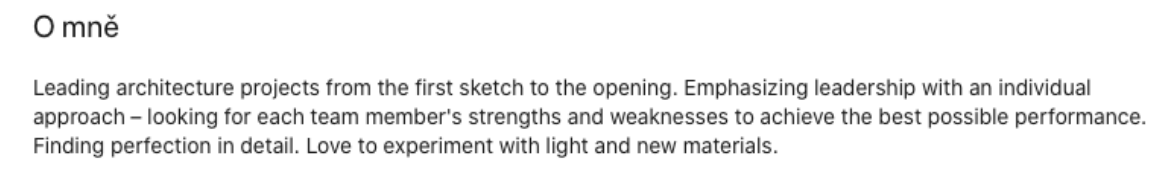
Obrázek 4 - příklad příspěvku na LinkedIn



Zdroj: Příspěvek Martina Krupauera na LinkedIn (2020)

Na obrázku č. 5 je pak úryvek z profilu Stanislavy Blažkové, která se ve své práci soustředí především na komunikaci se zahraničními studii, proto byl pro její profil zvolen výhradně anglický jazyk. To by mělo přispět k dosažení cíle C2.

Obrázek 5 - úryvek z anglicky napsaného profilu



Zdroj: LinkedIn profil Stanislavy Blažkové (2021)

Pro správu sítě LinkedIn vyplývá následující plán (tabulka č. 24):

Tabulka 24 - plán LinkedIn

Aktivita	**Odhad rozpočtu**	**Časové vymezení**	**Zajišťuje**
Zkompletování anotací k profilům	-	Srpen 2021	A8000
Zajištění překladů	600,-/1 str.	Srpen 2021	A8000
Založení zbývajících profilů	-	Září 2021	A8000
Workshop k používání sítě LinkedIn	5 000,-	Říjen 2021	BECHYNSKY
Správa	-	Průběžně	A8000

Zdroj: vlastní zpracování

Obecně je samozřejmě vhodné používat i další sociální sítě, je však důležité říct, že sociální sítě neslouží jako hlavní komunikační kanál architektů. Je zvykem prezentovat realizace, ale jde spíš o budování povědomí o značce, ze kterého neplynou žádné významné kontakty či zakázky. V rámci sociálních sítí by měly být prezentovány především jednotlivé projekty a dále vybrané silné stránky ateliéru, které byly definovány v kapitole SWOT: historie, mezinárodní spolupráce, proces tvorby projektu, vybavení ateliéru, brownfieldy.

Pro sociální síť Instagram byl zvolen způsob sdílení, kdy jsou v jednu chvíli na profil přidány tři příspěvky, což je pro představení jednotlivých projektů velmi praktické, a přitom vizuálně estetické.

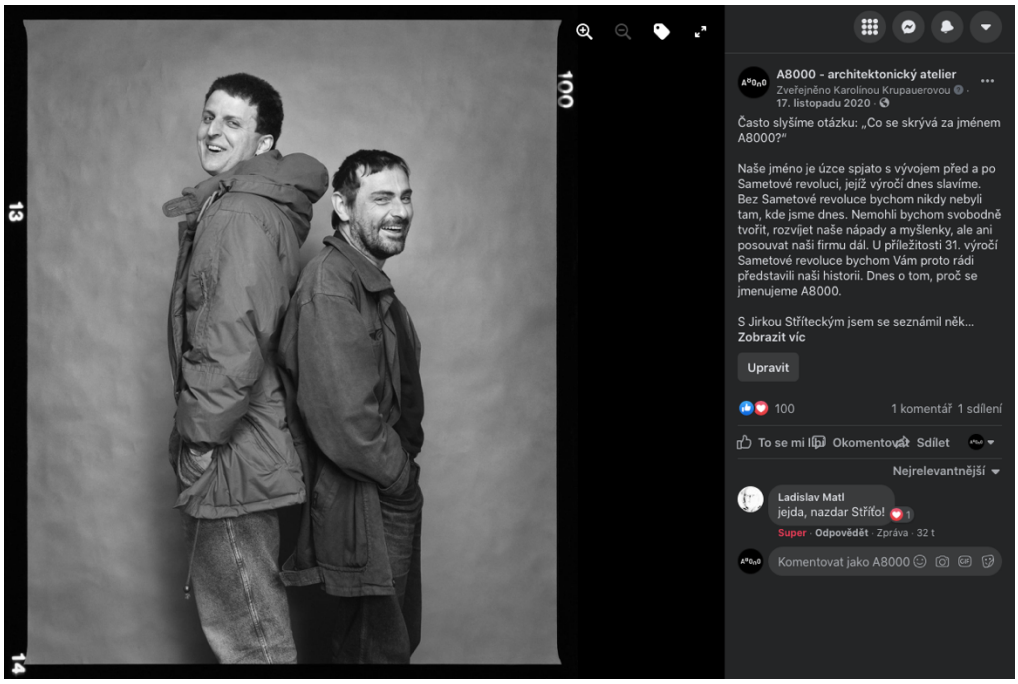
Obrázek 6 - výsek instagramového profilu ateliéru A8000

Zdroj: instagramový profil A8000.cz, 2021

Na obrázku č. 6 můžete vidět, že jsou na Instagramu prezentovány jak autorské projekty (poslední řada a předposlední řada), tak proces tvorby (druhá řada), ale i projekty, na kterých ateliér spolupracoval se zahraničními architekty. V tomto případě se jedná o Zlatý Anděl ve spolupráci s Jeanem Nouvelem. Sdílení a cílení příspěvků zajišťuje studio BECHYNSKY, kterému ateliér A8000 dodává obsah ke sdílení. Nedostatkem příspěvků je skutečnost, že jsou sdíleny ve většině případů pouze v české mutaci, to by bylo vhodné do budoucna napravit.

Sociální síť Facebook je spravována na podobné bázi, kdy jsou navíc sdíleny i příspěvky, které nejsou tak vizuálně silné, tudíž by nezapadly do charakteru profilu na Instagramu, jedná se především o odkazy na články či sdílení příspěvků, ve kterých je ateliér A8000 označený. Obrázek č. 7 zobrazuje příklad příspěvku z facebookového profilu ateliéru.

Obrázek 7 - příklad příspěvku na Facebooku – historie



Zdroj: A8000, 2020

Je důležité dodat, že je velmi komplikované vytvořit konkrétní plán pro sociální sítě, neboť se posouvá zveřejnění mnohých projektů v závislosti na stavebních povolení či klientovi, případně chybí vizualizace či fotky. Jedná se často o komplikace, které není vždy možné vlastní snahou vyřešit. Je proto zásadní mít „v zásobě“ příspěvky, které je možné sdílet během období útlumu.

Jisté však je, že pro období srpen – říjen bude zásadní prezentace nadcházejících událostí: dokončení rekonstrukce Pavilonu Z, dokončení rekonstrukce sálu Jihočeské filharmonie, konference Brownfieldy a potenciálně další dva projekty, které aktuálně s ohledem na projektové řízení není možné představit.

V rámci komunikační strategie není v plánu měnit charakter příspěvků na sociálních sítí Instagram a Facebook, je pouze nutné zvýšit intenzitu získávání obsahu pro sdílení, tak aby nedocházelo k výrazným prostojům mezi příspěvky.

Průměrně se sdílí 2–4 příspěvky za měsíc. V období, kdy je dokončen nový projekt se však intenzita zvyšuje. Hlavní plán na měsíce červenec–říjen je zobrazen v tabulce č. 25:

Tabulka 25 - plán sdílení na sociální sítě Instagram a Facebook

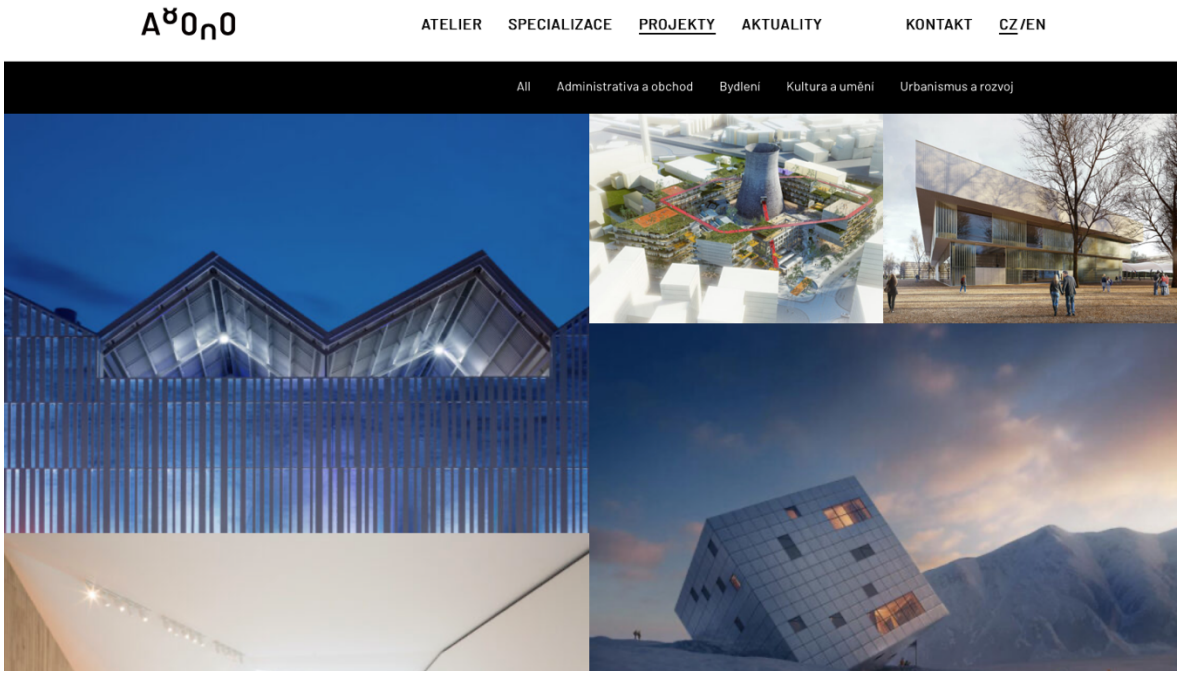
Aktivita	**Časové vymezení**	**Facebook**	**Instagram**
Utajovaný projekt ve spolupráci se zahraničním studiem (anonymní soutěž, zveřejnění možné až po vyhlášení)	Červenec 2021	Ano	Ano
Utajovaný projekt (o jeho zveřejnění se rozhodne v průběhu července)	Srpen 2021	Ano	Ano
Pozvánka - otevření Pavilonu Z – Země živitelka	Srpen 2021	Ano	Ne
Pozvánka - otevření Jihočeské filharmonie	Září 2021	Ano	Ne
Fotografie Jihočeské filharmonie	Září 2021	Ano	Ano
PR výstupy z otevření Jihočeské filharmonie	Září 2021	Ano	Ano (stories)
Pozvánka na konferenci Brownfieldy	Září 2021	Ano	Ne
Představení projektu Vyšný + výstupy z konference Brownfieldy	Září 2021	Ano	Ano
Fotografie Pavilonu Z zdůrazňující multifunkčnost prostoru	Říjen 2021	Ano	Ano
PR výstupy z press tripu do Pavilonu Z	Říjen 2021	Ano	Ano (stories)

Zdroj: vlastní zpracování

8.6.4 Webové stránky

Nakonec je důležité zmínit webové stránky, které začátkem roku 2021 prošly významnou proměnou, jež souvisí s rebrandingem ateliéru A8000. Web je vystavěn velmi jednoduše tak, aby se v něm návštěvník lehce orientoval. Jeho základem je především vizuální stránka, která v odvětví architektury hraje důležitou roli. Web je složen z úvodní stránky, kde jsou obecné informace o ateliéru, dále je v sekci *„ATELIER“* detailně představena společnost včetně jejích hodnot a vedoucích postav. Samozřejmě nesmí chybět ani sekce zobrazující projekty. Jak již bylo řečeno v kapitole 8.3, v červnu 2021 byla přidána podstránka *„SPECIALIZACE“,* která však zatím nemá anglickou mutaci, to je rozhodně nutné napravit. Tuto skutečnost zohledňuje i plán úprav webu v kapitole 8.3. Poslední sekcí webu jsou aktuality.

Obrázek 8 - výsek webu ateliéru A8000 - sekce "PROJEKTY"



Zdroj: A8000, © 2019

Závěr

Tato práce se věnovala strategickému marketingu a jeho praktickému uplatnění v odvětví architektury. Cílem této práce bylo provést analýzu současné situace ateliéru A8000, odhalit slabé a silné stránky i příležitosti a hrozby a navrhnout efektivní marketingovou strategii využívající marketingový mix, která by vedla k eliminaci hrozeb a slabých stránek, a naopak využití silných stránek a příležitostí.

Na základě vnější a vnitřní analýzy byly stanoveny mise, vize a cíle na dlouhodobé období, které by měly být naplněny uskutečněním navrhnutých strategií.

Analýza odhalila, že společnost není schopna zobchodovat všechny své služby, proto se základním kamenem produktové strategie stala definice jednotlivých služeb tak, aby si je samotní členové ateliéru uvědomovali, a mohli je tak i srozumitelně nabízet veřejnosti. S produktovou strategií úzce souvisí i cenová strategie, jejímž hlavním prvkem je určení ceny za služby poradenského charakteru.

Distribuční strategie se soustředila především na prostředí, ve kterém jsou služby zprostředkovávány, ale upozornila i na komunikační nedostatky pramenící z neznalosti cizích jazyků.

Ukázalo se navíc, že přes značné zkušenosti ateliéru A8000, nebyla společnost schopna následovat současné trendy s vírou, že dobře odvedená práce je jediný marketing, který je potřeba. Díky tomu působí v očích veřejnosti komerčně až zkostnatěle. K odbourání tohoto vnímání by měla posloužit především komunikační strategie s hlavním zaměřením na public relations, která může dopomoci i k získání nových tuzemských a zahraničních projektů či prezentaci schopností a dovedností ateliéru A8000.

Dalším důležitým stavebním kamenem navrhované strategie je využití zahraničních vlivů, které do České republiky přicházejí. Tento trend se prolíná všemi strategiemi, od definice této služby, exekutivní architektury, v rámci produktové strategie až po fakt, že v rámci distribuce služeb by bylo vhodné zlepšit již výše zmíněnou znalost cizích jazyků.

Cíle stanovené na začátku práce byly splněny, je však důležité zmínit, že vyslovenou hypotézu bude možno ověřit či vyvrátit až v průběhu následujících měsíců, během kterých se strategie bude naplňovat.

Summary

This bachelor thesis was dedicated to the topic of strategic marketing and its practical application in the field of architecture. Aim of this thesis was to analyse the current market situation of the architectonic company A8000, discover its weakness and strengths as well as opportunities and threats. Moreover, the goal was to propose an effective marketing strategy by using a marketing mix which, on one hand, would lead to elimination of the threats and weaknesses and, on the other hand, would result in the company's profit from its strengths and opportunities.

Based on the external and internal analysis, a mission, a vision, and long-term goals were set. These should be fulfilled by carrying out the proposed marketing strategy.

The analysis has shown that the company is not able to sell all the skills it possesses, thus, the key element of the product strategy was to define each of the skills as a service so that the members of the company are aware of it and are able to offer those services to customers. Price strategy is closely linked to the product strategy since the main aspect of it is based in determining the price of those services.

Distribution strategy was mainly focusing on the setting in which the services are being presented. It also highlighted the weakness of poor international communication skills which needs to be improved.

Moreover, the analysis showed that despite many years of experience the company was not able to follow the marketing trends. The members believed that all that matters is having their job done perfectly, which is why now the company appears in the eyes of the public as non-attractive. To change the mindset a communication strategy with the main focus on public relations was proposed. The strategy aims not only to enhance the brand but also to help gain new local as well as international projects.

Another very important aspect of the strategy is to make use of the international influences that are coming to the Czech Republic. This trend is applied through all the proposed strategies from defining the service of executive architecture in the product strategy to

highlighting the importance of being able to communicate in foreign languages as part of the distribution strategy.

The goals set at the beginning of this bachelor thesis were fulfilled, however, the hypothesis can’t be judged as part of this bachelor thesis as it takes time to confirm or disprove if the proposed strategy led to a better market position.

Použitá literatura

7111 - Architektonické činnosti, © 2018. *CZ-NACE* [online]. Andrej Kesely [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: http://www.nace.cz/7111-architektonicke-cinnosti

A8000 – architektonický atelier, 2020. [Často slyšíme otázku…] In: *Facebook* [online]. 17. listopadu 2020 [cit. 2021-07-10]. Dostupné z: https://www.facebook.com/a8000.cz/posts/2154530834679278

A8000 – Visual Identity, © 2011–2020. *BECHYNSKY* [online]. Bechynsky.com [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://bechynsky.com/a8000-visual-identity.postname

A8000 s.r.o., 2021. *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, AliaWeb [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46680543/a8000-sro/

A8000, © 2020 In: *ARCHITECT+* [online]. [cit. 2021-06-21]. Dostupné z: https://www.architect-plus.cz/top100/ocenene-ateliery/a8000/

A8000, 2019. Účetní závěrka [2019]. In: *eJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 31. prosince 2019 [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67014803&subjektId=59583&spis=415230

a8000.cz. In: *Instagram* [online]. [cit. 2021-07-10] Dostupné z: https://www.instagram.com/a8000.cz/

ASB, 2020. V roce 2020 se v Praze otevře rekordní počet kancelářských budov. In: *ASB* [online]. 5. ledna 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.asb-portal.cz/architektura/komercni-objekty/kancelare/v-roce-2020-se-v-praze-otevre-rekordni-pocet-kancelarskych-budov

ASOCIACE PRO ROZVOJ TRHU NEMOVITOSTÍ, 2020. *Trend Report 2020* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: http://artn.cz/trend-report/tr-2020/

BAKER, Michael J. a Susan HART, 1989. *Marketing and Competitive Success*. Hemel Hempstead: Philip Allan. ISBN 9780860036654.

BERMAN, Barry a Joel R. EVANS, 1986. *Retail Management: A Strategic Approach*. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company. ISBN 0023086203.

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

BLAŽKOVÁ, Stanislava. [Leading architecture projects…] In: *LinkedIn* [online]. [cit. 2021-07-10]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/in/stanislava-blažková-041a847b/

BRANDEJSKÝ, Petr, 2020. Nové brněnské nádraží je zase o krok blíž. In: *TZB-info* [online]. Topinfo, 11.12.2020 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://stavba.tzb-info.cz/architektura-staveb/21591-nove-brnenske-nadrazi-je-zase-o-krok-bliz

BREJČÁK, Peter, 2020. Změnili pražský Smíchov i Karlín, teď se architekti z A8000 pouští do brněnského Bronxu. Ze Špitálky bude moderní čtvrť. In: *CZECHCRUNCH* [online] CzechCrunch.cz, 18. 8. 2020 [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://www.czechcrunch.cz/2020/08/zmenili-tvar-prazskeho-smichova-i-karlina-ted-se-pousti-do-brnenskeho-bronxu-ze-spitalky-bude-moderni-a-ikonicka-ctvrt/

Brownfieldy, © 1994–2021. *Czechinvest* [online]. Czechinvest [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Nemovitosti-pro-podnikatelske-ucely/Brownfieldy

CBRE, 2021. Trendy a technologie mění architekturu i design. In: *CBRE* [online]. ledna 6, 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://www.cbre.cz/cs-cz/o-cbre/blog/articles/tiskarny-na-domy-virtualni-prochazky-interierem

CMC architects, a.s, © 2000–2021. *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, AliaWeb [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26145359/cmc-architects-as/statisticky-urad/

CMC ARCHITECTS, 2018. Účetní závěrka [2018]. In: *eJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 31. prosince 2018 [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=527618

CYSAŘ, Jiří, 2017. CAMP, Centrum architektury a městského plánování najdeme v Praze nedaleko Karlova náměstí. In: *Cynews.cz* [online]. 21. 9. 2017 [cit. 2021-03-13]. Dostupné

z: https://www.cysnews.cz/kultura/camp-centrum-architektury-mestskeho-planovani-najdeme-praze-nedaleko-karlova-namesti/

ČESKÁ KOMORA ARCHITEKTŮ, 2015. Politika architektury přináší vizi pro urbanistický rozvoj. In: *ČKA* [online]. ČKA, 15.01.2015 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://www.cka.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy-cka/politika-architektury-prinasi-vizi-pro-urbanisticky-rozvoj

DUONGOVÁ, Lan, 2020. Ceny pražských bytů nespadnou. In: *ARCHIZOOM* [online]. Archizoom, 20. 11. 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://archizoom.cz/ceny-prazskych-bytu-nespadnou/

EKOLIST.CZ, 2011. Dan Merta: Co je to zelená architektura? In: *Ekolist.cz* [online]. BEZK, 14. 10. 2011 05:00 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://ekolist.cz/cz/publicistika/rozhovory/dan-merta-co-je-to-zelena-architektura

FUJIMOTO, Sou, 2019. Trendem je zelená architektura a svět mezi budovami. In: *StavbaWEB* [online]. Business Media One, 5. 4. 2019 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.stavbaweb.cz/trendem-je-zelena-architektura-a-svt-mezi-budovami-20837/clanek.html

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN, 2003. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9819-3.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingová strategie*. Praha: IDEA SERVIS. ISBN 978-80-85970-81-4.

CHYBIK+KRISTOF ASSOCIATED ARCHITECTS, 2019. Účetní závěrka [2019]. In: *eJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 31. prosince 2019 [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64603773&subjektId=892027&spis=977585

IDEALAB, 2020. *Architektura a navrhování staveb: Analýza krizového trhu I.* In: *ARCHIZOOM* [online]. In: . Idealab [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://archizoom.cz/analyza-krizoveho-trhu-architektura-a-navrhovani-staveb/

IPR, [2021]. Nová podoba Florence. Mezinárodní soutěže se zúčastní 5 věhlasných týmů. In: *IPR Praha* [online]. [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: https://www.iprpraha.cz/clanek/2123/nova-podoba-florence-mezinarodni-souteze-se-zucastni-5-vehlasnych-tymu

JAKUB CIGLER ARCHITEKTI, 2019. Účetní závěrka [2019], výroční zpráva [2019], zpráva o vztazích [2019], zpráva auditora [2019]. In: *eJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 31. prosince 2019 [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63272455&subjektId=345607&spis=85839

Kalendář akcí, © 2021 . *Výstaviště České Budějovice* [online]. Výstaviště České Budějovice [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://www.vcb.cz/navstevnici/akce.html

KANCELÁŘ ARCHITEKTA MĚSTA BRNA, 2020. Soutěž na nové hlavní nádraží v Brně přilákala světová esa, podívejte se na jejich stavby. In: *Kancelář architekta města Brna* [online]. Tvorba webových stránek Brno, 16. 11. 2020 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: https://kambrno.cz/aktuality/soutez-na-nove-hlavni-nadrazi-v-brne-prilakala-svetova-esa-podivejte-se-na-jejich-stavby/

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KINKOR, Ondřej. Prvok na Vltavě, 2020. Česko má první dům z 3D tiskárny. In: *Forbes* [online]. MediaRey, 19. srpna 2020 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://forbes.cz/prvok-na-vltave-cesko-ma-prvni-dum-z-3d-tiskarny/

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA, 2007. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-19-6.

KRUPAUER, Martin, 2020. [Společně s městem Brno…] In: *LinkedIn* [online]. 18. srpna 2020 [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/martin-krupauer_zm%C4%9Bnili-pra%C5%BEsk%C3%BD-sm%C3%ADchov-i-karl%C3%ADn-te%C4%8F-se-activity-6702161736985788416-tJHY

KRUPAUER, Martin, 2021a**.** Osobní rozhovor se zakladatelem atelieru A8000 o aspektech Porterova modelu pěti sil. Praha, 20. 3. 2021.

KRUPAUER, Martin, 2021b. Osobní rozhovor se zakladatelem atelieru A8000 o segmentaci trhu. Praha, 15. 6. 2021.

KUČEROVÁ, Thea, 2020. Zajímavé stavby u nás vznikají v malých obcích, říká propagátor architektury Adam Gebrian [online]. In: *PročNe Hospodářské noviny.* Economia, 15. 5. 2020 00:00 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://procne.ihned.cz/c1-66762260-zajimave-stavby-u-nas-vznikaji-v-malych-obcich-rika-propagator-architektury-adam-gebrian

LOM, Michal a Ondřej PŘIBYL, 2016. Smart Cities aneb města budoucnosti I. In: *TZB-info* [online]. Topinfo, 8. 2. 2016 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://elektro.tzb-info.cz/inteligentni-budovy/13780-smart-cities-aneb-mesta-budoucnosti-i

MAGISTRÁT HMP, 2021 Mezinárodní soutěže na novou podobu Florence se zúčastní pět věhlasných týmů. In: *Praha.eu* [online]. Magistrát hlavního města Prahy, 10. května 2021 [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/tiskovy_servis/tiskove_zpravy/mezinarodni_souteze_na_novou_podobu.html

MAREK, David, Daniel PELNÁŘ a Filip PASTUCHA, 2021. Výhledy české ekonomiky pro rok 2021. In: *Deloitte* [online]. Deloitte, Leden 2021. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf

MAŘÍK, Pavel, 2021. Osobní rozhovor s prokuristou ateliéru A8000 o legislativních faktorech ovlivňujících činnost architektonických ateliérů. Praha, 24. 6. 2021.

MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing - Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9329-4.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2021. Makroekonomická predikce - leden 2021. In: *MFČR* [online]. 20. 1. 2021 [cit. 2021-03-07]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019. *Stavebnictví České republiky 2019* [online]. In: *MPO*. [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: https://mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf

O konferenci, © 2021. *Konference Brownfieldy* [online] Konference Brownfieldy [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://www.kfbrownfieldy.cz/o-konferenci/

O nás. *Projektil architekti* [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: http://www.projektil.cz/cs/contact

OSN, 2019. V roce 2050 bude žít na Zemi 9,7 miliardy lidí, očekává OSN. In: *Česká televize* [online]. Česká televize, 19. 6. 2019 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/2845994-v-roce-2050-bude-zit-na-zemi-97-miliardy-lidi-ocekava-osn

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PROJEKTIL ARCHITEKTI, 2018. Účetní závěrka [2018]. In: *eJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 31. prosince 2018 [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60327442&subjektId=298840&spis=181717

Projekty, © 2019. *A8000* [online]. A8000 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: https://a8000.cz/projekty/

Projekty. *CMC ARCHITECTS* [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://www.cmca.cz/cz/projekty/kancelarske-budovy/

Projekty. *jakub cigler architekti* [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: https://jakubcigler.archi/projekty

RICHARDSON, Brenda, 2020. Sheltering In Place Is Changing What People Want From Their Homes. In: *Forbes* [online]. Jun 18, 2020 12:13am [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/brendarichardson/2020/06/18/sheltering-in-place-is-changing-what-people-want-from-their-homes/?sh=3cac265b18ea

SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-731-8177-0.

ŠTUKOVÁ, Karolína, 2020. Koronavirus zabil open space. Majitelé kanceláří zmenšují a sdílejí. In: *Seznam Zprávy* [online]. Seznam.cz, 6. 2. 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-zabil-open-space-majitele-kancelari-zmensuji-a-sdileji-140647

THE ECONOMIST, 2009. Vertical integration. In: The Economist [online]. The Economist Newspaper, Mar 30th 2009 [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://www.economist.com/news/2009/03/30/vertical-integration

TZB-INFO, © 2001–2021. Inteligentní budovy. In: *TZB-info* [online]. Topinfo [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://elektro.tzb-info.cz/inteligentni-budovy

UN ENVIROMENT 2019, 2019. *Global Environment Outlook GEO-6: Summary for policymakers* [online]. In: Cambridge University Press [cit. 2021-03-13]. ISBN 978-1-108-70768-8. Dostupné z: doi:10.1017/9781108639217

Urbanizace. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57099

Vltavská filharmonie. *IPR Praha* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://www.iprpraha.cz/vltavskafilharmonie

Základní informace o České komoře architektů, © 2014. *ČKA* [online]. ČKA [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: https://www.cka.cz/cs/cka/o-komore/zakladni-informace-o-ceske-komore-architektu

ZUZÁK, Roman, 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.

Teze bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:
Karolína Krupauerová

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova
Fakulta sociálních věd
Došlo dne: - 9 -09- 2020 -1-
Čj: 117 Příloh:
Přiděleno:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:
2018

Studijní obor/forma studia:
Marketingová komunikace a public relations / prezenční

Název praktické a teoretické části bakalářské práce v češtině:
Tvorba marketingové strategie ateliéru A8000

Název praktické a teoretické části bakalářské práce v angličtině:
Creation of marketing strategy of atelier A8000

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):
(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)
LS 2020/2021

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):
(fotokniha, televizní/rozhlasový dokument, esej, soubor textů etc.)

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovou strategií ateliéru A8000. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je za využití odborné literatury vymezen pojem strategického marketingu, dále práce obecně popisuje principy situační analýzy a konkrétně se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Předmětem praktické části je využití poznatků teoretické části na příkladu ateliéru A8000. Práce se soustředí na vypracování situační analýzy A8000, která vychází z úzké komunikace s členy týmu, tedy z poznání interního prostředí, ale zároveň zkoumá vliv vnějšího prostředí na ateliér A8000. Konečně cílem této bakalářské práce je vypracování návrhu marketingové strategie ateliéru A8000, která bude podložena poznatky získanými při zpracovávání práce samotné.

Předpokládaná struktura teoretické práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Teoretická část
   1.1. Vymezení pojmu strategický marketing
   1.2. Situační analýza
      1.2.1. Analýza vnějšího prostředí
         1.2.1.1. Segmentace
         1.2.1.2. Makroprostředí – SLEPTE analýza
         1.2.1.3. Mikroprostředí – PORTER
      1.2.2. Analýza vnitřního prostředí
         1.2.2.1. SWOT

2. Praktická část
   2.1. A8000 – představení a situační analýza
      2.1.1. Představení A8000
      2.1.2. Situační analýza A8000
         2.1.2.1. Analýza vnějšího prostředí

2.1.2.1.1. Segmentace
2.1.2.1.2. Makroprostředí
2.1.2.1.3. Mikroprostředí
2.1.2.2. Analýza vnitřního prostředí
2.1.2.2.1. SWOT

2.2. Praktická část
2.2.1. Návrh marketingové strategie a doporučení

Vymezení zpracovávaného materiálu:
Odborná literatura (teoretická část), interní dokumenty (statistiky, výkazy ateliéru, propagační materiál aj.).

Postup (metodologie v teoretické části a technika v praktické části práce) při zpracování materiálu:
Výklad pojmů, zpracování hloubkových rozhovorů, analýza dostupných firemních zdrojů, tvorba návrhu a doporučení

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

Publikace se komplexně věnuje problematice strategického marketingu, tvorbě marketingových strategií a trendům v této oblasti. Upozorňuje na důležitou úlohu strategického řízení v životě firem a organizací a na jeho provázanost s marketingem. Přehledně zasvěcuje do problematiky strategického marketingu, vysvětluje jeho obsah a důležitost v rámci každého podnikání. Od podstaty strategického marketingu se dostáváme k jednotlivým etapám strategického řídícího procesu, kterými jsou situační analýza včetně predikce budoucího vývoje, plánování, realizace a kontrola, a to jak na úrovni celé firmy, tak na úseku marketingového řízení.

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

Kniha je praktickým rádcem a průvodcem na cestě vaší firmy k úspěchu. Dozvíte se, jak může firma pomocí marketingového řízení a plánování zvýšit svůj obrat i zisk, upevnit svou pozici ve vysoce konkurenčním prostředí nebo si udržet zákazníky. Velký důraz je kladen na praktické využití poznatků a úspěšnou aplikaci předložených principů a postupů v praxi. Kniha je jedinečná tím, že se čtenář na příkladech firem aktivně vžívá do jejich situace a chápe následky jednotlivých marketingových kroků ve firemní praxi, takže je následně dokáže aplikovat ve své vlastní praxi. Marketingoví manažeři, podnikatelé a studenti v knize najdou srozumitelné a čtivé vysvětlení principů a postupů marketingového řízení a plánování, vhodných zejména pro malé a střední firmy.

ZUZÁK, Roman. Strategický management. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 80-867-3082-4.

Kniha obsahuje základní přístupy a metody používané v externí strategické analýze i aplikaci systémového přístupu při analýze prvků a složek vnitřní struktury podniku. Text je uzavřen formulováním klíčových kompetencí firmy, které jsou nositeli konkurenceschopnosti, a konkurenčních a komparativních výhod jako základní složky formulace a tvorby strategií, představující vyvrcholení strategického plánovacího procesu a strategického managementu.

klíčových kompetencí firmy, které jsou nositeli konkurenceschopnosti, a konkurenčních a komparativních výhod jako základní složky formulace a tvorby strategií, představující vyvrcholení strategického plánovacího procesu a strategického managementu.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER LANE. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kniha pokrývá všechna hlavní témata marketing managementu: od základů marketingu, vytváření marketingových strategií a plánů, marketingový výzkum a odhad poptávky přes navazování dlouhodobých vztahů se zákazníky, analýzu spotřebních a B2B trhů, brand management, produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie a programy až po zajištění úspěšného dlouhodobého růstu zahrnujícího uvádění nových tržních nabídek, účast na globálních trzích a řízení holistické marketingové organizace.

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingová strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 9788085970814.

Publikace pomáhá porozumět marketingu, který vidí jako dynamickou disciplínu v dnešním proměnlivém prostředí, kde je dostatek nejrůznějších produktů, ale „nedostatek" zákazníků. Snaží se poznat a pochopit marketing jako koncepci, která se nebrání novým způsobům myšlení inspirovaným rychle se vyvíjejícími trhy. Nenabízí proto jen strohý teoretický výklad, ale předkládá podněty k zamyšlení a diskusi.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

ČERVINKOVÁ, Lucie. Marketingová strategie vybrané firmy. Praha, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Jiří Zeman.

BRUSTMANOVÁ, Marcela. Návrh marketingové strategie. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Doc. Ing. Alena KLAPALOVÁ, Ph.D.

LOHYNSKÝ, Jan. Návrh obchodní strategie společnosti Praginfo s.r.o. se zaměřením na marketingovou komunikaci. Praha, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

Datum / Podpis studenta/ky

9. 9. 2020

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Koudelková Petra

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

2.9.2020

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 - vytváření hodnoty a sled jejího poskytování 5
Tabulka 2 - Vývojové stupně strategického marketingu 7
Tabulka 3 - klasifikace sociálních tříd dle britské National Leadership Survey 15
Tabulka 4 - matice výkonnost/důležitost 20
Tabulka 5 - matice příležitostí 21
Tabulka 6 - matice ohrožení 22
Tabulka 7 - souřadnicová síť 24
Tabulka 8 - silné stránky 45
Tabulka 9 - slabé stránky 47
Tabulka 10 - matice výkonnost/důležitost 48
Tabulka 11 - příležitosti 48
Tabulka 12 - matice příležitostí 50
Tabulka 13 - hrozby 50
Tabulka 14 - matice ohrožení 52
Tabulka 15 - plán aktualizace webových stránek A8000 56
Tabulka 16 - plán vymezení ceny 59
Tabulka 17 – PR plán Pavilon Z České Budějovice 61
Tabulka 18 - návrh PR aktivit 62
Tabulka 19 - plán PR aktivit 64
Tabulka 20 – zahraniční PR aktivity 64
Tabulka 21 - plán PR aktivit - podcasty 65
Tabulka 22 - plán přednášek na vysokých školách 66
Tabulka 23 - plán PR aktivity - události 67
Tabulka 24 - plán LinkedIn 70
Tabulka 25 - plán sdílení na sociální sítě Instagram a Facebook 73

Obrázek 1 - situační analýza 12
Obrázek 2 - vnější a vnitřní prostředí firmy 13
Obrázek 3 - logo ateliéru A8000 32
Obrázek 4 - příklad příspěvku na LinkedIn 69
Obrázek 5 - úryvek z anglicky napsaného profilu 69
Obrázek 6 - výsek instagramového profilu ateliéru A8000 71
Obrázek 7 - příklad příspěvku na Facebooku – historie 72
Obrázek 8 - výsek webu ateliéru A8000 - sekce "PROJEKTY" 74

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozhovor s Pavlem Maříkem o legislativních faktorech ovlivňujících činnost architektonických ateliérů (text)

Příloha č. 2: Rozhovor s Martinem Krupauerem o aspektech Porterova modelu 5 sil (text)

Příloha č. 3: Anonymně zpracované SWOT analýzy vedoucími postavami ateliéru A8000 (tabulky)

Příloha č. 4: Rozhovor s Martinem Krupauerem o segmentaci trhu (text)

Příloha č. 1: Rozhovor s Pavlem Maříkem o legislativních faktorech ovlivňujících činnost architektonických ateliérů

KK: Jaké zákony nejvíce ovlivňují činnost architektonických kanceláří?

PM: To je velmi komplikovaná otázka. Kdybych to vzal úplně zeširoka, tak 3 nejzásadnější zákony jsou občanský zákoník, stavební zákon, který musíme dodržovat v plné míře, a autorský zákon. Je to ale velmi komplexní a těžké popsat.

KK: A když odhlídneme od konkrétních zákonů a zaměříme se na komplikovanost celého procesu? V jedné analýze jsem četla, že schvalovací procesy jsou velmi zdlouhavé a komplikované, je to tak?

PM: Hlavním problémem je, že zákony jdou proti sobě. Příklad: zákon o veřejných zakázkách je v určitém ustanovení v rozporu se stavebním zákonem. Všichni to vědí a nikdo nic nedělá. Tou komplikací je, že stavební zákon upravuje ve svých vyhláškách obsah projektových dokumentacích jednotlivých fázích, kdy je tam napsáno, že dokumentace pro provedení stavby musí obsahovat to a to. Dokumentace dle zákonu o veřejných vyhláškách, dle které má být prováděn výběr zhotovitele stavby a měla by být zpracována dle příslušné vyhlášky stavebního zákona, však udává, že v dokumentaci nesmí být uvedeny jednotlivé konkrétní výrobky, což nejde udělat. Potřebujeme popisovat přesné výrobky, například jakou kliku použijeme apod. No ale protože to zakazuje zákon o veřejných zakázkách a my bychom tak mohli být vyřazeni ze soutěže, tak tím vlastně nedodržíme vyhlášku stavebního zákona, která tyto aspekty v prováděcí dokumentaci vyžaduje. A takových rozporů je tam více, zákony se prolínají a v některých okamžicích i střetávají.

Zdlouhavé procesy také plynou z toho, že kromě stavebního zákona se musí dodržovat například zákon o památkové péči, požární bezpečnost staveb, hygiena atd. V Evropě jsme výjimeční, velmi přísní. Tyto zákony mají svůj smysl, ale na druhou stranu my jako Češi máme vlastnost, že jakmile je tam jakákoliv možnost, tak to dogmaticky všichni využijou. Zákonů je strašné množství, jsou předurčeny, na druhou stanu není vůle, ani mentální schopnosti to řešit s nadhledem. Absurdní paradoxní neřešitelné situace, všichni se zasypou zákony a řeknou „nelze“. A k tomu ještě pořád, byť už je to dávno, narážíme na pozůstatky komunismu a socialismu. Například to souvisí se zákonem o restitucích. V Praze jsme se dostali do situace, kdy na základě restitucí vrátili ve veřejném sektoru zpátky majiteli. Najednou to patřilo někomu, ale procházela tudy veřejná kanalizace, které teď ale byla na soukromém majetku. Stavební úřad nám řekl, že se musíme s určeným majitelem domluvit, a může tak docházet k obcházení zákona. Je to iracionální, asi by mi to nikdo nevěřil, že se to může stát.

Zákonů je hrozně moc, dokonce by trvalo tak víkend, než bych vše vyjmenoval, ale stejně to vše nezvládnu, protože na některé zákony narazíme, až když se dostaneme k té stavbě. Jsou to velmi specifické zákony.

Příloha č. 2: Rozhovor s Martinem Krupauerem o aspektech Porterova modelu 5 sil (text)

KK: Je možné vymezit velikost odvětví architektury?

MK: Tak to je velmi komplikované, protože na jednoho autorizovaného architekta je X neautorizovaných, ale praktikujících architektů. Ne všichni jsou v České komoře architektů. Co se týká objemu tržeb v tomto odvětví, tak bych postupoval dle toho, že projektové činnosti tvoří tak 5 – 7 % z tržeb ve stavebnictví za rok a z toho maximálně pětina bude čistý architektonický výkon.

KK: A co se týká ziskovosti odvětví? Je možné to určit?

MK: Ziskovost není vysoká. Na trhu se průměrný honorář za projekt pohybuje řádově kolem 6 % celkového budgetu. Architekti mají tedy menši ziskovost než stavební firmy.

KK: A jak těžké je vstoupit na trh s architekturou? Existují bariéry, které přístup na trh komplikují, nebo se jedná o jednoduchou záležitost?

MK: Určitě existují vysoké bariéry. Klienti neradi mění své architekty, a navíc došlo k tomu, že s krizí zmizelo mnoho zahraničních klientů. Je velmi těžké získat velké projekty, protože klient svěřuje architektovi obrovské prachy a má velmi malé záruky. Velkou roli tady hraje důvěra, pověst, dlouhodobé vztahy i image. Svěřit zakázku někomu nedůvěryhodnému může klientovi způsobit velkou škodu, proto mají velkou nedůvěru k novému.

KK: A co se týká finanční náročnosti? Je těžké dostat se do ligy „velkých baráků“?

MK: Ano, protože takovéto projekty vyžadují z naší strany vysoké předivenstice, například do technologií, je to velmi drahé. Průměrný architekt navíc zaměstnavatele stojí průměrně 1,2 milionu za rok, a to samo o sobě už je významná bariéra vstupu. Je proto velmi náročné přeskakovat z ligy do ligy, buď to trvá několik generací, nebo může mít člověk štěstí a trefit se do správné doby, nebo se mu podaří vyhrát zlomový projekt, to jsou ale opravdu výjimky.

KK: Existují substituty, které by mohli architekty nahradit?

MK: Ne, to si nemyslím. V naší kategorii to ne.

KK: Když se teď podíváme na firmy a lidi, se kterými spolupracujete, kteří jsou vaši dodavatelé. Jak bys je popsal? Jak moc ovlivňují vaši práci?

MK: Dodavatele bych rozdělil na dva druhy. První jsou ti, co nám dodávají computery, softwary atd. Tady začíná přituhovat, protože se vše dělá v BIMu a 3D projektování, což po nás požaduje i EU. Tyhle programy se nedají koupit, ale pouze pronajmout a každý rok se zvyšuje cena. Když to vypnou, tak jsme v prčicích, nemůžeme bez toho fungovat, tudíž na nás mají velkou páku. Nazval bych to monopolizací výrobní infrastruktury.

Druhou skupinou dodavatelů jsou pak různí profesionálové. Hodně záleží na vztahu nabídky a poptávky, ale moc lidí, co odchází ze škol, nechce projektovat a raději jdou na úřad. Je jich proto čím dál tím míň a ceny projektových prací tak táhnou nahoru. Dobrá subdodávka, je drahá subdodávka, je jich na trhu míň za vyšší ceny. Bohužel se dostáváme do střetu, kdy

klienti tlačí ceny dolů a projektanti ceny nahoru.

Subdodávky bych popsal jako atomizované garážisty, buď čas mají, nebo nemají, chtějí víc peněz apod. Ti velcí už ale mají svůj okruh zákazníků, se kterými pracují na velkých zakázkách.

KK: A jak bys zhodnotil současnou konkurenci? Je konkurenční boj silný?

MK: Myslím, že v dnešní době hraje opravdu velkou roli marketingová obratnost, pro kterou je teď velký prostor. Většina kolegů, včetně nás, si myslelo, že „dobré dílo samo cestu si najde", dnes má ale přidanou hodnotu i jméno, image.

Architektura je založená na iracionálním měřítku – krásno – což značně ovlivňuje úspěšnost získání zakázky ve veřejné soutěži.

Jen určitý typ firem, může dělat určité věci. Hraje zde roli komplexita, velikost, síla a počet lidí. Důležité je samozřejmě zaměření ateliéru a šířka portfolia. I přes náročnost této kategorie je však konkurence enormně vysoká – málo velkých staveb, hodně hráčů, a navíc se sem dere cizina.

Teď je doba, kdy pro zisk prestižní a developerské zakázky je potřeba mít silnou značku.

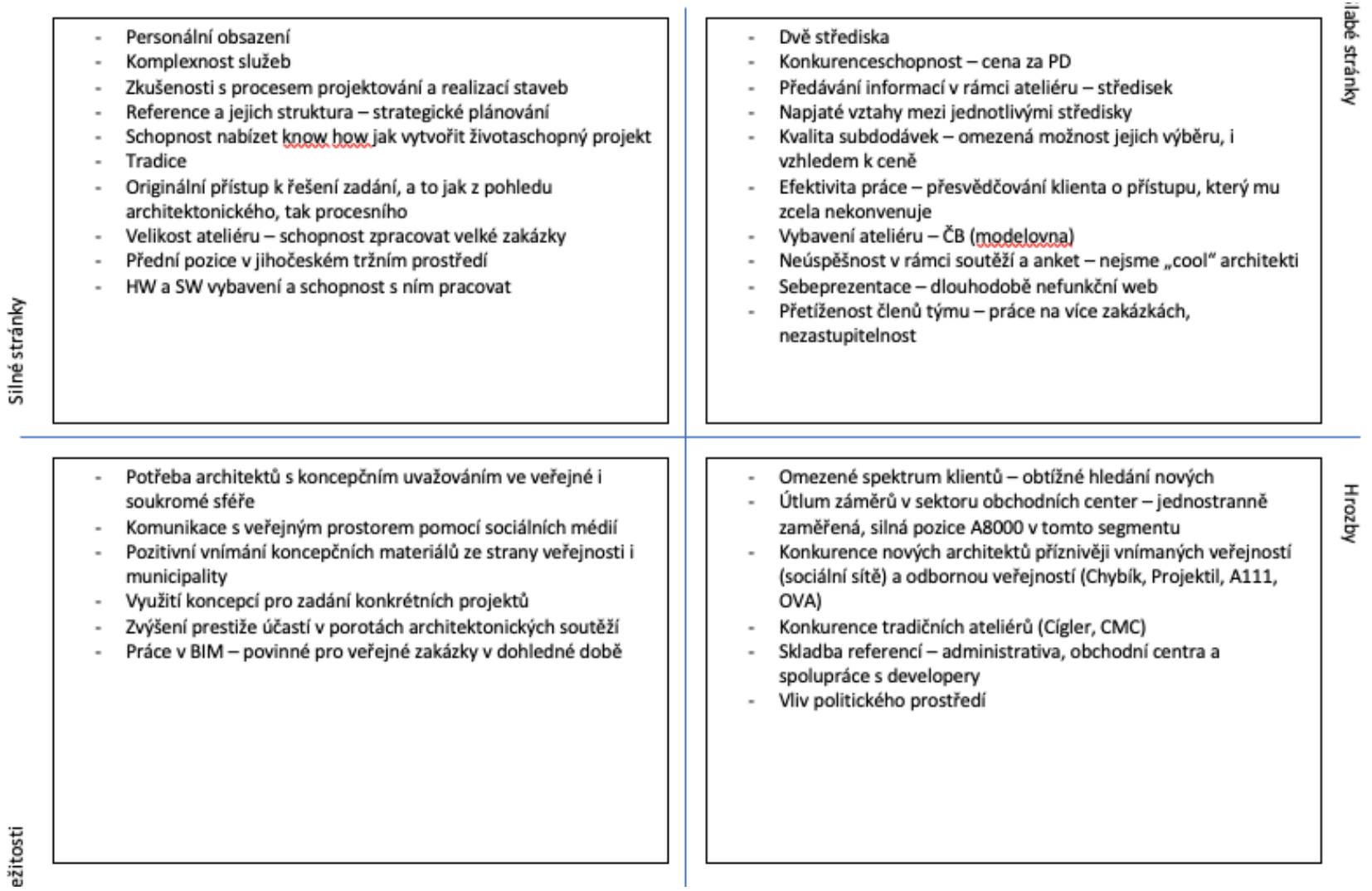
KK: Poslední otázku bych ráda věnovala zákazníkům a jejich síle. Kdo jím vlastně je?

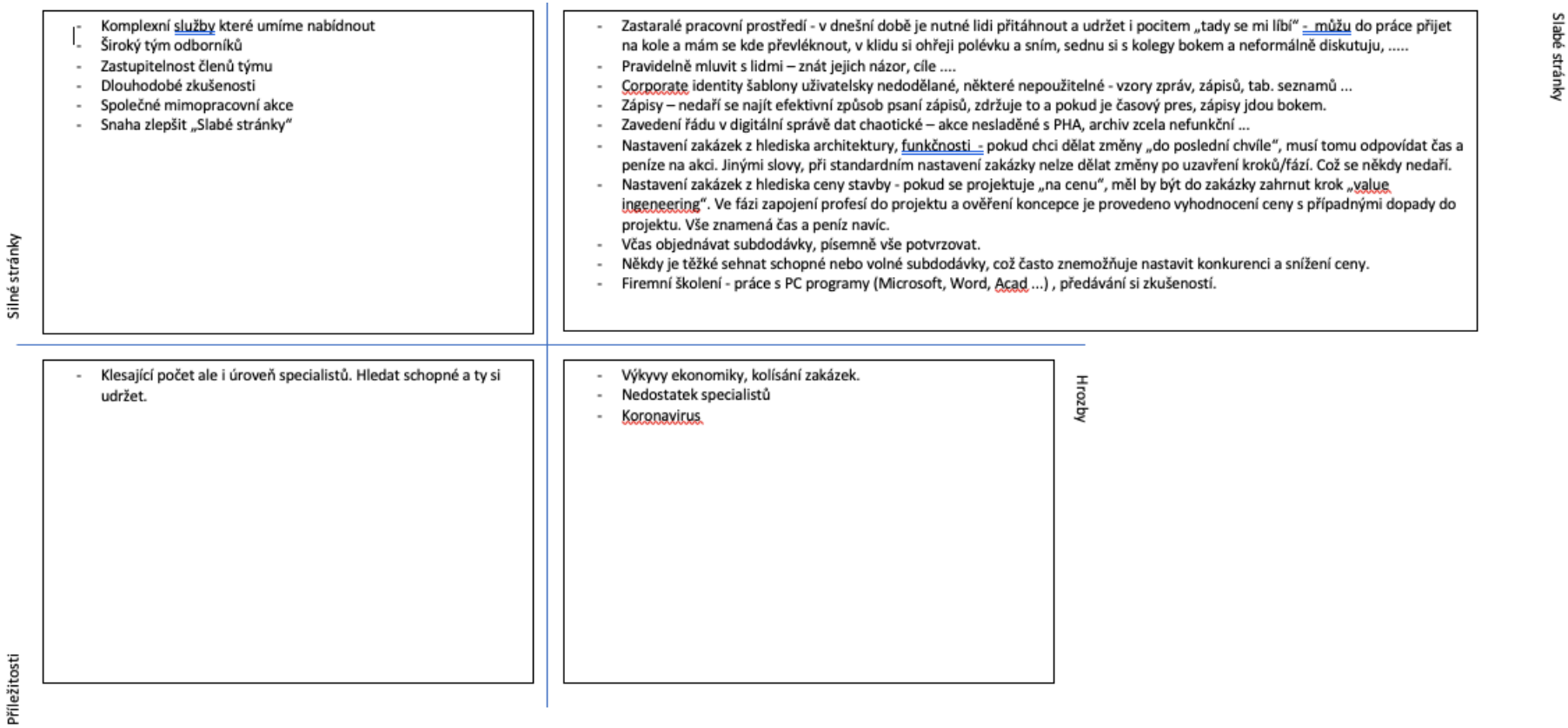
MK: Náš zákazník není koncovým uživatelem, je to developer, investor či státní správa. Pohybujeme se tedy na trhu B2B. Je to on, kdo si vybírá, určuje cenu a parametry stavby, což pomáhá vytvářet vysoce konkurenční prostředí. Chce barák, který je co nejhezčí, co nejvíce vytuněný, ale za co nejmenší cenu.

KK: A kolik je zákazníků ve vaší kategorii?

MK: Obecně zakázek aktuálně není málo, ale není zatím jisté, jaký vliv bude mít na naše odvětví koronavirus. Problémem ale je, že několik málo zákazníků tvoří všechny naše tržby, což znamená, že jsme na nich velmi závislí a o to větší silou na nás působí

Příloha č. 3: Anonymně zpracované SWOT analýzy vedoucími postavami ateliéru A8000 (tabulky)




Silné stránky
Slabé stránky
- Komplexní služby které umíme nabídnout
- Široký tým odborníků
- Zastupitelnost členů týmu
- Dlouhodobé zkušenosti
- Společné mimopracovní akce
- Snaha zlepšit „Slabé stránky“
- Zastaralé pracovní prostředí - v dnešní době je nutné lidi přitáhnout a udržet i pocitem „tady se mi líbí“ - můžu do práce přijet na kole a mám se kde převléknout, v klidu si ohřeji polévku a sním, sednu si s kolegy bokem a neformálně diskutuju, ...
- Pravidelně mluvit s lidmi – znát jejich názor, cíle ....
- Corporate identity šablony uživatelsky nedodělané, některé nepoužitelné - vzory zpráv, zápisů, tab. seznamů ...
- Zápisy – nedaří se najít efektivní způsob psaní zápisů, zdržuje to a pokud je časový pres, zápisy jdou bokem.
- Zavedení řádu v digitální správě dat chaotické – akce nesladěné s PHA, archiv zcela nefunkční ...
- Nastavení zakázek z hlediska architektury, funkčnosti - pokud chci dělat změny „do poslední chvíle“, musí tomu odpovídat čas a peníze na akci. Jinými slovy, při standardním nastavení zakázky nelze dělat změny po uzavření kroků/fází. Což se někdy nedaří.
- Nastavení zakázek z hlediska ceny stavby - pokud se projektuje „na cenu“, měl by být do zakázky zahrnut krok „value ingeneering“. Ve fázi zapojení profesí do projektu a ověření koncepce je provedeno vyhodnocení ceny s případnými dopady do projektu. Vše znamená čas a peníz navíc.
- Včas objednávat subdodávky, písemně vše potvrzovat.
- Někdy je těžké sehnat schopné nebo volné subdodávky, což často znemožňuje nastavit konkurenci a snížení ceny.
- Firemní školení - práce s PC programy (Microsoft, Word, Acad ...) , předávání si zkušeností.
Příležitosti
Hrozby
- Klesající počet ale i úroveň specialistů. Hledat schopné a ty si udržet.
- Výkyvy ekonomiky, kolísání zakázek.
- Nedostatek specialistů
- Koronavirus

	Silné stránky	Slabé stránky
	- Dostatečně velký a zkušený tým pro určitý druh projektů - 30 letá zkušenost – důvěra zákazníka - „barevný“ a zábavný výraz architektury - Péče o klienta, schopnost provést ho celým procesem až do realizace -	- 30 letá zkušenost – lpíme na tom, jak „se to dělalo“ v minulosti - Nejasné směřování dál – vize, koncept - Špatná komunikace v rámci firmy - Nejasné kompetence - Špatně formulovaný „produkt“ – navrhujeme vše, neprofilujeme se – nemáme „vlajkovou“ loď která by propagovala to ostatní - Malá flexibilita týmu -
Příležitosti	- Spolupráce se zahraničními architekty - veřejné zakázky - menší komerční investoři – roste množství zakázek pro komerční účely, které si vyžadují architekta	- Firem které se můžou vykázat velkým týmem a zkušenostmi přibývá – na získání zakázky to už nestačí - Jsme málo „trendy“ - Málo experimentu – konkurence bude pro klienty „zábavnější“ - Nemáme vyhraněný „výraz“ architektury
		Hrozby

S
Zajímavá architektura – jiná oproti českému mainstreamu
Etablovaný ateliér s 30 letou praxí - pracuje pro známé developery– Passer, Conduco, Satorie
Martin Krupauer – známa osobnost, kontakty na osobnosti, strategické myšlení – odhad potenciálu místa Široký tým – architekti, stavaři, TZB specialisti
Exekutivní architekt pro světové ateliéry – AJN, FUJIMOTO, BIG Finanční jistota - od 2012 mi nikdy nepřišla výplata pozdě

W
Kolísající kvalita projektů – od špičkových pro průměrné Komunikace uvnitř ateliéru – vzdálenost mezi pobočkami, není okamžitý feedback

O
Možnost seberealizace a autorské tvorby
Mezinárodní tým – přináší do ateliéru nové podněty Možnost pracovat na velkých rozvojových projektech – masterplany – můžeme změnit část města

T
Souvisí s posledním bodem v Opportunities – pracujeme na projektech, které trvají roky a mají na cestě spoustu neznámých, nejistou realizaci.
Málo stavíme…pracuji v ateliéru 8. rok a nemám realizaci Realizace rezonují mnohem víc než studie – (např.na archdaily podvědomě vždy kliknu přednostně na stavbu, ne na studii).

	Pomocné vlastnosti	Škodlivé vlastnosti
	Silné stránky	**Slabé stránky**
Interní prostředí	- dlouhá tradice - stabilita - zázemí - loajální pracovníci (ti starší) - zkušení pracovníci - finanční stabilia (...vždycky jsme to ustáli...) - vysoká pojistka - poctivost, pravdivost, férovost vůči klientům - vztah a chování k pracovníkům - dvě plně vybavené kanceláře na dobrých místech	- někdy nás svazuje - rozštěpené vedení (všichni mluví do všeho) - špatné předávání informací mezi vedením vzájemně i v rámci týmů (4 lidi na jednání, ale co se dohodlo se nikdo nedozví...) - neloajální pracovníci (ti mladší) - přílišná benevolence/ neschopnost vymáhání vlastních nařízení - to co jsme dříve považovali za svůj trumf se nám nyní stává koulí u nohy, protože trh a klienti se změnili (důraz na připravenost, promyšlenost a detailnost řešení PD) - absence společných porad týmů - neustálý pocit konkurence mezi Prahou a ČB - to se v dnešní době již moc nenosí a my se neumíme přizpůsobit - špatné složení týmu - mnoho seniorů téměř žádní junioři = vysoké náklady i na méně kvalifikovanou práci - mnoho drobných zakázek, potřebujeme méně větších, potom není čas to hlídat a sledovat a utíkají nám peníze - chybí nám akviziční pracovník (ci) - čímž si zatěžujeme a vyrušujeme výrobní lidi - teprve koronakrize nás naučila alespoň částečně využívat nástroje, které máme (proč)? - mladí se již neučí od starších, protože na to není čas a prostor - absence kontrolních mechanismů projektování (není V. Erhart) - nedodržování ani těch nejmenších základních pravidel bez postihu - nemůžeme nutit všechny lidi, aby byli univerzály. Spíše správně vytypovat jejich silnou stránku a tu podporovat a prohlubovat X znát typologii svých lidí a podle toho přiřazovat práci. - v architektuře se stále hledáme, což nás stojí čas a peníze (neustálé změny i v průběhu zpracování i po odevzdání) - špatně nastavené vedení týmů (nejpozději od DSP to není architekt, pokud tento nemá za sebou alepsoň jeden větší postavený barák)
	Příležitosti	**Hrozby**
Externí prostředí	- znovu začít budovat loajalitu k firmě a firemní povědomí u svých pracovníků - znovu začít vnitřně vzdělávat pracovníky (junior k seniorovi a uč se!) - znovu začít budovat značku "A8000"? - konečně vybudovat fungující PR+marketing (snad se začíná dařit) - spojení s firmami, které potřebují ARS a umí chodit v jiných trzích (dodavatelé staveb, doprava, voda, města,...) - jsme jedna z nejstarších, největších, nejstabilnějších a snad i nejlepších firem našeho typu v kraji ale lidi (klienti) se nás bojí - jak to zm - snaha dostat reklamu do všech částí republiky (krajská, okresní města,...) - Revit - zvýšit konkurenceschopnost a jedinečnost proškolením celé firmy - více naslouchat a učit se číst klienty (nakreslit klientům to, co chtějí, nenutit vždy to, co si myslíme, že by měli chtít - samozřejmě v rámci profesionality) - jak odstranit rivalitu mezi Prahou a ČB? - zkoušet nové subdodávky	- vychování a vzdělání pracovníků, kteří utečou jinam (absence např. konkurenčních doložek) - neumíme nabídnout a prodat tu obrovskou zkušenost, kterou máme - vymírají klienti z 90. let a my neumíme chodit v novém prostředí (potřebovali bychom školení na to, jak být hajzl a lump) - mladí a rvaví s ostrými lokty - neschopnost uspět v soutěžích - dlouholetá absence promo a reklamy - orientace na úzký okruh klientů - úzký okruh subdodávek

Silné stránky

- Dlouhá historie – návrhy a stavby, na kterých se A8000 podílel, jsou prověřeny lety – skvělé reference
- Jeden z největších architektonických ateliérů v ČR
- M. Krupauer je silný vůdce
- Nejen architektura, ale i urbanismus
- Projekty postavené nejen na estetičnosti, ale i na tom, aby budovy vydělávaly – důležité pro investory
- Tvůrčí proces – tvorba modelů a maket z různých materiálů (to moc ateliérů nedělá)
- Skvěle vybavený ateliér – nejnovější stroje, které umožňují inovativní přístup k projektům
- Pobočky v Praze, ale i Českých Budějovicích
- Experimentální a umělecký přístup
- Mezinárodní spolupráce – spolupráce se zahraničními ateliéry, studenti ze zahraničí pracují v A8000, inspirace ze zahraničí
- Architektura exteriéru i interiéru
- M. Krupauer má zkušenosti nejen s architekturou, ale i s developmentem – důležité pro investory
- A8000 funguje v budově, kterou majitel vlastní -> může ji přizpůsobit svým potřebám + neplatí nájem
- Součástí A8000 jsou stavaři i koordinátoři infrastruktury-> celý proces projektu je garantován lidmi z ateliéru
- Konkrétní prezentovatelný výsledek v urbanismu – Lipno nad Vltavou
- Zaměstnanci dostávají rychle příležitost samostatné práce na projektech (jinde to trvá i 10 let)
- Zaměstnanci mají dobré a jisté platy. Mají ekonomickou jistotu
- Know how z investmentu a provozu turistických destinací

Slabé stránky

- Chybí marketingová složka uvnitř A8000 -> slabá prezentace vůči veřejnosti
- Nejednotné smýšlení mezi pobočkami v Praze a v Českých Budějovicích
- Nejednotné výstupy (například vizuály prezentací)
- Špatné prezentační dovednosti – prezentace jsou klientům podávány moc složitě a odborně, to může mnohé odradit
- Zastaralý web
- Ze strany A8000 je složitá komunikace s člověkem, který jim zvenčí spravuje sociální média
- A8000 postavený převážně na tváří M. Krupauera, chybí zviditelnění ostatních důležitých osobností v rámci užšího vedení
- Nejasný schvalovací systém – kdo má zodpovědnost za co?
- Nejasná týmová hierarchie, která vede k nedorozuměním
- Neznalost základních trendů v marketingu (digitální marketing)
- Víc dbají na řemeslo než na obchod a marketing
- Detailní příprava projektů, kterou klient neumí ocenit -> neefektivní
- Nedostatečná vybavenost cizími jazyky v užším vedení
- Pobočky v Praze, ale i v Českých Budějovicích – vysoké náklady za dopravu
- Nízká ochota navštěvování společenských akcí -> vede k úbytku kontaktů
- Neschopnost rozšíření základního kmene klientů
- A8000 se nedaří se vyhrávat veřejné soutěže

Příležitosti

- Vybudování marketingové strategie
- Najmutí PR agentury
- Začlenění osoby specializující se na marketing do týmu
- Odborné přednášky na školách -> nalákání talentovaných studentů
- Přetvoření sklepa v multifunkční centrum -> prostor pro přednášky A8000, ale i ostatních organizací -> zviditelnění, možnost upevnění vztahů s klienty
- Martin Krupauer je šéfem projektu výstavby české filharmonie -> příležitost pro získání nových kontaktů
- Probíhající spolupráce s agenturou Vizuin, která pomáhá architektonickým ateliérům naučit se prezentačním dovednostem -> příležitost pro zavedení jednotných prezentačních výstupů a srozumitelných prezentací, které zaujmou na první dobrou
- Aktivní zapojování do společenského veřejného odborného života -> zviditelnění ostatních tváří A8000
- Projekty na Slovensku a v Kanadě -> příležitost pro rozšíření klientské základny

Hrozby

- Nízká podpora podnikání v Čechách
- Koronavirus -> zastavují se projekty -> hrozba zásadního zpomalení investic, a tak i příležitostí k práci
- Koronavirus ovlivňuje i externí dodavatele, kteří se například nechtějí scházet v tomto období z důvodu bezpečnosti
- Týmová kreativní práce potřebuje každodenní interakci, což je z důvodu koronaviru problém
- Kvůli koronaviru nefunguje stavební úřad -> odkládání přípravy projektů
- V prostředí architektury klienti hodně slyší na známá a populární jména (např. Zaha Hadid), kterým často dají přednost před kvalitnějším projektem od méně známého architekta
- V Českých Budějovicích město nepodporuje výstavbu nových budov
- Společnost se bojí říct ano na velké činy (například přestavba Sportovní haly v ČB)
- V Jižních Čechách není podpora A8000 -> nedávají jim práci, protože jsou pro ně už moc velcí
- Stavění je čím dál tím větší problém (z administrativního a schvalovacího hlediska)
- A8000 je vnímán jako starý ateliér
- Část společnosti vnímá A8000 jako komerční záležitost (stavby obchodních center apod.)
- Obecně se zpomaluje schvalovací proces výstavby projektů
- V ČR se velmi málo staví veřejné stavby

Příloha č. 5: Rozhovor s Martinem Krupauerem o segmentaci trhu

KK: Jak bys popsal vašeho cílového zákazníka?

Nechci, aby ateliér oslovoval pouze jeden typ zákazníků. Jsme tak velcí, že bychom měli zasahovat do každého segmentu, samozřejmě kromě odborných staveb jako je například atomová elektrárna.

KK: Nebylo by pro vás ale vhodnější zaměřit se na jeden segment? Například na segment developerů a investorů, ve kterém působíte nejvíce a máte s ním největší zkušenosti?

Ne, tak to určitě není. Jsou segmenty, které jsou pro nás důležité z hlediska ekonomického a pak jsou segmenty, jejichž projekty jsou pro nás zásadní svým významem. Jsou projekty, které atelier uživí, ale my musíme myslet i na projekty, na kterých sice proděláme, ale zase si na nich můžeme lépe budovat značku. Tržní segment, ve kterém aktuálně jsme, ve kterém umíme dobře fungovat, nám přináší obživu a za to jsme vděční. Usilujeme ale také o tržní segmenty, které nám umožní tvořit image. Klidně bychom si vyšvihli skladový areál, který bychom dělali s nějakým osvíceným investorem, a ukázali na něm naši architekturu, to by bylo skvělý. Stejně tak bych byl rád, kdybychom měli možnost postavit čas od času rodinný dům apod.

Naší kmenovou zákaznickou skupinou je soukromý investor, korporát, veřejná správa a ateliéry v zahraničí, pro které zprostředkováváme subdodávky. Je pro nás ale důležité dostat se i do dalších segmentů a rozšířit se i do zahraničí. Architektura je tak specifický obor, že tady nefungují klasické marketingové poučky, zaměření se na jednu cílovku apod.